

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA
DO RIO DE JANEIRO



Jaercio Ferreira da Silva

**Efeitos da Liderança Servidora e seu Impacto na
Satisfação no Trabalho e na Integração ao
Trabalho no Metrô do Estado do Rio de Janeiro**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-
graduação em Administração de Empresas, do
Departamento de Administração da PUC-Rio.

Orientadora: Profa. Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte

Rio de Janeiro

Abril de 2024



Jaercio Ferreira da Silva

Efeitos da Liderança Servidora e seu Impacto na Satisfação no Trabalho e na Integração ao Trabalho no Metrô do Estado do Rio de Janeiro

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo:

Prof^a. Flavia de Souza Costa Neves Cavazotte

Orientadora

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof^a. Maria Isabel Peixoto Guimaraes

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof^a. Ana Christina Celano Teixeira

Faculdades IBMEC-RJ

Rio de Janeiro, 30 de abril de 2024

Todos os direitos reservados. A reprodução, total ou parcial do trabalho, é proibida sem a autorização da universidade, do autor e da orientadora.

Jaercio Ferreira da Silva

Graduou-se em Administração de Empresas pela Universidade Unigranrio (2014) e possui MBA em Management na Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (IAG/PUC-Rio, 2019). Atualmente é Gerente de Segurança Operacional no Metrô do Estado do Rio de Janeiro.

Ficha catalográfica

Silva, Jaercio Ferreira da

Efeitos da liderança servidora e seu impacto na satisfação no trabalho e na integração ao trabalho no metrô do Estado do Rio de Janeiro / Jaercio Ferreira da Silva ; orientadora: Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte. – 2024.

48 f. : il. color. ; 30 cm

Dissertação (mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2024.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Liderança servidora. 3. Satisfação no trabalho. 4. Integração ao trabalho. 5. Neuroticismo. 6. Metrô. I. Cavazotte, Flávia de Souza Costa Neves. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Agradecimentos

Neste momento de realização, é com grande reconhecimento que expresso minha gratidão às pessoas e instituição que tornaram possível a conclusão desta dissertação.

Em primeiro lugar, expresso minha imensa gratidão a Deus, pela sua bondade e inspiração na minha vida.

Ao meu filho primogênito, Matheus Ferreira, meu príncipe e eterno amigo, e a Maria Alice, minha princesa, ainda em gestação, por já preencherem minha vida de amor.

À minha esposa, Fernanda Martins, cujo amor, compreensão e apoio incondicional foram minha âncora nos momentos de desafio, agradeço de todo o coração.

À minha mãe, Ana Cláudia, e a meu pai, Euclides Ferreira, expresso minha eterna gratidão por seu amor incondicional e por serem fonte de sabedoria e inspiração em minha vida.

À meu irmão, Anderson Douglas, agradeço por sua constante presença e apoio ao longo desta jornada.

Aos meus queridos tios, Madelon Soraya e Gilson José, que sempre estiveram ao meu lado, dando apoio constante.

À Guilherme Ramalho, líder inspirador, cuja inteligência, visão estratégica e constante incentivo foram fundamentais para minha carreira.

À Daniel Habib, pelo apoio constante e por ser um líder humano, cuja empatia, dedicação e capacidade de escuta fazem dele um modelo de liderança a ser seguido.

À Professora Flávia Cavazotte, minha orientadora, agradeço imensamente por todo carinho comigo e dedicação, orientação e inspiração ao longo deste trabalho. Sua experiência e conhecimento foram fundamentais para o meu crescimento como aluno e pesquisador.

À Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio), meu agradecimento pelo suporte contínuo e recursos disponibilizados para a realização deste trabalho.

Ao Raul Pommer, meu sincero agradecimento pelo apoio e incentivo de sempre.

Aos colegas e equipe de trabalho do Metrô Rio, pelas discussões diárias que colaboraram para o meu desenvolvimento profissional.

A todos os mencionados e àqueles que, de alguma forma, contribuíram para esta conquista, meu mais sincero agradecimento. Que este trabalho possa contribuir de forma significativa para o avanço do conhecimento

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001

Com profunda gratidão,

Resumo

Silva, Jaercio Ferreira da; Cavazotte, Flávia de Souza Costa Neves. **Efeitos da Liderança Servidora e seu impacto na Satisfação no Trabalho e na Integração ao Trabalho no Metrô do Estado do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro, 2024. 48p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Nas organizações modernas, a liderança servidora tem emergido como um estilo de liderança útil e influente. Este estilo se concentra no crescimento e no bem-estar dos funcionários, e tem se destacado na literatura acadêmica por sua capacidade de afetar positivamente várias facetas do ambiente de trabalho. Nessa abordagem, os líderes não apenas buscam alcançar os objetivos organizacionais, mas também estão profundamente comprometidos com o crescimento e a satisfação dos funcionários de sua equipe. Dadas essas premissas, esta pesquisa investiga se a liderança servidora está associada com a satisfação no trabalho e integração ao trabalho de colaboradores do Metrô do Estado do Rio de Janeiro. Além disso, o estudo avalia o efeito moderador do neuroticismo, um traço de personalidade dos liderados, nessas relações. Para alcançar esses objetivos, foi realizado um levantamento quantitativo junto a 251 colaboradores, produzindo dados que foram posteriormente analisados através de regressão multivariada. Os resultados confirmam as hipóteses de que a liderança servidora e satisfação no trabalho estão positivamente relacionadas com a integração ao trabalho. Estas relações se dão de forma independente do neuroticismo dos liderados. Os resultados sugerem que a liderança servidora parece ser um meio efetivo para aumentar a satisfação no trabalho, e assim se apresenta como um mecanismo estratégico para aumentar a integração no trabalho.

Palavras-chave

Liderança servidora; satisfação no trabalho; integração ao trabalho; metrô.

Abstract

Silva, Jaercio Ferreira da; Cavazotte, Flávia de Souza Costa Neves (Advisor). **Effects of Servant Leadership and its Impact on Job Satisfaction and Work Integration in the Rio de Janeiro State Subway System.** Rio de Janeiro, 2024. 48p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

In modern organizations, including key sectors of public transportation, servant leadership has emerged as a useful and influential leadership style. This style focuses on the growth and well-being of employees and has stood out in academic literature for its ability to positively affect various facets of the work environment. In this approach, leaders not only seek to achieve organizational goals but are also deeply committed to the growth and satisfaction of their team's employees. Given this context, we have the following research problem: Does servant leadership indeed promote job satisfaction and work integration? To answer this research question, the following objective was proposed: To investigate the impact of servant leadership on job satisfaction and work integration among the employees of the Rio de Janeiro State Metro. Furthermore, the moderating effect of the follower's Neuroticism in these relationships was tested. To achieve these objectives, a quantitative survey was conducted with 251 participants, and the analysis is based on the application of multivariate regression to the collected data. The results confirm the hypotheses that servant leadership and job satisfaction are related to work integration. However, neuroticism does not moderate the relationship between servant leadership and job satisfaction. The contribution to managers who adopt a comprehensive approach to leadership and corporate culture is highlighted by this interdependence proven in this research. Using servant leadership as a means to increase job satisfaction can act as a strategic mechanism to enhance work integration.

Keywords

Servant leadership; job satisfaction; work integration; subway.

Sumário

1. Introdução	10
2. Referencial Teórico	12
2.1. Liderança Servidora	12
2.2. Job Embeddedness (Integração ao trabalho)	14
2.3. Satisfação no Trabalho	16
2.4. Neuroticismo	18
3. Metodologia	21
3.1. Tipo de Pesquisa	21
3.2. Amostragem e População	21
3.3. Escalas	22
3.4. Técnicas Estatísticas	24
4. Análise dos Dados	26
4.1. Caracterização da Amostra	26
4.2. Análise de Hipóteses	28
5. Discussão e Conclusão	35
5.1. Implicações e Contribuições Gerenciais	36
6. Conclusão	39
6.1. Limitações e Estudos Futuros	39
7. Referências Bibliográficas	41
Anexo 1	47

Lista de figuras

Figura 1 – Modelo teórico	20
Figura 2 – Moderação	32

Lista de tabelas

Tabela 1 – Escalas	24
Tabela 2 – Caracterização da Amostra	27
Tabela 3 – Estatísticas Descritivas	28
Tabela 4 – Correlação	29
Tabela 5 – Regressão Múltipla para Satisfação no Trabalho	30
Tabela 6 – Regressão Múltipla para Integração Trabalho	32
Tabela 7 – Sumário das Hipóteses	34

1 Introdução

Na literatura sobre liderança, a liderança servidora tem emergido como um conceito útil e influente. Nessa abordagem, os líderes não apenas buscam alcançar os objetivos organizacionais, mas também estão profundamente comprometidos com o crescimento e a satisfação dos funcionários de sua equipe (LEE *et al.*, 2020). Este estilo de liderança, que se concentra no crescimento e no bem-estar dos funcionários, parece afetar positivamente várias facetas do ambiente de trabalho (HUGHES *et al.*, 2018), e parece estar associada a um maior senso de pertencimento e comprometimento dos funcionários (BAVIK, 2020). Isso tem o potencial de melhorar a retenção de talentos, reduzir a rotatividade e promover a estabilidade e a continuidade na equipe de uma empresa (AVOLIO *et al.* 2009; NULLENS, 2019; RUSSELL & STONE, 2002; SENDJAYA *et al.* 2019; SPEARS, 2004).

Porém, pouco sabemos sobre a efetividade da liderança servidora no contexto de empresas brasileiras. Este trabalho examina o impacto da liderança servidora no ambiente específico do Metrô do Estado do Rio de Janeiro (Metrô Rio). Trabalhar no contexto do MetrôRio envolve uma dinâmica intensa e desafiadora. As equipes lidam diariamente com a responsabilidade de buscar uma excelência operacional, visando a garantia da segurança, pontualidade e conforto dos clientes que utilizam o sistema metroviário. Isso requer um trabalho eficiente entre equipes operacionais, técnicas e administrativas para manter o serviço funcionando sem interrupções. Os desafios de motivação na empresa podem surgir de diversas fontes. Por exemplo, os problemas operacionais que se apresentam no decorrer do dia a dia dos colaboradores e as condições muitas vezes estressantes pode afetar o bem-estar dos funcionários. Além disso, é possível que questões relacionadas a relação líder x liderado, as falhas na comunicação e a lentidão no avanço profissional contribuam para a falta de motivação.

Esta pesquisa foi realizada junto a funcionários do Metrô Rio, e investiga se a liderança servidora está associada à satisfação no trabalho (um indicador

importante de bem-estar no trabalho) (LOCKE, 1976) e à integração ao trabalho (*job embeddedness*), isto é, o conjunto de forças que mantém as pessoas ligadas ao seu trabalho e as retém numa empresa (CROSSLEY *et al.*, 2007; HINKING, 1995). Além disso, foi testado o efeito moderador do neuroticismo, um traço de personalidade dos liderados, na relação entre a liderança servidora e a satisfação no trabalho, buscando investigar se a liderança servidora consegue compensar os efeitos indesejáveis dessa característica nos funcionários.

Os resultados podem avaliar se a liderança servidora pode melhorar o ambiente de trabalho, ao fazer os funcionários se sentirem valorizados, respeitados e apoiados para crescer pessoal e profissionalmente, o que potencialmente criaria um ambiente de trabalho mais saudável e propício à produtividade. Com base nos resultados, a gestão do Metrô pode identificar e estimular práticas de desenvolvimento da liderança servidora que aumentam a eficácia operacional e os resultados mais positivos na empresa.

Além disso, a compreensão da maneira como a liderança servidora afeta a integração ao trabalho pode ser vital para a gestão de recursos humanos. Os líderes que priorizam o bem-estar de seus funcionários podem aumentar a motivação e a participação, o que significa que menos pessoas faltam ao trabalho e que mais pessoas compareçam ao trabalho regularmente e permaneçam na empresa. A liderança servidora ajuda a construir um ambiente de trabalho positivo, onde a comunicação é clara, as relações são fortalecidas e a cooperação é valorizada. A satisfação no trabalho e a integração ao trabalho podem ser diretamente afetadas por isso.

Estudar os efeitos da liderança servidora pode também ajudar o Metrô Rio a alinhar a cultura organizacional com práticas de liderança específicas, fortalecendo a identidade e a reputação da instituição. Isso ocorre se o Metrô valoriza valores de liderança que promovem o bem-estar dos funcionários. Líderes servidores geralmente promovem um ambiente que incentiva a adaptação e enfrentamento de problemas. Uma empresa como o Metrô, que pode lidar com ambientes dinâmicos e problemas operacionais, pode precisar entender esses efeitos. Esse trabalho pode fornecer uma compreensão completa de como certas abordagens de liderança podem impactar fatores importantes que contribuem para o crescimento e o sucesso a longo prazo da empresa.

2

Referencial teórico

Neste capítulo, são apresentadas primeiramente os conceitos e definições das variáveis estudadas, sendo elas a liderança servidora, integração ao trabalho, satisfação no trabalho e neuroticismo. A seguir são revisados os trabalhos sobre o tema, relevantes no contexto deste trabalho, no âmbito da liderança servidora.

2.1.

Liderança servidora

Segundo Almeida e Faro (2016), a liderança é um dos aspectos mais estudados no campo do comportamento organizacional. Esse fenômeno atrai o interesse de várias disciplinas e é caracterizado por uma variedade de abordagens teóricas — incluindo as perspectivas dos traços, comportamental, contingencial e carismática — que exploram sua estrutura e mecanismos. Apesar da vasta pesquisa e dos diversos modelos propostos para explicar a liderança, novas descobertas emergem constantemente e os debates sobre as práticas mais eficazes de liderança permanecem atuais.

Um paradigma predominante na gestão contemporânea é a liderança servidora, uma abordagem que enfatiza a capacidade de servir aos outros como o fundamento da liderança (LIDEN *et al.*, 2015; ANTUNES, 2018; BAVIK, 2020). A liderança servidora afirma que os líderes mais eficazes são aqueles que estão profundamente comprometidos com o desenvolvimento e o bem-estar de seus seguidores (NULLENS, 2019; BAVIK, 2020). Isso difere das abordagens tradicionais, nas quais o líder é visto como alguém a ser seguido e obedecido. Ao longo das últimas décadas, várias definições surgiram para encapsular essa abordagem, cada uma destacando aspectos específicos. No entanto, a definição mais comum de liderança servidora é a ideia de servir aos outros antes de liderar (GREENLEAF, 1977).

Robert K. Greenleaf apresenta várias definições de liderança servidora, em seu ensaio de 1970 "The Servant as Leader", que deu origem ao conceito moderno de liderança servidora. Greenleaf descreve o líder servidor como alguém que prioriza servir aos outros e garantir que suas necessidades sejam atendidas. Spears (2004), um aluno de Greenleaf, descreveu dez características essenciais da liderança servidora: empatia, consciência, persuasão e dedicação ao desenvolvimento pessoal dos liderados (SPEARS, 2004).

Para Chiniara & Bentein (2018) e Greenleaf (1977), a liderança servidora é um estilo de vida que vai além de ser apenas uma técnica gerencial. A liderança servidora baseia-se fundamentalmente na prioridade ao serviço através da tomada de decisões colaborativa, do trabalho em equipe e da promoção de um sentido de comunidade. Além disso, outro princípio inequívoco da liderança servidora é o fato de os líderes servidores priorizarem os interesses dos seus subordinados (SENDJAYA *et al.*, 2019).

Diversos estudiosos expandiram e refinaram a definição de liderança servidora, incorporando elementos como a criação de um ambiente inclusivo, a promoção do desenvolvimento individual e a facilitação do sucesso coletivo (AVOLIO *et al.* 2009; NULLENS, 2019; RUSSELL & STONE 2002; SPEARS, 2004; SENDJAYA *et al.* 2019; HUGHES *et al.*, 2018; LEE *et al.*, 2020). Existem vários atributos da liderança servidora mencionados na literatura, como a capacidade de ouvir ativamente, demonstrar empatia, facilitar a cura, empregar técnicas persuasivas e exibir consciência.

Uma definição importante foi apontada por Eva *et al.* (2018), que descreve a liderança servidora como uma liderança centrada na prioridade ao bem-estar e crescimento dos seguidores e da comunidade em geral. Ela é caracterizada pelo desejo de servir aos outros em primeiro lugar, conduzindo a um papel de liderança como uma escolha consciente, tal como sugerido originalmente por Greenleaf em 1977. A liderança servidora envolve uma atenção individualizada às necessidades dos colaboradores, uma reorientação da preocupação consigo próprio para a preocupação coletiva e uma mentalidade de orientação, que trata os funcionários como indivíduos a quem se confia e que devem ser desenvolvidos de forma holística (EVA *et al.* 2018).

Líderes servidores demonstram habilidades na realização de uma ampla gama de objetivos, promovendo a colaboração entre as partes interessadas, atendendo às preocupações dos indivíduos, cultivando relacionamentos amigáveis duradouros que inspiram a lealdade dos funcionários, resolvendo desafios complexos, e utilizando laços emocionais e interpessoais (ANTUNES, 2018). Este estudo busca investigar e melhor compreender as conexões entre liderança servidora e a integração ao trabalho.

2.2. Job Embeddedness (Integração ao trabalho)

Um paradigma relativamente recente nos estudos organizacionais e no campo do comportamento organizacional é a integração ao trabalho (job embeddedness). Ela é definida como uma rede de conexões que são criadas pelas experiências de um empregado no local de trabalho e engloba todos os fatores que funcionam para manter uma pessoa ligada ao seu trabalho. Três dimensões principais compõem a complexa construção da integração do emprego: ligações, ajustamento e sacrifício (CULIBRK *et al.* 2018; HUANG *et al.*, 2020).

Os laços oficiais e informais que uma pessoa tem dentro de uma comunidade e organização estão incluídos na dimensão das ligações. Estes laços incluem aqueles com colegas de trabalho, participação em equipes ou iniciativas, e laços com o tecido social do local de trabalho (CULIBRK *et al.* 2018; CHAN *et al.*, 2019; HUANG *et al.*, 2020). O componente “ajustamento” avalia a eficácia com que as intenções, os objetivos de carreira e os valores pessoais de um trabalhador se combinam com as exigências do trabalho e da cultura da empresa. Finalmente, a palavra "sacrifício" expressa o custo percebido de deixar um trabalho, como a perda de relacionamentos importantes, oportunidades de avanço na carreira e benefícios que podem não estar disponíveis em outro lugar (CULIBRK *et al.* 2018; CHAN *et al.*, 2019).

O nível de integração no trabalho que os funcionários experimentam é significativamente impactado pelo padrão das condições de trabalho oferecidas pela organização. Como resultado, há uma ênfase crescente no estabelecimento de ambientes harmoniosos e na oferta de oportunidades que promovam o desenvolvimento pessoal e profissional (LEE; HUANG, 2019). As organizações podem obter uma vantagem competitiva sobre os concorrentes no mercado global

se assumirem um compromisso sustentado de investir na sua força de trabalho através da oferta de desafios estimulantes que estimulem a inovação e a integração (MAIA; MAIA, 2019; HUANG *et al.*, 2020).

Através do estabelecimento de um ambiente de trabalho congruente e do alinhamento dos valores organizacionais com os valores dos funcionários, líderes servidores cultivam uma cultura que favorece a integração ao trabalho (LEE; HUANG, 2019).

A noção de integração no local de trabalho está ligada à liderança servidora (LIDEN *et al.*, 2015). O conceito em apreço diz respeito à medida em que os funcionários experimentam um sentimento de conexão com o seu trabalho e com a empresa. Os líderes que aderem a esta abordagem estabelecem um ambiente que valoriza muito a cooperação, fomentando um sentimento de inclusão e dedicação (LIDEN *et al.*, 2015; BAVIK, 2020). Conseqüentemente, melhora as ligações dos funcionários com seus cargos e a organização como um todo, promovendo assim a retenção de talentos e mantendo a estabilidade da força de trabalho (ANTUNES, 2018).

Os líderes que demonstram preocupação genuína com o bem-estar de suas pessoas tendem a cultivar um ambiente de trabalho que fomenta o encorajamento, resultando em maior motivação e engajamento entre os funcionários (BAVIK, 2020). Quando os funcionários reconhecem a importância da sua contribuição e desenvolvem um sentido mais forte de conexão com o objetivo da organização, isso pode levar a uma diminuição do absenteísmo. Pesquisas observaram uma correlação negativa entre a liderança servidora e a quantidade de servidores ausentes do trabalho (ANTUNES, 2018).

A abordagem de liderança servidora parece, assim, ser um componente essencial da gestão eficaz de organizações contemporâneas (LIDEN *et al.*, 2015). Líderes que priorizam o serviço aos outros como meio de alcançar o sucesso coletivo parecem ter um papel importante na redução do absenteísmo e na promoção da integração ao trabalho. De acordo com o contexto exposto, é indicada a seguinte hipótese:

H1 – A Liderança Servidora tem um impacto positivo na Integração ao Trabalho.

O conceito de liderança servidora coloca ênfase no papel de cuidador do líder (GREENLEAF, 1977). Este papel envolve priorizar as necessidades dos funcionários, cultivar uma cultura orientada para o serviço e permitir o desenvolvimento pessoal e o empoderamento. Os líderes servidores teriam, assim, um impacto no fomento de conexões mais robustas entre os membros da organização, através de sua dedicação firme ao desenvolvimento e bem-estar de seus subordinados. Este processo é também objeto de investigação dessa pesquisa.

2.3. Satisfação no trabalho

O conceito de satisfação no trabalho tem sido objeto de extensa pesquisa nos domínios do comportamento organizacional e das relações industriais (LOCKE, 1976; YUZUK, 1961). Satisfação do trabalho, de acordo com Locke (1976), é o grau em que um empregado acredita que sua ocupação satisfaz ou permite a satisfação de seus valores pessoais relacionados ao trabalho. Indivíduos tendem a ser atraídos para ocupações que possuem qualidades inerentes que correspondem às suas aspirações relacionadas com o trabalho ou tipo de personalidade (BARRICK & MOUNT, 1991; TETT, JACKSON & ROTHSTEIN, 1991).

Como uma emoção que é agradável ou positiva na natureza, a satisfação no trabalho é definida por Locke (1976) como um resultado da avaliação do trabalho ou experiência de trabalho de um indivíduo. Como definido por Spector (2003), a satisfação no trabalho é uma atitude, e envolve sentimentos dos indivíduos relativamente à sua ocupação, seja em um nível geral ou em relação a facetas particulares do trabalho. O conceito refere-se às emoções que os indivíduos experimentam em relação à sua ocupação e funciona como uma força motriz no trabalho (BRIEF; WEISS, 2002).

Bernstein e Nash (2008) postulam que a satisfação no trabalho compreende aspectos que são comportamentais, afetivos e cognitivos na natureza. Quanto às crenças relativas ao emprego, tais como se é intelectualmente estimulante e exigente, a dimensão cognitiva diz respeito. Os aspectos emocionais das emoções relacionadas com o trabalho, incluindo o tédio, a ansiedade e a excitação, compõem a dimensão emocional. O aspecto comportamental refere-se às respostas dos indivíduos ao seu trabalho, que podem materializar-se como atraso, ausências

prolongadas, ou a pretensão de doença como um meio para evitar obrigações (BERNSTEIN; NASH, 2008).

É importante distinguir entre a satisfação do trabalho e a moral do empregado, uma vez que estes dois conceitos intimamente relacionados são ocasionalmente aplicados de forma intercambiável em erro (MACLINTYRE AND MACDONALD, 1997). Eles enfatizam duas distinções primárias: A satisfação no trabalho diz respeito às circunstâncias específicas do ambiente de trabalho de um indivíduo, enquanto a moral envolve uma avaliação mais geral da ligação de um empregado a um objetivo coletivo ou de grupo dentro de uma organização. Além disso, eles enfatizam que a satisfação no trabalho se refere principalmente às circunstâncias atuais e passadas, enquanto a moral refere-se principalmente aos sentimentos relativos ao futuro.

De acordo com a Ketchain (2003), um ambiente de trabalho mais produtivo pode ser alcançado quando os funcionários estão satisfeitos com suas tarefas atribuídas. Os funcionários demonstram maiores níveis de satisfação porque desenvolveram um sentido mais forte de familiaridade com a organização. O assunto em questão gerou considerável atenção acadêmica devido os seus potenciais ramificações para os funcionários, incluindo efeitos sobre o seu bem-estar físico e mental, atitudes, comportamento profissional e social, e até mesmo ambientes organizacionais (CURA, 1994; LOCKE, 1976; ZALEWSKA, 1999).

A relação entre a liderança servidora e a satisfação no trabalho parece estar interligada, indicada pela forma como os líderes que praticam a liderança servidora afetam seus liderados. Estudos indicam que a liderança servidora não só melhora diretamente a satisfação no trabalho, como também a aumenta indiretamente através de variáveis como a autoavaliação central (TISCHLER *et al.*, 2016; AL-ASADI *et al.*, 2019). Assim, a abordagem da liderança servidora promoveria um ambiente de trabalho favorável, levando a uma maior satisfação no trabalho, ao satisfazer as necessidades motivacionais dos funcionários (MAYER *et al.*, 2008; GUILLAUME *et al.*, 2013). De acordo com o contexto exposto, é proposta a seguinte hipótese:

H2 – A Liderança Servidora tem um impacto positivo na Satisfação no Trabalho.

Ao examinar as conexões entre a integração do trabalho e a satisfação no trabalho, torna-se evidente que o nível de contentamento de um empregado com sua posição desempenha um papel substancial. A medida em que os funcionários percebem que o seu trabalho satisfaz os seus requisitos e valores é refletida na sua satisfação com o trabalho (LEE; HUANG, 2019). Um elevado nível de satisfação no trabalho para todos os funcionários pode reforçar cada faceta da incorporação do trabalho: melhora a adequação, garantindo que os empregados percebam o seu trabalho como congruente com seus objetivos pessoais e profissionais; fortalece as conexões, encorajando os empregados a desenvolverem conexões mais profundas; e aumenta o custo percebido de sair da organização, diminuindo a desejabilidade da ideia de sair e todas as perdas associadas (MAIA; MAIA, 2019; HUANG *et al.*, 2020). De acordo com o contexto exposto sobre a satisfação no trabalho, é proposta a seguinte hipótese:

H3 – A Satisfação no Trabalho tem um impacto positivo na Integração ao Trabalho.

2.4. Neuroticismo

Um dos cinco grandes traços da personalidade descritos pelo modelo dos Cinco Fatores de Personalidade (Big Five), neuroticismo é frequentemente associado a uma tendência a experimentar emoções negativas e uma tendência a responder pior às pressões e obstáculos da vida cotidiana (NUNES; HUTZ, 2002; ZHAO; SEIBERT, 2006). Este traço é caracterizado por sentimentos de ansiedade, insegurança e vulnerabilidade, bem como uma maior probabilidade de desenvolver problemas emocionais negativos como raiva, depressão e vergonha. No campo da administração e comportamento organizacional, o neuroticismo é uma característica individual relevante, devido ao seu impacto no desempenho dos trabalhadores, bem-estar e interações dentro do ambiente de trabalho (NUNES; HUTZ, 2002; ZHAO; SEIBERT, 2006; FIGUEIREDO; AVRICHIR; BARBOSA, 2017; BARBOSA *et al.* 2020).

Os indivíduos com altos níveis de neuroticismo podem ser mais propensos a conflitos no trabalho, menor satisfação profissional e maior rotatividade no local de trabalho (NUNES; HUTZ, 2002; ZHAO; SEIBERT, 2006; DE PAULA; CAPPELLOZZA, 2021). Estudos mostram que o neuroticismo pode afetar o desempenho laboral porque afeta a capacidade de uma pessoa de lidar com os

requisitos e estressores associados ao trabalho. O neuroticismo pode diminuir a resiliência dos funcionários aos feedbacks adversos e negativos, diminuindo sua motivação e aumentando o risco de fadiga. Por outro lado, essas características do neuroticismo afetam a eficácia da organização como um todo e a carreira do indivíduo (FIGUEIREDO; AVRICHIR; BARBOSA, 2017; BARBOSA *et al.* 2020; (DE PAULA; CAPPELLOZZA, 2021).

No entanto, o neuroticismo não é sempre prejudicial em ambientes de trabalho. A sensibilidade à crítica, por exemplo, quando canalizada adequadamente, pode levar a um desempenho aprimorado e a uma maior atenção aos detalhes. Além disso, a tendência do indivíduo neurótico em preocupar-se excessivamente pode também ser interpretada como uma forma de diligência e precaução que, em algumas situações, pode prevenir decisões precipitadas e erros (FIGUEIREDO; AVRICHIR; BARBOSA, 2017; BARBOSA *et al.* 2020).

A gestão de pessoas com altos níveis de neuroticismo desafia os líderes a desenvolverem estratégias de liderança que minimizem o impacto negativo desse traço (BARBOSA *et al.* 2020). Isso pode incluir a promoção de um ambiente de trabalho positivo, o estabelecimento de redes de apoio social e a criação de oportunidades para que esses indivíduos desenvolvam habilidades de enfrentamento mais eficazes. Intervenções organizacionais focadas na redução dos níveis de estresse e no aumento da resiliência emocional também podem ser benéficas para esses colaboradores, reduzindo o *burnout*. A liderança deve estar consciente das características de neuroticismo para adaptar seu estilo e abordagem de modo a acomodar e, se possível, capitalizar os aspectos positivos desse traço (DE PAULA; CAPPELLOZZA, 2021).

Além disso, o neuroticismo também influencia a maneira como os funcionários percebem e reagem à cultura organizacional e ao clima ético da empresa (DE PAULA; CAPPELLOZZA, 2021). Indivíduos altamente neuróticos podem ser mais sensíveis às nuances éticas e às práticas de responsabilidade social corporativa, respondendo a elas com diferentes níveis de satisfação ou descontentamento em relação a colegas menos neuróticos. Essa sensibilidade pode torná-los mais conscientes das políticas e práticas de gestão, resultando em um comprometimento diferenciado com a organização (DE PAULA; CAPPELLOZZA, 2021).

Dada a complexidade das implicações do neuroticismo no comportamento organizacional, mais pesquisas são necessárias para entender como esse traço interage com outros aspectos da personalidade e do ambiente de trabalho. Assim, o neuroticismo pode representar um desafio para a influência de líderes, mesmo os servidores. A partir do contexto exposto sobre o neuroticismo, é formulada a seguinte hipótese:

H4 – O Neuroticismo modera a relação entre Liderança Servidora e Satisfação no Trabalho. Quanto maior o Neuroticismo, menor essa associação.

A figura 1 apresenta o modelo teórico representando o conjunto de hipóteses sobre as relações entre neuroticismo, liderança servidora, satisfação no trabalho e integração ao trabalho. Temos quatro variáveis conectadas por setas que indicam a direção proposta da influência.

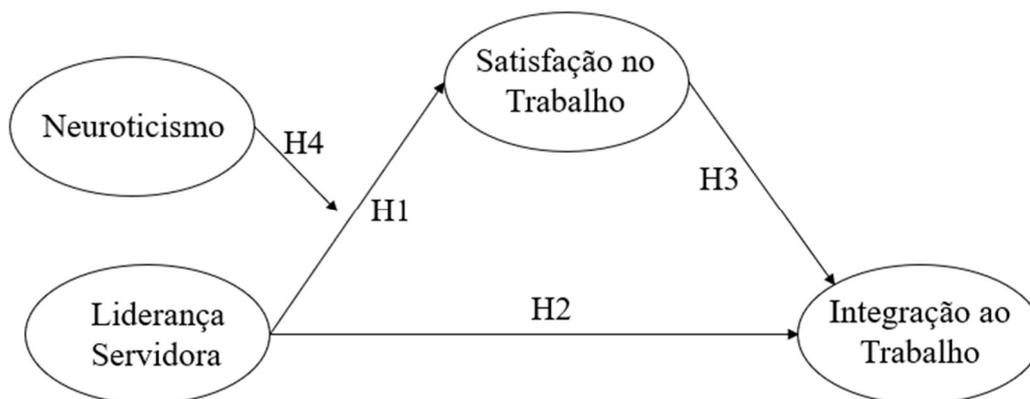


Figura 1 - Modelo teórico.
Fonte: Elaborado pelo autor.

As setas partem das variáveis predictoras liderança servidora e satisfação no trabalho em direção a variável dependente integração ao trabalho. O modelo sugere que o neuroticismo modera a relação entre liderança servidora e satisfação no trabalho e ambas são fatores importantes que influenciam diretamente a integração dos trabalhadores em seu ambiente de trabalho.

3 Metodologia

Esta seção tem o intuito de elucidar as diversas deliberações concernentes à metodologia aplicada nesta pesquisa. Ela se organiza em quatro seções, que delineiam, sequencialmente o tipo de pesquisa realizado, amostragem, escalas e técnicas estatísticas.

3.1. Tipo de pesquisa

O estudo em questão é definido como uma investigação inferencial quantitativa, fundamentado no uso de uma metodologia de levantamento, por meio da aplicação de um questionário estruturado. A metodologia quantitativa é empregada com o propósito de realizar a coleta sistemática e objetiva de dados de um determinado grupo populacional, convertendo percepções e informações em evidências numéricas que contribuem para a caracterização do fenômeno estudado (LAKATOS e MARCONI, 2003). A análise dos dados recolhidos de uma amostra selecionada permite inferir conclusões generalizáveis para a população de origem (BLACK, 2012).

3.2 Amostragem e população

A população-alvo desta pesquisa foram os funcionários da área operacional do Metrô Rio, sendo essa uma área ocupacional pouco presente nas pesquisas sobre liderança. A amostra foi coletada através de formulário eletrônico no Google Forms enviado aos funcionários do Metrô Rio nos meses de Janeiro e fevereiro de 2024. O formulário continha questões demográficas como sexo, idade, formação, estado civil e tempo em que trabalha na organização. Em seguida, foram expostas as afirmativas das escalas de mensuração dos constructos utilizados neste estudo.

O metrô do Rio de Janeiro, inaugurado em março de 1979, possui atualmente 41 estações, três décadas de concessão (contrato até 2038). A empresa fica no Centro do Rio de Janeiro e emprega mais de 2.500 colaboradores (METRÔ RIO, 2023). As Linhas do Metrô Rio foram administradas e operadas pela Concessão Metroviária do Rio de Janeiro em 1998. Em dezembro de 2009, a empresa entrou para o Grupo Invepar. Desde então, foram feitos grandes investimentos para melhorar o sistema metroviário. Isso incluiu a aquisição de 19 trens chineses (todos em operação desde março de 2013), a modernização do Centro de Controle e a abertura de novas estações, como Uruguai na Tijuca (inaugurado em março de 2014) e Cantagalo e General Osório na Zona Sul. A HMOBI Participações S.A. assumiu o controle da empresa em novembro de 2021 após sua saída do Grupo Invepar. As Linhas 1 e 2 do sistema metroviário da cidade do Rio de Janeiro (RJ) são administradas, mantidas e operadas pelo MetrôRio. O MetrôRio também fornece serviços de operação, manutenção de material rodante, sistemas e infraestrutura para a Linha 4 (METRÔ RIO, 2023).

Os participantes da pesquisa ocupam diversos cargos, incluindo Operadores de Estação, Condutores de Trem, Condutores de Manobra, Assistentes e Analistas Administrativos, Agentes de Segurança e Técnicos de Manutenção. No total, foram enviados questionários para 278 colaboradores, dos quais 251 responderam, oferecendo contribuições importantes para este estudo.

3.3. Escalas

Nesta seção são descritas as escalas utilizadas para mensurar as variáveis estudadas neste trabalho. A integração ao trabalho (*job embeddedness*) foi mensurada com base nos 7 itens de em Hinkin (1995), adaptados por Crossley e colaboradores (CROSSLEY *et al.*, 2007). Todos os itens foram medidos em escala Likert de sete pontos variando de 1 "discordo fortemente" a 7 "concordo totalmente". Os itens incluem afirmativas como "Sinto-me ligado a esta organização", "Seria difícil para mim deixar esta organização" e "Estou demasiado envolvido nesta organização para a deixar".

O neuroticismo foi mensurado utilizando a subescala de 8 itens correspondente do International Personality Item Pool: A Scientific Collaboratory for the Development of Advanced Measures of Personality Traits and Other Individual Differences (<http://ipip.ori.org/>). (GOLDBERG, 1992; JOHNSON 2014). Todos os itens foram medidos em escala Likert de sete pontos escalando de 1 "discordo fortemente" a 7 "concordo totalmente". Os itens incluem afirmativas como “Me sinto relaxado a maior parte do tempo”, “Raramente me sinto triste” e “Fico estressado facilmente”. É possível notar que alguns itens dessa escala possuem o sentido inverso. Desta forma, antes das análises, foram realizadas as devidas inversões dos valores coletados.

A Satisfação no Trabalho foi mensurada utilizando a escala de 4 itens de Hackman e Oldham (1975). Todos os itens foram medidos em um Likert de sete pontos escalando de 1 "discordo fortemente" a 7 "concordo totalmente". Os itens incluem afirmativas como “De um modo geral estou muito satisfeito com o meu trabalho” e “Eu me sinto muito satisfeito quando realizo bem o meu trabalho”.

Por fim, a Liderança Servidora foi mensurada com base no instrumento de Liden e colaboradores (2015), com 7 itens. Todos os itens foram medidos em um Likert de sete pontos variando de 1 "discordo fortemente" a 7 "concordo totalmente". Os itens incluem afirmativas como “Meu (minha) líder sabe quando algo relacionado ao trabalho não está indo bem”, “Meu (minha) líder faz o desenvolvimento da minha carreira uma prioridade” e “Eu posso pedir a ajuda de meu (minha) líder se eu tiver um problema pessoal”. A tabela 1 descreve as escalas e os itens utilizados.

Constructo	Itens da Escala	Referência
Liderança Servidora	Meu (minha) líder sabe quando algo relacionado ao trabalho não está indo bem. Meu (minha) líder faz o desenvolvimento da minha carreira uma prioridade. Eu posso pedir a ajuda de meu (minha) líder se eu tiver um problema pessoal. Meu (minha) líder enfatiza a importância de retribuir à comunidade. Meu (minha) líder dá mais prioridade aos meus interesses do que aos seus próprios Meu (minha) líder me dá liberdade para lidar com situações difíceis da maneira que considero melhor. Meu (minha) líder NÃO comprometeria princípios éticos para alcançar sucesso.	LIDEN <i>et al.</i> , 2015
	Me sinto relaxado a maior parte do tempo.	

Neuroticismo (Instabilidade Emocional)	Raramente me sinto triste. (+)	GOLDBERG, 1992; JOHNSON, 2014
	Fico estressado facilmente. (-)	
	Me preocupo com as coisas. (-)	
	Me perturbo facilmente.	
	Fico bravo facilmente. (-)	
	Altero muito o meu humor. (-)	
	Tenho mudanças de humor frequentes. (-)	
	Me irritado facilmente. (-)	
Muitas vezes me sinto triste. (-)		
Integração ao trabalho (<i>Job Embeddedness</i>)	Sinto-me ligado a esta organização.	CROSSLEY <i>et al.</i> , 2007; HINKING, 1995
	Seria difícil para mim deixar esta organização.	
	Estou demasiado envolvido nesta organização para a deixar.	
	Sinto-me ligado a esta organização.	
	Simplesmente não poderia deixar a organização para a qual trabalho.	
	Seria fácil para mim deixar esta organização R	
Estou fortemente ligado a esta organização.		
Satisfação no Trabalho	De um modo geral estou muito satisfeito com o meu trabalho.	HACKMAN E OLDHAM, 1975
	Eu me sinto muito satisfeito quando realizo bem o meu trabalho.	
	O trabalho que realizo é muito significante para mim.	
	De um modo geral estou satisfeito com o tipo de trabalho que faço.	

Tabela 1: Escalas

Fonte: Elaboração pelo autor

3.4. Técnicas estatísticas

A análise estatística para responder às hipóteses do estudo foi realizada a partir dos dados coletados pelo questionário. Inicialmente, os dados foram tabulados no Microsoft Excel. Após a limpeza da base de dados, foram encontrados 251 questionários que foram considerados válidos. Em seguida, os dados foram exportados para o programa estatístico SPSS.

Nesse programa, todos os cálculos foram realizados. As frequências, médias e desvios padrões da amostra foram calculados usando técnicas de estatística descritiva. Além disso, o cálculo do Alfa de Cronbach foi usado para avaliar a confiabilidade das escalas de mensuração dos construtos (HAIR *et al.*, 2006).

Nesta dissertação empregou-se a análise de regressão múltipla para avaliar o impacto da liderança servidora e da satisfação no trabalho sobre a integração ao trabalho. A variável dependente nesta análise foi a integração ao trabalho, enquanto as variáveis independentes foram a liderança servidora e a satisfação no trabalho.

Para a especificação do modelo, o estudo propôs um modelo onde a integração ao trabalho é influenciada pela liderança servidora e pela satisfação no trabalho. Isso implica que, controlando-se por outros fatores, mudanças na liderança servidora e na satisfação no trabalho resultariam em alterações no nível de integração ao trabalho. Os dados para a análise foram coletados por meio de pesquisas distribuídas entre funcionários do Metrô Rio, utilizando escalas validadas para medir liderança servidora, neuroticismo, satisfação no trabalho e o grau de integração ao trabalho.

4

Análise dos dados

Neste capítulo, serão apresentadas as análises realizadas a partir dos dados e resultados estatísticos obtidos com a utilização do software SPSS 22.0, para os testes de hipóteses propostos no estudo.

4.1.

Caracterização da amostra

A Tabela 2 apresenta as estatísticas descritivas relacionadas à caracterização da amostra de participantes, detalhando a sua distribuição conforme diversas variáveis categóricas. A amostra consiste em 251 indivíduos, dos quais 70 são do sexo feminino, representando 27,89% do total, enquanto 181 são do sexo masculino, o que corresponde a 72,11% da amostra. Além disso, a distribuição dos cargos dos profissionais em diferentes funções dentro do Metrô Rio é a seguinte: Os Operadores de Estação constituem 63 funcionários, representando 25,10% do total. Os Condutores de Trem são 44 funcionários, correspondendo a 17,53%. Já os Condutores de Manobra somam 16 funcionários, o que equivale a 6,37%. Assistentes Administrativos e Analistas Administrativos são 11 e 8 funcionários, representando 4,38% e 3,19%, respectivamente. A maior categoria é a dos Agentes de Segurança, com 82 funcionários, correspondendo a 32,67%. Por fim, os Técnicos de Manutenção são 27, representando 10,76% do total.

Os participantes foram agrupados em quatro faixas etárias. A faixa "Até 30 anos" inclui 27 pessoas, correspondendo a 10,76% da amostra. A faixa de "31 a 40 anos" é a mais representativa, com 99 indivíduos, ou 39,44%. O grupo de "41 a 50 anos" conta com 89 pessoas, totalizando 35,46%, e a faixa "Acima de 50 anos" inclui 36 indivíduos, representando 14,34% da amostra.

Em relação à formação educacional, um participante possui Ensino Fundamental (0,40%), 83 têm Ensino Médio (33,07%), 31 possuem Superior Incompleto (12,35%), 105 têm Superior Completo (41,83%), e 31 apresentam Pós-Graduação (12,35%). Quanto ao estado civil, 58 participantes são solteiros (23,11%), 120 são casados (47,81%), 40 estão em união estável (15,94%), 27 são divorciados (10,76%) e 6 se enquadram em outras categorias (2,39%).

Em relação ao tempo de atuação na organização, 83 indivíduos têm até 5 anos (33,07%), 82 estão entre 6 a 10 anos (32,67%), 58 têm de 11 a 15 anos (23,11%), 20 possuem de 16 a 20 anos (7,97%) e 8 têm mais de 20 anos na organização (3,19%). Essas estatísticas fornecem um panorama detalhado da composição da amostra, essencial para compreender o contexto e a generalidade dos resultados obtidos no estudo sobre liderança servidora.

Variável	Categoria	Freq.	%
Sexo	Feminino	70	27,89%
	Masculino	181	72,11%
Idade	Até 30 anos	27	10,76%
	De 31 a 40	99	39,44%
	De 41 a 50	89	35,46%
	Acima de 50 anos	36	14,34%
Formação	Ensino Fundamental	1	0,40%
	Ensino Médio	83	33,07%
	Superior Incompleto	31	12,35%
	Superior Completo	105	41,83%
	Pós Graduação	31	12,35%
	Estado Civil	Solteiro	58
Estado Civil	Casado	120	47,81%
	União Estável	40	15,94%
	Divorciado	27	10,76%
	Outros	6	2,39%
Tempo na Organização	Até 5 anos	83	33,07%
	De 6 a 10 anos	82	32,67%
	De 11 a 15 anos	58	23,11%
	De 16 a 20 anos	20	7,97%
	Acima de 20 anos	8	3,19%

Tabela 2: Caracterização da Amostra

Fonte: Elaboração pelo autor

4.2. Análise de hipóteses

A Tabela 3 fornece estatísticas descritivas e valores de confiabilidade (alfa de Cronbach). Os alfas de Cronbach observados sugerem que as escalas usadas para avaliar neuroticismo, liderança servidora, integração ao trabalho e satisfação no trabalho são consistentes e confiáveis (HAIR *et al.*, 2006).

Variáveis	Mínimo	Máximo	Média	Desv. Pad.	Alfa de Cronbach
Sexo	1	2	1,72	0,45	
Idade	24,00	74,00	41,32	8,86	
Formacao	1,00	5,00	3,33	1,08	
Estado Civil	1,00	5,00	2,22	1,00	
Tempo	0,00	25,00	8,81	5,49	
Neuroticismo	1,00	7,00	3,36	1,30	0,87
Liderança Servidora	1,00	7,00	4,59	1,61	0,90
Integração ao Trabalho	1,00	7,00	4,82	1,35	0,82
Satisfação no Trabalho	1,00	7,00	5,79	1,37	0,92

Tabela 3: Estatísticas Descritivas

Fonte: Elaboração pelo autor

A tabela 4 apresentada descreve as correlações entre as variáveis, onde cada célula representa o coeficiente de correlação entre as variáveis das linhas e colunas correspondentes. O valor 1 na diagonal principal indica uma correlação perfeita, pois é a correlação de cada variável consigo mesma (HAIR *et al.*, 2006). Por exemplo, sexo e idade têm uma correlação muito baixa (0,010), indicando quase nenhuma relação linear.

Formação e Sexo têm uma correlação baixa e positiva (0,181**), significativa ao nível 0,01, sugerindo que a formação pode ter uma leve tendência a variar com o sexo na amostra estudada. Estado Civil e Idade têm uma correlação positiva moderada (0,190**), significativa ao nível 0,01. Tempo e Idade também têm uma correlação positiva moderada (0,264**), significativa ao nível 0,01.

Neuroticismo tem uma correlação negativa baixa com Tempo (-0,057) e uma correlação negativa moderada com Liderança Servidora (-0,256**), significativa ao nível 0,01. Liderança Servidora tem uma correlação negativa baixa com Formação (-0,154*), significativa ao nível 0,05, e uma correlação positiva moderada com Tempo (0,167**), significativa ao nível 0,01. Integração ao Trabalho mostra uma

correlação positiva forte com Liderança Servidora (0,432**), significativa ao nível 0,01. Satisfação no Trabalho tem uma correlação negativa moderada com Neuroticismo (-0,220**), significativa ao nível 0,01, e correlações positivas fortes com Liderança Servidora (0,427**) e Integração ao Trabalho (0,534**), ambas significativas ao nível 0,01.

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Sexo (1)	1								
Idade (2)	0,010	1							
Formação (3)	,181**	0,016	1						
Estado Civil (4)	0,054	,190**	0,031	1					
Tempo (5)	0,001	,264**	-0,059	-0,038	1				
Neuroticismo (6)	-0,098	-0,091	0,113	-0,044	-0,057	1			
Liderança Servidora (7)	-0,047	-0,079	-,154*	0,065	,167**	-,256**	1		
Integração ao Trabalho (8)	0,090	-0,019	-0,082	0,016	,154*	-,140*	,432**	1	
Satisfação no Trabalho (9)	0,061	0,035	-0,091	0,046	0,051	-,220**	,427**	,534**	1

Tabela 4: Correlação

Fonte: Elaboração pelo autor

Estes valores indicam o grau de associação linear entre as variáveis. Os valores seguidos de dois asteriscos (**) denotam uma significância estatística com p-valor menor que 0,01, enquanto um asterisco (*) indica p-valor menor que 0,05. Isso sugere que as relações marcadas com asteriscos são menos prováveis de serem devido ao acaso (HAIR *et al.*, 2006).

Para analisar as hipóteses propostas neste estudo, foram realizadas regressões múltiplas utilizando-se as diferentes variáveis dependentes. Primeiramente, foi testado o impacto da liderança servidora na satisfação no trabalho, e se essa relação era moderada pelo neuroticismo. A tabela 5 apresenta os resultados de quatro modelos de regressão múltipla, cada um incorporando diferentes conjuntos de variáveis predictoras.

Modelo 1 inclui as variáveis Sexo, Idade, formação e tempo de na organização como preditores. Ambos apresentam betas positivos, 0,080 para Sexo, 0,026 para Idade, -0,103 para formação e 0,038 para tempo, mas nenhum deles é estatisticamente significativo, conforme indicado pelos valores de significância (Sig.) acima do nível convencional de 0,05. O R^2 do modelo é de 0,131, indicando que 13,1% da variância da variável dependente é explicada pelos preditores neste modelo. O Delta R^2 é de 0,017 com um valor de significância (Sig.) de 0,371, indicando que o modelo não é explica a variância observada na satisfação no trabalho.

Modelo 2 adiciona a variável Liderança Servidora aos preditores. O acréscimo da Liderança Servidora ao modelo resulta em um beta significativo de 0,438 (Sig. de 0,000). O R^2 melhora substancialmente para 0,444, sugerindo que 44,4% da variância é explicada pelo modelo. O Delta R^2 é de 0,180, indicando um aumento significativo na variância explicada em comparação com o Modelo 1 (Sig. de 0,000).

Modelo 3 introduz a variável Neuroticismo, com um beta de -0,100, mas sem significância com um Sig. de 0,098. A variável Liderança Servidora permanece significativa com um beta de 0,413 (Sig. de 0,000). O R^2 é de 0,454, indicando que o modelo explica 45,4% da variância. O Delta R^2 é de 0,009, mostrando um pequeno aumento na variância explicada em comparação ao Modelo 2, mas esse aumento não é estatisticamente significativo (Sig. de 0,098).

Modelo 4 examina a interação entre Liderança e Neuroticismo (Liderança*Neuroticismo), que possui um beta de -0,001 e não é significativo (Sig. de 0,989), indicando que a interação entre essas variáveis não contribui significativamente para explicar a variância da variável Satisfação no trabalho. O R^2 permanece em 0,454, sem alterações em relação ao Modelo 3, e o Delta R^2 é de 0,000, sugerindo que a adição da variável moderada não melhora o modelo.

Modelos	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3		Modelo 4	
	beta	t	beta	t	beta	t	beta	t
Sexo	0,080	1,238	0,089	1,523	0,076	1,299	0,076	1,296
Idade	0,026	0,391	0,081	1,359	0,070	1,159	0,070	1,156
Formação	-0,103	-	-0,043	-0,736	-0,034	-0,568	-0,034	-0,567
Tempo	0,038	0,583	-0,046	-0,764	-0,044	-0,727	-0,044	-0,725
Liderança Servidora			0,438** *	7,408	0,413** *	6,762	0,413***	6,747
Neuroticismo					-0,100	-1,661	-0,100	-1,654
Liderança * Neuroticismo							-0,001	-0,013
R^2	0,131		0,444		0,454		0,454	
ΔR^2	0,017		0,180		0,009		0,000	
Sig.	0,371		0,000		0,098		0,989	

Tabela 5: Regressão Múltipla para Satisfação no Trabalho.

Fonte: Elaborado pelo autor

Esses resultados indicam que, dos preditores examinados, a Liderança Servidora é a única variável que tem um efeito significativo sobre a variável dependente Satisfação no Trabalho nos Modelos 2, 3 e 4. A Formação, o Sexo, a Idade e o Tempo na organização não são preditores significativos em nenhum dos modelos, e a variável Neuroticismo, embora com sinal negativo e próxima da significância no Modelo 3, não chega a ser significativa.

A análise dos dados não confirmou um efeito moderador significativo do neuroticismo na relação entre liderança servidora e satisfação no trabalho. Isso indica que, dentro da nossa amostra e método de análise, a influência da liderança servidora na satisfação no trabalho é consistente independentemente dos níveis de neuroticismo dos indivíduos. Desta forma, pode-se afirmar que a hipótese H1 foi confirmada e a hipótese H4 não foi confirmada. Embora o neuroticismo não tenha moderado a relação entre liderança servidora e satisfação no trabalho de maneira significativa neste estudo, os achados fortalecem a compreensão do papel central da liderança servidora. O efeito sustentado da liderança servidora sobre a satisfação no trabalho destaca a importância de nutrir essas qualidades de liderança para promover ambientes de trabalho mais satisfatórios.

A título de exercício, foi gerado um gráfico (Figura 2) com os resultados dos testes de moderação do neuroticismo na relação entre liderança servidora e satisfação no trabalho. Como se pode observar, as linhas que representam participantes com níveis baixos, médio e alto de neuroticismo não se cruzam, o que ratifica a ausência de moderação. No entanto, observa-se que os valores de satisfação acompanham de forma inversa o nível de neuroticismo dos participantes.

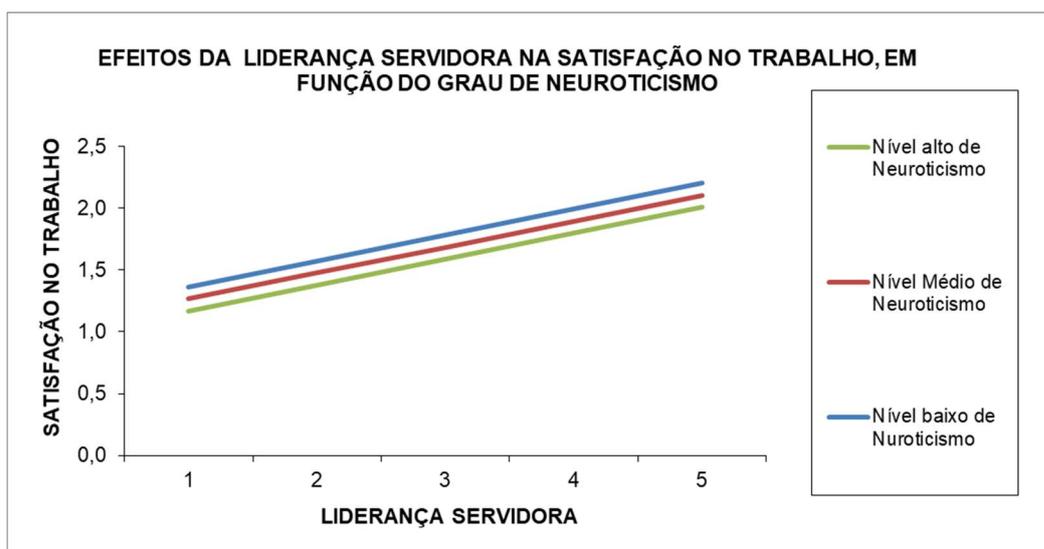


Figura 2 – Moderação.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A seguir, a Tabela 6 apresenta os resultados de uma análise de regressão múltipla realizada para avaliar o impacto das variáveis independentes liderança servidora e satisfação no trabalho na variável dependente integração ao trabalho.

Modelos	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3		Modelo 4	
Variáveis	Beta	t	Beta	t	Beta	t	Beta	t
Sexo	0,107	1,680	0,092	1,447	0,113	1,934	0,081	1,516
Idade	-0,062	-0,956	-0,072	-1,116	-0,011	-0,178	-0,041	-0,744
Formação	-0,090	-1,418	-0,074	-1,159	-0,031	-0,531	-0,017	-0,317
Tempo	0,165**	2,552	0,162**	2,516	0,085	1,414	0,104	1,904
Neuroticismo			-					
			0,120*	-1,905	-0,016	-0,269	0,027	0,488
Liderança Servidora					0,413***	6,772	0,236***	3,924
Satisfação no trabalho							0,429***	7,408
R ²	0,209		0,240		0,455		0,594	
Delta R ²	0,044		0,014		0,149		0,146	
Sig.	0,026		0,058		0,000		0,000	

Tabela 6: Regressão Múltipla para Integração Trabalho.

Fonte: Elaborado pelo autor

No Modelo 1, foram consideradas as variáveis Sexo, Idade, Formação e Tempo. Neste modelo, apenas a variável Tempo apresentou um impacto significativo na Integração ao trabalho, com um beta de 0,165 e significância de 0,011. O modelo como um todo tem um R² de 0,209, indicando que essas variáveis explicam 20,9% da variância na Integração ao trabalho. A mudança no R² é de 0,044 e o modelo é estatisticamente significante (Sig. = 0,026).

O Modelo 2 adiciona a variável Neuroticismo ao modelo anterior. A variável Tempo continua sendo significativa com um beta de 0,162 e uma significância de 0,013. Neuroticismo é significativo com um beta de -0,120 e uma significância de 0,050. O R^2 do modelo é de 0,240, significando que o modelo explica 24% da variância na Integração ao trabalho, e o Delta R^2 é de 0,014, com uma significância de 0,050, o que indica que a inclusão do Neuroticismo melhorou significativamente a explicação da variância na Integração ao trabalho.

O Modelo 3 inclui uma nova variável independente, a Liderança Servidora. Esta variável mostrou um forte impacto significativo na Integração ao trabalho, com um beta de 0,413 e uma significância de 0,000. O modelo agora tem um R^2 de 0,455, sugerindo que as variáveis incluídas explicam 45,5% da variância. O Delta R^2 de 0,149 é estatisticamente significativo (Sig. = 0,000), indicando que a Liderança Servidora é um adicional significativo ao modelo.

No Modelo 4, é introduzida a variável Satisfação no trabalho. Essa variável também tem um forte impacto significativo na Integração ao trabalho (beta = 0,429; Sig. = 0,000). Além disso, a variável Liderança Servidora continua sendo estatisticamente significativa, com um beta de 0,236 (Sig. = 0,000). O R^2 aumenta para 0,594, o que significa que 59,4% da variância na Integração ao trabalho é explicada pelo modelo. O Delta R^2 de 0,146 é significativo (Sig. = 0,000), sugerindo que a Satisfação no trabalho adiciona significativamente ao modelo.

É possível inferir que as variáveis Liderança Servidora e Satisfação no trabalho mostraram ter os impactos mais significativos na Integração ao trabalho. O Tempo teve um impacto significativo nos primeiros modelos, mas com a introdução da Liderança Servidora e da Satisfação no trabalho, seu efeito tornou-se menos significativo. Sexo, Idade e Formação não tiveram impacto significativo em nenhum dos modelos. A progressão dos modelos mostrou um aumento significativo na variância explicada com a adição de novas variáveis, particularmente a Liderança Servidora e a Satisfação no trabalho, que são componentes críticos na compreensão da Integração ao trabalho.

A análise de regressão indica que as hipóteses H2 e H3 foram confirmadas, onde as variáveis Satisfação no Trabalho e Liderança Servidora têm relação com a Integração ao Trabalho.

A Tabela 7 a seguir apresenta o sumário das hipóteses testadas e a decisão sobre elas.

Hipóteses	Decisão
H1 – A Liderança Servidora tem um impacto positivo na Satisfação no Trabalho.	Aceitar
H2 – A Liderança Servidora tem um impacto positivo na Integração ao Trabalho.	Aceitar
H3 – A Satisfação no Trabalho tem um impacto positivo na Integração ao Trabalho.	Aceitar
H4 – O Neuroticismo modera a relação entre Liderança Servidora e Satisfação no Trabalho. Quanto maior o Neuroticismo, menor a relação	Rejeitar

Tabela 7 – Sumário das Hipóteses

Fonte: Elaborado pelo autor

5 Discussão

O cenário organizacional contemporâneo aponta para a importância de estilos de liderança que não só melhorem o desempenho, mas também fomentem o bem-estar e o engajamento dos funcionários. Entre vários paradigmas de liderança, a liderança servidora surgiu como um catalisador positivo para melhorar a satisfação no trabalho e reforçar a integração no trabalho (MITTAL & DORFMAN, 2012; ALMEIDA & FARO, 2016; BAVIK, 2020).

A confirmação da hipótese que a liderança servidora tem relação com a satisfação no trabalho corrobora alguns trabalhos anteriores. A liderança servidora, que envolve um líder priorizando as necessidades dos outros sobre as suas próprias, promove a satisfação dos funcionários. Isso porque o líder servidor desempenha um papel fundamental ao apoiar os subordinados na realização de seus objetivos, demonstrando uma genuína preocupação em alcançar suas metas, o que contribui significativamente para a satisfação dos colaboradores (POUSA, 2014; SIQUEIRA, 2008; ALMEIDA & FARO, 2016).

Os resultados desta pesquisa indicam que quando os líderes colocam uma alta ênfase no avanço, progresso e bem-estar de seus subordinados, isso resulta em níveis elevados de satisfação no trabalho. Gerentes que abraçam um estilo de liderança servidora no ambiente do Metro Rio, ao demonstrar características como empatia, escuta atenta, responsabilidade e dedicação ao crescimento pessoal e profissional de seus funcionários, parecem contribuir para sua satisfação. Além disso, os resultados e análises deste estudo indicam que tanto a satisfação no trabalho quanto a liderança servidora impactam diretamente a integração no trabalho. Esses achados sugerem que líderes podem impactar de forma expressiva a satisfação e a retenção de pessoas, aspecto essencial para o bom desempenho das organizações.

A pesquisa sobre liderança servidora frequentemente visa identificar comportamentos que elevam a satisfação dos funcionários (CHOUDHARY *et al.*, 2013; MAHEMBE & ENGELBRECHT, 2014; VILLIERS, 2015; YOSHIDA *et al.*, 2014; ALMEIDA & FARO, 2016; BARBUTO *et al.*, 2014; PLESSIS *et al.*, 2015; BAVIK, 2020), e este estudo destaca a importância de explorar como essas práticas influencia também outros aspectos organizacionais, como a integração ao trabalho. A fim de promover a integração ao trabalho e, posteriormente, mitigar as taxas de rotatividade, recomenda-se que as organizações cultivem uma cultura de liderança servidora que priorize a satisfação dos funcionários. Ao considerar os vários aspectos do bem-estar dos funcionários, os líderes têm a capacidade de integrar seus funcionários mais extensivamente na estrutura corporativa, promovendo assim taxas mais elevadas de retenção de funcionários e, em última análise, maior estabilidade e prosperidade da organização (ANTUNES, 2018; CULIBRK *et al.*, 2018; HUANG *et al.*, 2020).

Os resultados deste estudo sugerem também que a implementação da liderança servidora no Metrô Rio, como uma abordagem estratégica, pode ter consequências gerenciais significativas no aumento da satisfação no trabalho e integração no trabalho. Os gerentes podem criar um ambiente organizacional que promove o bem-estar dos funcionários, devoção e compromisso, adotando o princípio de servir em vez de ser servido. A incorporação de conceitos de liderança servidora pode impulsionar o aumento da produtividade, criatividade e sucesso a longo prazo.

5.1. Implicações e contribuições gerenciais

Esta seção elucida as implicações gerenciais derivadas deste estudo explorando a relação entre a liderança servidora, a satisfação no trabalho e a integração ao trabalho. Os resultados ilustram que a liderança servidora exerce uma forte influência na satisfação no trabalho, o que, por sua vez, tem um impacto significativo na integração no trabalho.

Ao exemplificar as características da liderança servidora, os indivíduos têm a capacidade de cultivar uma atmosfera nutrida e empoderadora que aumenta a satisfação no trabalho. Isto implica não só em atender às exigências e problemas relacionados com o trabalho, mas também mostrar uma preocupação genuína pelo bem-estar geral dos funcionários. Os gestores devem participar ativamente em uma comunicação consistente e transparente, oferecer feedback e incluir os funcionários nos processos de tomada de decisão, reforçando assim o seu valor e impacto na empresa.

Essa pesquisa fornece contribuições adicionais sobre os efeitos positivos da liderança servidora na integração ao trabalho. Os funcionários comprometidos demonstram vitalidade, compromisso e profundo envolvimento em seu trabalho, qualidades que são muito influenciadas pelo estilo da liderança. Os líderes servidores aumentam o envolvimento emocional e intelectual dos funcionários com o seu trabalho, dando prioridade às suas necessidades e facilitando o seu desenvolvimento. Além disso, uma das principais implicações para os gestores é a importância da liderança servidora na promoção de uma cultura de envolvimento ativo. Isto envolve estabelecer ocasiões para tarefas significativas, reconhecer e utilizar as capacidades dos funcionários, e cultivar um sentimento de camaradagem e missão coletiva, típicos da liderança servidora. Os gestores devem procurar servir como exemplo dos princípios da organização e motivando as pessoas através de sua liderança focada na prestação de serviços.

Este estudo destaca a relação entre satisfação no trabalho e integração no trabalho, sugerindo que os indivíduos que experimentam satisfação são mais propensos a exibir níveis mais elevados de integração em seu trabalho. A satisfação no trabalho parece desempenhar um papel crucial na determinação da integração ao trabalho, indicando que os esforços para melhorar a satisfação dos funcionários afetarão posteriormente os níveis de integração. Atualmente, a promoção da satisfação no trabalho ainda é desafiadora, na medida que a falta de satisfação pode impactar na saúde mental e física dos funcionários, elevando ainda o número de abandono de postos de trabalho, especialmente no contexto operacional do metrô que é uma área onde existe um nível elevado de estresse.

A contribuição para os gestores do Metrô Rio que adotam uma abordagem abrangente à liderança e à cultura corporativa é destacada por esta interdependência observada nesta pesquisa. Usar a liderança servidora como um meio para aumentar a satisfação no trabalho pode funcionar como um mecanismo estratégico capaz de aumentar a integração no trabalho. Os gestores devem priorizar o estabelecimento de um ambiente de trabalho que fomente a satisfação e o envolvimento, reconhecendo a interligação destes fatores e seu impacto nos resultados da organização.

6 Conclusão

É possível concluir que a liderança servidora, caracterizada por líderes que priorizam as necessidades dos funcionários e se preocupam profundamente com seu bem-estar, tem um impacto significativo na satisfação e na integração no trabalho no Metro Rio. Este estilo de liderança promove um ambiente de apoio e desenvolvimento pessoal, o que torna os funcionários mais felizes e coesos no local de trabalho. Os resultados mostram que os líderes que usam práticas de liderança servidora podem aumentar a satisfação dos funcionários e aumentar a integração e o envolvimento no trabalho. Isso resulta em uma maior retenção e estabilidade da organização.

Esse estudo também enfatizou a importância de usar estratégias de liderança servidora como um meio de tornar os ambientes de trabalho mais produtivos e equilibrados. Uma cultura organizacional que valoriza e motiva os funcionários pode ser construída por gerentes que demonstram empatia, escuta atenta e responsabilidade, bem como promovem o crescimento pessoal e profissional dos funcionários. Este método não apenas melhora a qualidade de vida dos funcionários, mas também aumenta a produtividade, a criatividade e o sucesso da organização no longo prazo. Portanto, para organizações que buscam excelência e sustentabilidade, uma cultura de liderança servidora é essencial.

6.1. Limitações e estudos futuros

Apesar das valiosas contribuições feitas, este estudo possui algumas limitações. O design transversal impõe limitações à capacidade de provar a causalidade. Embora as relações tenham sido identificadas, é necessário para estudos futuros empregar desenhos longitudinais, a fim de validar a direcionalidade destas associações. Além disso, a utilização de escalas autoreportadas pode apresentar vícios de resposta, o que pode afetar significativamente a precisão dos resultados. Os estudos futuros poderiam ser reforçados integrando métricas

objetivas adicionais ou empregando a triangulação de fontes de dados para validar as descobertas.

Além disso, o contexto do estudo pode impor restrições quanto à extensão em que as conclusões podem ser generalizadas. Quando conduzidos dentro de um determinado quadro cultural e organizacional, é importante notar que as conclusões podem não possuir aplicabilidade universal. A fim de estabelecer a generalização das relações observadas, recomenda-se que estudos futuros busquem realizar métodos que permitam a generalização. Além disso, é recomendado o uso de estudos qualitativos, como a fenomenografia, para avaliar a variação da percepção acerca da experiência de um fenômeno.

Estudos longitudinais são necessários para estabelecer de forma mais eficaz uma relação causal entre a liderança servidora, a satisfação do trabalho e a integração no trabalho. Estes estudos podem oferecer uma compreensão mais profunda da progressão destas interações ao longo do tempo. Além disso, novos estudos devem explorar novos contextos culturais e organizacionais que possuem o potencial de aumentar a aplicabilidade dos resultados. Ao reconhecer e testar essas limitações e investigar as vias propostas para futuras pesquisas, pesquisadores podem desenvolver uma compreensão maior do impacto da liderança servidora no comportamento e gestão organizacionais.

7

Referências bibliográficas

AL-ASADI, R.; MUHAMMED, S.; ABIDI, O.; DZENOPOLJAC, V. Impact of servant leadership on intrinsic and extrinsic job satisfaction. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 40, n. 4, p. 472–484, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/lodj-09-2018-0337>>.

ALMEIDA, S. P.; FARO, A. Tradução, adaptação e validação do Servant Leadership Questionnaire (Escala de Liderança Servidora). **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 16, n. 3, p. 285-297, 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.17652/rpot/2016.3.11929>>.

ANTUNES, A. Liderança servidora – evidências práticas em estudos de caso. **Gestão e Desenvolvimento**, v. 26, p. 77-103, 2018.

AVOLIO, B. J.; WALUMBWA, F. O.; WEBER, T. J. Leadership: Current theories, research, and future directions. **Annual Review of Psychology**, v. 60, p. 421–449, 2009.

BAKHSHI, A.; KUMAR, K.; RANI, E. Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organization Commitment. **International Journal of Business and Management**, v. 4, n. 9, p. 145-154, 2009.

BARBOSA, R. A. P.; DA SILVA, E. A.; GONÇALVES, F. H. L.; DE MORAIS, F. R. O impacto da educação empreendedora na intenção de empreender: análise dos traços de personalidade. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 9, n. 1, p. 124-158, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.14211/regepe.v9i1.1589>>.

BARBUTO, J. E.; GOTTFREDSON, R.; SEARLE, T. P. An examination of emotional intelligence as an antecedent of servant leadership. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 21, n. 3, p. 315-323, 2014. Disponível em: <doi: 10.1177/1548051814531826>.

BARRICK, M. R.; MOUNT, M. K. The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. **Personnel Psychology**, v. 1, n. 26, 1991.

BAVIK, A. A systematic review of the servant leadership literature in management and hospitality. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 32, n. 1, p. 347–382, 2020.

BERNSTEIN, D. A.; NASH, P. W. **Essentials of psychology**. Boston: Cengage Learning, 2008.

BLACK, K. **Business Statistics for Contemporary decision making**. 7 ed. Houston: John Wiley & Sons, 2012.

BRIEF, A. P.; WEISS, H. M. Organizational behavior: Affect in the workplace. **Annual Review of Psychology**, v. 53, n. 1, p. 279-307, 2002.

BUTLER, M.; ROSE, E. **Introduction to Organizational Behaviour**. London: Chartered Institute of Personnel & Development, 2011.

CHAN, W.; HO, J.; SAMBASIVAN, M.; NG, S. Antecedents and outcome of job embeddedness: Evidence from four and five-star hotels. **International Journal of Hospitality Management**, v. 83, p. 37-45, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.04.011>>.

CHINIARA, M.; BENTEIN, K. Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction. **The Leadership Quarterly**, v. 27, n. 1, p. 124–141, 2016.

_____.; _____. The servant leadership advantage: When perceiving low differentiation in leader-member relationship quality influences team cohesion, team task performance, and service OCB. **The Leadership Quarterly**, v. 29, n. 2, p. 333–345, 2018.

CHOUDHARY, A. I.; AKHTAR, S. A.; ZAHEER, A. Impact of transformational and servant leadership on organizational performance. **Journal of Business Ethics**, v. 116, n. 2, p. 433-440, 2013. Disponível em: <doi: 10.1007/s10551-012-1470-8>.

CROSSLEY, C. D. *et al.* Development of a global measure of job embeddedness and integration into a traditional model of voluntary turnover. **Journal of applied Psychology**, v. 92, n. 4, p. 1031, 2007.

ĆULIBRK, J.; DELIĆ, M.; MITROVIĆ, S.; ĆULIBRK, D. Job Satisfaction, Organizational Commitment and Job Involvement: The Mediating Role of Job Involvement. **Frontiers in psychology**, v. 9, artigo 132, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00132>>.

CURA, M. L. A. D. **Satisfação profissional do enfermeiro**. Dissertação de mestrado, Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 1994.

DANNHAUSER, Z.; BOSHOFF, A. B. The relationships between servant leadership, trust, team commitment and demographic variables. **International Journal of Leadership Studies**, v. 2, n. 2, p. 148-168, 2007.

DAWAL, S.; TAHA, Z.; ISMAIL, Z. Effect of job organization on job satisfaction among shop floor employees in automotive industries in Malaysia. **International Journal of Industrial Ergonomics**, v. 1, n. 1, 2009.

DE PAULA, R. T. V.; CAPPELLOZZA, A. Relações do tecnoestresse e neuroticismo na Síndrome de Burnout. **Revista Organizações em Contexto**, v. 17, n. 33, p. 117-135, 2021.

EVA, N.; ROBIN, M.; SENDJAYA, S.; VAN DIERENDONCK, D.; LIDEN, R. C. Servant Leadership: A systematic review and call for future research. **The Leadership Quarterly**. 2018. Disponível em: <doi:10.1016/j.leaqua.2018.07.004>.

FIGUEIREDO, C. C.; AVRICHIR, I.; BARBOSA, R. A. P. A Personalidade de Empreendedores e Gerentes de Loja Medida via Teoria do Big Five. **Revista Administração em Diálogo**, São Paulo, v. 19, p. 70-94, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.23925/2178-0080.2017v19i3.32986>.

GOLDBERG, L. R. The development of markers for the Big-Five factor structure. **Psychological Assessment**, v. 4, p. 26-42, 1992.

GREENLEAF, R. K. **Servant Leadership: A Journey Into the Nature of Legitimate Power and Greatness**. 1977.

GUILLAUME, O.; HONEYCUTT, A.; SAVAGE-AUSTIN, A. R. The impact of servant leadership on job satisfaction. **Journal of Business and Economics**, v. 4, n. 5, p. 444-448, 2013.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. **The job diagnostic survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects**. Department of Administrative Sciences: Yale University, 1975.
_____.; _____. **Work redesign**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1980.

HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise Multivariada de Dados**. 6a. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

HINKIN, T. R. A review of scale development practices in the study of organizations. **Journal of Management**, v. 21, p. 967–988, 1995.

HUANG, H.; XIA, X.; ZHAO, W.; PAN, X.; ZHOU, X. Overwork, job embeddedness and turnover intention among Chinese knowledge workers. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, v. 59, n. 3, p. 442-459, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12272>.

HUGHES, D. J.; LEE, A.; TIAN, A. W.; NEWMAN, A.; LEGOOD, A. Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. **The Leadership Quarterly**, v. 29, n. 5, p. 549–569, 2018.

JOHNSON, J. A. Measuring thirty facets of the Five Factor Model with a 120-item public domain inventory: Development of the IPIP-NEO-120. **Journal of Research in Personality**, v. 51, p. 78-89, 2014.

KAUR, P. Mediator Analysis of Job Satisfaction: Relationship between Servant Leadership and Employee Engagement. **Metamorphosis: A Journal of Management Research**, v. 17, n. 2, p. 76–85, 2018.

KETCHAIN, L. **Happiness at work** (in press), 2003.

KLIJN, T. M. P. **Satisfação no trabalho de mulheres acadêmicas da Universidade de Concepción, Chile**. Tese de doutorado, Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto e Escola de Enfermagem da Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, São Paulo, 1998.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LEE, A.; LEGOOD, A.; HUGHES, D.; TIAN, A. W.; NEWMAN, A.; KNIGHT, C. Leadership, creativity and innovation: a meta-analytic review. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 29, n. 1, p. 1–35, 2020.

LEE, C.; HUANG, S. Can ethical leadership hinder sales performance? A limited resource perspective of job embeddedness. **Chinese Management Studies**, v. 13, n. 4, p. 985-1002, 2019. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/CMS-05-2018-0517>>.

LIDEN, R. C.; WAYNE, S. J.; MEUSER, J. D.; HU, J.; WU, J.; LIAO, C. Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28. **The Leadership Quarterly**, v. 26, n. 2, p. 254–269, 2015.

LOCKE, E. A. The nature and causes of job satisfaction. In: DUNNETTE, M. D. (Ed.), **Handbook of industrial and organizational psychology**. Chicago: Rand McNally College Publishing Company, 1976.

MACINTYRE, P.; MACDONALD, S. The development of 2 scales of job-related affect - the macs scale of job-satisfaction and the perceived job stress scale. **Canadian Psychology-Psychologie Canadienne**, v. 35, n. 2a, p. 129, 1997.

MAHEMBE, B.; ENGELBRECHT, A. S. The relationship between servant leadership, organisational citizenship behaviour and team effectiveness. **SA Journal of Industrial Psychology**, v. 40, n. 1, p. 1107-1117, 2014. Disponível em: <[doi:10.4102/sajip.v40i1.1107](https://doi.org/10.4102/sajip.v40i1.1107)>.

MAIA, T.; MAIA, F. Bem-Estar no Trabalho. **Revista Gestão & Sustentabilidade**, v. 1, n. 1, p. 352-366, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.36661/2596-142X.2019v1i1.11239>>.

MAYER, D. M.; BARDES, M.; PICCOLO, R. F. Do servant-leaders help satisfy follower needs? An organizational justice perspective. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 17, n. 2, p. 180-197, 2008.

METRO RIO. Perfil Corporativo. Disponível em: <<https://ri.metrorio.com.br/perfil-corporativo-e-governanca/perfil-corporativo>>. Acesso em: 18/03/2024

MITTAL, R.; DORFMAN, P. W. Servant leadership across cultures. **Journal of World Business**, v. 47, n. 4, p. 555-570, 2012. Disponível em: doi: 10.1016/j.jwb.2012.01.009>.

NULLENS, P. The Will to Serve: An Anthropological and Spiritual Foundation for Leadership. In: BOUCKAERT, L.; VAN DEN HEUVEL, S. C. (Eds.). **Servant Leadership, Social Entrepreneurship and the Will to Serve: Spiritual Foundations and Business Applications**. Palgrave Macmillan, p. 3–28, 2019.

NUNES, C. H. S. S.; HUTZ, C. S. O modelo dos Cinco Grandes Fatores de Personalidade. Em: PRIMI, R. (Org.), **Temas em avaliação psicológica**. p. 40-49. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.

PALAIOLOGOS, A.; PAPAZEKOS, P.; PANAYOTOPOULOU, L. Organizational justice and employee satisfaction in performance appraisal. **Journal of European Industrial Training**. v. 35 n. 8, p. 826-840, 2011.

PLESSIS, M.; WAKELIN, Z.; NEL, P. The influence of emotional intelligence and trust on servant leadership. **SA Journal of Industrial Psychology**, v. 41, n. 1, p. 1133-1142, 2015. Disponível em: <doi: 10.4102/sajip.v41i1.1133>.

POUSA, C. Measuring servant leadership. In: SELLADURAI, R.; CARRAHER, S. (Orgs.). **Servant Leadership: Research and Practice**. Dallas: IGI Global, 2014. p. 211-243.

RUSSELL, R. F.; STONE, A. G. A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. **Leadership and Organization Development Journal**, v. 23, n. 3, p. 145-157, 2002.

SENDJAYA, S.; EVA, N.; BUTAR BUTAR, I.; ROBIN, M.; CASTLES, S. SLBS-6: Validation of a Short Form of the Servant Leadership Behavior Scale. **Journal of Business Ethics**, v. 156, n. 4, p. 941–956, 2019.

SIQUEIRA, M. M. M. Satisfação no trabalho. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, p. 257-266. 2008.

SOUSA, M.; VAN DIERENDONCK, D. Servant Leadership and the Effect of the Interaction Between Humility, Action, and Hierarchical Power on Follower Engagement. **Journal of Business Ethics**, v. 141, n. 1, p. 13–25, 2017.

SPECTOR, P. E. **Industrial and Organizational Psychology – Research and Practice**. 3 ed. New York: John Wiley & Sons, Inc., 2003.

SUN, P. Y. T. The servant identity: Influences on the cognition and behavior of servant leaders. **The Leadership Quarterly**, v. 24, n. 4, p. 544–557, 2013.

TETT, R. P.; JACKSON, D. N.; ROTHSTEIN, M. Personality measures as predictors of job performance: A meta-analytic review. **Personnel Psychology**, v. 44, p. 703-742, 1991.

TISCHLER, L.; GIAMBATISTA, R.; MCKEAGE, R.; MCCORMICK, D. Servant leadership and its relationships with core self-evaluation and job satisfaction. **The Journal of Values-Based Leadership**, v. 9, n. 1, p. 1-20, 2016.

VILLIERS, D. **Top management team members's perception of executive servant leadership and their work engagement: Impact of gender and ethnicity.** 2015. Dissertação (Mestrado), 2015. Disponível em: <<http://aut.researchgateway.ac.nz/handle/10292/8735>>. Acesso em: 18/03/2024

YOSHIDA, D. T.; SENDJAYA, S.; HIRST, G.; COOPER, B. Does servant leadership foster creativity and innovation? A multi-level mediation study of identification and prototypicality. **Journal of Business Research**, v. 67, p. 1395-1404, 2014. Disponível em: <doi: 10.1016/j.jbusres.2013.08.013>.

YUZUK, R. P. **The assessment of employee morale: A comparison of two measures** Columbus, OH: Ohio State University, 1961.

ZALEWSKA, A. M. Achievement and social relations values as conditions of the importance of work aspects and job satisfaction. **Int. Occup. Saf. Ergon.**, v. 5, n. 3, p. 395-416, 1999.

ZHAO, H; SEIBERT, Scott. The Big Five Personality Dimensions and Entrepreneurial Status: A Meta-Analytical Review. **Journal of Applied Psychology, the American Psychological Association**, Vol. 91, No. 2, 259–27, 2006. Disponível em: <<https://psycnet.apa.org/record/2006-03206-002>>.

Anexo 1

Questionários

Escalas

Liderança Servidora (LIDEN *et al.*, 2015)

Meu (minha) líder sabe quando algo relacionado ao trabalho não está indo bem.
Meu (minha) líder faz o desenvolvimento da minha carreira uma prioridade.
Eu posso pedir a ajuda de meu (minha) líder se eu tiver um problema pessoal.
Meu (minha) líder enfatiza a importância de retribuir à comunidade.
Meu (minha) líder dá mais prioridade aos meus interesses do que aos seus próprios.
Meu (minha) líder me dá liberdade para lidar com situações difíceis da maneira que considero melhor.
Meu (minha) líder NÃO comprometeria princípios éticos para alcançar sucesso.

Discordar totalmente a concordar totalmente (7 pontos).

Neuroticismo (Instabilidade Emocional) (BIG 5 - 10) (GOLDBERG, 1992; JOHNSON, 2014)

(+)

Me sinto relaxado a maior parte do tempo.
Raramente me sinto triste.

(-)

Fico estressado facilmente.
Me preocupo com as coisas.
Me perturbo facilmente.
Fico bravo facilmente.
Altero muito o meu humor.
Tenho mudanças de humor frequentes.
Me irritado facilmente.
Muitas vezes me sinto triste.

Integração ao trabalho (Job Embeddedness) (CROSSLEY *et al.*, 2007; HINKING, 1995)

Sinto-me ligado a esta organização.
Seria difícil para mim deixar esta organização.
Estou demasiado envolvido nesta organização para a deixar.
Sinto-me ligado a esta organização.
Simplesmente não poderia deixar a organização para a qual trabalho.
Seria fácil para mim deixar esta organização R
Estou fortemente ligado a esta organização.

Satisfação no Trabalho (HACKMAN E OLDFHAM, 1975)

De um modo geral estou muito satisfeito com o meu trabalho.
Eu me sinto muito satisfeito quando realizo bem o meu trabalho.
O trabalho que realizo é muito significativo para mim.

De um modo geral estou satisfeito com o tipo de trabalho que faço.

Variáveis demográficas

1. Idade
2. Gênero
3. Formação
4. Há quanto tempo você trabalha na organização? (Em anos)