

INSTITUTO POLITÉCNICO DE SANTARÉM
Escola Superior de Gestão e Tecnologia de Santarém



**POLITÉCNICO
DE SANTARÉM**

**LIDERANÇA SERVIDORA E IDENTIFICAÇÃO
ORGANIZACIONAL: O PAPEL DAS PRÁTICAS DE
RESPONSABILIDADE SOCIAL INTERNA**

Mestrado em Gestão

Especialização em *Digital Business and Analytics*

Dissertação

João Francisco Ribeiro Torres

**Orientação:
Susana Cristina Henriques Leal**

agosto, 2025

**O estudo da liderança é fundamental para o
Estudo do comportamento humano e antecede o
estudo das organizações e dos negócios**

(Christensen et al., 2014)

Agradecimentos

Terminar a dissertação representa o encerrar de mais um desafio, mais um ciclo académico e como todos os desafios, recheado de tudo aquilo de que os desafios são feitos. Do bom, do mau, do ruim e de aprendizagens, porque o mundo não é isto, o mundo é bué cenas.

No entanto nunca o teria conseguido ultrapassar sem deixar um agradecimento pessoal e sentido a todas as peças que dele fizeram parte.

Em primeiro lugar, à minha orientadora, Professora Doutora Susana Cristina Henriques Leal por ter aceitado orientar esta dissertação que mesmo sendo um convite tardio, aceitou o “desafio”, eu. Não consigo expressar a gratidão pelo acompanhamento e agradeço o facto de ter estado sempre disponível, mesmo quando as minhas dúvidas, dilemas e porquês surgiam um pouco em cima do joelho.

Aos meus pais, Francisco e Maria...ok, mãe!, Perpétua, que são o pilar mais robusto que há na minha vida e mesmo com a mania que sou independente e crescido, sei que sem eles não poderia sonhar sequer com metade das conquistas e sucessos que tenho/temos alcançado ao longo da vida. Talvez, mas só talvez, não lhes agradeça o suficiente e nunca o vou conseguir fazer, por vezes lá tento com recurso a grunhidos e interjeições.

Às minhas irmãs Ludmila e Sónia, pois, independentemente do tipo de vivência ajudaram a moldar-me enquanto pessoa. Em especial à Mila, adorava acreditar que de alguma forma está aqui algures nesta ou em qualquer outra realidade. Vou tentar sempre perpetuar a tua memória, é a melhor e única forma que tenho de te homenagear e agradecer tudo o que fizeste por mim apesar das nossas quezílias de miúdos.

Fiquei bastante indeciso entre fazer o seguinte agradecimento ou não, mas a verdade é que tu, Sofia Rosa, foste na maioria desta jornada uma fundação, daquelas antissísmicas, abana, abana, mas não cai. Tal como a dissertação, momentos bons e ruins, mas relembro muito mais os bons, desde o nosso esparguete com salmão, ao nosso lar, a tudo e por fim a nada. Obrigado pela tua paciência, inocência, altruísmo e ingenuidade tão característica em ti. Desculpa o tempo e tudo o que a dissertação nos roubou.

A todos os amigos, colegas de academia e profissionais que de alguma forma foram estando ao longo e acompanharam este percurso.

To Maddie and Ben for the support and help through this process.

A todos os professores que batalharam por fazer entrar alguma coisa nesta cabeça, por vezes dura, mas que por fim acaba a perceber que tudo o que se bebe de vós é útil e enriquecedor.

Por último, mas não menos importante, a todos os participantes que partilharam e responderam ao questionário. Em especial aos Municípios das Caldas da Rainha e de Salvaterra de magos na pessoa do Sr. Presidente Dr. Vítor Marques do Sr. Presidente Dr. Hélder Esménio, respetivamente, que no meio de mais de cem solicitações a órgãos da administração local, foram os únicos que prontamente permitiram a pesquisa junto dos vossos colaboradores e posterior progresso científico.

Àqueles e àquelas que me esqueço ou que de alguma forma claramente omito,

A todos,

Obrigado!

Resumo

O presente estudo investiga a relação entre a Liderança Servidora, a Responsabilidade Social Interna e a Identificação Organizacional, analisando se um estilo de liderança centrado no serviço aos outros e no desenvolvimento dos colaboradores está positivamente associado à identificação organizacional, bem como o papel mediador da responsabilidade social interna neste processo. A investigação baseia-se numa análise quantitativa, com recolha de dados com um inquérito por questionário, aplicado a colaboradores de diferentes setores.

Os resultados do modelo de mediação (Modelo 4 de Hayes) demonstraram que a *Responsabilidade Social Interna* atua como mediadora significativa na relação entre *Liderança Servidora* e *Identificação Organizacional*. Embora o efeito direto da *Liderança Servidora* sobre a *Identificação Organizacional* não tenha sido estatisticamente significativo, foi identificado um efeito indireto significativo ($\beta = 0,09$; IC 95% [0,003; 0,19]), indicando que a influência da liderança orientada ao serviço ocorre sobretudo por meio da promoção de práticas organizacionais socialmente responsáveis.

Palavras-chave: *Liderança Servidora, Responsabilidade Social das Empresas, Responsabilidade Social Interna, Identificação Organizacional*

Servant Leadership and Organizational Identification: The role of Internal Corporate Social Responsibility

Abstract

The present study investigates the relationship between Servant Leadership, Internal Corporate Social Responsibility and Organizational Identification, analyzing whether a leadership style focused on service to others and employee development is positively associated with organizational identification, as well as the mediating role of internal social responsibility in this process.

The research is grounded in a quantitative analysis, with data collection facilitated through a questionnaire survey administered to employees from various departments.

The findings of the mediation model (Hayes Model 4) demonstrated that Internal Corporate Social Responsibility functions as a substantial mediator in the relationship between Servant Leadership and Organizational Identification. While the direct impact of Servant Leadership on Organizational Identification was not statistically significant, a substantial indirect effect was identified ($\beta = 0.09$; 95% CI [0.003; 0.19]), suggesting that the influence of service-oriented leadership is predominantly facilitated by the promotion of socially responsible organizational practices.

Keywords: Servant Leadership, Corporate Social Responsibility, CSR, Internal Corporate Social Responsibility, Organizational Identification

Índice

Agradecimentos	ii
<i>Resumo</i>	iv
<i>Abstract</i>	v
1 Introdução	1
2 Revisão da literatura	4
2.1 Liderança Servidora	4
2.2 Identificação Organizacional.....	9
2.3 Responsabilidade Social Interna das Organizações	12
3 Hipóteses	16
4 Metodologia	25
4.1 Tipo de estudo.....	25
4.2 Variáveis em estudo	25
4.3 Variável marcadora	26
4.4 Caracterização sociodemográfica.....	27
4.5 Procedimentos	27
4.6 Caracterização da amostra.....	28
4.7 Considerações éticas	28
5 Resultados	30
5.1 Estatística descritiva.....	30
5.2 Correlações de Pearson.....	37
5.3 Teste do modelo conceptual.....	41
6 Discussão de resultados	46
7 Conclusão	48
7.1 Implicações teóricas e práticas.....	49
7.2 Limitações e sugestões para estudos futuros	50
Referências	52
Anexos	57
Anexo 1: Estrutura do questionário – Seção 1: Liderança Servidora	57
Anexo 2: Estrutura do questionário – Seção 2: Identificação Organizacional	58
Anexo 3: Estrutura do questionário – Seção 3: Responsabilidade Social Interna	59
Anexo 4: Estrutura do questionário – Seção 4: Autoeficácia Crítica – Variável Marcadora.....	59
Anexo 5: Estrutura do questionário – Seção 5: Caracterização Sociodemográfica..	60
Anexo 6: Questionário.....	61

Lista de figuras

Figura 1 - Modelo Conceptual.....	24
Figura 2 - Histograma Identificação Organizacional	31
Figura 3 - Histograma Liderança Servidora.....	31
Figura 4 - Histograma Responsabilidade Social.....	32
Figura 5 - Modelo do efeito total entre Liderança Servidora e Identificação Organizacional.....	42
Figura 6 - Modelo de mediação da Responsabilidade Social Interna na relação entre Liderança Servidora e Identificação Organizacional	44

Lista de tabelas

Tabela 1 - Liderança Servidora versus Transacional versus Transformacional.....	4
Tabela 2 - Dimensões da Liderança Servidora	7
Tabela 3 - Caracterização da amostra	29
Tabela 4 - Médias dos itens	34
Tabela 5 - Concordância itens de Liderança Servidora.....	35
Tabela 6 - Concordância itens de Responsabilidade Social Interna.....	36
Tabela 7 - Concordância itens de Identificação Organizacional	37
Tabela 8 - Médias, Desvios Padrão e Correlações de Pearson	40
Tabela 9 - Efeito total entre a variável independente e a variável dependente.....	41
Tabela 10 - Resultados da regressão linear para o Modelo 4 de Hayes - efeito da Liderança Servidora na Responsabilidade Social Interna	42
Tabela 11 - Resultados da regressão linear múltipla no Modelo 4 de Hayes, com Identificação Organizacional como variável dependente.....	43
Tabela 12 - Efeitos direto, indireto e total da Liderança Servidora (X) sobre a Identificação Organizacional (Y), via Responsabilidade Social Interna (M).	44
Tabela 13 – Resumo dos outputs da macro Process	45

1 Introdução

A procura de ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos tem impulsionado o estudo de diferentes tipos de liderança. A Liderança Servidora é uma das teorias emergentes que tem recebido maior atenção no meio académico, distinguindo-se de outras semelhantes por estabelecer claramente uma combinação entre a motivação para ser líder e a necessidade de servir os outros, sem estar essencialmente associada aos resultados organizacionais (Greenleaf, 1970). No entanto, ainda existem lacunas quanto à forma como esta se relaciona com os colaboradores.

Nestes ambientes de Liderança Servidora, para o desenvolvimento dos colaboradores, é muito importante a relevância dada às medidas de responsabilidade social das organizações, mais especificamente à Responsabilidade Social Interna, que se reflete nas práticas organizacionais relacionadas com o bem-estar dos colaboradores e com o serviço aos outros.

Estas medidas a favor dos colaboradores fomentam a Identificação Organizacional, descrita como a ligação cognitiva entre a definição de uma organização e a definição que o colaborador tem de si mesmo, segundo (Mael e Ashforth (1995), Carmeli et al. (2007), Turker (2009a), De Roeck et al. (2014), Xu e Hu (2024) e Lee et al. (2015)).

Os indivíduos sentir-se-ão parte do grupo/organização, partilhando qualidades, defeitos, sucessos, fracassos e destino. Tal terá implicações importantes na satisfação e na perceção de pertença dos colaboradores, bem como na eficácia do seu trabalho.

A crescente complexidade dos contextos organizacionais, aliada a vários fatores como responsabilidade social, sustentabilidade, ética, etc, tem impulsionado a procura de estilos de liderança mais eficazes, sustentáveis e orientados para os colaboradores. Neste panorama surge a Liderança Servidora como uma abordagem inovadora e humanista que promove a integração do contexto organizacional com o contexto pessoal.

Esta perspetiva desafia os modelos tradicionais de liderança, propondo uma lógica inversa: liderar através do serviço aos outros, promovendo o bem-estar e coesão organizacional.

Apesar de amplamente discutida, a Liderança Servidora tem vindo a ganhar espaço no debate científico, no entanto, persistem lacunas quanto à sua operacionalização prática e à forma como influencia variáveis organizacionais como a Identificação Organizacional e Responsabilidade Social Interna. Ao investigar estas relações, o presente estudo pretende contribuir para o avanço científico, articulando fundamentos teóricos com dados empíricos.

Em termos práticos, o presente estudo justifica-se pela sua pertinência organizacional, sobretudo num contexto em que as organizações enfrentam desafios como retenção de talento, compromisso organizacional e satisfação no trabalho. Práticas de liderança centradas no colaborador, aliadas a políticas internas de responsabilidade social, podem representar vantagens competitivas relevantes, promovendo culturas organizacionais mais sólidas, motivadoras e alinhadas com os objetivos estratégicos das organizações.

Neste sentido, a Identificação Organizacional, é uma variável estratégica na gestão de recursos humanos, pois influencia diretamente a motivação, envolvimento e comportamento organizacional dos colaboradores. Entender como estilos de liderança, como a Liderança Servidora, em articulação com práticas de Responsabilidade Social Interna, motivam esse sentimento de pertença, permite apoiar a tomada de decisões estratégicas sustentadas e mais eficazes.

O objetivo do estudo é responder a um desafio atual da gestão: Conciliar performance organizacional com práticas de liderança mais humanas e responsáveis.

Ao analisar os efeitos da Liderança Servidor na Identificação Organizacional e como a variável mediadora Responsabilidade Social Interna interfere na relação, espera-se contributos académicos e práticos relevantes para a gestão estratégica de colaboradores e para a prossecução de organizações mais éticas, coesas e sustentáveis.

Isto leva-nos a questionar qual o impacto da Liderança Servidora na Identificação Organizacional e até que ponto essa relação é mediada pela perceção de Responsabilidade Social Interna?

Será realizado um estudo com abordagem quantitativa, de natureza descritiva e correlacional, recorrendo à aplicação de um inquérito por questionário, para recolha de

dados junto da amostra. O inquérito será baseado em três escalas científicas de avaliação das variáveis de Liderança Servidora, Identificação Organizacional e Responsabilidade Social Interna (Liden et al. (2015), Mael e Tetrick (1992) e Turker (2009b)). Obteve-se uma amostra de 111 colaboradores, 72,1% do setor público e 27,9% do privado.

Espera-se que os resultados obtidos confirmem uma relação significativa entre a Liderança Servidora e a Identificação Organizacional, sendo esta relação influenciada de forma positiva por práticas de Responsabilidade Social Interna.

As hipóteses de investigação a testar são as seguintes:

H1: A Liderança Servidora influencia positivamente a Identificação Organizacional;

H2: A Liderança Servidora influencia positivamente as práticas de Responsabilidade Social Interna;

H3: Práticas de Responsabilidade Social Interna influenciam positivamente a Identificação Organizacional.

H4: As práticas de Responsabilidade Social Interna medeiam a relação entre a Liderança Servidora e a Identificação Organizacional

A estrutura desta dissertação está dividida em sete capítulos. O primeiro apresenta a introdução ao tema, os objetivos e a questão de investigação. O segundo inclui a revisão da literatura, onde são explorados os principais conceitos, o estado da arte e estudos relacionados. O terceiro capítulo é dedicado à formulação das hipóteses. O quarto descreve a metodologia utilizada, incluindo o tipo de estudo, as variáveis e os procedimentos. No quinto capítulo são apresentados os resultados obtidos. O sexto capítulo corresponde à discussão desses resultados. Por fim, o sétimo capítulo reúne as conclusões, implicações e limitações do estudo.

2 Revisão da literatura

2.1 Liderança Servidora

Os tempos estão a mudar, assim como as nossas opiniões sobre o comportamento dos líderes. Tendo em conta a atual procura por uma gestão mais ética e centrada nas pessoas, a liderança inspirada na teoria da Liderança Servidora pode muito bem ser o que as organizações precisam (van Dierendonck, 2011).

Segundo Liden et al. (2015) e Lythreath et al. (2021) a Liderança Servidora é uma das teorias emergentes que têm ganhado maior ênfase académica face a outros estilos de liderança semelhantes, tais como a liderança transacional e a liderança transformacional (Tabela 1 - Liderança Servidora versus Transacional versus Transformacional).

Tabela 1 - Liderança Servidora versus Transacional versus Transformacional

Dimensão da liderança	Liderança Servidora	Liderança Transacional	Liderança Transformacional
Foco da liderança nas necessidades	1. Seguidor 2. Organização 3. Líder	1. Organização 2. Seguidor 3. Líder	1. Organização 2. Seguidor 3. Líder
Papel do líder	Liderar os seguidores através do serviço	Obter um objetivo ou desempenho esperado dos seguidores	Inspirar os seguidores a perseguir os objetivos organizacionais
Papel do seguidor	Tornar-se mais autónomo	Ter um desempenho ao nível esperado	Atingir os objetivos da organização
Desenvolvimento do seguidor	Que se tornem servos	Indefinido	Que se tornem líderes
Referência ética	Altruísmo e princípios de justiça	Egoísmo, contratos vinculativos e tarefas descritas	Utilitarismo e custo-benefício para todas as partes interessadas
Quem determina o bem comum	Líderes e servos, ambos pensam por si próprios	Líderes da organização	Líderes da organização
Perigos	Manipulação por parte dos que são servidos e falta de confiança se o líder não for sincero	Falta de compromisso organizacional e satisfação com um desempenho inferior	Exaltação do líder, tirania e cultismo

Nota: Adaptado de Martinez e Leija (2023, p.144).

Ao contrário das abordagens de liderança orientadas para o desempenho que muitas vezes "sacrificam os colaboradores em prol do lucro e crescimento", os líderes servidores concentram-se no desempenho sustentável a longo prazo (Eva et al., 2019).

Assim, a Liderança Servidora é única, uma vez que, relativamente às outras abordagens, a sua prioridade é servir os seguidores antes das próprias necessidades do líder ou da organização (Liden et al., 2015; Lythreath et al., 2021).

Van Dierendonck (2011) e Takamatsu (2022) referem que um dos maiores problemas da investigação em Liderança Servidora é a falta de uma definição global e comum; não existe uma definição clara e cada investigador usa a sua própria definição e escalas para que estas se adequem às suas necessidades. Como resultado, não foi alcançado nenhum consenso relativamente à definição de Liderança Servidora.

Desenvolvida pela primeira vez em *The Servant as Leader* por Greenleaf (1970), a Liderança Servidora refere-se a um estilo de liderança que combina a motivação para liderar com a necessidade de servir, estabelecendo distintamente uma combinação entre a motivação de ser líder e a necessidade de servir os outros.

A Liderança servidora é o estilo de liderança que mais acentua a importância do crescimento e desenvolvimento dos seguidores sem estar fundamentalmente associado aos resultados organizacionais. Christensen et al. (2014) identificam que, do ponto de vista dos seguidores, os líderes servidores capacitam e desenvolvem as pessoas, mostram humildade, agem com autenticidade, aceitam as pessoas como elas são, fornecem orientação, agem como facilitadores que trabalham para o bem de todos.

Takamatsu (2022) e Xu e Hu (2024) descrevem a Liderança Servidora como uma abordagem de liderança orientada para o outro que promove a autenticidade, focada nos seguidores e priorizando o seu potencial máximo. Manifesta-se através da priorização individual das necessidades e interesses individuais dos seguidores, e da reorientação externa da preocupação consigo mesmo para a preocupação com os outros dentro da organização e da comunidade em geral. Os autores ainda referem que, tradicionalmente, o líder ocupa uma posição autoritária no topo da pirâmide, mas em ambientes de Liderança Servidora, a pirâmide é invertida e o líder fica na base.

Surge uma transformação organizacional para um ambiente onde são colocadas, em primeiro lugar, as necessidades dos seguidores, sendo-lhes atribuídos papéis e tarefas claros, cabendo ao líder o papel de os apoiar no desempenho desses papéis.

Os líderes servidores são descritos, por Lythreatis et al. (2021), como ambigualmente servos e líderes, com a prioridade principal de servir os outros, estando atentos às necessidades dos seguidores. Liden et al. (2008) definem-nos como líderes que colocam as necessidades dos seus seguidores antes das suas próprias necessidades, centrando a sua atividade em apoiar os seguidores no seu crescimento para que estes atinjam o seu máximo potencial, alcançando o máximo sucesso pessoal e profissional.

A motivação dos líderes em ambientes de Liderança Servidora não visa os seus interesses próprios, mas sim o bem dos seguidores, com o objetivo de os desenvolver e não apenas como um meio para alcançar objetivos organizacionais (Liden et al., 2008).

Segundo Christensen et al. (2014), estas ligações são únicas na medida em que permitem um foco nos efeitos da liderança e a identificação de novos e diferentes tipos de líderes.

Em suma, Liden et al. (2008), van Dierendonck (2011), Christensen et al. (2014), Liden et al. (2015) e Lythreatis et al. (2021) identificam que, relativamente ao papel principal da liderança em ambientes de Liderança Servidora, são priorizadas as necessidades dos seguidores através do apoio ao seu desenvolvimento com base em comportamentos honestos, bondosos e de trabalho árduo.

Desta forma os objetivos da organização serão atingidos a médio/longo prazo e os seguidores seguirão o comportamento do líder, priorizando as necessidades dos outros acima das próprias.

Além de ajudar os seguidores a crescer, os líderes consideram as suas necessidades afetivas e emocionais, oferecendo um apoio que vai além da relação laboral habitual.

A abordagem à Liderança Servidora, como a qualquer outro tipo de liderança, consiste em múltiplas dimensões (Tabela 2). Van Dierendonck (2011) e Takamatsu (2022) identificam as seguintes 10 dimensões: 1) escuta; 2) empatia; 3) compaixão; 4) consciência; 5) persuasão; 6) conceptualização; 7) clarividência; 8) administração; 9) compromisso com o crescimento dos seguidores; 10) sentido de comunidade.

Já Liden et al. (2014) e Liden et al. (2015) identificam, descrevendo, as seguintes dimensões: 1) Cura emocional, ou seja, o grau em que o líder se preocupa com os problemas pessoais e bem-estar dos seguidores; 2) Criação de valor para a comunidade, ou seja, ajudar a comunidade próxima da organização, bem como incentivar os seguidores a serem ativos na comunidade; 3) Competências conceptuais, ou seja, a capacidade do líder para resolver problemas e compreender os objetivos organizacionais; 4) Empoderamento, ou seja, o grau em que o líder confia aos seguidores responsabilidade, autonomia e influência na tomada de decisões; 5) Apoiar os colaboradores a crescer e a ter sucesso, ou seja, atingir o seu pleno potencial e sucesso nas suas carreiras; 6) Colocar os colaboradores em primeiro lugar, ou seja, dar prioridade às necessidades dos colaboradores em vez das suas; 7) Comportamento ético, o que inclui ser honesto e confiável, servindo de modelo de integridade.

Van Dierendonck (2011) acrescenta seis característica chave: 1) Capacitar e desenvolver pessoas; 2) Humildade; 3) Autenticidade; 4) Aceitação interpessoal; 5) Fornecer orientação; 6) Administração.

Tabela 2 - Dimensões da Liderança Servidora

van Dierendonck (2011)	Liden et al. (2014)	Liden et al. (2015)	Takamatsu (2022)
Escuta	-	-	Escuta
Empatia	Cura emocional	Cura emocional	Empatia
Compaixão	Apoio aos colaboradores	Apoio aos colaboradores	Compaixão
Consciência	Comportamento ético	Comportamento ético	Consciência
Persuasão	-	-	Persuasão
Conceptualização	Empoderamento	Empoderamento	Conceptualização
Clarividência	-	-	Clarividência
Administração	Competências conceptuais	Competências conceptuais	Administração
Compromisso com o crescimento dos seguidores	Colocar os colaboradores em primeiro lugar	Colocar os colaboradores em primeiro lugar	Compromisso com o crescimento dos seguidores
Sentido de comunidade	Criação de valor para a comunidade	Criação de valor para a comunidade	Sentido de comunidade

Fonte: van Dierendonck (2011), Liden et al. (2014), Liden et al. (2015) e Takamatsu (2022)

A Liderança Servidora surge, assim, como uma abordagem desejável à liderança, porque promove integridade, foco em ajudar os outros e prioriza alcançar o potencial máximo dos seguidores. De facto, este tipo de liderança promete combater os efeitos negativos associados à promoção de interesses próprios Liden et al. (2015).

Segundo Takamatsu (2022), as várias definições de Liderança Servidora definem, que: Primeiro, os líderes servidores são mais motivados externamente do que internamente; segundo, o modo do líder servidor reflete a percepção de que cada seguidor é único, com uma personalidade diferente; terceiro, a mentalidade do líder servidor apoia o crescimento, tanto dos seguidores como dos recursos, dentro da organização.

A Liderança Servidora baseia-se na premissa de que os líderes com maior capacidade de motivar os seguidores são, segundo Liden et al. (2014) aqueles que menos se concentram em satisfazer as suas próprias necessidades pessoais e mais em priorizar a satisfação das necessidades dos seguidores. Este altruísmo promove a humildade que por sua vez estimula relacionamentos fortes com os seguidores e incentiva o envolvimento pleno no trabalho.

Os líderes estão numa posição única, pois, como referem Maignan e Ferrell (2004), fazem parte do grupo de stakeholders e são responsáveis pela coordenação das relações organizacionais com todos os outros stakeholders. Compreendem que o sucesso da organização e de todos os intervenientes, incluindo eles próprios, é uma responsabilidade moral (Takamatsu, 2022).

Christensen et al. (2014) descrevem especificamente que em Liderança Servidora se assume que os líderes têm um compromisso com o crescimento individual dos colaboradores, com a organização e uma responsabilidade com a comunidade.

Liden et al. (2014) referem que a integridade e a preocupação dos líderes servidores com os outros, aumentam a sua atratividade e inspiram confiança.

Assim, desenvolvem-se percepções que, segundo Lythreatis et al. (2021), vão além das personalidades individuais, motivadas pelas relações sociais e pela partilha de informação em que o indivíduo está inserido.

Se os colaboradores são expostos a estímulos positivos, há uma maior propensão para desenvolverem percepções positivas.

Dada a natureza holística e de desenvolvimento da Liderança Servidora, Eva et al. (2019) declaram que não é surpreendente que esteja positivamente associada a uma ampla gama de resultados comportamentais relacionados com o trabalho, nomeadamente envolvimento dos funcionários, satisfação no trabalho, prosperidade no trabalho, percepções de trabalho significativo e bem-estar psicológico.

Note-se que trabalhar a partir da necessidade de servir não implica uma atitude de servidão no sentido de que o poder está nas mãos dos seguidores ou que os líderes tenham baixa estima. Pelo contrário, é responsabilidade do líder aumentar a autonomia e a responsabilidade dos seguidores, incentivando-os a pensar por si mesmos (van Dierendonck, 2011).

Como a liderança servidora é um estilo de liderança centrado nas pessoas, van Dierendonck (2011) acredita que os líderes servidores têm colaboradores mais satisfeitos, mais comprometidos e com melhor desempenho.

2.2 Identificação Organizacional

Todas as organizações precisam de ter um sentido fundamental de identidade "Quem sou eu?" ou "Quem somos nós?", relacionar-se de forma adequada e significativa com os outros e com os contextos sociais (Lee et al., 2015).

Rousseau (1998) sugere que ao perguntar "Fale-me sobre a empresa" e ao observar se o colaborador se refere à organização como "nós" ou "eles", é possível identificar respetivamente se existe um forte ou um menor sentido de ligação e identificação à organização.

A Identificação Organizacional é descrita por van Dick et al. (2008), De Roeck et al. (2014), Farooq et al. (2014) e Hameed et al. (2016) como uma forma específica derivada da Teoria da Identidade Social, que corresponde ao processo psicológico pelo qual as pessoas se classificam em vários grupos sociais de referência para reforçar a sua autoestima e autoconceito.

Os mesmos autores conceptualizam esta forma como uma perceção de unidade com a organização e a experiência dos sucessos e fracassos desta como próprios, ajudando a definir-se e a responder à pergunta de sentido fundamental: "Quem sou eu?". A identidade social inclui todos os aspetos da autoimagem de um indivíduo que derivam das categorias a que esse indivíduo se sente pertencer (Turker, 2009a).

Mael e Ashforth (1995) identificam que as experiências anteriores também podem influenciar fortemente a propensão do indivíduo para se definir em termos de pertença a várias categorias sociais, incluindo organizações.

Embora o interesse na investigação da Identificação Organizacional tenha surgido nos anos 60 e 70, foi sobretudo a partir dos anos 80 e principalmente a partir dos anos 90 que o conceito recebeu considerável atenção (Carmeli et al., 2007).

A Identificação Organizacional é descrita por Mael e Ashforth (1995), Carmeli et al. (2007), Turker (2009a), De Roeck et al. (2014), Xu e Hu (2024) e Lee et al. (2015) como uma ligação cognitiva entre a definição de uma organização e como uma pessoa se define a si mesma.

A Identificação Organizacional é desenvolvida quando se integram crenças sobre a organização na identidade pessoal ou quando o eu e o grupo (organização) se fundem. Deriva, assim, da imagem e do prestígio percebido da organização (Farooq et al., 2014). Tem sido muitas vezes considerada como um "construto" que fornece uma base sobre a qual as atitudes e comportamentos individuais são desenvolvidos (Lee et al., 2015).

Edwards (2005) também define a Identificação Organizacional como o indivíduo aceitar os valores e objetivos da organização, ao ponto em que estes se tornam parte integrante da sua identidade, o que aparentemente leva a um grau de compromisso emocional com a organização.

Lythreatis et al. (2021) descrevem-na como a extensão em que um indivíduo se define em termos da organização, e relatam que têm sido associados a estes resultados desejáveis, como o compromisso organizacional, comportamentos de cidadania e satisfação no trabalho.

Com o impacto neste tipo de comportamentos, a Identificação Organizacional aumenta a probabilidade de os colaboradores permanecerem na organização, de colaborarem entre si e de, quando confrontados com tomadas de decisão, adotarem aquelas que são do interesse estratégico da organização (Edwards, 2005).

Colaboradores com altos níveis de Identificação Organizacional, tendem a incorporar os objetivos organizacionais como seus e a considerar todos os outros membros como contribuintes importantes, estando assim mais inclinados a envolverem-se em comportamentos que beneficiem os melhores interesses da organização e de todos os membros (Bharadwaj e Yameen, 2021; Xu e Hu, 2024).

Os colaboradores que se identificam com a organização são descritos por Edwards (2005) como estando mais propensos a "ir além" por ela, podendo a Identificação

Organizacional ser também vista como um elemento de persuasão, na medida em que, ao identificarem os objetivos da organização como seus, os colaboradores podem ser influenciados a aderir à sua atividade, sendo mais propensos a serem motivados a trabalhar duro para ajudar a alcançar esses objetivos.

Dada a existência de vários benefícios associados a uma Identificação Organizacional elevada, Lythreath et al. (2021) sugerem que alcançar isso é também uma ferramenta da organização para atingir os seus objetivos.

Em Identificação Organizacional, um dos fenómenos mais observados é a sintonia de valores do indivíduo com a organização conforme descrito por Rousseau (1998) e Bharadwaj e Yameen (2021).

Mael e Tetrick (1992) identificaram a tendência dos indivíduos se perceberem como parte do grupo e/ou da organização, tendo em comum qualidades, defeitos, sucessos, fracassos e destino. Tal é há muito reconhecido como tendo implicações importantes na satisfação e na perceção de pertença dos colaboradores, bem como na eficácia do trabalho.

Edwards (2005) sintetiza a Identificação organizacional envolvendo os três seguintes fenómenos: 1) Perceção das características partilhadas, em que o indivíduo possui interesses e objetivos partilhados com outros membros da organização; 2) Sentimento de solidariedade, em que o indivíduo sente um sentimento de pertença à organização; 3) Apoio à organização, em que o indivíduo apoia e defende os objetivos e políticas organizacionais.

Em suma, a Identificação Organizacional surgiu como uma forma particular de identificação pessoal, construída através de laços personalizados de apego, uma perceção de unidade/pertença a um grupo/organização onde o indivíduo se define em termos de pertença a essa (Bharadwaj e Yameen, 2021).

No entanto Rousseau (1998) declara que a identificação se refere a um estado cognitivo, não constituindo um comportamento específico ou uma emoção particular, embora possa influenciar ambos.

Evidentemente que as atitudes dos colaboradores também são afetadas por aspetos de desempenho da organização.

No entanto, Carmeli et al. (2007) relatam que, não está claro como as atitudes podem ser afetadas diferencialmente pelos diferentes aspetos do desempenho organizacional, visto a literatura sobre Identificação Organizacional sugerir que a Responsabilidade Social terá um maior efeito do que o desempenho percebido no mercado e financeiramente.

A potencial desvantagem da Identificação Organizacional, identificada por Rousseau (1998), está relacionada com as suas implicações para a diversidade da força de trabalho. A integração de pessoas cujas identidades sociais diferem da identidade organizacional predominante constitui um desafio.

2.3 Responsabilidade Social Interna das Organizações

Christensen et al. (2014) referem que a Liderança Servidora permanece distinta de outras formas de liderança, na medida em que se concentra na melhoria dos seguidores, das organizações e da sociedade.

Este foco único sugere que a Liderança Servidora tem um potencial significativo para promover a Responsabilidade Social das Empresas, que, na sua essência, é um conceito segundo o qual as empresas decidem, de forma voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo (Comissão das Comunidades Europeias, 2001).

De Roeck et al. (2014) e Hameed et al. (2016) declaram que o crescimento generalizado destas práticas torna importante determinar de que forma estas influenciam os diversos stakeholders (colaboradores, consumidores, investidores, fornecedores, governo, etc.), sendo provável que se estabeleçam relações duradouras com uma organização na medida em que esta lhes proporciona benefícios que os satisfaçam.

McWilliams et al. (2006), Peloza e Shang (2011) e Hameed et al. (2016) descrevem a Responsabilidade Social das Empresas como um conjunto de iniciativas organizacionais que ultrapassam a noção de lucro ou de cumprimento da legislação e que têm o potencial de criar laços mais fortes entre as organizações e respetivos stakeholders.

De Roeck et al. (2014) acrescentam que as iniciativas de Responsabilidade Social das Empresas podem aumentar a satisfação, os comportamentos de compra e a lealdade dos consumidores, constituindo ainda um fator de atração para os investidores e para o

emprego. Carmeli et al. (2007) afirmam que se trata de ações que ultrapassam os interesses imediatos e específicos da organização e dos stakeholders, bem como o que é exigido legalmente.

Turker (2009a), Pérez e del Bosque (2013) e Afsar et al. (2018) definem Responsabilidade Social das Empresas como comportamentos organizacionais que visam afetar positivamente os stakeholders primários e secundários, que vão para além dos interesses económicos, demonstrando a inclusão de preocupações sociais e ambientais nas operações organizacionais e na interação com os stakeholders.

Maignan e Ferrell (2004) acrescentam a obrigação de cumprir obrigações sociais, como as económicas, legais, éticas e filantrópicas.

A maioria das definições descreve a Responsabilidade Social das Empresas como a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas, no entanto, as abordagens às responsabilidades e às relações com os diversos stakeholders variam em função de especificidades setoriais e de diferenças culturais (Comissão das Comunidades Europeias, 2001).

Em suma, a Responsabilidade Social das Empresas centra-se na ação organizacional que promove um objetivo de base social e ambiental, separando-o de questões diretamente ligadas ao negócio da organização.

Nos últimos anos, o tema tem merecido atenção acrescida, tanto por parte da comunidade académica como das organizações, pois, segundo Carmeli et al. (2007), tem sido reconhecido o seu potencial estratégico e a sua importância na compreensão dos processos de identificação por parte dos colaboradores da organização.

No entanto, muitos líderes investem em medidas de Responsabilidade Social das Empresas, não para obter um retorno financeiro, mas, segundo Peloza e Shang (2011), porque procuram criar um impacto social ou ambiental e podem não estar interessados em compreender como estas atividades podem afetar os comportamentos dos stakeholders.

Vicente et al. (2011), Hameed et al. (2016) e Lythreath et al. (2021) descrevem que a Responsabilidade Social das Empresas se divide em duas dimensões: atividades

externas (esforços dirigidos aos stakeholders externos) e atividades internas (esforços dirigidos aos colaboradores).

A dimensão interna engloba todas as práticas e políticas de responsabilidade social que colocam os colaboradores num lugar de particular preponderância, podendo existir sobreposição entre algumas medidas de Responsabilidade Social Interna e práticas de Gestão de Recursos Humanos, e.g. respeito pelos direitos humanos, diversidade, promoção do equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar, formação, horário de trabalho, igualdade de oportunidades, justiça, distribuição salarial, saúde, segurança e educação.

Especificamente, De Roeck et al. (2014) e Hameed et al. (2016) referem que as medidas de Responsabilidade Social Interna se referem a políticas e práticas organizacionais relacionadas com o bem-estar físico e psicológico dos colaboradores, podendo sinalizar a postura ética ou os valores morais da organização.

Hameed et al. (2016) acrescentam ainda que esta distinção é importante do ponto de vista dos colaboradores, uma vez que a Responsabilidade Social Interna percebida parece centrar-se neles, ao passo que a Responsabilidade Social Externa percebida parece centrar-se nos outros, afetando de forma diferente as atitudes e comportamentos relacionados com os colaboradores.

A nível da organização, as práticas socialmente responsáveis implicam, fundamentalmente, os trabalhadores e prendem-se com questões como o investimento no capital humano, na saúde, na segurança e na gestão da mudança (Comissão das Comunidades Europeias, 2001).

Lythreatis et al. (2021) e M. Farooq et al. (2014) afirmam que, a Responsabilidade Social das Empresas começa com a Responsabilidade Social Interna, as organizações começam por combater a pobreza, a educação, a discriminação, a desigualdade de género e por promover o bem-estar e o apoio aos seus colaboradores, incluindo oportunidades de carreira, justiça organizacional, políticas favoráveis à família, segurança no trabalho e relações sindicais.

A perceção dos colaboradores sobre estas estratégias, segundo Afsar et al. (2018) e Bharadwaj e Yameen (2021), pode indicar que as organizações se preocupam

efetivamente com estes e com outros stakeholders, tendo um impacto positivo na atitude dos colaboradores em relação à sociedade e ao ambiente.

Segundo De Roeck et al. (2014) estas práticas são orientadas para a equidade, nomeadamente no que se refere à saúde e à segurança dos trabalhadores, à formação, ao equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar e ao respeito pelos direitos humanos, pela diversidade e pela igualdade de oportunidades por parte da organização.

Assim, Afsar et al. (2018) e Bharadwaj e Yameen (2021) declaram que se torna uma ferramenta para estabelecer uma ligação de longo prazo entre os colaboradores e a organização. Estes atribuem, a si mesmos, responsabilidades pelas consequências sociais e ambientais, uma vez que não são apenas beneficiários, mas também produtores, com responsabilidades.

Os colaboradores são, por conseguinte, vitais para qualquer discussão sobre as origens e consequências da Responsabilidade Social das Empresas, na medida em que se preocupam efetivamente com o comportamento pró-social das organizações, onde as medidas abordam genuinamente causas sociais e não apenas o próprio benefício ou estratégias de gestão de recursos humanos.

Entre os aspetos negativos, é referido que os canais tecnológicos e as redes sociais facilitam o acompanhamento de irregularidades cometidas por organizações e indivíduos.

O fluxo de informação sobre atividades que vão contra a “suposta” Responsabilidade Social das Empresas, não só concede uma vantagem injusta aos concorrentes, como prejudica a reputação da organização junto dos stakeholders (Bharadwaj e Yameen, 2021).

Há cerca de 25 anos, a Responsabilidade Social era identificada pela Comissão das Comunidades Europeias (2001) como “ser socialmente responsável não se restringe ao cumprimento de todas as obrigações legais, implica ir mais além através de um “maior” investimento em capital humano, no ambiente e nas relações com os stakeholders e comunidades locais”.

Entretanto Comissão Europeia (2011) reestruturou a definição, deixando a Responsabilidade Social de ser uma questão meramente voluntária, sendo então descrita como “a responsabilidade social das empresas é «a responsabilidade das

empresas pelo impacto que têm na sociedade». O respeito da legislação aplicável e dos acordos coletivos entre parceiros sociais, é uma condição prévia para honrar essa responsabilidade. Para cumprir plenamente a responsabilidade social que lhes incumbe, as empresas devem adotar processos com o fito de integrar as preocupações de índole social, ambiental e ética, o respeito dos direitos humanos e as preocupações dos consumidores nas respetivas atividades e estratégias, em estreita colaboração com as partes interessadas”.

3 Hipóteses

Ao nível das organizações, o impacto do líder enquadra-se, segundo Christensen et al. (2014), em três categorias: teorias sobre o indivíduo como líder, teorias sobre os processos e teorias sobre liderança compartilhada ou distribuída. Estas permitem estudar como os líderes influenciam a ocorrência de comportamentos socialmente responsáveis (ou irresponsáveis) dentro das organizações.

Neste contexto, a Liderança Servidora surge como uma abordagem que aprofunda a dimensão ética e relacional da liderança, articulando o compromisso do líder com o bem-estar e o desenvolvimento dos colaboradores e da comunidade organizacional.

A Liderança Servidora é identificada por Afsar et al. (2018) como um modelo que privilegia a prestação de serviço aos outros (funcionários, clientes, comunidade, etc.). Neste tipo de ambiente, Lythreath et al. (2021) os líderes são fontes confiáveis e autênticas, acreditando-se que têm um impacto positivo nos seguidores.

Eva et al. (2019) salientam que a Liderança Servidora pode ser capaz de oferecer uma abordagem de liderança que responda aos desafios do local de trabalho moderno e, simultaneamente, às necessidades de pertença. Esta sinergia cria sentimentos internos de confiança e justiça no local de trabalho, uma vez que os líderes servidores demonstram empatia para com os seguidores, tornando-os mais propensos a emoções positivas e identificação.

Lee et al. (2015) afirmam que tem sido argumentado que a Identificação Organizacional tem um valor único na explicação de atitudes e comportamentos individuais nas organizações, uma vez que envolve a definição essencial de identidade (i.e., identidades individuais e organizacionais). Xu e Hu (2024) especificam que os colaboradores que se identificam fortemente com a organização e recebem recursos valiosos e apoio de

um líder servidor são mais propensos a envolverem-se e prosperar no trabalho; demonstrando uma maior motivação para partilhar conhecimento, contribuindo assim para os interesses coletivos em vez de pessoais.

Edwards (2005) descreve que a identificação envolve uma forma de relação entre o colaborador e a organização e que essa relação define o autoconceito do indivíduo, significando também que a organização é capaz de influenciar as crenças do indivíduo de alguma forma.

Eva et al. (2019) referem que os líderes com altos níveis de simpatia, autoavaliação, atenção plena e baixos níveis de extroversão e narcisismo, todos exibiram níveis mais elevados de Liderança Servidora, a qual está fortemente relacionada com altos níveis de Identificação Organizacional.

A Identificação Organizacional dos colaboradores modera positivamente, segundo Xu e Hu (2024), a relação entre a liderança servidora e a prosperidade no trabalho. Os funcionários com alta identificação são mais propensos a envolverem-se quando recebem um tratamento individual e são colocados como prioridade pelos líderes servidores.

Os colaboradores, influenciados por esse tratamento, não consideram apenas os interesses pessoais, mas também demonstram um forte desejo de partilhar conhecimento como forma de promover os interesses organizacionais.

Pois, como Christensen et al. (2014) descrevem, a Liderança Servidora tem como benefícios o aumento da satisfação no trabalho, uma influência positiva no desempenho da equipa e o melhor desempenho da empresa. Assim, propõe-se:

H1: A Liderança Servidora influencia positivamente a Identificação Organizacional.

Ao aprofundar a Responsabilidade Social das Empresas, as organizações podem construir relações de confiança a longo prazo com os stakeholders, criando assim uma base para modelos empresariais sustentáveis.

Segundo Lythreatis et al. (2021) e Hameed et al. (2016) as medidas de Responsabilidade Social geram mediadores que influenciam a Identificação Organizacional. Afirmam que estudar como a Liderança Servidora e a Responsabilidade

Social das Empresas estão relacionadas, sugere um potencial notável para fazer avançar a investigação nestas áreas, pois uma classificação dominante da Responsabilidade Social das Empresas na literatura divide o conceito em responsabilidade social externa e interna. Devendo-se isto ao facto de incluir uma série de medidas dirigidas a diferentes grupos de stakeholders.

A Responsabilidade Social Interna diz respeito às atividades dirigidas aos colaboradores e às operações internas da empresa, abrangendo também o cumprimento da legislação relativa à contratação, à concessão de benefícios aos colaboradores e à existência de programas que incentivem a diversidade.

Liden et al. (2008), Bharadwaj e Yameen (2021) e Shaikh et al. (2022) descrevem que as atividades de responsabilidade social desenvolvem uma imagem distintiva da organização que contribui para a sua identificação e que os esforços nestas atividades agem como uma ferramenta de motivação dos colaboradores.

A Liderança Servidora concentra-se no desenvolvimento do talento único de cada colaborador, aproveitando todo o seu potencial, com base na premissa de que, para aproveitar o melhor dos colaboradores, são necessárias comunicação individual e compreensão das suas habilidades, necessidades, desejos, objetivos e potencial.

Christensen et al. (2014) referem que este tipo de liderança, embora ainda emergente, oferece ligações explícitas para explicar (e incentivar) a Responsabilidade Social Interna.

Caso sejam implementadas este tipo de medidas, Hameed et al. (2016) afirmam, que se os colaboradores forem bem tratados no local de trabalho, e.g. sob a forma de oportunidades de formação, respeito pelos direitos humanos, equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, saúde e segurança, é provável que isso melhore a sua imagem da organização e que se identifiquem com esta.

As medidas de Responsabilidade Social Interna que cuidem do bem-estar dos colaboradores, graças a uma liderança que apoia, fortalecem a relação da organização com os colaboradores (Shaikh et al., 2022) e estes irão consequentemente demonstrar comportamentos que ajudam as organizações a atingir os objetivos (Afsar et al., 2018).

Quanto mais um indivíduo se identificar com uma organização, mais esta se tornará parte do seu autoconceito. Ao sentir solidariedade para com a organização, o indivíduo

começa a valorizar a sua pertença e é provável que mostre um comportamento positivo Bharadwaj e Yameen (2021).

Os trabalhadores são dos interlocutores mais importantes das empresas. Além disso, o exercício da responsabilidade social por parte destas requer o empenho dos quadros superiores da administração, mas também uma filosofia inovadora e as novas competências inerentes, bem como uma maior participação dos trabalhadores e dos seus representantes num diálogo bilateral que permita uma resposta e ajuste permanentes (Comissão das Comunidades Europeias, 2001).

Neste contexto, a Liderança Servidora é importante, pois difere das abordagens tradicionais de liderança.

Essa diferença é descrita por Liden et al. (2008) como a medida em que enfatiza a integridade pessoal e se concentra na formação de fortes relacionamentos de longo prazo com os colaboradores.

A Liderança Servidora é, também, única na medida em que se estende para fora da organização, na medida em que os líderes servem vários intervenientes, incluindo a comunidade e a sociedade em geral.

Christensen et al. (2014) referem que a Liderança Servidora pode fazer avançar a teoria sobre a Responsabilidade Social das Empresas, visto a sua génese incluir especificamente a preocupação com os outros. Assim, a liderança servidora pode fornecer o contexto ideal para o amadurecimento das práticas de responsabilidade social interna. Assim, propõe-se:

H2: A Liderança Servidora influencia positivamente as práticas de Responsabilidade Social Interna.

A literatura indica uma relação positiva entre a Responsabilidade Social Interna e a Identificação Organizacional, apontando para uma ligação direta entre elas. Assim, tanto as atividades externas quanto as internas de responsabilidade social influenciam a forma como os colaboradores se identificam com a organização (Hameed et al., 2016).

De Roeck et al. (2014) identificam que as iniciativas de Responsabilidade Social Interna contribuem para algumas necessidades psicológicas dos colaboradores, afetando a

relação entre estes e a organização. A força desta, por sua vez, determina até que ponto os trabalhadores demonstram atitudes favoráveis em relação à sua organização e ao seu trabalho.

Quando uma organização age voluntariamente em benefício dos colaboradores, isso sinaliza, segundo Rousseau (1998), um valor atribuído aos colaboradores e uma preocupação com o seu bem-estar.

A relação entre as perceções internas dos colaboradores sobre responsabilidade social e Identificação Organizacional é fundamentada, segundo Lythreatis et al. (2021) pela Teoria da Identidade Social (Tajfel (1974)), pois os indivíduos adquirem a sua identidade social a partir da pertença a diferentes grupos, tal como a uma organização. A pertença a esta é o fator mais significativo da identidade social de um colaborador, sendo a Identificação Organizacional uma forma explícita de identificação social em que os funcionários se definem em termos de pertença a uma organização específica.

A distinção e o valor de uma organização podem ser identificados, segundo Lythreatis et al. (2021) através das suas práticas de Responsabilidade Social Interna. Os colaboradores avaliam o quão valorizados são através dessas práticas, demonstrando preocupação com o seu bem-estar, segurança e saúde. Sentem que a organização é distinta em comparação com as outras, identificando-se com ela.

A Responsabilidade Social Interna inclui ações que garantem o bem-estar, o apoio aos colaboradores e as boas condições de trabalho, pelo que Farooq et al. (2014) sugerem que estas medidas contribuam para a Identificação Organizacional dos colaboradores.

Os comportamentos de empoderamento e desenvolvimento demonstrados pelos líderes servidores, com a combinação adequada de autonomia e orientação, são, segundo van Dierendonck (2011), propensos a resultar numa relação de elevada qualidade, que está associada a um maior envolvimento em tarefas desafiadoras.

Investir em atividades de responsabilidade social com o objetivo de beneficiar a própria comunidade e os colaboradores, aumenta, segundo Hameed et al. (2016), a Identificação Organizacional, uma vez que tanto a comunidade como os colaboradores passam a ver a organização como socialmente responsável. Sentir que pertencem a ela vai ao encontro da sua própria necessidade de melhoria pessoal.

Lythreatis et al. (2021) acreditam que os colaboradores desenvolvem percepções mais elaboradas a partir de ações organizacionais direcionadas para eles do que a partir de ações direcionadas para outros grupos sociais. Os colaboradores são um interveniente muito importante para o sucesso global das organizações, particularmente no que diz respeito à Responsabilidade Social das Empresas, pois, tal como referido por Vicente et al. (2011), estes são os principais responsáveis pela implementação diária das práticas definidas pela organização. A sua disponibilidade e adesão às mesmas é crucial para que os resultados definidos sejam alcançados e, especificamente no que diz respeito à Responsabilidade Social Interna, os colaboradores são os principais afetados. Os colaboradores podem sentir que a sua organização é distinta em comparação com outras, ao melhorar a sua reputação, identificando-se com ela.

Esta distinção, decorrente de comparações entre grupos, é apontada como um dos antecedentes mais significativos da Identificação Organizacional. Quando os colaboradores percebem que a organização aplica padrões éticos e sociais, a sua identificação com a empresa aumenta, pois valorizam mais a sua pertença organizacional (Lythreatis et al., 2021).

Carmeli et al. (2007) descrevem que a ligação entre o desempenho em termos de Responsabilidade Social das Empresas e a Identificação Organizacional deve ser mais forte quando as organizações são percebidas como tendo um bom desempenho em termos de responsabilidade social, fomentando a identificação, uma vez que os ideais e valores dos seguidores estarão altamente comprometidos.

Assim, uma Responsabilidade Social das Empresas bem-sucedida conforme descrito por Pérez e del Bosque (2013) exige que as próprias medidas sejam consideradas como algo que a empresa oferece implicitamente aos stakeholders, no entanto, a permuta só terá lugar quando cada parte perceber o valor, e níveis mais elevados de valor resultarão em trocas mais positivas para a empresa e stakeholders.

Bharadwaj e Yameen (2021) descrevem que as iniciativas de responsabilidade social fazem com que os colaboradores percebam a organização não apenas como um local de trabalho, mas também como uma entidade com valores sociais próprios que impulsionam a Identificação Organizacional.

A imagem positiva das organizações socialmente responsáveis não só provoca o envolvimento dos colaboradores nos valores e ideais da organização, como também,

segundo Afsar et al. (2018) aumenta o prestígio externo percebido, o que consequentemente resultará em Identificação Organizacional. Ao identificarem-se com a organização, os colaboradores não só adotam os valores da organização, como também desenvolvem comportamentos que vão para além do dever.

Vicente et al. (2011) e Bharadwaj e Yameen (2021) indicam a existência de uma relação positiva entre o envolvimento das organizações em medidas de responsabilidade social e os níveis de compromisso, envolvimento, satisfação no trabalho, percepção de suporte organizacional e Identificação Organizacional.

Uma organização que trate os colaboradores como ativos e adiciona elementos de responsabilidade social à cultura de trabalho, poderá ter um impacto favorável na motivação, confiança, empenho, desempenho e identificação dos colaboradores. Farooq et al. (2014) descrevem que práticas de Responsabilidade Social Interna conduzem, provavelmente, a uma Identificação Organizacional baseada no respeito e que a percepção da Responsabilidade Social Externa influencia positivamente a Identificação Organizacional que, por sua vez, tem impacto no desempenho.

Os estudos sobre a Identificação Organizacional baseiam-se geralmente, segundo Farooq et al. (2014) na Teoria da Identidade Social para explicar a ligação direta com a Responsabilidade Social Interna, sugerindo que esta tem um efeito direto na Identificação Organizacional dos colaboradores, dado o esforço por alcançar ou manter uma identidade social positiva, que pode resultar da pertença a diferentes grupos. Assim, propõe-se:

H3: Práticas de Responsabilidade Social Interna influenciam positivamente a Identificação Organizacional.

Van Dierendonck (2011) identifica que os tempos estão a mudar, assim como as opiniões sobre o comportamento da liderança. Ao procurar uma gestão mais ética e centrada nas pessoas, os modelos de liderança servidora podem ser o que as organizações procuram. A preocupação com a sociedade em que vivemos tornou-se cada vez mais uma questão política da organização.

Neste contexto, importa compreender como a Responsabilidade Social Interna pode reforçar os princípios da Liderança Servidora, contribuindo para uma cultura

organizacional ética e humana. A integração de práticas socialmente responsáveis no ambiente interno da organização não só promove o bem-estar dos colaboradores, como também cria condições mais favoráveis para a adoção de estilos de liderança centrados nas pessoas.

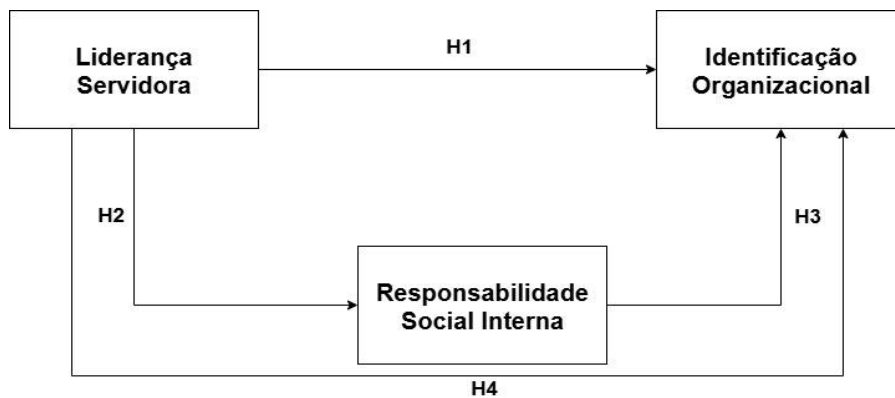
Esta ideia está em conformidade com a teoria de Lythreatis et al. (2021) segundo a qual os colaboradores formam as suas próprias percepções das práticas organizacionais internas com base em informações do seu ambiente de trabalho, e que o líder constitui uma importante fonte de informação social.

A literatura sugere que as percepções de responsabilidade social, especialmente no âmbito interno, têm um papel relevante na forma como os colaboradores se identificam com a organização (Afsar et al. (2018)). Nesse sentido, a Responsabilidade Social Interna pode atuar como um mecanismo que reforça os efeitos positivos da Liderança Servidora sobre a Identificação Organizacional. A Liderança Servidora, ao priorizar o bem-estar e o desenvolvimento dos colaboradores, pode fortalecer o compromisso dos mesmos quando acompanhada por práticas internas socialmente responsáveis, como um ambiente de trabalho justo, programas de bem-estar e envolvimento participativo. Assim, propõe-se:

H4: As práticas de Responsabilidade Social Interna medeiam a relação entre a Liderança Servidora e a Identificação Organizacional.

As hipóteses sugeridas, estão organizadas na Figura 1 que apresenta o modelo conceptual deste estudo.

Figura 1 - Modelo Conceptual



4 Metodologia

4.1 Tipo de estudo

O estudo desenvolveu-se com base numa abordagem quantitativa de natureza não experimental e transversal, combinando métodos estatísticos descritivos e correlacionais. O objetivo principal foi avaliar as relações entre variáveis como Liderança Servidora, Responsabilidade Social Interna e Identificação Organizacional.

Para a recolha de dados, utilizou-se o inquérito por questionário, uma ferramenta eficaz para obter informação estruturada e consistente. O questionário foi aplicado a colaboradores de diversas organizações, abrangendo tanto o setor público como o setor privado, de modo a incluir diferentes contextos profissionais e garantir uma amostra diversificada.

4.2 Variáveis em estudo

Para o teste do modelo, foram utilizadas três escalas, para cada um dos constructos: Liderança Servidora, Responsabilidade Social Interna e Identificação Organizacional.

A Liderança Servidora foi medida usando a escala de Liden et al. (2015), tendo esta sido adaptada ao contexto, mudando o termo “líder” por “chefia”, pois no setor público, a cadeia hierárquica em cada unidade orgânica tem na sua liderança direta (uma chefia), utilizando-se também depois esta nomenclatura no questionário adaptado ao setor privado. Um exemplo de item é “A minha chefia faz do meu desenvolvimento de carreira uma prioridade”. Neste estudo, todos os itens foram medidos utilizando uma escala de Likert de 7 pontos (discordo totalmente = 1; discordo = 2; discordo ligeiramente = 3; neutro = 4; concordo ligeiramente = 5; concordo = 6; e concordo totalmente = 7). O Alfa de Cronbach, indicador estatístico utilizado para avaliar a consistência interna de um questionário, obtido é de 0,89, dando fiabilidade à mesma, comprovando uma boa consistência interna, dado que para valores superiores a 0,70 é considerado aceitável.

A Identificação Organizacional foi medida usando a escala de Mael e Tetrick (1992). Um exemplo de item é “Quando alguém elogia a organização, é como se fosse um elogio pessoal”. Neste estudo, todos os itens foram medidos utilizando uma escala de Likert de 5 pontos (discordo totalmente = 1; discordo = 2; neutro = 3; concordo = 4; e concordo totalmente = 5). O Alfa de Cronbach obtido é de 0,82 e 0,36, respetivamente para

experiências partilhadas (*shared experiences*) e características partilhadas (*shared characteristics*), ou seja, para experiências partilhadas existe fiabilidade e comprova-se uma boa consistência interna. Relativamente às características partilhadas, o instrumento não apresenta fiabilidade interna suficiente para aplicação científica.

Dado que esta dimensão na escala original de Mael e Tetrick (1992) também obteve um Alfa de Cronbach baixo, ou seja, 0,66, inferior a 0,70, i.e, consistência questionável e pouco aceitável para instrumentos de análise científica, como consequência optou-se por continuar a análise da Identificação Organizacional apenas com a componente de experiências partilhadas, descartando a componente de características partilhadas pela sua fraca fiabilidade.

A Responsabilidade Social Interna foi medida usando itens de Responsabilidade Social Interna (*CSR to employees*) da escala de Turker (2009b). Um exemplo de item é “As decisões de gestão relacionadas com os trabalhadores são geralmente justas”. Neste estudo, todos os itens foram medidos utilizando uma escala de Likert de 7 pontos (discordo totalmente = 1; discordo = 2; discordo ligeiramente = 3; neutro = 4; concordo ligeiramente = 5; concordo = 6; e concordo totalmente = 7). O Alfa de Cronbach obtido é, respetivamente, de 0,92, dando fiabilidade à mesma.

4.3 Variável marcadora

No âmbito dos cuidados metodológicos adotados neste estudo, foi incluída uma variável marcadora, como medida de controlo estatístico, com o objetivo de reforçar a validade dos dados recolhidos de forma a assegurar que os resultados obtidos não são excessivamente influenciados por fatores externos ao modelo teórico, servindo de suporte à fiabilidade das relações entre os principais construtos.

Assim, o modelo de investigação inclui, também, uma secção de Autoeficácia Criativa, com base em Duarte (2024), que serve como variável marcadora para controlar o efeito da variância do método comum, uma vez que os dados foram recolhidos na mesma fonte e no mesmo momento (Almeida, 2020). O estudo ocorre num momento temporal único, com recurso a medidas de autorrelato, ou seja, através de uma única fonte, neste caso o trabalhador (Duarte, 2024).

A variável de Autoeficácia Criativa não apresenta relação teórica com as restantes variáveis do modelo e é utilizada com o propósito de detetar possíveis enviesamentos e erros sistemáticos decorrentes da utilização de uma única fonte de dados.

A Autoeficácia Criativa refere-se à autoconfiança de uma pessoa para gerar resultados criativos, foi medida usando 3 itens da autoria de Tierney e Farmer (2002). Um exemplo de item é “Sinto que sou bom/boa a criar ideias novas.”. Neste estudo, todos os itens foram medidos utilizando uma escala de Likert de 7 pontos (discordo totalmente = 1; discordo = 2; discordo ligeiramente = 3; neutro = 4; concordo ligeiramente = 5; concordo = 6; e concordo totalmente = 7). O Alfa de Cronbach obtido é, respetivamente, de 0,87, dando fiabilidade à mesma.

4.4 Caracterização sociodemográfica

No estudo serão utilizadas as seguintes variáveis de controlo: Género (Masculino ou Feminino), Género da Chefia (Masculino ou Feminino), Idade (18-24 anos; 25-34 anos; 35-44 anos; 45-54 anos; 55-64 anos; 65 anos ou mais), Escolaridade (Ensino Básico, Ensino Secundário, Licenciatura, Mestrado/Doutoramento), Antiguidade na Organização (1-5 anos; 6-10 anos; 11-15 anos; 16-20 anos; 21-25 anos; 26-30 anos e 31 anos ou mais), Setor (Público; Privado).

4.5 Procedimentos

A tradução das questões foi realizada por duas pessoas bilingues distintas, que, de forma independente e posteriormente em processo colaborativo, alcançaram um consenso quanto à formulação final da tradução inglês-português.

O questionário foi produzido utilizando a plataforma digital online Google Forms, sendo partilhado via correio eletrónico, redes sociais (Facebook e Instagram) e Whatsapp.

As respostas foram recolhidas no período compreendido entre o dia 7 de abril de 2025 e 4 de junho de 2025, sendo o período de recolha de dados na realidade mais longo, pois, desde dia 19 de janeiro de 2025 que houve tentativa de realizar o estudo junto de uma população específica, sem sucesso, tendo-se revelado este um dos maiores desafios do estudo.

Inicialmente, estava prevista a recolha de dados junto de 3 municípios da Lezíria do Tejo, no entanto, pela indisponibilidade, abordou-se mais 22 municípios e 90 juntas de freguesia, num total de 115 solicitações de autorização de realização de um estudo académico, obteve-se 2 respostas positivas, i.e., abaixo dos 2%.

Como estratégia de mitigação desta limitação, optou-se por alargar o estudo também ao setor privado. No total, obteve-se uma amostra com 111 respostas válidas.

4.6 Caracterização da amostra

Na Tabela 3, observamos, que, 69,4% dos participantes são do género feminino e 30,6% do género masculino, sendo que 76,6% dos inquiridos trabalha há menos de 10 anos na respetiva entidade. Maioria da amostra apresenta níveis de escolaridade elevados: 54,9% têm pelo menos o 1.º ciclo do ensino superior e 41,4% o ensino secundário. Quanto ao género dos líderes, 56,8% são do género feminino e 43,2% do género masculino. Cerca de 72,1% dos inquiridos trabalham no setor público e os restantes 27,9% no setor privado.

Temos predominantemente uma amostra do setor público, género feminino, idade superior a 25 anos, pelo menos formação académica a nível do ensino secundário, chefiadas por líderes do género feminino e com antiguidade inferior a 10 anos.

4.7 Considerações éticas

O questionário teve início com a apresentação de um termo de consentimento informado (Anexo 6: Questionário), no qual foram explicitadas as finalidades do estudo, a garantia de anonimato e confidencialidade dos dados, bem como o carácter voluntário da participação.

Foram ainda incluídas um conjunto de considerações éticas, assegurando que os participantes poderiam interromper ou desistir da sua participação a qualquer momento, sem qualquer prejuízo. O estudo seguiu os princípios éticos definidos na Declaração de Helsínquia e respeitou integralmente os preceitos de ética em investigação com seres humanos.

Tabela 3 - Caracterização da amostra

		N	%
Género	Feminino	77	69,4%
	Masculino	34	30,6%
Idade	18 - 24 anos	6	5,4%
	25 - 34 anos	25	22,5%
	35 - 44 anos	32	28,8%
	45 - 54 anos	29	26,1%
	55 - 64 anos	19	17,1%
	65 anos ou mais	0	0,0%
Género da chefia	Feminino	63	56,8%
	Masculino	48	43,2%
Escolaridade	Ensino básico	4	3,6%
	Ensino secundário	46	41,4%
	Licenciatura	42	37,8%
	Mestrado/Doutoramento	19	17,1%
Antiguidade	1 - 5 anos	59	53,2%
	6 - 10 anos	26	23,4%
	11 - 15 anos	3	2,7%
	16 - 20 anos	9	8,1%
	21 - 25 anos	8	7,2%
	26 - 30 anos	2	1,8%
	31 anos ou mais	4	3,6%
Setor	Público	80	72,1%
	Privado	31	27,9%
		N= 111	

5 Resultados

Os valores obtidos para o Alfa de Cronbach confirmam a fiabilidade interna das escalas utilizadas e, consequentemente, a qualidade dos dados recolhidos para se prosseguir com a apresentação de resultados. Nesta secção, procede-se à apresentação e análise dos resultados obtidos, com base da análise estatística descritiva e correlacional.

Utilizou-se o software IBM *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS), na versão 29.0.2.0 e serão apresentados os dados obtidos pelas medidas de tendência central (média), de dispersão (desvio padrão) e de associação (coeficiente de correlação), permitindo uma primeira compreensão das relações entre as variáveis em estudo. De seguida, apresenta-se o teste e interpretação do modelo de investigação, testando as quatro hipóteses propostas com a ferramenta macro PROCESS, na versão 5.0 de Hayes (2022).

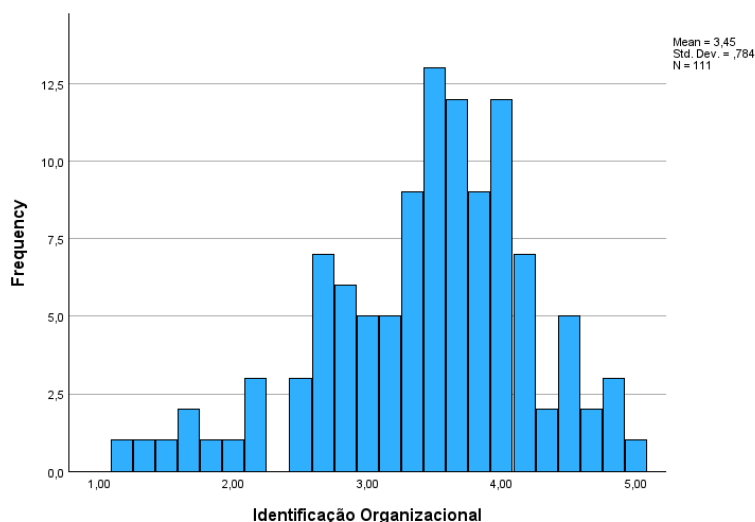
5.1 Estatística descritiva

Ao analisar globalmente os dados, conforme discriminado na coluna “Média” da Tabela 4, os valores médios obtidos em cada construto são:

- Identificação Organizacional com $\bar{x} = 3,45$ ($\sigma=0,784$), numa escala de 1 a 5 (valor médio da escala de 3);
- Liderança Servidora com $\bar{x} = 3,91$ ($\sigma=1,445$), numa escala de 1 a 7 (valor médio da escala de 4); e
- Responsabilidade Social interna $\bar{x} = 3,77$ ($\sigma=1.519$), numa escala de 1 a 7 (valor médio da escala de 4).

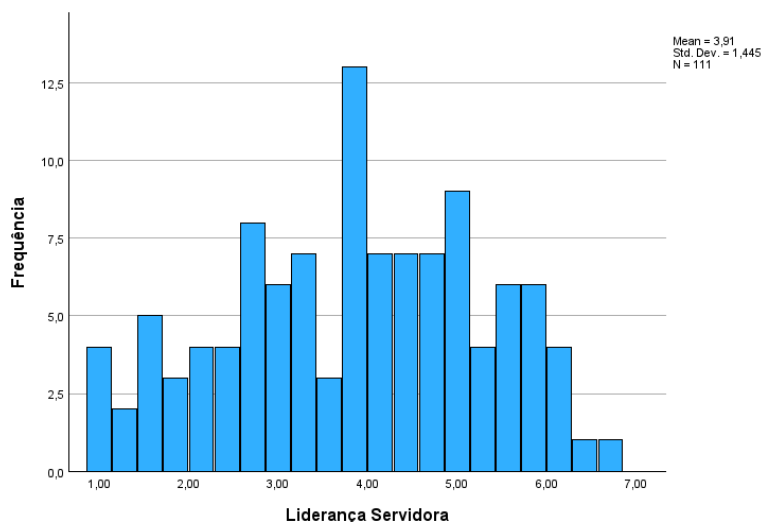
Estes valores sugerem que, de forma geral, os colaboradores se encontram moderadamente identificados com a organização, o que se reflete na perceção de que fazem parte da mesma, partilham os seus valores e sentem orgulho em pertencer-lhe (Figura 2 - Histograma Identificação Organizacional).

Figura 2 - Histograma Identificação Organizacional



No que respeita à Liderança Servidora, a pontuação média global alcançada encontra-se ligeiramente abaixo do valor médio da escala, o que indica uma perceção moderada a baixa por parte dos colaboradores. Os líderes são parcialmente reconhecidos como servidores, embora não se destaquem fortemente nesse estilo de liderança (Figura 3).

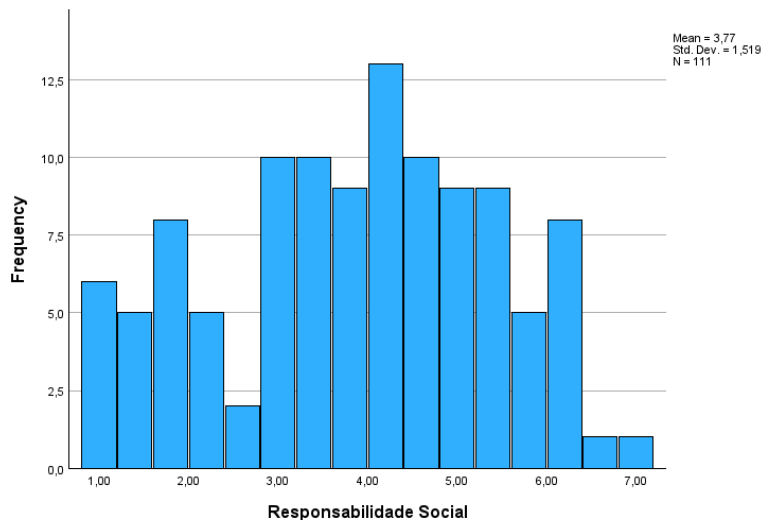
Figura 3 - Histograma Liderança Servidora



Quanto à Responsabilidade Social, o valor médio de $\bar{x} = 3,77$ (abaixo do ponto médio da escala), sugere que perceção dos colaboradores de que as organizações adotam políticas orientadas para o bem-estar interno é moderada a baixa. Tal como observado na variável da Liderança Servidora, a Responsabilidade Social Interna não se destaca como uma prática fortemente presente ou valorizada, pelo que há margem para um

reforço mais claro e sistemático dessas práticas internas, pelas organizações (Figura 4).

Figura 4 - Histograma Responsabilidade Social



Com base da análise das medidas de tendência central, a identificação organizacional destaca-se como o ponto mais positivo, os colaboradores demonstram sentir-se parte integrante da organização, estabelecendo uma conexão afetiva e ideológica com a mesma.

No entanto, tanto a Liderança Servidora quanto a Responsabilidade Social Interna apresentam níveis moderados/baixos. Esses resultados indicam a necessidade de as organizações investirem em práticas que fortaleçam a responsabilidade interna, assim como em ações voltadas para o desenvolvimento das competências dos líderes

A análise global das variáveis principais deste estudo (Liderança Servidora, Responsabilidade Social Interna e Identificação Organizacional e), geral e por grupos (Gênero, Setor, Gênero da Chefia), Tabela 4, permitiu identificar algumas percepções relevantes.

De um modo geral e considerando a maior relevância da Identificação Organizacional, destaca-se a afirmação associada ao comportamento enquanto colaborador da organização, sugerindo uma percepção mais consolidada relativamente ao sentimento de pertença e envolvimento na organização, item I10 “Eu comporto-me, em grande medida, como um colaborador/a da organização”.

Relativamente aos restantes construtos destacam-se médias mais elevadas nos itens L1 de Liderança Servidora “A minha chefia consegue perceber se algo relacionado com o trabalho está a correr mal”, refletindo a perceção dos colaboradores de que as suas chefias demonstram sensibilidade e atenção ao bem-estar no contexto profissional, e R1 de Responsabilidade Social Interna “A organização apoia os colaboradores que pretendem adquirir formação ou estudos adicionais” revelando que os colaboradores reconhecem um investimento organizacional no seu desenvolvimento pessoal e profissional.

No que respeita ao género, observam-se valores médios mais elevados em todos os construtos, nos dados de participantes do género feminino. Estes reportam uma média mais elevada em Liderança Servidora ($\bar{x} = 3,95$ versus $\bar{x} = 3,82$), Responsabilidade Social Interna ($\bar{x} = 3,88$ versus $\bar{x} = 3,51$) e Identificação Organizacional ($\bar{x} = 3,48$ versus $\bar{x} = 3,37$), face ao género masculino.

Na desagregação por setor de atividade, observam-se médias mais elevadas no setor privado em todos os construtos, ou seja, Liderança Servidora ($\bar{x} = 3,99$ versus $\bar{x} = 3,88$), Responsabilidade Social Interna ($\bar{x} = 4,10$ versus $\bar{x} = 3,64$), e Identificação Organizacional, com ligeira diferença, ($\bar{x} = 3,49$ versus $\bar{x} = 3,43$), face ao setor público.

Quando analisamos pelo género da chefia, observa-se que colaboradores que reportam a chefias do género masculino apresentam médias mais elevadas em todos os construtos: Liderança Servidora ($\bar{x} = 3,99$ versus $\bar{x} = 3,85$), Responsabilidade Social Interna ($\bar{x} = 3,91$ versus $\bar{x} = 3,65$) e Identificação Organizacional ($\bar{x} = 3,52$ versus $\bar{x} = 3,39$).

Estes resultados sugerem diferenças relevantes entre grupos sociodemográficos.

Tabela 4 - Médias dos itens

		Média		Género				Setor				Género da Chefia			
		N		Feminino		Masculino		Privado		Público		Feminino		Masculino	
		111		77		34		31		80		63		48	
Liderança Servidora	L1	4,47		4,47		4,47		4,77		4,35		4,37		4,60	
	L2	3,29		3,36		3,12		3,45		3,23		3,33		3,23	
	L3	3,93		3,99		3,79		3,84		3,96		3,87		4,00	
	L4	4,14	3,91	4,26	3,95	3,88	3,82	4,06	3,99	4,18	3,88	4,08	3,85	4,23	3,99
	L5	2,82		2,92		2,59		2,81		2,83		2,84		2,79	
	L6	4,39		4,19		4,82		4,55		4,33		4,16		4,69	
	L7	4,33		4,47		4,03		4,42		4,30		4,32		4,35	
Identificação Organizacional	I5	2,81		2,79		2,85		2,87		2,79		2,79		2,83	
	I6	3,31		3,36		3,18		3,35		3,29		3,17		3,48	
	I7	3,73	3,45	3,74	3,48	3,71	3,37	3,68	3,49	3,75	3,43	3,67	3,39	3,81	3,52
	I8	3,60		3,68		3,44		3,61		3,60		3,52		3,71	
	I9	3,30		3,31		3,26		3,48		3,23		3,21		3,42	
	I10	3,95		4,01		3,79		3,97		3,94		4,00		3,88	
Responsabilidade Social Interna	R1	4,32		4,38		4,21		4,71		4,18		4,05		4,69	
	R2	3,85		3,96		3,59		4,48		3,60		3,68		4,06	
	R3	3,87	3,77	3,94	3,88	3,74	3,51	3,94	4,10	3,85	3,64	3,71	3,65	4,08	3,91
	R4	3,26		3,53		2,65		3,58		3,14		3,25		3,27	
	R5	3,52		3,58		3,38		3,77		3,43		3,57		3,46	

Os construtos foram medidos usando a escala de: Liden et al. (2015) para a Liderança Servidora, Mael & Tetrick (1992) para a Identificação Organizacional e Turker (2009b) para a Responsabilidade Social Interna

Na dimensão da Liderança Servidora, Tabela 5, os itens que recolhem maior taxa de concordância são o L6 (“A minha chefia dá-me liberdade para lidar com situações difíceis da forma que considero melhor”), o L1 (“A minha chefia consegue perceber se algo relacionado com o trabalho está a correr mal”) e o L7 (“A minha chefia NÃO comprometeria princípios éticos para atingir os seus interesses”), com valores acima dos 50%, respetivamente, 57%, 57% e 53%.

Esta concordância igual ou superior a 50%, pode ser descrita como “Maioria dos inquiridos concorda com a afirmação”, ressalvando que no restante espetro da escala adotada se encontra tanto a neutralidade quanto a discordância.

Tabela 5 - Concordância itens de Liderança Servidora



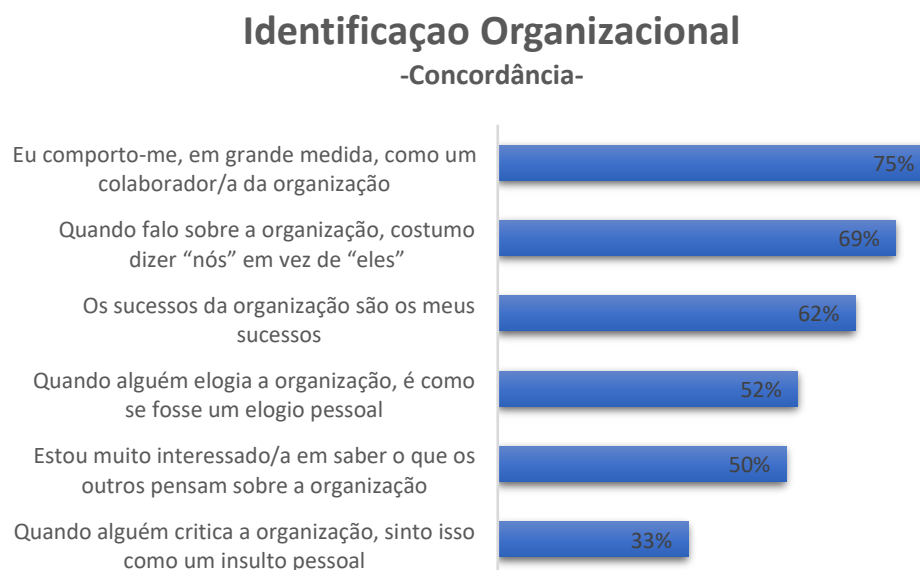
Na dimensão da Responsabilidade Social Interna, Tabela 6, o item que recolhe concordância mais elevada é o R1 (“A organização apoia os colaboradores que pretendem adquirir formação ou estudos adicionais”), encontrando-se com valores de concordância no limiar de maioria da concordância, respetivamente 50%, o que ajuda a refletir ter sido o construto com a menor média geral.

Tabela 6 - Concordância itens de Responsabilidade Social Interna



Na dimensão da Identificação Organizacional, Tabela 7, todos os itens recolhem concordância acima dos 50% exceto I5 (“Quando alguém critica a organização, sinto isso como um insulto pessoal”), os restantes itens I10 (“Eu comporto-me, em grande medida, como um colaborador/a da organização”), I7 (“Quando falo sobre a organização, costumo dizer “nós” em vez de “eles””), I8 (“Os sucessos da organização são os meus sucessos”), I9 (“Quando alguém elogia a organização, é como se fosse um elogio pessoal”) e I6 (“Estou muito interessado/a em saber o que os outros pensam sobre a organização”), recolhem concordâncias bastante relevantes, respetivamente 75%, 69%, 62%, 52% e no limiar I6 com 50%.

Tabela 7 - Concordância itens de Identificação Organizacional



5.2 Correlações de Pearson

Foi utilizado o coeficiente de correlação de Pearson (ρ) que mede a força e a direção de uma relação linear entre duas variáveis para comparar a força da relação dos diferentes conjuntos de dados, sendo que: 1: Correlação positiva perfeita – As variáveis aumentam ou diminuem juntas de forma consistente; 0: Nenhuma correlação linear- Não existe relação linear entre as variáveis; -1: Correlação negativa perfeita: Quando uma variável aumenta a outra diminui, sendo que o oposto também se verifica.

Pela análise da Tabela 8, onde são apresentados os valores das correlações entre as variáveis escolhidas para estudo, denota-se a existência de algumas correlações significativas entre as variáveis.

As correlações entre as variáveis de controlo revelaram relações esperadas, como entre a idade e a antiguidade ($\rho = 0,48$; $p < 0,01$). Observou-se também uma correlação significativa entre a idade e a pertença ao setor público ($\rho = 0,36$; $p < 0,01$), sugerindo que os colaboradores deste setor tendem a ser, em média, mais velhos. Ou seja, quanto maior a faixa etária, maior a antiguidade na organização. Estes resultados sugerem que: 1) à medida que a faixa etária aumenta, também tende a aumentar o tempo de

permanência na organização; e 2) os colaboradores mais velhos estão, com maior frequência, inseridos no setor público.

Isto mostra que o setor público está mais envelhecido, possivelmente por ter carreiras mais longas e estáveis em comparação com o setor privado, que terá potencialmente maiores taxas de rotatividade e uma tendência para renovar frequentemente os quadros, impulsionada pela procura de novos talentos.

Em linha com os resultados anteriores, verificou-se também uma correlação significativa entre a antiguidade e a pertença ao setor público ($p = 0,21$; $p < 0,05$), reforçando a tendência de carreiras mais longas neste setor.

Ainda relativamente à variável marcadora é importante salientar que esta não apresenta correlações lineares significativas com as principais variáveis em estudo: Liderança Servidora ($p = 0,12$; n.s.), Identificação Organizacional ($p = 0,13$; n.s.) e Responsabilidade Social Interna ($p = -0,05$; n.s.). Estes resultados indicam que os comportamentos entre as variáveis são estatisticamente independentes, o que é desejável no contexto da análise, dado que reforça a eficácia da variável marcadora no controlo do efeito da variância comum.

No que diz respeito às principais variáveis em estudo, todas apresentam correlações positivas e significativas, evidenciando associações relevantes entre elas.

A Liderança Servidora apresenta uma correlação forte com a Responsabilidade Social Interna ($p = 0,71$; $p < 0,01$), o que indica que, quanto mais os colaboradores percecionam a liderança como servidora, maior é também a perceção de que a organização adota políticas de Responsabilidade Social Interna. Esses dados sugerem que práticas de liderança baseadas no serviço e cuidado com os outros estão intimamente ligadas à promoção de um ambiente organizacional alinhado com os princípios da Responsabilidade Social Interna.

A Responsabilidade Social Interna apresenta uma correlação moderada com a Identificação Organizacional ($p = 0,37$; $p < 0,01$), o que sugere que quanto mais os colaboradores percecionam práticas internas de responsabilidade social, maior é também a sua identificação com a organização. Embora a relação seja moderada, investir no bem-estar dos colaboradores favorece a Identificação Organizacional.

A Liderança Servidora apresenta igualmente uma correlação moderada com a Identificação Organizacional ($\rho = 0,35$; $p < 0,01$), indicando que a perceção de uma liderança orientada para o serviço está moderadamente associada ao sentimento de pertença e alinhamento dos colaboradores com a organização.

Os dados sugerem que as três dimensões se reforçam mutuamente: Líderes com práticas servidoras estão associados a uma maior perceção de Responsabilidade Social Interna. Ambas estas dimensões contribuem para aumentar a Identificação Organizacional dos colaboradores. A relação mais forte é entre Liderança Servidora e Responsabilidade Social Interna, que destaca o papel fundamental dos líderes no enraizamento de uma cultura interna positiva e socialmente responsável.

Tabela 8 - Médias, Desvios Padrão e Correlações de Pearson

	$\bar{x}$	ρ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Género	0,31	0,46	1									
2 Idade	3,27	1,15	0,01	1								
3 Género Chefia	0,43	0,50	0,13	0,10	1							
4 Escolaridade	2,68	0,80	-0,06	-0,13	0,05	1						
5 Antiguidade	2,13	1,65	-0,02	0,48**	-0,01	-0,04	1					
6 Setor Público	0,72	0,45	0,07	0,36**	-0,06	-0,02	0,21*	1				
7 Autoeficácia Criativa	5,15	1,10	0,15	0,03	0,16	0,07	-0,01	0,21*	1			
8 Liderança Servidora	3,91	1,44	-0,04	-0,11	0,05	0,07	-0,02	-0,03	0,12	1		
9 Identificação Organizacional	3,45	0,78	-0,07	0,08	0,08	0,07	-0,03	-0,04	0,13	0,35**	1	
10 Responsabilidade Social Interna	3,77	1,52	-0,11	0,01	0,08	0,11	-0,06	-0,14	-0,05	0,71**	0,37**	1

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

* . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

5.3 Teste do modelo conceptual

Para testar o modelo conceptual, utilizou-se o modelo 4 indicado por Hayes (2022) de modo a compreender a forma como a variável independente (Liderança Servidora) influencia a variável dependente (Identificação Organizacional) através da variável mediadora (Responsabilidade Social Interna).

Começa-se por testar o efeito total entre a variável independente Liderança Servidora e a variável dependente Identificação Organizacional (segundo o modelo 4 de Hayes, coeficiente “c”) (Tabela 9), ou seja, o modelo sem o efeito mediador.

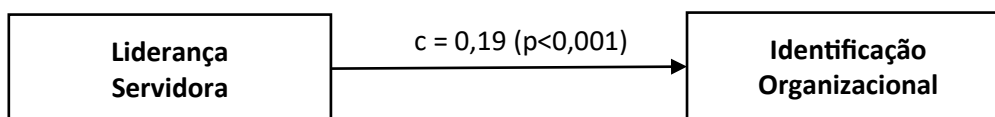
A Liderança Servidora demonstrou um efeito total positivo e estatisticamente significativo sobre a Identificação Organizacional ($\beta = 0,19$; $p < 0,001$; IC 95% [0,09; 0,29]). O modelo revelou-se estatisticamente significativo ($F(1,109) = 15,19$), explicando 12,23% da variância da Identificação Organizacional. Este resultado indica que, de forma geral, a perceção de uma liderança orientada para o serviço está associada a níveis mais elevados de identificação dos colaboradores com a organização.

Tabela 9 - Efeito total entre a variável independente e a variável dependente

Identificação Organizacional							
Model Summary	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	0,35	0,12	0,54	15,18	1,00	109,00	0,00
Model	Coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
Constant	2,7068	0,2029	13,3393	0,0000	2,3046	3,1090	
Liderança Servidora	0,1898	0,0487	3,8968	0,0002	0,0933	0,2863	

No modelo 4 de Hayes, o resultado da Tabela 9 (ver também Figura 5) representa o **efeito total** da Liderança Servidora na Identificação Organizacional ($c = 0,19$; $p < 0,001$). Este resultado permite corroborar a hipótese 1 deste estudo (H1: A Liderança Servidora influencia positivamente a Identificação Organizacional).

Figura 5 - Modelo do efeito total entre Liderança Servidora e Identificação Organizacional



Segue-se, agora, para o teste do modelo com a variável mediadora (Responsabilidade Social Interna).

Começa-se por testar o efeito da Liderança Servidora na Responsabilidade Social Interna. No modelo 4 de Hayes, o coeficiente obtido representa-se por “a” (Tabela 10). Os resultados apresentados demonstram que a Liderança Servidora prediz significativamente a Responsabilidade Social Interna. A análise mostra que o modelo é estatisticamente significativo ($F(2, 109) = 111,29; p < 0,001$), apresentando um bom coeficiente de determinação ($R^2=0,51$). Ou seja, o modelo explica cerca de 51% da variabilidade na Responsabilidade Social Interna, o que indica a força desta relação.

Esse efeito é confirmado pelos resultados da regressão: $\beta = 0,75$, σ (Erro Padrão) = 0,07, $t(109) = 10,55$, $p < 0,001$, com um intervalo de confiança a 95% [0,61; 0,89]. Tais resultados sugerem que níveis mais elevados de Liderança Servidora estão fortemente associados a um aumento substancial da Responsabilidade Social Interna percecionada por parte dos colaboradores. Este resultado permite corroborar a hipótese 2 deste estudo (H2: A Liderança Servidora influencia positivamente as práticas de Responsabilidade Social Interna).

Tabela 10 - Resultados da regressão linear para o Modelo 4 de Hayes - efeito da Liderança Servidora na Responsabilidade Social Interna

Responsabilidade Social							
Model Summary	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	0,71	0,51	1,15	111,30	1,00	109,00	0,00
Model	Coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
Constant	0,8434	0,2952	2,8576	0,0051	0,2584	1,4284	
Liderança Servidora	0,7474	0,0708	10,5497	0,0000	0,6070	0,8878	

Em seguida, o modelo analisou o efeito da Liderança Servidora e da Responsabilidade Social Interna na Identificação Organizacional (Tabela 11). A análise mostra que o modelo é estatisticamente significativo ($F(2, 108) = 9,52$; $p = 0,0002$) e explica cerca de 15% da variância da Identificação Organizacional ($R^2 = 0,15$; $p < 0,001$), o que representa um poder explicativo moderado.

Porém, o **efeito direto** da Liderança Servidora na Identificação Organizacional passou a ser não significativo quando a *Responsabilidade Social Interna* foi incluída no modelo ($\beta = 0,10$; $\sigma = 0,07$; $t(108) = 1,44$; $p = 0,15$; IC 95% [-0,04; 0,23]). Este efeito direto, no modelo 4 de Hayes é representado por “ c’ ”.

Por outro lado, o efeito da Responsabilidade Social Interna sobre a Identificação Organizacional apresentou-se apenas marginalmente significativo ($\beta = 0,12$; $\sigma = 0,07$; $t(108) = 1,87$; $p = 0,06$; IC 95% [-0,01; 0,25]).

Tabela 11 - Resultados da regressão linear múltipla no Modelo 4 de Hayes, com Identificação Organizacional como variável dependente.

Identificação Organizacional							
Model Summary	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	0,39	0,15	0,53	9,52	2,00	108,00	0,00
Model	Coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
Constant	2,6039	0,2080	12,5187	0,0000	2,1916	3,0162	
Liderança Servidora	0,0986	0,0685	1,4403	0,1527	-0,0371	0,2343	
Responsabilidade Social	0,1220	0,0651	1,8742	0,0636	-0,0070	0,2511	

Segue-se a análise do **efeito indireto** (via mediação) conforme Tabela 12. A análise do efeito indireto revelou que a Liderança Servidora influencia positivamente a Identificação Organizacional através da ação mediadora da Responsabilidade Social Interna, com $\beta = 0,09$, erro padrão Bootstrap = 0,05, e um IC Bootstrap a 95% [0,003; 0,19]. Como o IC não inclui zero, o efeito indireto é considerado estatisticamente significativo, evidenciando que a percepção da Responsabilidade Social Interna funciona como mediador na relação entre a Liderança Servidora e a Identificação Organizacional.

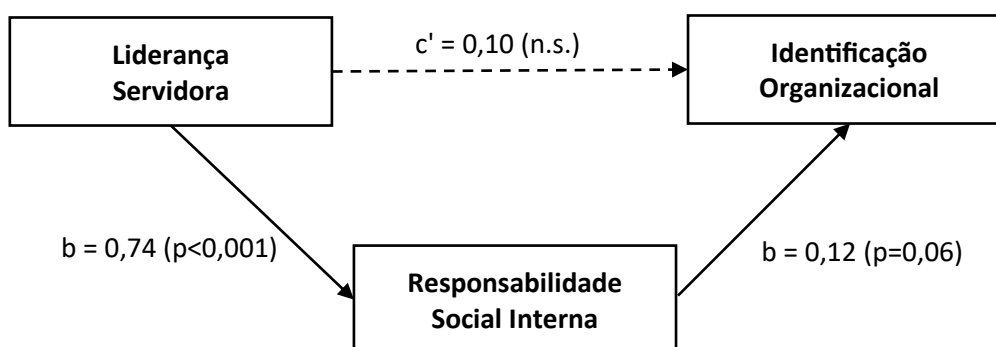
Tabela 12 - Efeitos direto, indireto e total da Liderança Servidora (X) sobre a Identificação Organizacional (Y), via Responsabilidade Social Interna (M).

Total, Direct, and Indirect Effects of X on Y						
Total Effect of X on Y	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
	0,1898	0,0487	3,8968	0,0002	0,0933	0,2863
Direct effect of X on Y	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
	0,0986	0,0685	1,4403	0,1527	-0,0371	0,2343
Indirect effect(s) of X on Y	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI		
Responsabilidade Social	0,0912	0,0466	0,0039	0,1901		

Nota: 5000 amostras Bootstrap

Estes resultados sugerem ainda que apesar de não ter sido identificado um efeito direto significativo da Liderança Servidora sobre a Identificação Organizacional, verifica-se um mecanismo indireto importante, ou seja, líderes que demonstram comportamentos orientados ao serviço promovem a Responsabilidade Social Interna, que por sua vez contribui para a Identificação Organizacional.

Figura 6 - Modelo de mediação da Responsabilidade Social Interna na relação entre Liderança Servidora e Identificação Organizacional



Os resultados discriminados na Figura 6 mostram que: (a) o efeito total da Liderança Servidora sobre a Identificação Organizacional foi significativo; (b) o efeito direto da

Liderança Servidora sobre Identificação Organizacional (após incluir o mediador) tornou-se não significativo; (c) o efeito indireto através da Responsabilidade Social é significativo.

Assim, está-se perante uma mediação total, porque a inclusão do mediador (Responsabilidade Social Interna) elimina o efeito direto de Liderança Servidora sobre Identificação Organizacional, deixando apenas um efeito indireto significativo.

A Tabela 13 resume os principais resultados do Modelo 4 da macro PROCESS. Estes resultados sustentam um modelo de mediação total, em que a influência da Liderança Servidora na Identificação Organizacional ocorre sobretudo por via da Responsabilidade Social Interna.

Tabela 13 – Resumo dos outputs da macro Process

Hipótese	Efeito	R ²	β	σ	t	p	IC 95%	Interpretação
H1	c (x→y, total)	0,12	0,19	0,05	3,90	<0,001	[0,09 ; 0,29]	Hipótese corroborada
H2	a (X→M)	0,51	0,75	0,07	10,55	<0,001	[0,61 ; 0,89]	Hipótese corroborada
H3	b (M→Y)	0,15	0,12	0,07	1,87	0,06	[-0,01 ; 0,25]	Hipótese marginalmente corroborada
H4	a*b (indireto)	-	0,09	0,05	-	-	[0,003 ; 0,19]	Hipótese corroborada

6 Discussão de resultados

Os resultados alcançados neste estudo permitem concluir que:

- A Hipótese 1 (H1) foi corroborada, com um efeito total significativo de Liderança Servidora sobre Identificação Organizacional ($\beta = 0,19$; $p = 0,0002$).
- A Hipótese 2 (H2) também foi confirmada, demonstrando um efeito direto forte e significativo de Liderança Servidora sobre Responsabilidade Social Interna ($\beta = 0,75$; $p < 0,001$).
- A Hipótese 3 (H3), que previa um efeito de Responsabilidade Social Interna sobre a Identificação Organizacional, foi marginalmente corroborada, com um valor de p próximo do limiar de significância ($p = 0,0636$).
- A Hipótese 4 (H4), referente ao efeito indireto da Liderança Servidora na Identificação Organizacional por meio da Responsabilidade Social Interna, foi corroborada, com um intervalo de confiança bootstrap que não inclui o zero (IC 95% [0,003; 0,19]).

A H1 foi corroborada, indicando uma relação positiva entre ambientes de Liderança Servidora e Identificação Organizacional. É frequentemente referido que líderes com comportamentos centrados nos colaboradores, atentos às suas necessidades e desenvolvimento, tendem a reforçar a ligação emocional destes à organização, pois, a Liderança Servidora é única, uma vez que, relativamente às outras abordagens, a sua prioridade é servir os seguidores antes das próprias necessidades do líder ou da organização (Liden et al., 2015; Lythreitis et al., 2021).

A H2 foi fortemente corroborada, ou seja, a atuação de uma Liderança Servidora que demonstre empatia, escuta ativa, e uma orientação genuína para os colaboradores, cria um ambiente organizacional mais sensível às necessidades humanas, que consequentemente potencia o desenvolvimento de práticas socialmente responsáveis, ou seja, políticas de gestão que promovem a segurança e a qualidade de vida no contexto organizacional. Em ambientes de Liderança Servidora, ao priorizar o bem-estar e o desenvolvimento dos colaboradores, é fortalecido o compromisso dos mesmos via práticas internas socialmente responsáveis, segundo Afsar et al. (2018).

Relativamente a H3, os dados revelaram que a relação é apenas marginalmente significativa. Por conseguinte, os líderes que demonstram comportamentos de serviço orientados para práticas e políticas de Responsabilidade Social Interna, poderão contribuir de forma moderada para a Identificação Organizacional dos colaboradores.

Mas, teoricamente, a imagem positiva das organizações socialmente responsáveis não só provoca adesão aos valores e ideais nos colaboradores, como também aumenta o prestígio externo percebido que consequentemente resultará em altos níveis de Identificação Organizacional. Ao se identificarem com a organização, os colaboradores não só adotam os valores da organização, bem como desenvolvem comportamentos para além do dever, descreve Afsar et al. (2018).

Corroborou-se também H4, ou seja, existe uma relação indireta entre a Liderança Servidora e a Identificação Organizacional, em que as práticas de Responsabilidade Social Interna desempenham um papel mediador. Tal como Hameed et al. (2016) e Eva et al. (2019) salientam, a Liderança Servidora oferece uma abordagem de liderança que responde aos desafios do local de trabalho e às necessidades de pertença. A relação positiva entre a Responsabilidade Social Interna e a Identificação Organizacional leva a que políticas internas de Responsabilidade Social influenciem a Identificação Organizacional dos colaboradores.

Seguindo ao encontro do afirmado por Lythreath et al. (2021): os colaboradores formam as suas próprias perceções das práticas organizacionais internas com base em informações do seu ambiente de trabalho, em que o líder constitui uma importante fonte de informação.

7 Conclusão

Teorias como a da Liderança Servidora têm tido um papel cada vez mais ativo, atual e preponderante na área organizacional, devido aos impactos positivos que têm nos colaboradores e noutras áreas (e.g., Identificação Organizacional).

Este tipo de liderança promove uma gestão mais ética e centrada nas pessoas, indo no sentido oposto de outras abordagens de liderança que sacrificam os colaboradores em prol do lucro e do crescimento organizacional.

Uma gestão mais ética e centrada nas pessoas pode ter vários antecedentes e consequências que levam aos referidos impactos positivos, os quais, quando catalisados por práticas e políticas organizacionais focadas no colaborador, por exemplo, a Responsabilidade Social Interna, melhoram o bem-estar dos colaboradores.

O principal objetivo deste estudo foi analisar se práticas de Responsabilidade Social Interna medeiam a relação entre a Liderança Servidora e Identificação Organizacional, tendo em conta toda a ligação teórica entre as variáveis.

Através da aplicação do questionário e análise estatística correlacional foi possível observar que, em ambientes de Liderança Servidora onde se demonstram comportamentos de serviço orientados para práticas e políticas de Responsabilidade Social Interna ativas, os colaboradores apresentam níveis mais elevados de Identificação Organizacional.

Foi também possível observar uma correlação positiva forte, bem como uma relação significativa, entre a Liderança Servidora e as Práticas de Responsabilidade Interna. Ou seja, líderes servidores tendem a adotar políticas mais direcionadas ao bem-estar dos colaboradores e stakeholders.

Num sentido mais lato, os dados sugerem que os colaboradores se identificam com as organizações, no entanto só entendem as lideranças como moderadamente servidoras. Se começarem a ser praticadas políticas que realcem o lado servidor dos líderes, com o objetivo de promover o bem-estar interno, é possível que comecem a ser mais utilizadas práticas de Responsabilidade Social Interna, o que irá ainda mais de encontro à Identificação Organizacional e consequentemente enriquecimento positivo dos ambientes profissionais.

Os resultados também sugerem que os comportamentos de líderes servidores podem ter um impacto positivo na Identificação Organizacional.

Em suma, as organizações onde a liderança é entendida como servidora e onde são perçecionadas práticas de responsabilidade social relativamente aos seus colaboradores, são organizações onde os trabalhadores se encontram mais identificados e em união com a organização. As organizações devem procurar adotar medidas mais servidoras, por exemplo, práticas de responsabilidade social, de modo a desempenharem um papel preponderante nas comunidades onde se inserem.

7.1 Implicações teóricas e práticas

O presente estudo contribui de forma significativa para o aprofundamento do conhecimento sobre a relação entre Liderança Servidora, Responsabilidade Social Interna e Identificação Organizacional, pois os resultados fornecem pistas relevantes para a prática da gestão, especialmente no que diz respeito à criação de culturas organizacionais mais éticas, humanas e centradas nas pessoas.

É suportada a ideia de que condutas de Liderança Servidora, reforçadas através de práticas de Responsabilidade Social Interna, se refletem na forma como os colaboradores interagem e vivem o seu quotidiano organizacional e como o levam para a esfera pessoal, assim, os líderes das organizações devem adotar práticas de liderança mais centradas no serviço e desenvolvimento dos colaboradores, contribuindo para ambientes de trabalho mais saudáveis.

A perceção geral da amostra é que as lideranças são apenas moderadamente servidoras, indicando isto a necessidade de reforçar este tipo de cultura que consequentemente reforçará as políticas e práticas organizacionais neste âmbito, propõe-se que as organizações invistam em formação dos líderes na área de liderança e gestão de pessoas, *soft skills* e *coaching* para que se pratiquem políticas mais alinhadas com os valores e as necessidades dos colaboradores.

Do ponto de vista prático, os resultados reforçam também a importância de políticas internas de justiça, bem-estar e desenvolvimento, pois, organizações que priorizam estas práticas fortalecem a Identificação Organizacional dos colaboradores, portanto estas não devem ser vistas como uma política acessória, mas sim como um pilar

essencial do vínculo colaborador-organização. São então aconselhadas práticas de liderança empática, ética e voltada para o desenvolvimento pessoal dos colaboradores.

No entanto, apesar dos dados revelaram uma percepção moderada de Liderança Servidora, há espaço para aumentar as práticas identificadas como servidoras, pois, os colaboradores reconhecem nas suas chefias uma forte capacidade de percepção emocional e sensibilidade interpessoal, bem como a ideia de uma liderança com escuta ativa e empática. Em contraste, práticas relacionadas com o apoio ao desenvolvimento de carreira e com o encorajamento de novas ideias, apresentam percentagens mais moderadas, o que poderá refletir áreas com potencial de melhoria nas práticas de liderança.

O facto de o estudo ter abrangido o setor público e privado, permite adaptar estas implicações a diferentes contextos organizacionais, salientando o papel da Liderança Servidora e da Responsabilidade Social Interna como alicerces para culturas organizacionais coesa, comprometidas e sustentáveis.

7.2 Limitações e sugestões para estudos futuros

À semelhança de outros estudos, este apresenta diversas limitações a ser levadas em consideração quando se interpretam e analisam os dados obtidos.

A primeira limitação prende-se com a dificuldade em conseguir colaboração de órgãos da administração local para disseminação do questionário, pois quando solicitados via correio eletrónico, a ausência de resposta ou “análise da mesma” durante infundáveis meses, foram a norma.

Consequentemente e ainda no seguimento do questionário, a segunda limitação respeita aos meios utilizados na aplicação do questionário, o e-mail, as redes sociais e Whatsapp, que limita a participação no estudo a populações com menor destreza digital, que consequentemente poderá levar a um possível enviesamento da amostra por ser não probabilística, os dados obtidos não podem ser generalizados para toda a população.

Também foi relevante e potencialmente limitadora a exclusão da componente de características partilhadas do construto de Identificação Organizacional pela sua baixa fiabilidade estatística que poderá ter reduzido a abrangência dos dados.

O predomínio de respostas provenientes do setor público (72,1%) poderá ter influenciado os resultados, uma vez que este tende a ter culturas organizacionais mais hierarquizadas e regulamentadas, o que pode impactar a perceção dos construtos. Futuras investigações devem procurar incluir uma amostra maior, mais representativa e mais equilibrada entre setores e características sociodemográficas.

Sugere-se que futuramente se procure realizar o estudo em populações específicas, pois tendo acesso a uma base de amostragem onde seja possível obter uma amostra probabilística, permite a generalização dos dados e avaliar.

Recomenda-se, também, a aplicação de estudos longitudinais que permitam observar a evolução das perceções ao longo do tempo de forma a estabelecer relações de causalidade mais robustas, bem como a utilização de mais variáveis mediadoras e/ou outro tipo de liderança na variável independente.

Referências

- Afsar, B., Cheema, S., e Javed, F. (2018). Activating employee's pro-environmental behaviors: The role of CSR, organizational identification, and environmentally specific servant leadership. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(5), 904–911. <https://doi.org/10.1002/csr.1506>
- Almeida, C. I. F. de. (2020). *Relação entre responsabilidade social das organizações e satisfação no trabalho: Papel mediador na percepção do equilíbrio trabalho-vida*. ISCTE.
- Bharadwaj, S., e Yameen, M. (2021). Analyzing the mediating effect of organizational identification on the relationship between CSR employer branding and employee retention. *Management Research Review*, 44(5), 718–737. <https://doi.org/10.1108/MRR-05-2020-0298>
- Carmeli, A., Gilat, G., e Waldman, D. A. (2007). The role of perceived organizational performance in organizational identification, adjustment and job performance*. *Journal of Management Studies*, 44(6), 972–992. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00691.x>
- Christensen, L. J., Mackey, A., e Whetten, D. (2014). Taking responsibility for Corporate Social Responsibility: The role of leader in creating, implementing, sustaining, or avoiding socially responsible firm behaviors. *Academy of Management Perspectives*, 28(2), 164–178. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0047>
- Comissão das Comunidades Europeias. (2001). *Livro Verde - Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*.
- Comissão Europeia. (2011). *Responsabilidade social das empresas: uma nova estratégia da UE para o período de 2011-2014*.
- De Roeck, K., Marique, G., Stinglhamber, F., e Swaen, V. (2014). Understanding employees' responses to corporate social responsibility: mediating roles of overall justice and organisational identification. *International Journal of Human Resource Management*, 25(1), 91–112. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.781528>

- Duarte, S. I. A. (2024). *Bem me queres, Bem te quero: a relação entre Liderança Autêntica e Comportamentos Contraprodutivos e o papel mediador da Qualidade da Relação Líder-Subordinado e moderador do Regime de Trabalho*. ISCTE.
- Edwards, M. R. (2005). Organizational identification: A conceptual and operational review. *International Journal of Management Reviews*, 7(4), 207–230. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2005.00114.x>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., e Liden, R. C. (2019). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Farooq, M., Farooq, O., & Jasimuddin, S. M. (2014). Employees response to corporate social responsibility: Exploring the role of employees collectivist orientation. *European Management Journal*, 32(6), 916–927. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2014.03.002>
- Farooq, O., Payaud, M., Merunka, D., e Valette-Florence, P. (2014). The Impact of Corporate Social Responsibility on Organizational Commitment: Exploring Multiple Mediation Mechanisms. *Journal of Business Ethics*, 125(4), 563–580. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1928-3>
- Greenleaf, R. K. (1970). *The Servant as Leader*. Robert K. Greenleaf Center.
- Hameed, I., Riaz, Z., Arain, G. A., e Farooq, O. (2016). How Do Internal and External CSR Affect Employees' Organizational Identification? A Perspective from the Group Engagement Model. *Frontiers in Psychology*, 7. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00788>
- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (3rd ed.). The Guilford Press.
- Lee, E. S., Park, T. Y., e Koo, B. (2015). Identifying Organizational Identification as a Basis for Attitudes and Behaviors: A Meta-Analytic Review. *Psychological Bulletin*, 141(5), 1049–1080. <https://doi.org/10.1037/bul0000012>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C. W., e Meuser, J. D. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1434–1452. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0034>

- Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J. F., e Liao, C. W. (2015). Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28. *Leadership Quarterly*, 26(2), 254–269. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.12.002>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., e Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *Leadership Quarterly*, 19(2), 161–177. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>
- Lythreatis, S., Mostafa, A. M. S., Pereira, V., Wang, X. J., & Del Giudice, M. (2021). Servant leadership, CSR perceptions, moral meaningfulness and organizational identification- evidence from the Middle East. *International Business Review*, 30(5). <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101772>
- Mael, F. A., e Ashforth, B. E. (1995). Loyal from day one - Biodata, Organizational Identification, and Turnover among newcomers. *Personnel Psychology*, 48(2), 309–333. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01759.x>
- Mael, F. A., e Tetrick, L. E. (1992). Identifying Organizational Identification. *Educational and Psychological Measurement*, 52(4), 813–824. <https://doi.org/10.1177/0013164492052004002>
- Maignan, I., e Ferrell, O. C. (2004). Corporate social responsibility and marketing: An integrative framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(1), 3–19. <https://doi.org/10.1177/0092070303258971>
- Martinez, S. A., e Leija, N. (2023). Distinguishing Servant Leadership from Transactional and Transformational Leadership. *Advances in Developing Human Resources*, 25(3), 144. <https://doi.org/10.1177/15234223231175845>
- McWilliams, A., Siegel, D. S., e Wright, P. M. (2006). Corporate social responsibility: Strategic implications. *Journal of Management Studies*, 43(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00580.x>
- Peloza, J., e Shang, J. Z. (2011). How can corporate social responsibility activities create value for stakeholders? A systematic review. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 117–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0213-6>

- Pérez, A., e del Bosque, I. R. (2013). Measuring CSR Image: Three Studies to Develop and to Validate a Reliable Measurement Tool. *Journal of Business Ethics*, 118(2), 265–286. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1588-8>
- Rousseau, D. M. (1998). Why workers still identify with organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), 217–233. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199805\)19:3<217:AID-JOB931>3.0.CO;2-N](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199805)19:3<217:AID-JOB931>3.0.CO;2-N)
- Shaikh, E., Brahmi, M., Thang, P. C., Watto, W. A., Trang, T. T. N., e Loan, N. T. (2022). Should I Stay or Should I Go? Explaining the Turnover Intentions with Corporate Social Responsibility (CSR), Organizational Identification and Organizational Commitment. *Sustainability*, 14(10). <https://doi.org/10.3390/su14106030>
- Tajfel, Henri. (1974). Social identity and intergroup behaviour. *Social Science Information*, 13(2), 65–93. <https://doi.org/10.1177/053901847401300204>
- Takamatsu, S. (2022). Coaching Servant Leadership: Scale Development and Validation. *Frontiers in Sports and Active Living*, 4. <https://doi.org/10.3389/fspor.2022.871495>
- Tierney, P., e Farmer, S. M. (2002). Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1137–1148. <https://doi.org/10.5465/3069429>
- Turker, D. (2009a). How Corporate Social Responsibility Influences Organizational Commitment. *Journal of Business Ethics*, 89(2), 189–204. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9993-8>
- Turker, D. (2009b). Measuring Corporate Social Responsibility: A Scale Development Study. *Journal of Business Ethics*, 85(4), 411–427. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9780-6>
- van Dick, R., van Knippenberg, D., Kerschreiter, R., Hertel, G., e Wieseke, J. (2008). Interactive effects of work group and organizational identification on job satisfaction and extra-role behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 72(3), 388–399. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.11.009>
- van Dierendonck, D. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>

- Vicente, A., Rebelo, T., e Agostinho, C. (2011). Relação das práticas de responsabilidade social interna nas organizações com a satisfação no trabalho e as intenções de saída: O papel mediador do ajustamento pessoa-organização. In *Psychogica* (Vol. 55).
- Xu, Y., e Hu, W. (2024). Linking servant leadership to employees' knowledge sharing: the role of thriving at work and organizational identification. *Current Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s12144-024-06735-6>

Anexos

Anexo 1: Estrutura do questionário – Seção 1: Liderança Servidora

Questão	Variável		Pergunta			Escala	Fonte
			Original	Tradução p/ público	Tradução p/ privado		
L1	Servant Leadership	Liderança Servidora	My leader can tell if something work-related is going wrong	A minha chefia consegue perceber se algo relacionado com o trabalho está a correr mal	A minha chefia consegue perceber se algo relacionado com o trabalho está a correr mal	Likert 1-7	Adaptado Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J. F., & Liao, C. W. (2015). Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28. LEADERSHIP QUARTERLY, 26(2), 254–269. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.12.002
L2			My leader makes my career development a priority	A minha chefia faz do meu desenvolvimento de carreira uma prioridade	A minha chefia faz do meu desenvolvimento de carreira uma prioridade		
L3			I would seek help from my leader if I had a personal problem	Procuraria ajuda da minha chefia se tivesse um problema pessoal	Procuraria ajuda da minha chefia se tivesse um problema pessoal		
L4			My leader emphasizes the importance of giving back to the community	A minha chefia enfatiza a importância de retribuir à comunidade	A minha chefia enfatiza a importância de retribuir à comunidade		
L5			My leader puts my best interests ahead of his/her own	A minha chefia coloca os meus melhores interesses acima dos seus próprios	A minha chefia coloca os meus melhores interesses acima dos seus próprios		
L6			My leader gives me the freedom to handle difficult situations in the way that I feel is best	A minha chefia dá-me liberdade para lidar com situações difíceis da forma que considero melhor	A minha chefia dá-me liberdade para lidar com situações difíceis da forma que considero melhor		
L7			My leader would NOT compromise ethical principles in order to achieve success	A minha chefia NÃO comprometeria princípios éticos para atingir os seus interesses	A minha chefia NÃO comprometeria princípios éticos para atingir os seus interesses		

Anexo 2: Estrutura do questionário – Seção 2: Identificação Organizacional

Questão	Variável		Pergunta			Escala	Fonte
			Original	Tradução p/ público	Tradução p/ privado		
I1	Organizational Identification - Shared characteristics	Identificação Organizacional - Características partilhadas	If a story in the media criticized the organization, I would feel embarrassed	Se uma história nos meios de comunicação social criticasse o Município, sentir-me-ia envergonhado/a	Se uma notícia nos meios de comunicação social criticasse a organização, sentir-me-ia envergonhado/a	Likert 1-5	Mael, F. A., & Tetrick, L. E. (1992). IDENTIFYING ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION. EDUCATIONAL AND PSYCHOLOGICAL MEASUREMENT, 52(4), 813–824. https://doi.org/10.1177/0013164492052004002
I2			I don't act like a typical (name of organization) person	O meu comportamento não reflete o padrão habitual de um colaborador/a típico/a do Município	O meu comportamento não reflete o padrão habitual de um colaborador/a típico/a da organização		
I3			I have a number of qualities typical of (name of organization) people	Possuo diversas características que costumam definir os colaboradores do Município	Possuo diversas características que costumam definir os colaboradores da organização		
I4			The limitation associated with (name of organization) people apply to me also	As limitações associadas aos colaboradores do Município também se aplicam a mim	As limitações associadas aos colaboradores da organização também se aplicam a mim		
I5	Organizational Identification - Shared experiences	Identificação Organizacional - Experiências partilhadas	When someone criticizes (this organization), it feels like a personal insult	Quando alguém critica o Município, sinto isso como um insulto pessoal	Quando alguém critica a organização, sinto isso como um insulto pessoal		
I6			I'm very interested in what others think about (this organization)	Estou muito interessado/a em saber o que os outros pensam sobre o Município	Estou muito interessado/a em saber o que os outros pensam sobre a organização		
I7			When I talk about this organization, I usually say "we" rather than "they"	Quando falo sobre o Município, costumo dizer "nós" em vez de "eles"	Quando falo sobre a organização, costumo dizer "nós" em vez de "eles"		
I8			This organization successes are my successes	Os sucessos do Município são os meus sucessos	Os sucessos da organização são os meus sucessos		
I9			When someone praises this organization, it feels like a personal compliment	Quando alguém elogia o Município, é como se fosse um elogio pessoal	Quando alguém elogia a organização, é como se fosse um elogio pessoal		
I10			I act like (name of organization) person to a great extent	Eu comporto-me, em grande medida, como um colaborador/a do Município	Eu comporto-me, em grande medida, como um colaborador/a da organização		

Anexo 3: Estrutura do questionário – Seção 3: Responsabilidade Social Interna

Questão	Variável		Pergunta			Escala	Fonte
			Original	Tradução p/ público	Tradução p/ privado		
R1	Corporate Social Responsibility to Employees	Responsabilidade Social Interna	Our company supports employees who want to acquire additional education	O Município apoia os trabalhadores que pretendam adquirir formação ou estudos adicionais	A organização apoia os colaboradores que pretendem adquirir formação ou estudos adicionais	Likert 1-7	Turker, D. (2009). Measuring Corporate Social Responsibility: A Scale Development Study. JOURNAL OF BUSINESS ETHICS, 85(4), 411–427. https://doi.org/10.1007/s10551-008-9780-6
R2			Our company policies encourage the employees to develop their skills and careers	As políticas do Município incentivam os trabalhadores a desenvolverem as suas competências e carreiras	As políticas da organização incentivam os colaboradores a desenvolverem as suas competências e carreiras		
R3			Our company implements flexible policies to provide a good work & life balance for its employees	O Município implementa políticas flexíveis para proporcionar um bom equilíbrio entre trabalho e vida pessoal aos colaboradores	A organização implementa políticas flexíveis para proporcionar um bom equilíbrio entre trabalho e vida pessoal aos colaboradores		
R4			The management of our company is primarily concerned with employees' needs and wants	Os órgãos políticos e as chefias do Município preocupam-se sobretudo com as necessidades e os desejos dos trabalhadores	A direção da organização preocupa-se sobretudo com as necessidades e os desejos dos trabalhadores		
R5			The managerial decisions related with the employees are usually fair	As decisões de gestão relacionadas com os trabalhadores são geralmente justas	As decisões de gestão relacionadas com os colaboradores são geralmente justas		

Anexo 4: Estrutura do questionário – Seção 4: Autoeficácia Crítica – Variável Marcadora

Questão	Variável		Pergunta			Escala	Fonte
			Original	Tradução p/ público	Tradução p/ privado		
AC1	Creative Self-efficacy	Autoeficácia Criativa	-	Tenho confiança na minha capacidade de resolver problemas de forma criativa		Likert 1-7	Duarte, S. I. A. (2024). Bem me queres, Bem te quero: a relação entre Liderança Autêntica e Comportamentos Contraproduativos e o papel mediador da Qualidade da Relação Líder-Subordinado e moderador do Regime de Trabalho. ISCTE.
AC2			-	Tenho um talento especial para desenvolver ainda mais as ideias dos outros			
AC3			-	Sinto que sou bom/boa a criar ideias novas			

Anexo 5: Estrutura do questionário – Seção 5: Caracterização Sociodemográfica

Questão	Variável	Pergunta			Escala	Fonte
		Original	Tradução p/ público	Tradução p/ privado		
C1	Caractetização Sociodemográfica	Qual o seu género?			n/a	n/a
C2		Qual o género da sua chefia direta?				
C3		Qual a sua idade?				
C4		Qual a sua escolaridade?				
C5		Trabalha há quantos anos no Município?		Trabalha há quantos anos na organização?		
C6		Qual a sua categoria profissional?		Qual o setor de atividade da sua organização?		

Anexo 6: Questionário

O papel da liderança servidora na identificação organizacional através de práticas de responsabilidade social interna

Caro/a,

O meu nome é João Francisco Ribeiro Torres, sou Técnico Superior na DGartes e frequento o Mestrado em Gestão do Instituto Politécnico de Santarém.

Venho, por meio deste, convidá-lo/a a participar do estudo referente à minha dissertação de mestrado, cujo tema é "O papel da liderança servidora na identificação organizacional através de práticas de responsabilidade social interna".

O principal objetivo da pesquisa é compreender de que forma a preocupação dos líderes com o bem-estar dos colaboradores contribui para que eles se sintam mais felizes e comprometidos com as tarefas diárias.

A sua participação neste estudo é voluntária!

Duração:

A participação levará aproximadamente 10 min.

Participação:

Ao aceitar participar, será convidado/a a responder a um questionário sobre Liderança Servidora, Identificação Organizacional e Responsabilidade Social Interna.

Anonimato:

As informações recolhidas serão tratadas de forma confidencial e anónima, pelo que nenhuma informação individual será publicada. Os dados são tratados de forma agregada e utilizados exclusivamente para fins académicos.

Segurança:

Os dados serão armazenados em ambiente seguro e de acordo com as normas éticas e legais.

Voluntariedade:

A participação é totalmente voluntária, pode-se recusar a responder a qualquer pergunta ou interromper a participação a qualquer momento, sem qualquer prejuízo.

Consentimento:

Tem o direito de retirar o seu consentimento a qualquer momento, mesmo após ter iniciado a pesquisa, sem precisar de se justificar.

O questionário vai estar disponível até dia 6 de junho de 2025.

Para qualquer esclarecimento, poderá entrar em contacto comigo, **João Torres**, através do e-mail **150129033@esg.ipsantarem.pt** ou com a orientadora **Professora Doutora Susana Cristina Henriques Leal** via **susana.leal@esg.ipsantarem.pt**

* Indica uma pergunta obrigatória.

Liderança Servidora

1. Relativamente a cada uma das seguintes afirmações, selecione a opção que mais se adequa considerando a seguinte escala de 7 pontos. *

1 - Discordo Totalmente; 2 - Discordo; 3 - Discordo Ligeiramente; 4 - Neutro; 5 - Concordo Ligeiramente; 6 - Concordo; 7 - Concordo Totalmente

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	6	7
A minha chefia consegue perceber se algo relacionado com o trabalho está a correr mal	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A minha chefia faz do meu desenvolvimento de carreira uma prioridade	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Procuraria ajuda da minha chefia se tivesse um problema pessoal	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A minha chefia enfatiza a importância de retribuir à comunidade	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A minha chefia coloca os meus melhores interesses acima dos seus próprios	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A minha chefia dá-me liberdade para lidar com situações difíceis da forma que considero melhor	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A minha chefia NÃO comprometeria princípios éticos para atingir os seus interesses	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Identificação Organizacional

2. Relativamente a cada uma das seguintes afirmações, selecione a opção que mais se adequa considerando a seguinte escala de 5 pontos.

1 - Discordo Totalmente; 2 - Discordo; 3 - Neutro; 4 - Concordo; 5 - Concordo Totalmente

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5
Se uma notícia nos meios de comunicação social criticasse a organização, sentir-me-ia envergonhado/a	☐	☐	☐	☐	☐
O meu comportamento não reflete o padrão habitual de um colaborador/a típico/a da organização	☐	☐	☐	☐	☐
Possuo diversas características que costumam definir os colaboradores da organização	☐	☐	☐	☐	☐
As limitações associadas aos colaboradores da organização também se aplicam a mim	☐	☐	☐	☐	☐

3. Relativamente a cada uma das seguintes afirmações, selecione a opção que mais se adequa considerando a seguinte escala de 5 pontos.

*

1 - Discordo Totalmente; 2 - Discordo; 3 - Neutro; 4 - Concordo; 5 - Concordo Totalmente

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5
Quando alguém critica a organização, sinto isso como um insulto pessoal	☐	☐	☐	☐	☐
Estou muito interessado/a em saber o que os outros pensam sobre a organização	☐	☐	☐	☐	☐
Quando falo sobre a organização, costumo dizer "nós" em vez de "eles"	☐	☐	☐	☐	☐
Os sucessos da organização são os meus sucessos	☐	☐	☐	☐	☐
Quando alguém elogia a organização, é como se fosse um elogio pessoal	☐	☐	☐	☐	☐
Eu comporto-me, em grande medida, como um colaborador/a da organização	☐	☐	☐	☐	☐

Responsabilidade Social Interna

4. Relativamente a cada uma das seguintes afirmações, selecione a opção que mais se adequa considerando a seguinte escala de 7 pontos. *
- 1 - Discordo Totalmente; 2 - Discordo; 3 - Discordo Ligeiramente; 4 - Neutro; 5 - Concordo Ligeiramente; 6 - Concordo; 7 - Concordo Totalmente

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	6	7
A organização apoia os colaboradores que pretendem adquirir formação ou estudos adicionais	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
As políticas da organização incentivam os colaboradores a desenvolverem as suas competências e carreiras	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A organização implementa políticas flexíveis para proporcionar um bom equilíbrio entre trabalho e vida pessoal aos colaboradores	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A direção da organização preocupa-se sobretudo com as necessidades e os desejos dos trabalhadores	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
As decisões de gestão relacionadas com os colaboradores são geralmente justas	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Autoeficácia Criativa

5. Relativamente a cada uma das seguintes afirmações, selecione a opção que mais se adequa considerando a seguinte escala de 7 pontos. *
- 1 - Discordo Totalmente; 2 - Discordo; 3 - Discordo Ligeiramente; 4 - Neutro; 5 - Concordo Ligeiramente; 6 - Concordo; 7 - Concordo Totalmente

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	6	7
Tenho confiança na minha capacidade de resolver problemas de forma criativa	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Tenho um talento especial para desenvolver ainda mais as ideias dos outros	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sinto que sou bom/boa a criar ideias novas	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Caracterização Sociodemográfica

6. Qual o seu género? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Masculino
☐ Feminino

7. Qual o género da sua chefia direta? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Masculino
☐ Feminino

8. Qual a sua idade? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 18 - 24 anos
- ☐ 25 - 34 anos
- ☐ 35 - 44 anos
- ☐ 45 - 54 anos
- ☐ 55 - 64 anos
- ☐ 65 anos ou mais

9. Qual a sua escolaridade? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Ensino Básico
- ☐ Ensino Secundário
- ☐ Licenciatura
- ☐ Mestrado/Doutoramento

10. Trabalha há quantos anos na organização? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 1 - 5 anos
- ☐ 6 - 10 anos
- ☐ 11 - 15 anos
- ☐ 16 - 20 anos
- ☐ 21 - 25 anos
- ☐ 26 - 30 anos
- ☐ 31 anos ou mais

11. Qual o setor de atividade da sua organização? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Privado
- ☐ Público
- ☐ Economia Social
- ☐ Outro

Obrigado!

As respostas são fundamentais para a pesquisa e contribuirão significativamente para o desenvolvimento do conhecimento sobre o papel da liderança servidora na identificação organizacional através de práticas de responsabilidade social interna.

Garantimos que todas as informações fornecidas serão tratadas com total sigilo e usadas exclusivamente para fins académicos.

Muito obrigado pelo tempo e colaboração!

João Francisco Ribeiro Torres

Mestrando em Gestão
Instituto Politécnico de Santarém

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.

Google Formulários