

Mestrado
Ciências Empresariais

Trabalho Final De Mestrado
Dissertação

**Liderança Servidora e Motivação dos
Colaboradores:**

**O Papel Mediador das Variáveis
Organizacionais**

Pedro Duarte Lourenço

Mestrado
Ciências Empresariais

Trabalho Final De Mestrado
Dissertação

Liderança Servidora e Motivação dos
Colaboradores:

O Papel Mediador das Variáveis
Organizacionais

Orientador: Professor Doutor Paulo Lopes Henriques

Resumo

Porque é que dois colaboradores com as mesmas funções, na mesma organização, apresentam níveis de motivação tão distintos? Esta questão, aparentemente simples, esconde uma complexidade que tem desafiado investigadores e gestores durante décadas.

O presente estudo parte precisamente desta interrogação para analisar, de forma sistemática e empiricamente fundamentada, o papel da liderança servidora e das variáveis organizacionais na motivação dos colaboradores.

Com base num modelo conceptual original, esta investigação propõe que a liderança servidora (LS) influencia a motivação dos colaboradores (ME) por via indireta, através de cinco variáveis organizacionais mediadoras: a perceção de suporte organizacional (PSO), a ligação dos colaboradores à organização (LCO), o alinhamento de objetivos (AO), a dependência organizacional (DO) e a ligação à comunidade (LC). A investigação adota uma abordagem quantitativa, com recolha de dados junto de 98 colaboradores pertencentes a cinco empresas de diferentes setores de atividade, analisados através de regressão linear múltipla e análise de mediação (*PROCESS Model 4*).

Os resultados confirmam que a liderança servidora não exerce um efeito direto sobre a motivação dos colaboradores, operando exclusivamente por via indireta através das variáveis organizacionais mediadoras. A PSO, a LCO e a DO revelaram-se mediadoras totais desta relação, suportando as hipóteses de mediação formuladas. O alinhamento de objetivos e a ligação à comunidade, embora não mediados pela liderança servidora na presente amostra, constituem preditores diretos e significativos da motivação. A motivação dos colaboradores revelou-se ainda um preditor significativo do desempenho, confirmando o seu papel central no modelo.

Mais do que um contributo teórico, este estudo oferece um conjunto de orientações práticas para líderes e gestores que pretendam criar ambientes de trabalho onde a motivação não seja um acidente, mas uma consequência deliberada de escolhas organizacionais conscientes.

Palavras-chave: motivação dos colaboradores, alinhamento de objetivos, liderança servidora, desempenho organizacional, perceção de suporte organizacional, mediação

Abstract

Why do two employees with the same role, in the same organization, show such different levels of motivation? This seemingly simple question conceals a complexity that has challenged researchers and managers for decades. The present study departs from this very question to systematically and empirically analyse the role of servant leadership and organizational variables in employee motivation.

Based on an original conceptual model, this research proposes that servant leadership (SL) influences employee motivation (EM) indirectly, through five organizational mediating variables: perceived organizational support (POS), employee-organization linkage (EOL), goal alignment (GA), organizational dependence (OD), and community connection (CC). The study adopts a quantitative approach, collecting data from 98 employees across five companies from different sectors of activity, analysed through multiple linear regression and mediation analysis (*PROCESS Model 4*).

The results confirm that servant leadership does not exert a direct effect on employee motivation, operating exclusively through indirect pathways via the organizational mediating variables. POS, EOL, and OD emerged as total mediators of this relationship, supporting the mediation hypotheses formulated. Goal alignment and community connection, although not mediated by servant leadership in the present sample, constitute direct and significant predictors of motivation. Employee motivation also emerged as a significant predictor of performance, confirming its central role in the model.

More than a theoretical contribution, this study offers a set of practical guidelines for leaders and managers who seek to create work environments where motivation is not a coincidence, but a deliberate consequence of conscious organizational choices.

Keywords: employee motivation, goal alignment, servant leadership, organizational performance, perceived organizational support, mediation

Declaração

Durante a realização deste trabalho, o autor utilizou o Claude (Anthropic) com o propósito de apoiar a reorganização da revisão de literatura, a reformulação e alinhamento de capítulos face ao modelo conceptual revisto, a interpretação e redação de textos de suporte aos resultados estatísticos, e a revisão de consistência entre capítulos. Após o uso desta ferramenta, o autor reviu e editou o conteúdo conforme necessário e assume total responsabilidade pelo conteúdo do trabalho.

Agradecimentos

A realização desta dissertação não teria sido possível sem o apoio de várias pessoas a quem devo um sincero obrigado.

Ao Professor Doutor Paulo Lopes Henriques, pela orientação, disponibilidade e pelo sentido crítico que contribuíram decisivamente para a qualidade deste trabalho.

Aos meus pais, por tudo. Pelo apoio incondicional ao longo de toda a minha vida académica, pelos sacrifícios que fizeram para que eu pudesse chegar até aqui e pela educação que me transmitiram. São e sempre serão o meu maior exemplo. Nada disto teria sido possível sem eles e é com enorme orgulho que dedico este trabalho a ambos.

À minha avó, pela presença e pelo carinho de sempre. Ao meu avô, que já não está cá, mas que nunca será esquecido, este trabalho também é para ti.

Aos meus irmãos e restante família, por todo o interesse demonstrado ao longo deste percurso e por estarem sempre presentes nos momentos que mais importam.

À minha namorada, pela paciência nos momentos de maior pressão, pelo incentivo constante e por ser um apoio sólido em todas as fases deste percurso.

Aos meus amigos, por nunca me terem deixado levar o trabalho demasiado a sério, pelos momentos de descontração e por estarem sempre disponíveis quando precisei.

A todos, obrigado.

Índice

1. Introdução	1
2. Revisão de Literatura	3
2.1. Liderança Servidora.....	3
2.2. Variáveis organizacionais	5
2.2.1. Percepção de suporte organizacional (PSO)	5
2.2.2. Ligação dos colaboradores à organização (LCO).....	8
2.2.3. Alinhamento de Objetivos (AO).....	9
2.2.4. Dependência Organizacional (DO)	11
2.2.5. Ligação à comunidade (LC)	13
2.3. Motivação do Empregado (ME).....	14
2.4. Desempenho dos Colaboradores (DE)	17
2.5. Efeitos de Mediação	19
3. Metodologia.....	20
3.1. Tipo de Investigação	20
3.2. Amostra e Procedimentos de Recolha de Dados	21
3.3. Método de Tratamento e Análise dos Dados	23
3.4. Instrumentos de Medição	24
4. Análise e Discussão de Resultados	28
4.1 Caracterização Sociodemográfica da Amostra e Análise Descritiva das Escalas	28
4.2 Matriz de Correlações entre as Variáveis de Estudo.....	30
4.3 Regressão Linear Múltipla e Simples	31
4.4 Análise da Mediação (<i>PROCESS Model 4</i>).....	34
4.5. Testes Adicionais.....	41
4.6 Discussão de Resultados.....	43
5. Conclusão, Implicações, Limitações e Sugestões Futuras.....	46
5.1 Conclusões Gerais	46
5.2 Implicações	47
5.3 Limitações.....	49
5.4 Sugestões para Investigação Futura.....	49

Índice de Figuras e Tabelas

Figura 1-Modelo conceptual do estudo	20
--	----

Índice de Tabelas

Tabela 1- Descrição de Variáveis	27
Tabela 2- Estatísticas descritivas das variáveis demográficas	29
Tabela 3-Análise Descritiva das Escalas	30
Tabela 4- Matriz de correlações entre as variáveis do estudo	31
Tabela 5-Modelos de Regressão Linear Multipla	32
Tabela 6-Coefficientes da Regressão Linear Múltipla	32
Tabela 7-Modelo de Regressão Linear Simples	33
Tabela 8-Coefficientes da Regressão Linear Simples	33
Tabela 9-Resultados da Mediação (<i>PROCESS Model 4</i>)	35
Tabela 10-Efeito Indireto (<i>Bootstrap</i>)	35
Tabela 11-Resultados da Mediação (<i>PROCESS Model 4</i>)	36
Tabela 12 -Efeito Indireto (<i>Bootstrap</i>)	37
Tabela 13-Resultados da Mediação (<i>PROCESS Model 4</i>)	37
Tabela 14 -Efeito Indireto (<i>Bootstrap</i>)	38
Tabela 15-Resultados da Mediação (<i>PROCESS Model 4</i>)	39
Tabela 16 -Efeito Indireto (<i>Bootstrap</i>)	39
Tabela 17-Resultados da Mediação (<i>PROCESS Model 4</i>)	40
Tabela 18 -Efeito Indireto (<i>Bootstrap</i>)	41
Tabela 19- Teste t para Diferenças de Médias da Motivação em Função do Género	42
Tabela 20-Análise de Variância (ANOVA) para Diferenças na Motivação em Função das Habilitações Literárias	42

Lista de Siglas

AO - Alinhamento de Objetivos

DE - Desempenho dos Colaboradores

DO - Dependência Organizacional

LC - Ligação à Comunidade

LCO - Ligação dos Colaboradores à Organização

LS - Liderança Servidora

ME - Motivação dos Colaboradores

PSO - Percepção de Suporte Organizacional

1. Introdução

No contexto atual, onde as organizações enfrentam um ambiente competitivo e em constante evolução, a motivação dos colaboradores surge como um dos fatores mais decisivos para o sucesso organizacional. O desempenho elevado, a inovação contínua e a adaptação às mudanças dependem diretamente da capacidade das organizações de manterem os seus colaboradores motivados e dedicados. Contudo, a motivação organizacional não é linear ou isolada, mas sim um processo dinâmico e multifacetado, que envolve uma interação complexa entre fatores internos e externos ao indivíduo. Compreender as variáveis que influenciam a motivação no trabalho torna-se, por isso, fundamental para o desenvolvimento de estratégias eficazes de gestão de pessoas e, consequentemente, para o sucesso da organização (Gagné et al., 2022; Ryan & Deci, 2020).

A motivação é impulsionada por uma série de fatores, incluindo o alinhamento dos objetivos individuais e organizacionais, o suporte percebido por parte da organização e a identificação emocional do colaborador com a missão e os valores da empresa (Latham, 2023). A ligação dos colaboradores à organização (LCO), por exemplo, é um dos principais determinantes da motivação, pois quando os colaboradores internalizam os valores e a missão da organização, a sua dedicação ao trabalho intensifica-se, resultando em maior empenho e comprometimento com os objetivos organizacionais (Hogg & Terry, 2000; Steffens et al., 2021). Além disso, a percepção de suporte organizacional (PSO) e a justiça organizacional têm demonstrado efeitos significativos na satisfação e no bem-estar dos colaboradores, contribuindo para o reforço da motivação e da lealdade organizacional (Eisenberger et al., 2020; Cropanzano et al., 2022).

É importante destacar que a motivação não é apenas influenciada por fatores internos aos colaboradores, mas também pelo ambiente organizacional e pelas práticas de liderança. Estudos recentes sugerem que líderes servidores, ao priorizarem as necessidades e o desenvolvimento dos seus colaboradores, promovem um aumento significativo na motivação e no bem-estar das suas equipas (Eva et al., 2019; Wang et al., 2022). Estes líderes são fundamentais para criar um clima de confiança onde os colaboradores se sentem valorizados, o que, por sua vez, fortalece o vínculo emocional com a organização e reduz a intenção de turnover (Rashid & Ilkhanizadeh, 2022). A

liderança servidora também desempenha um papel crucial ao garantir o *empowerment* e o desenvolvimento dos colaboradores através de uma comunicação aberta e relações de qualidade, atuando como catalisador de um ambiente motivador e colaborativo, essencial para o sucesso a longo prazo (Karatepe et al., 2021; Wang et al., 2022).

Para além disso, a motivação está intimamente ligada ao bem-estar psicológico e à satisfação no trabalho dos colaboradores. A literatura tem demonstrado que ambientes organizacionais que promovem a autonomia e o desenvolvimento de competências contribuem para níveis mais elevados e sustentados de motivação, com impactos positivos no desempenho e na retenção de talentos (Gagné et al., 2022; Ryan & Deci, 2020). Organizações que proporcionam este tipo de ambiente estimulam o envolvimento dos colaboradores nas tarefas diárias e favorecem o desenvolvimento de comportamentos de cidadania organizacional (Organ, 2018; Piccoli et al., 2021). Este envolvimento pode constituir um diferencial estratégico para a organização, contribuindo não só para a produtividade individual, mas também para o reforço da coesão entre equipas e departamentos.

Por outro lado, a dependência organizacional (DO) pode apresentar uma relação ambígua com a motivação. Quando os colaboradores se percecionam com poucas alternativas externas ou consideram a sua permanência na organização como uma necessidade, isso pode influenciar a forma como se envolvem com o trabalho e com a organização, nem sempre refletindo um alinhamento profundo com os seus valores e missão (Chigeda, 2022; Meyer et al., 2021).

O cenário organizacional moderno exige, assim, que as empresas compreendam e aproveitem a complexa interação entre fatores externos, como a cultura organizacional, a liderança e o suporte, e características individuais, como valores, necessidades e perceções, para criar um ambiente onde a motivação dos colaboradores seja sustentada ao longo do tempo. A análise destas interações não se limita a identificar o que motiva os colaboradores, mas procura compreender de que forma as práticas organizacionais podem ser ajustadas para promover níveis mais elevados e consistentes de motivação.

Desta forma, o presente estudo propõe e testa um modelo conceptual em que a liderança servidora atua como variável independente, influenciando a motivação dos colaboradores por via indireta, através de cinco variáveis organizacionais mediadoras: a perceção de suporte organizacional, a ligação dos colaboradores à organização, o alinhamento de objetivos, a dependência organizacional e a ligação à comunidade. A

partir desta análise, pretende-se identificar os mecanismos organizacionais que transmitem o efeito da liderança sobre a motivação, contribuindo para uma compreensão mais estruturada do fenómeno e para o desenvolvimento de práticas de gestão mais eficazes, capazes de promover o envolvimento, a retenção de talento e o desempenho organizacional (Eisenberger et al., 2020; Gagné et al., 2022).

A presente dissertação encontra-se estruturada em cinco capítulos principais. O primeiro capítulo corresponde à introdução, onde é apresentado o enquadramento do tema, a relevância do estudo e o objetivo da investigação. O segundo capítulo apresenta a revisão da literatura, onde são desenvolvidos os conceitos teóricos associados à liderança servidora, às cinco variáveis organizacionais mediadoras, à motivação e ao desempenho dos colaboradores, culminando na fundamentação das hipóteses de mediação propostas. O terceiro capítulo descreve a metodologia adotada, incluindo o tipo de investigação, a caracterização da amostra, os instrumentos de recolha de dados e os métodos de análise utilizados. O quarto capítulo apresenta a análise e discussão dos resultados obtidos. O quinto e último capítulo expõe as conclusões gerais, as implicações teóricas e práticas do estudo, as suas limitações e as sugestões para investigação futura.

2. Revisão de Literatura

O presente capítulo organiza-se em cinco secções principais. Inicia-se com a liderança servidora enquanto variável independente do modelo, seguindo-se a análise das cinco variáveis organizacionais que funcionam como mediadoras, a perceção de suporte organizacional, a ligação dos colaboradores à organização, o alinhamento de objetivos, a dependência organizacional e a ligação à comunidade. Subsequentemente, são apresentados os conceitos de motivação e desempenho dos colaboradores, e o capítulo encerra com a fundamentação das hipóteses de mediação que sustentam o modelo conceptual proposto.

2.1. Liderança Servidora

A liderança constitui um dos fatores mais relevantes na explicação da motivação, uma vez que influencia diretamente o ambiente de trabalho, as relações interpessoais e as perceções que os colaboradores desenvolvem relativamente à organização. Os líderes desempenham um papel central na forma como os colaboradores interpretam objetivos,

exigências e suporte, condicionando o nível de esforço, envolvimento e persistência no trabalho (Wang, Luan & Ma, 2024). Neste contexto, a liderança não deve ser analisada apenas como um conjunto de comportamentos isolados, mas como um mecanismo fundamental que influencia diversas variáveis organizacionais associadas à motivação. O presente estudo centra-se especificamente na liderança servidora, por se tratar de um estilo particularmente alinhado com as variáveis analisadas no modelo conceptual. A liderança servidora caracteriza-se pela priorização das necessidades dos colaboradores, pelo desenvolvimento das suas competências e pela promoção do seu bem-estar, colocando o líder ao serviço da equipa (Canavesi & Minelli, 2022). Este enfoque torna este estilo especialmente relevante para compreender como as práticas de liderança influenciam a motivação e os resultados organizacionais. A liderança servidora apresenta uma forte ligação com a perceção de suporte organizacional (PSO), uma vez que líderes que demonstram preocupação genuína com os colaboradores contribuem diretamente para a perceção de apoio por parte da organização. Quando os colaboradores sentem que são valorizados e apoiados, tendem a apresentar níveis mais elevados de envolvimento e dedicação no trabalho (Cai, Wang & Cheng, 2024).

Assim, a liderança servidora atua como um mecanismo que reforça a PSO, influenciando indiretamente a motivação e o desempenho dos colaboradores. Adicionalmente, este estilo de liderança contribui para o fortalecimento da ligação dos colaboradores à organização (LCO). Líderes que promovem relações de proximidade, confiança e respeito facilitam a internalização dos valores organizacionais pelos colaboradores. Esta identificação reforça o vínculo emocional com a organização e aumenta o empenho nas tarefas, influenciando positivamente o comportamento no trabalho (Steffens et al., 2021). Desta forma, a liderança servidora funciona como um elemento facilitador da ligação entre o colaborador e a organização. A liderança servidora influencia igualmente a ligação à comunidade (LC), ao promover relações interpessoais positivas e um ambiente de cooperação, influenciar e incentivar o apoio mútuo, a partilha e o trabalho em equipa, este estilo de liderança contribui para o desenvolvimento de laços sociais sólidos no contexto organizacional (Birmingham et al., 2024). Estes laços funcionam como um recurso emocional relevante, aumentando o envolvimento e a motivação dos colaboradores. Relativamente ao alinhamento de objetivos (AO), a liderança servidora desempenha igualmente um papel relevante. Líderes que comunicam de forma clara, apoiam os colaboradores e os envolvem na definição de objetivos

contribuem para uma maior compreensão e aceitação das metas organizacionais. Este alinhamento facilita a direção do esforço e aumenta a coerência entre os objetivos individuais e organizacionais, influenciando positivamente a motivação (Latham, 2023).

No que diz respeito à dependência organizacional (DO), a liderança servidora pode contribuir para transformar uma relação baseada na necessidade numa relação baseada no compromisso. Ao promover um ambiente de apoio, justiça e desenvolvimento, os líderes reduzem a percepção de dependência negativa e reforçam o vínculo emocional dos colaboradores com a organização, favorecendo comportamentos mais positivos e sustentáveis (Chigeda, 2022). A liderança servidora tem igualmente impacto direto no desempenho e na motivação dos colaboradores. Ao satisfazer necessidades relacionadas com apoio, reconhecimento e desenvolvimento, este estilo de liderança contribui para níveis mais elevados de empenho e persistência no trabalho. Colaboradores que trabalham sob líderes servidores tendem a apresentar maior envolvimento, melhor desempenho e maior alinhamento com os objetivos organizacionais (Canavesi & Minelli, 2022; Wang et al., 2022). De forma integrada, a liderança servidora assume-se como um elemento central no modelo conceptual deste estudo, atuando como um fator que influencia simultaneamente múltiplas variáveis organizacionais, a PSO, a LCO, a LC, o AO e a DO e, conseqüentemente, a motivação e o desempenho dos colaboradores (Cai, Wang & Cheng, 2024; Wang, Luan & Ma, 2024).

2.2. Variáveis organizacionais

2.2.1. Percepção de suporte organizacional (PSO)

A percepção de suporte organizacional (PSO) refere-se à avaliação que os colaboradores fazem sobre o grau em que a organização reconhece e valoriza as suas contribuições, bem como a preocupação que demonstra com o seu bem-estar. A PSO é uma variável essencial na teoria da troca social, pois o suporte percebido por parte da organização cria um vínculo psicológico de reciprocidade, em que os colaboradores tendem a retribuir esse suporte com maior empenho e comprometimento no trabalho (Eisenberger et al., 2020). Este vínculo emocional gera obrigações implícitas que influenciam diretamente os comportamentos organizacionais, como a motivação, o desempenho e o compromisso dos colaboradores. A percepção de apoio impacta igualmente as atitudes dos colaboradores, pois ao sentirem-se valorizados demonstram

maior dedicação e comprometimento, resultando numa maior eficácia no desempenho no contexto de trabalho (Eisenberger et al., 2020).

A literatura sobre PSO destaca que, ao oferecer condições favoráveis como reconhecimento, apoio emocional e profissional, as organizações aumentam o comprometimento dos seus colaboradores, promovendo um efeito positivo nas suas atitudes no trabalho. Quando a organização reconhece e apoia os colaboradores, satisfaz as suas necessidades psicológicas e cria um ambiente no qual os indivíduos se sentem valorizados e seguros, o que os motiva a envolverem-se de forma mais ativa nas suas tarefas (Jia-jun & Hua-ming, 2022). Quando os colaboradores percecionam que a organização valoriza as suas contribuições, essa perceção gera maior lealdade e motivação, fortalecendo o vínculo com a organização e reforçando o compromisso com os seus objetivos (Eisenberger et al., 2020).

A PSO influencia igualmente a forma como os colaboradores se envolvem com o trabalho e desenvolvem as suas competências. Quando a organização oferece suporte ao desenvolvimento pessoal e profissional, fortalece o sentido de competência e de iniciativa dos colaboradores, resultando num envolvimento mais profundo e duradouro com as tarefas organizacionais (Vo, Tulliao & Chen, 2022). A perceção de que a organização apoia o crescimento e a progressão profissional contribui, assim, para a criação de uma motivação mais sustentável e de longo prazo, essencial para o bom desempenho organizacional (Jia-jun & Hua-ming, 2022).

Além disso, a PSO tem um papel significativo na redução do stress e da exaustão emocional no trabalho. Ao percecionarem que a organização se preocupa com o seu bem-estar, os colaboradores desenvolvem maior resiliência emocional, o que os ajuda a lidar com as pressões do ambiente de trabalho de forma mais eficaz (Cai, Wang & Cheng, 2024). Este efeito amortecedor das pressões organizacionais fortalece a perceção de apoio, o que, por sua vez, aumenta o desempenho no trabalho. Quando os colaboradores se sentem amparados pela organização, reduz-se a ansiedade relacionada com o trabalho, favorece-se a saúde psicológica e melhora-se a capacidade de enfrentar situações adversas. A literatura recente confirma que ambientes organizacionais com maior PSO favorecem o bem-estar psicológico e a satisfação no trabalho, resultando em maior motivação e desempenho (Eisenberger et al., 2020; Cai, Wang & Cheng, 2024).

A liderança exerce um papel essencial no fortalecimento da PSO, pois comportamentos de liderança que promovem apoio, consideração e comunicação eficaz

estão associados a melhorias no bem-estar e no desempenho dos colaboradores (Wang et al., 2022). Líderes servidores, ao priorizarem as necessidades dos seus colaboradores e ao demonstrarem disponibilidade genuína para o seu desenvolvimento, contribuem para o fortalecimento do vínculo emocional e psicológico com a organização, criando um ambiente de trabalho mais produtivo e motivador (Cai, Wang & Cheng, 2024). Quando os líderes adotam esta postura, os colaboradores tendem a perceber um maior suporte por parte da organização, o que se reflete positivamente nos seus níveis de envolvimento e desempenho.

A PSO tem sido igualmente identificada como um fator crucial no fortalecimento do comprometimento organizacional e da intenção de permanência dos colaboradores. Organizações que oferecem suporte contínuo promovem vínculos emocionais mais sólidos com os seus colaboradores, reduzindo a intenção de rotatividade e aumentando a estabilidade organizacional (Jia-jun & Hua-ming, 2022). A percepção de que a dedicação e os esforços dos colaboradores são reconhecidos contribui para um maior desejo de permanência na organização, o que beneficia a continuidade do sucesso organizacional. Este suporte contínuo reforça igualmente a sensação de segurança e estabilidade no emprego, resultando em maior comprometimento e envolvimento, essenciais para o crescimento sustentável da organização (Eisenberger et al., 2020).

A literatura recente oferece suporte direto para a hipótese que se segue. No que respeita à relação entre a liderança servidora e a percepção de suporte organizacional, estudos demonstram que líderes que priorizam o bem-estar, o desenvolvimento e as necessidades dos seus colaboradores promovem, de forma consistente, percepções mais elevadas de suporte organizacional (Eisenberger et al., 2020; Cai, Wang & Cheng, 2024). Ao adotarem comportamentos de escuta ativa, reconhecimento e apoio individualizado, os líderes servidores reforçam a crença dos colaboradores de que a organização valoriza as suas contribuições e se preocupa genuinamente com o seu bem-estar, condição central na definição de PSO (Eisenberger et al., 2020).

A partir da argumentação teórica anteriormente exposta, avança-se a seguinte hipótese:

H1a: A liderança servidora influencia positivamente a percepção de suporte organizacional dos colaboradores.

2.2.2. Ligação dos colaboradores à organização (LCO)

A ligação dos colaboradores à organização é um fator essencial na motivação, pois reflete o grau em que os colaboradores percebem a organização como parte integrante da sua identidade. Quando os colaboradores internalizam os valores, os objetivos e a missão da organização, a sua motivação tende a ser mais intensa, na medida em que se sentem parte do sucesso organizacional. Esta identificação pode variar em função do grau de alinhamento entre o ambiente organizacional e os valores pessoais de cada colaborador (Christopher, 2024).

A ligação dos colaboradores à organização (LCO) vai além da simples associação com a empresa, influenciando diretamente a forma como os colaboradores encaram as suas tarefas e o nível de empenho que lhes dedicam. Quando os colaboradores percebem a organização como parte da sua identidade social, tornam-se mais propensos a adotar comportamentos que favorecem o sucesso coletivo, incluindo uma maior dedicação ao trabalho e um compromisso mais sólido com os objetivos organizacionais (Steffens et al., 2021). À medida que esta identificação se consolida, o esforço e a motivação tendem a aumentar, refletindo-se diretamente no desempenho individual e organizacional.

À medida que os colaboradores se identificam com a organização, o seu esforço e motivação tendem a aumentar, o que se reflete diretamente no desempenho organizacional. A LCO está igualmente associada a um envolvimento mais profundo no trabalho, a uma maior disponibilidade para apoiar colegas e a um compromisso mais firme com a missão organizacional (Simbula, Margheritti & Avanzi, 2023). Estudos recentes demonstram que colaboradores com níveis elevados de identificação percebem o trabalho como significativo, desenvolvendo um vínculo emocional com a organização que os leva a permanecer e a contribuir de forma consistente para os seus objetivos (Greco et al., 2022; Christopher, 2024).

A cultura organizacional e a perceção de justiça organizacional desempenham um papel fundamental na construção e no fortalecimento desta ligação emocional. Organizações com culturas fortes e valores claros facilitam a criação de uma identidade organizacional bem definida, o que reforça o vínculo emocional e a motivação dos colaboradores (Adamovic, 2023). Quando as decisões da organização são percebidas como justas e transparentes, tal contribui para o fortalecimento da confiança entre os

colaboradores e a organização, tornando esse vínculo mais profundo e emocionalmente significativo (Ekmekcioglu & Onal, 2025).

As práticas de liderança assumem igualmente um papel determinante no reforço da ligação dos colaboradores à organização. Líderes servidores, ao priorizarem as necessidades e o desenvolvimento dos seus colaboradores, criam um ambiente de trabalho onde estes se sentem valorizados, favorecendo a identificação com os valores e a missão da organização (Wang et al., 2022). Este estilo de liderança promove relações de maior qualidade entre líderes e colaboradores, facilitando a construção de uma identidade organizacional forte, com a qual os colaboradores se identificam progressivamente (Karatepe et al., 2021).

A perceção de suporte organizacional é igualmente determinante para o fortalecimento do vínculo emocional dos colaboradores. Quando a organização demonstra que valoriza e apoia os seus colaboradores, cria-se um ambiente de confiança que contribui para níveis de envolvimento e motivação mais elevados e sustentados (Eisenberger et al., 2020). Este apoio fomenta um sentimento de pertença que constitui um dos principais fatores associados à permanência a longo prazo na organização e ao reforço do compromisso organizacional (Yang & Mostafa, 2024).

A LCO tem implicações diretas não apenas no comportamento individual dos colaboradores, mas também nas dinâmicas de grupo e no desempenho coletivo. Colaboradores com níveis elevados de identificação apresentam uma maior propensão para participar em comportamentos de cidadania organizacional, tais como apoiar colegas, sugerir melhorias e defender a organização em contextos externos (Piccoli et al., 2021). Estes comportamentos contribuem para um clima organizacional mais positivo e produtivo, enquanto reforçam o sentimento de pertença e de lealdade dos colaboradores.

A partir da argumentação teórica anteriormente exposta, avança-se a seguinte hipótese:

H1b: A liderança servidora influencia positivamente a ligação dos colaboradores à organização

2.2.3. Alinhamento de Objetivos (AO)

O alinhamento entre os objetivos individuais dos colaboradores e os objetivos estratégicos da organização tem sido destacado como um determinante essencial da

motivação no trabalho, influenciando tanto o desempenho individual como os resultados organizacionais (Gede & Huluka, 2023). A clareza dos objetivos proporcionada por este alinhamento ajuda os colaboradores a compreenderem o propósito das suas funções dentro da organização e reduz a ambiguidade de papéis, mitigando conflitos cognitivos e aumentando a percepção de utilidade do trabalho (Hasyim & Bakri, 2024).

Estudos recentes sugerem que quando as metas dos colaboradores estão alinhadas com as prioridades estratégicas da organização, estes demonstram níveis mais elevados de comprometimento, envolvimento e performance (Gede & Huluka, 2023). A motivação resultante de um alinhamento eficaz decorre da percepção de coerência entre os contributos pessoais e os objetivos coletivos, reforçando uma sensação de propósito e significado nas tarefas diárias (Oyalabu, 2023).

A literatura também aponta que o alinhamento melhora a clareza de metas e a coordenação entre diferentes níveis da organização, o que facilita a priorização e execução das tarefas (Schkolski, 2025). Esta relação positiva entre alinhamento e performance tem sido observada em contextos variados, incluindo instituições educativas e empresas de serviços, evidenciando que a clareza e congruência entre objetivos individual e organizacional são preditores robustos de resultados comportamentais desejáveis (Gede & Huluka, 2023).

Estudos adicionais sobre a influência da definição de metas também reforçam que objetivos específicos, mensuráveis e relevantes melhoram a produtividade e a motivação, porque fornecem um quadro de referência que orienta a atenção, o esforço e a persistência dos colaboradores (Nwabuatu, 2025). Em ambientes organizacionais onde os colaboradores percebem que os seus objetivos estão claramente alinhados com as estratégias maiores, a coerência cognitiva e a percepção de eficácia aumentam, refletindo-se em maior desempenho individual e coesão de equipa (Hasyim & Bakri, 2024).

Para além destes efeitos, a comunicação eficaz dos objetivos, incluindo *feedback* contínuo e revisões de metas, tem sido identificada como um mecanismo que reforça este alinhamento e gera motivação sustentada (Schkolski, 2025). A integração de sistemas de avaliação de performance que ligam as metas individuais às prioridades estratégicas pode facilitar uma percepção compartilhada dos objetivos organizacionais, promovendo maior participação, sentido de pertença e participação no trabalho (Gede & Huluka, 2023).

A partir da argumentação teórica anteriormente exposta, avança-se a seguinte hipótese:

H1c: A liderança servidora influencia positivamente o alinhamento de objetivos dos colaboradores.

2.2.4. Dependência Organizacional (DO)

A dependência organizacional (DO) refere-se ao grau em que os colaboradores percebem que a sua estabilidade profissional, o acesso a recursos e as oportunidades futuras estão fortemente condicionados pela organização onde trabalham. Este conceito baseia-se nos investimentos acumulados ao longo do tempo na organização, em termos de capital humano, relacional e social, que aumentam os custos associados à saída e tornam a permanência mais atraente do que a mudança (Chambel & Carvalho, 2022). Estes investimentos não se limitam a recursos tangíveis, estendendo-se igualmente à integração emocional e social do colaborador na organização, moldando a forma como este percebe o seu compromisso e o seu vínculo com a organização.

Quando a DO está associada a um ambiente de trabalho estável e justo, pode ter efeitos positivos. A percepção de que a organização oferece segurança psicológica, estabilidade e oportunidades de desenvolvimento contribui para o compromisso organizacional e para a motivação dos colaboradores. Este tipo de dependência gera um sentimento de pertença, no qual os colaboradores se sentem valorizados e com perspetivas claras de crescimento dentro da organização (Chigeda, 2022). Este comprometimento é relevante, pois cria um ciclo de retroalimentação positivo onde os colaboradores investem mais esforço no sucesso organizacional, beneficiando tanto o indivíduo como a organização.

No entanto, quando a DO é percebida como uma falta de alternativas externas, pode gerar um compromisso de carácter calculativo, em que os colaboradores permanecem na organização não por identificação com os seus valores, mas por necessidade. Neste cenário, a motivação tende a assentar no receio das consequências negativas, como a perda de benefícios ou de estabilidade financeira. Este tipo de compromisso pode resultar em comportamentos menos envolventes e menos orientados para o bem-estar organizacional, na medida em que os colaboradores se sentem condicionados a um contexto de trabalho que não se alinha com os seus valores pessoais (Meyer & Schneider, 2021; Chigeda, 2022). A dependência de carácter calculativo está igualmente associada a menores níveis de envolvimento e produtividade, pois a

motivação se baseia mais na manutenção do status quo do que na procura ativa dos objetivos organizacionais.

A investigação recente evidencia que contextos organizacionais que promovem a autonomia, o sentido de pertença e o desenvolvimento de competências tendem a gerar nos colaboradores níveis mais elevados de envolvimento e motivação (Vo, Tuliao & Chen, 2022). Quando a organização proporciona autonomia dentro de uma estrutura de apoio, os colaboradores tornam-se mais proativos, comprometidos e satisfeitos com o seu trabalho. Pelo contrário, ambientes onde a autonomia é restrita e onde os colaboradores se sentem controlados por fatores externos contribuem para um ciclo de baixa motivação e reduzido comprometimento, que pode alimentar dinâmicas de abandono. (Vo, Tuliao & Chen, 2022).

Estudos empíricos corroboram a ideia de que a DO pode ter efeitos mais positivos quando associada a elevados níveis de suporte organizacional. A perceção de justiça organizacional e o suporte social atenuam os efeitos negativos da dependência, ajudando os colaboradores a lidar com a perceção de que dispõem de poucas alternativas externas. Quando os colaboradores sentem que a organização os apoia e valoriza, esse suporte facilita a construção de um vínculo emocional mais sólido e de um comprometimento mais duradouro com os objetivos organizacionais (Eisenberger et al., 2020). O suporte percebido contribui igualmente para reduzir o stress e para criar um ambiente em que os colaboradores se sentem mais confiantes e motivados (Hngoi et al., 2024).

As práticas de liderança têm igualmente um impacto significativo na forma como a DO é vivida pelos colaboradores. Líderes servidores, ao escutarem as preocupações dos colaboradores, envolverem-nos no processo de tomada de decisões e demonstrarem apreço genuíno pelo seu contributo, promovem o envolvimento e a motivação comprometida com a organização (Wang et al., 2022). Estes líderes contribuem para transformar a dependência de um fator potencialmente negativo num elemento positivo, em que os colaboradores se sentem motivados a contribuir para a organização não apenas por necessidade, mas também por identificação com os seus valores e objetivos.

A perceção de justiça organizacional desempenha igualmente um papel fundamental. Organizações que demonstram transparência, equidade e consistência nas suas decisões geram um ambiente de confiança, no qual a DO é vivida de forma positiva, pois os colaboradores se sentem respeitados e parte integrante de um sistema justo (Adamovic, 2023). Quando a justiça organizacional é percecionada, o comprometimento

dos colaboradores com a missão e os objetivos da organização tende a ser mais sólidos e duradouros.

A DO constitui, assim, um conceito multifacetado cujos efeitos na motivação e no comportamento dos colaboradores dependem, em grande medida, das condições organizacionais em que é vivida. A literatura recente demonstra que, quando a dependência coexiste com percepções positivas de suporte organizacional e de justiça, os colaboradores tendem a desenvolver um comprometimento mais consistente e alinhado com os objetivos da organização (Hngoi et al., 2024; Eisenberger et al., 2020). É precisamente esta relação condicional que fundamenta a hipótese que se segue.

A partir da argumentação teórica anteriormente exposta, avança-se a seguinte hipótese:

H1d: A liderança servidora influencia positivamente a dependência organizacional dos colaboradores.

2.2.5. Ligação à comunidade (LC)

A ligação à comunidade (LC) refere-se ao grau em que os colaboradores se sentem socialmente integrados no contexto organizacional, desenvolvendo relações interpessoais significativas com colegas, líderes e outros intervenientes da organização. Estas relações constituem um recurso social fundamental, pois contribuem para o bem-estar emocional e influenciam diretamente o envolvimento e a motivação no trabalho. Quando os colaboradores percecionam um forte vínculo com os colegas e com a missão da organização, desenvolvem um sentimento de pertença que reforça o seu comprometimento e impulsiona o seu envolvimento com as tarefas organizacionais (Boccoli, Gastaldi & Corso, 2023). O apoio social e a aceitação no ambiente de trabalho são igualmente determinantes para a redução do stress e para a promoção de um clima organizacional positivo (Birmingham et al., 2024).

A investigação recente demonstra que quando as organizações promovem a pertença e a aceitação, favorecem níveis mais elevados de motivação e envolvimento, na medida em que os colaboradores se sentem emocionalmente ligados ao seu ambiente profissional. Ambientes que cultivam o apoio social e a ligação interpessoal tendem a fortalecer a motivação dos colaboradores, pois as suas necessidades de relacionamento e pertença são satisfeitas (Vo, Tuliao & Chen, 2022). Este tipo de motivação é mais

duradouro e consistente, contribuindo para comportamentos mais alinhados com os objetivos organizacionais.

A literatura empírica demonstra que laços sociais sólidos no trabalho estão associados a menor exaustão emocional. Colaboradores que percebem relações interpessoais de elevada qualidade tendem a apresentar maior vitalidade e envolvimento, mesmo em contextos caracterizados por elevada exigência profissional. Estas relações proporcionam um suporte emocional que permite aos colaboradores lidar de forma mais eficaz com as adversidades do trabalho (Simbula, Margheritti & Avanzi, 2023). Este apoio social contribui para a manutenção de níveis elevados de energia e comprometimento, com impacto direto no desempenho organizacional.

O sentimento de pertença influencia igualmente a forma como os colaboradores se envolvem psicologicamente com o seu papel profissional. Quando as relações interpessoais são sólidas, a integração social facilita o envolvimento pleno no trabalho, reduzindo comportamentos defensivos e promovendo um maior investimento emocional e cognitivo nas tarefas (Boccoli, Gastaldi & Corso, 2023). Este envolvimento traduz-se numa maior dedicação e numa menor intenção de abandono, pois os colaboradores se sentem emocionalmente conectados ao seu trabalho e à organização, o que reforça simultaneamente o desempenho individual e o sentimento de lealdade organizacional.

A LC tem igualmente implicações significativas para a permanência organizacional. As relações sociais positivas no trabalho funcionam como um fator de retenção, influenciando a decisão de permanência dos colaboradores. Quando os colaboradores sentem que pertencem a uma comunidade de trabalho solidária e respeitosa, tendem a comprometer-se mais com os objetivos organizacionais e a optar por permanecer na organização (De Giorgio, 2023). O apoio social contribui ainda para a redução da rotatividade e para o fortalecimento da cultura organizacional, essencial para a sustentabilidade a longo prazo da organização (Birmingham et al., 2024).

A partir da argumentação teórica anteriormente exposta, avança-se a seguinte hipótese:

H1e: A liderança servidora influencia positivamente a ligação à comunidade.

2.3. Motivação do Empregado (ME)

A motivação dos colaboradores corresponde à intensidade, à direção e à persistência do comportamento orientado para o trabalho. Trata-se de um fenómeno

dinâmico, influenciado simultaneamente por processos individuais e pelas características do contexto organizacional (Wang, Luan & Ma, 2024). Colaboradores com níveis elevados de motivação tendem a apresentar melhor desempenho, na medida em que investem mais recursos cognitivos e emocionais nas suas tarefas, o que se reflete diretamente na sua produtividade e resiliência face às exigências profissionais (Wang, Luan & Ma, 2024). A motivação não se limita à vontade de trabalhar, estando igualmente associada à forma como o colaborador percebe o seu papel na organização e a valorização que recebe pelo seu contributo.

A literatura contemporânea reconhece a natureza multidimensional da motivação no trabalho. A motivação sustentada, baseada no significado e na relevância percebida do trabalho, está associada a níveis mais elevados de envolvimento e satisfação, enquanto contextos organizacionais que não promovem condições motivadoras adequadas tendem a gerar comportamentos menos consistentes e de menor durabilidade (Chambel, M. J., & Carvalho, V. S. 2022; Beer, Micheli & Besharov, 2022). Uma motivação sólida está diretamente relacionada com o bem-estar psicológico dos colaboradores, ao passo que a ausência de condições motivadoras pode contribuir para fenómenos como o *burnout* e a exaustão emocional.

Modelos integradores de motivação demonstram uma maior capacidade explicativa sobre os fatores que influenciam o comportamento no trabalho. Estes modelos destacam que fatores organizacionais, sociais e individuais interagem na determinação da motivação, sendo insuficiente analisá-la como um fenómeno exclusivamente individual. A motivação não é apenas um reflexo do colaborador, mas é igualmente moldada pela sua interação com a organização e pelo clima social em que está inserido (Vo, Tuliao & Chen, 2022). Organizações que criam um ambiente colaborativo e que incentivam relações interpessoais de qualidade tendem a gerar maior envolvimento e motivação entre os colaboradores (Vo, Tuliao & Chen, 2022).

A investigação recente demonstra que os contextos organizacionais que promovem a autonomia, o desenvolvimento de competências e o sentido de pertença tendem a gerar nos colaboradores níveis mais elevados de persistência, desempenho e envolvimento nas suas tarefas (Vo, Tuliao & Chen, 2022; Beer, Micheli & Besharov, 2022). O ambiente de trabalho deve, por isso, ser estruturado de forma a satisfazer estas necessidades fundamentais, permitindo que os colaboradores sintam que têm margem de

iniciativa sobre o seu trabalho, capacidade para o realizarem eficazmente e um sentido de integração na comunidade organizacional.

A motivação dos colaboradores atua ainda como um mecanismo mediador entre as práticas de gestão e os resultados organizacionais. A investigação demonstra que o impacto das práticas de recursos humanos no desempenho organizacional ocorre, em grande medida, através da influência na motivação dos colaboradores (Salin et al., 2023). Quando as organizações implementam práticas de gestão que reforçam o envolvimento e o compromisso, como o reconhecimento contínuo, o *feedback* construtivo e as oportunidades de crescimento profissional, conseguem potenciar o desempenho e os resultados organizacionais de forma sustentada (Beer, Micheli & Besharov, 2022; Wang, Luan & Ma, 2024).

A investigação tem demonstrado que as variáveis organizacionais consideradas no presente modelo constituem antecedentes relevantes da motivação dos colaboradores. No que respeita à perceção de suporte organizacional (PSO), quando os colaboradores sentem que a organização valoriza as suas contribuições e se preocupa com o seu bem-estar, desenvolvem um sentimento de reciprocidade que se traduz em maiores níveis de empenho e motivação (Eisenberger et al., 2020; Vo, Tuliao & Chen, 2022). A ligação dos colaboradores à organização (LCO), por sua vez, reforça a motivação na medida em que colaboradores que se identificam com os valores e a missão organizacional tendem a investir mais esforço e persistência no seu trabalho, percecionando-o como uma extensão da sua própria identidade (Eisenberger et al., 2020). O alinhamento de objetivos (AO) contribui igualmente para a motivação, dado que a convergência entre os objetivos individuais e os objetivos organizacionais reforça o sentido de propósito e a orientação para o trabalho (Latham, 2023; Hasyim & Bakri, 2024). A dependência organizacional (DO), quando assente na perceção de apoio e disponibilidade da organização, pode reforçar o vínculo e o envolvimento dos colaboradores, gerando motivação positiva sustentada (Chigeda, 2022). Por fim, a ligação à comunidade (LC) influencia a motivação através do sentimento de pertença e dos laços afetivos estabelecidos no contexto de trabalho, que promovem o envolvimento e o entusiasmo dos colaboradores (Vo, Tuliao & Chen, 2022).

A partir da argumentação teórica anteriormente exposta, avançam-se as seguintes hipóteses:

H2: A perceção de suporte organizacional influencia positivamente a

motivação dos colaboradores.

H3: A ligação dos colaboradores à organização influencia positivamente a motivação dos colaboradores.

H4: A ligação à comunidade influencia positivamente a motivação dos colaboradores.

H5: O alinhamento de objetivos influencia positivamente a motivação dos colaboradores.

H6: A dependência organizacional influencia positivamente a motivação dos colaboradores

2.4. Desempenho dos Colaboradores (DE)

O desempenho dos colaboradores está fortemente associado à motivação, sendo frequentemente conceptualizado como o resultado do esforço, da persistência e da direção do comportamento no trabalho. Colaboradores com níveis elevados de motivação tendem a apresentar melhor desempenho, pois investem mais recursos cognitivos e emocionais nas suas tarefas, demonstrando maior resiliência e dedicação face às exigências profissionais (Wang, Luan & Ma, 2024). Este investimento reflete-se diretamente no desempenho organizacional, traduzindo-se numa maior capacidade de adaptação a desafios e numa maior eficácia na concretização dos objetivos definidos.

A relação entre motivação e desempenho assume uma natureza dinâmica. A investigação recente, com base em dados longitudinais, confirma que a motivação antecede e prediz positivamente o desempenho no trabalho, estabelecendo uma relação causal consistente e robusta (Wang, Luan & Ma, 2024). O *feedback* positivo resultante do bom desempenho pode igualmente reforçar o envolvimento dos colaboradores no futuro, pelo que os sistemas de avaliação e reconhecimento desempenham um papel fundamental na manutenção de elevados níveis de motivação e comprometimento organizacional (Giamos, Doucet & Léger, 2023).

Contudo, a literatura recente sugere que a relação entre perceções de eficácia, motivação e desempenho não é linear. Níveis excessivamente elevados de perceção de eficácia podem, em alguns contextos, reduzir o esforço investido, o que pode diminuir o desempenho. Esta redução no esforço pode ocorrer quando os colaboradores se sentem excessivamente confiantes e não percebem a necessidade de se esforçar para alcançar resultados superiores (Giamos, Doucet & Léger, 2023). Esta complexidade evidencia a

necessidade de avaliar a qualidade do *feedback* e dos sistemas de avaliação dentro das organizações, de forma a garantir que os sinais recebidos pelos colaboradores os incentivem à melhoria contínua (Latham, 2023).

Os sistemas de avaliação de desempenho desempenham um papel determinante na forma como o desempenho influencia a motivação. Práticas de avaliação claras, consistentes e orientadas para o desenvolvimento contribuem para clarificar expectativas, fornecer *feedback* construtivo e reforçar comportamentos alinhados com os objetivos organizacionais (Lyu et al., 2023). Este *feedback* contínuo ajuda a promover uma motivação sustentável, na medida em que os colaboradores percebem que estão a progredir e a ser apoiados pela organização, o que fortalece o seu vínculo emocional com a mesma.

A forma como o desempenho é reconhecido impacta igualmente a qualidade da motivação desenvolvida. Sistemas de gestão de desempenho que privilegiam exclusivamente resultados imediatos tendem a criar formas de motivação de curto prazo, pouco sustentáveis e desalinhadas com os objetivos estratégicos da organização. Por outro lado, abordagens que enfatizam a aprendizagem contínua, o desenvolvimento de competências e o alinhamento entre os objetivos individuais e organizacionais favorecem níveis mais elevados de comprometimento e envolvimento a longo prazo (Beer, Micheli & Besharov, 2022). O reconhecimento genuíno do contributo dos colaboradores, integrado num sistema de *feedback* efetivo, constitui assim um dos principais mecanismos através dos quais as organizações podem potenciar a motivação e o desempenho de forma consistente (Giamos, Doucet & Léger, 2023).

O desempenho dos colaboradores deve ser compreendido não apenas como uma medida de sucesso imediato, mas como um resultado multidimensional que depende das práticas de avaliação, *feedback* e reconhecimento implementadas pela organização (Lyu et al., 2023). Ao integrar o desempenho num sistema de gestão efetivo e orientado para o desenvolvimento, as organizações podem reforçar os níveis de motivação dos colaboradores, incentivando o comprometimento sustentado a longo prazo (Beer, Micheli & Besharov, 2022; Wang, Luan & Ma, 2024).

A partir da argumentação teórica anteriormente exposta, avança-se a seguinte hipótese:

H7: A motivação dos colaboradores influencia positivamente o seu desempenho.

2.5. Efeitos de Mediação

O modelo conceptual do presente estudo propõe que as cinco variáveis organizacionais, PSO, LCO, AO, DO e LC, medeiam a relação entre a liderança servidora (LS) e a motivação dos colaboradores (ME). Segundo Hayes (2022), a mediação ocorre quando o efeito de uma variável independente sobre uma variável dependente é transmitido, total ou parcialmente, através de uma variável intermediária. Neste modelo, a LS atua como catalisador das condições organizacionais que, por sua vez, reforçam a motivação e, consequentemente, o desempenho dos colaboradores.

A análise de mediação é testada através do *PROCESS Model 4* (Hayes, 2022), com recurso a *bootstrap* de 5000 amostras e intervalo de confiança de 95%. As hipóteses de mediação formuladas são as seguintes: H8a: a PSO medeia a relação entre a LS e a ME; H8b: a LCO medeia a relação entre a LS e a ME; H8c: o AO medeia a relação entre a LS e a ME; H8d: a DO medeia a relação entre a LS e a ME; e H8e: a LC medeia a relação entre a LS e a ME. A confirmação destas hipóteses permitirá clarificar de que forma a liderança servidora exerce a sua influência sobre a motivação dos colaboradores, identificando os mecanismos organizacionais que constituem os principais vetores de transmissão desse efeito.

A partir da argumentação teórica anteriormente exposta, avança-se as seguintes hipóteses:

H8a: A PSO medeia a relação entre a liderança servidora e a motivação dos colaboradores

H8b: A LCO medeia a relação entre a liderança servidora e a motivação dos colaboradores.

H8c: A LC medeia a relação entre a liderança servidora e a motivação dos colaboradores.

H8d: O AO medeia a relação entre a liderança servidora e a motivação dos colaboradores.

H8e: A DO medeia a relação entre a liderança servidora e a motivação dos colaboradores.

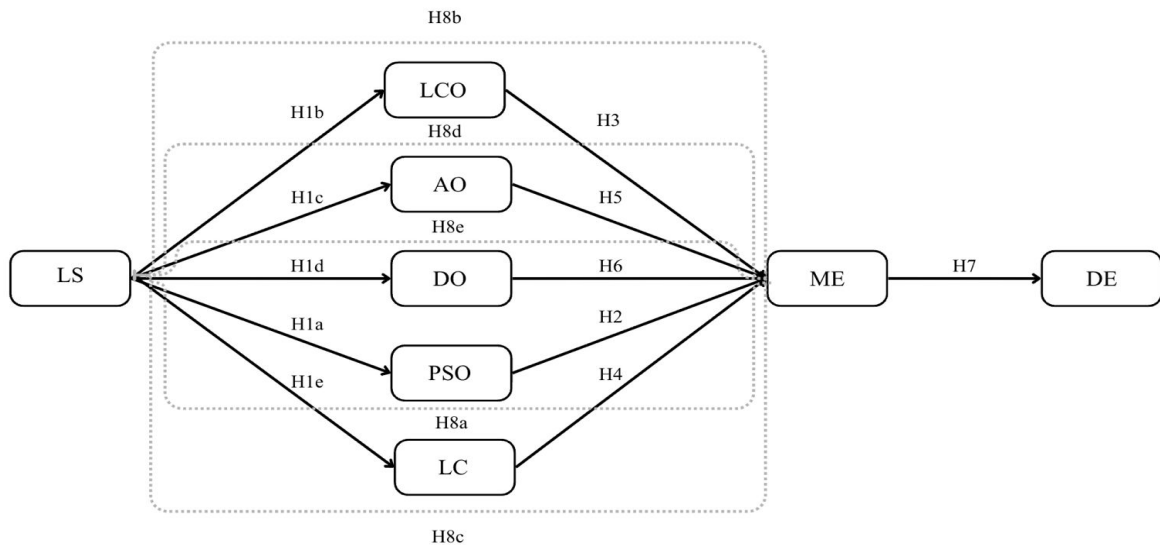


Figura 1-Modelo conceitual do estudo

3. Metodologia

3.1. Tipo de Investigação

A presente investigação adota uma abordagem quantitativa, uma vez que o seu principal objetivo consiste em analisar relações entre variáveis previamente definidas e testar o papel mediador de cinco variáveis organizacionais na relação entre a liderança servidora e a motivação dos colaboradores. A investigação quantitativa é particularmente adequada quando se pretende medir fenómenos sociais de forma objetiva, recorrendo a instrumentos padronizados que permitem a recolha de dados quantificáveis e a generalização dos resultados a uma população mais ampla (Van Quaquebeke et al., 2022).

Esta abordagem revela-se apropriada para o estudo da motivação organizacional, dado que permite operacionalizar construtos abstratos através de variáveis mensuráveis.

Do ponto de vista do objetivo, esta investigação pode ser classificada como investigação explicativa, uma vez que procura compreender de que forma a liderança servidora influencia a motivação dos colaboradores por via indireta, através das variáveis organizacionais que atuam como mediadoras desse efeito. A investigação explicativa centra-se na análise de relações causais ou associativas entre variáveis, permitindo identificar padrões e efeitos significativos entre diferentes dimensões do fenómeno em estudo (Vo, Tuliao & Chen, 2022). No presente trabalho, esta perspetiva traduz-se na análise do papel mediador da perceção de suporte organizacional (PSO), da ligação dos colaboradores à organização (LCO), do alinhamento de objetivos (AO), da dependência

organizacional (DO) e da ligação à comunidade (LC) na relação entre a liderança servidora (LS) e a motivação dos colaboradores (ME).

Relativamente à estratégia de investigação, foi adotado o método do inquérito por questionário, amplamente utilizado em estudos de comportamento organizacional. Este método permite recolher dados junto de um número elevado de participantes de forma estruturada e eficiente, assegurando a comparabilidade das respostas e facilitando o tratamento estatístico dos dados (Van Quaquebeke et al., 2022). No contexto desta investigação, o questionário revelou-se um instrumento adequado para medir as variáveis definidas no modelo conceptual, com recurso a escalas de *Likert* de 7 pontos (Jebb, Ng & Tay, 2021).

Quanto ao horizonte temporal, a investigação assume um carácter transversal, uma vez que os dados foram recolhidos num único momento temporal. Os estudos transversais são frequentemente utilizados em investigações quantitativas exploratórias e explicativas, permitindo analisar relações entre variáveis num determinado contexto temporal específico (Vo, Tuliao & Chen, 2022). Embora esta abordagem não permita inferir causalidade de forma definitiva, possibilita a identificação de efeitos de mediação entre os fatores analisados, cumprindo os objetivos definidos para o presente estudo.

No que respeita à natureza dos dados, a investigação baseia-se em dados primários, recolhidos diretamente junto dos colaboradores através da aplicação do questionário. A recolha de dados primários permite um maior controlo sobre o processo de investigação e assegura que os dados recolhidos são especificamente adequados aos objetivos do estudo (Van Quaquebeke et al., 2022).

Por fim, a investigação segue uma lógica dedutiva, partindo da revisão da literatura e dos modelos teóricos existentes para a definição das variáveis e hipóteses de investigação. A abordagem dedutiva caracteriza-se pelo desenvolvimento de hipóteses com base em teoria prévia, que são posteriormente testadas empiricamente através da recolha e análise de dados (Vo, Tuliao & Chen, 2022). Esta lógica metodológica é coerente com o enquadramento teórico apresentado no Capítulo II e sustenta a análise empírica desenvolvida nos capítulos seguintes.

3.2. Amostra e Procedimentos de Recolha de Dados

A amostra do presente estudo é constituída por colaboradores de diferentes empresas e setores de atividade, selecionados com o objetivo de testar empiricamente um

modelo de mediação múltipla em que a liderança servidora influencia a motivação dos colaboradores por via das variáveis organizacionais mediadoras. A opção por uma amostragem não probabilística, por conveniência, deveu-se à acessibilidade dos participantes e à disponibilidade das organizações para colaborar no estudo. Este tipo de amostragem é frequentemente utilizado em investigações organizacionais, sobretudo quando o acesso à população-alvo é condicionado por fatores institucionais e logísticos.

No total, foram recolhidas respostas de 98 colaboradores, pertencentes a 5 empresas com diferentes características organizacionais. A diversidade da amostra permitiu captar perceções distintas relativamente ao contexto de trabalho, contribuindo para uma análise mais robusta das variáveis em estudo. Foram considerados como critérios de inclusão a condição de colaborador ativo na organização e a participação voluntária no estudo, garantindo que os respondentes possuíam experiência direta do contexto organizacional analisado.

A recolha de dados foi realizada através da aplicação de um questionário estruturado, desenvolvido com base na revisão da literatura e nos objetivos definidos para a investigação. Numa fase inicial, foram enviados questionários a diversas empresas, tendo sido posteriormente analisadas as respostas obtidas. Com base nessa análise preliminar, foram seleccionadas as questões consideradas mais relevantes e consistentes com o enquadramento teórico do estudo, permitindo a definição das variáveis finais utilizadas na investigação: liderança servidora (LS), perceção de suporte organizacional (PSO), ligação dos colaboradores à organização (LCO), alinhamento de objetivos (AO), dependência organizacional (DO), ligação à comunidade (LC), motivação dos colaboradores (ME) e desempenho dos colaboradores (DE).

O questionário foi estruturado em diferentes secções, correspondentes às variáveis em análise, sendo utilizadas escalas de resposta do tipo *Likert*, com 7 pontos, variando entre "discordo totalmente" e "concordo totalmente". Este tipo de escala permite captar a intensidade das perceções dos respondentes de forma simples e comparável, facilitando posteriormente o tratamento estatístico dos dados.

O processo de recolha de dados decorreu durante o período de junho de 2025 a novembro de 2025, sendo o questionário disponibilizado em formato digital, através de uma plataforma online. Esta opção permitiu uma maior flexibilidade na resposta por parte dos participantes e contribuiu para o aumento da taxa de resposta. Para garantir a qualidade dos dados recolhidos, foram incluídas instruções claras no início do

questionário e assegurada a confidencialidade das respostas, reforçando o carácter anónimo e voluntário da participação.

Após o encerramento do período de recolha, os dados foram exportados para um ficheiro compatível com software de análise estatística, tendo sido realizada uma verificação preliminar para identificar respostas incompletas ou inconsistentes. Apenas os questionários devidamente preenchidos foram considerados válidos para a análise final, assegurando a fiabilidade e a consistência da base de dados utilizada no estudo.

3.3. Método de Tratamento e Análise dos Dados

O tratamento e a análise dos dados recolhidos foram realizados com recurso ao software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), uma ferramenta amplamente utilizada em investigações quantitativas nas áreas da gestão e das ciências sociais. A utilização do SPSS permitiu uma análise sistemática e rigorosa dos dados, assegurando a fiabilidade dos resultados obtidos e a adequação dos métodos estatísticos aplicados aos objetivos do estudo.

Numa fase inicial, procedeu-se à preparação da base de dados, incluindo a verificação de erros de codificação, a identificação de valores omissos e a análise de respostas inconsistentes. Apenas os questionários considerados válidos foram incluídos na análise final, garantindo a qualidade e a consistência dos dados utilizados. As variáveis foram devidamente codificadas no SPSS de acordo com as escalas definidas no instrumento de medição.

Seguidamente, foi realizada uma análise estatística descritiva, com o objetivo de caracterizar as variáveis em estudo. Esta análise incluiu o cálculo de medidas como a média, o desvio-padrão, os valores mínimos e máximos, permitindo obter uma visão geral da distribuição dos dados e do comportamento das variáveis associadas à liderança servidora (LS), à perceção de suporte organizacional (PSO), à ligação dos colaboradores à organização (LCO), ao alinhamento de objetivos (AO), à dependência organizacional (DO), à ligação à comunidade (LC), à motivação dos colaboradores (ME) e ao desempenho dos colaboradores (DE).

A fiabilidade das escalas utilizadas foi avaliada através da análise de consistência interna, recorrendo ao coeficiente alfa de *Cronbach*. Este procedimento permitiu verificar se os itens associados a cada variável apresentavam coerência interna suficiente para

serem analisados de forma agregada. Apenas as escalas que evidenciaram níveis adequados de fiabilidade foram consideradas nas análises subsequentes.

Para analisar a relação entre as variáveis do estudo, foi efetuada uma análise de correlação, utilizando o coeficiente de correlação de *Pearson*. Esta análise permitiu identificar a existência, a direção e a intensidade das relações entre todas as variáveis do modelo conceptual, constituindo uma etapa preliminar essencial à interpretação dos resultados das análises multivariadas subsequentes.

Procedeu-se igualmente à análise de regressão linear, com o objetivo de testar o efeito da liderança servidora sobre cada uma das cinco variáveis organizacionais mediadoras (H1a-H1e), o contributo individual destas sobre a motivação dos colaboradores (H2-H6) e o efeito da motivação sobre o desempenho dos colaboradores (H7). Para as hipóteses H2-H6, foi utilizada uma regressão linear múltipla com as cinco variáveis organizacionais como preditores e a motivação dos colaboradores como variável dependente. Para a hipótese H7, foi realizada uma regressão linear simples com a motivação como preditor e o desempenho como variável dependente.

Para testar as hipóteses de mediação (H8a-H8e), recorreu-se ao software PROCESS v5.0 (Hayes, 2022), utilizando o Model 4, modelo de mediação simples. Foram realizadas cinco análises de mediação independentes, uma por cada variável organizacional mediadora, tendo em todas elas a liderança servidora (LS) como variável independente (X), a motivação dos colaboradores (ME) como variável dependente (Y) e cada uma das cinco variáveis organizacionais (PSO, LCO, AO, DO e LC) como mediador (M), com recurso a 5000 amostras de *bootstrap* e um intervalo de confiança de 95%.

Em todas as análises estatísticas realizadas foi considerado um nível de significância de 5% ($p < 0,05$), critério habitualmente adotado em estudos quantitativos nas ciências sociais. Os resultados obtidos através do SPSS foram posteriormente interpretados e apresentados no capítulo seguinte, em articulação com o enquadramento teórico desenvolvido na revisão da literatura.

3.4. Instrumentos de Medição

O instrumento de medição utilizado na presente investigação consistiu num questionário estruturado, concebido para operacionalizar as variáveis do modelo conceptual e permitir a sua análise quantitativa. O questionário foi composto por um conjunto de itens formulados sob a forma de afirmações, direcionadas à avaliação das

percepções dos colaboradores relativamente ao seu contexto organizacional e à sua experiência no trabalho.

As variáveis em estudo: liderança servidora (LS), percepção de suporte organizacional (PSO), ligação dos colaboradores à organização (LCO), alinhamento de objetivos (AO), dependência organizacional (DO), ligação à comunidade (LC), motivação dos colaboradores (ME) e desempenho dos colaboradores (DE), foram medidas através de escalas multi-itens, permitindo captar diferentes dimensões de cada construto. A utilização de múltiplos itens por variável contribuiu para uma representação mais fiável e abrangente dos conceitos analisados, assegurando a consistência entre o enquadramento teórico e a operacionalização empírica das variáveis consideradas no estudo.

Todas as afirmações foram avaliadas através de uma escala do tipo *Likert*, com 7 pontos, variando entre "discordo totalmente" e "concordo totalmente". Este formato de resposta permitiu quantificar o grau de concordância dos participantes de forma consistente, facilitando o tratamento estatístico dos dados e a comparação entre respostas individuais.

As pontuações associadas a cada variável foram obtidas através da agregação das respostas aos respetivos itens, sendo posteriormente utilizadas na análise estatística. Este procedimento permitiu transformar os dados recolhidos em indicadores numéricos representativos de cada dimensão do modelo, assegurando a operacionalização adequada dos construtos teóricos.

A descrição detalhada de cada variável, incluindo o número de itens, o coeficiente alfa de *Cronbach*, a escala original de onde os itens foram adaptados e um exemplo de item, é apresentada na Tabela 1.

Variável	Descrição	N.º Itens	α <i>Cronbach</i>	Escala Original	Exemplo de Item
AO	Grau de alinhamento entre os objetivos do colaborador e os objetivos estratégicos da organização.	5	0,674	Kim & Liden (2025)	Na minha organização, alinho as minhas atividades com os objetivos e metas da organização.
PSO	Perceção do colaborador de que a organização valoriza as suas contribuições e se preocupa com o seu bem-estar.	11	0,757*	Eisenberger et al. (1986)	A organização valoriza as contribuições dos colaboradores para o seu bem-estar.
LS	Perceção do colaborador sobre comportamentos de liderança servidora do CEO, focados no bem-estar, ética, autonomia e desenvolvimento dos colaboradores.	7	0,592	Mayer et al. (1995)	Na minha organização, o/a CEO faz do desenvolvimento de carreira dos colaboradores uma prioridade.
DO	Grau em que os colaboradores percebem que a organização está disponível para os apoiar quando enfrentam dificuldades no desempenho das suas funções.	9	0,635	Eisenberger et al. (2020)	Os colaboradores podem contar com a organização para os ajudar com questões relacionadas com o trabalho.
LCO	Grau em que o colaborador se percebe como representativo da organização e semelhante a ela em valores, identidade e objetivos.	9	0,538	Eisenberger et al. (2010)	Sinto que sou representativo da organização.
ME	Nível de empenho, iniciativa e envolvimento do colaborador em encontrar soluções, criar ideias e contribuir para melhorias na organização.	5	0,552	Tierney et al. (1999)	Os colaboradores da minha organização, em geral, gostam de criar ideias para produtos.

Variável	Descrição	N.º Itens	α <i>Cronbach</i>	Escala Original	Exemplo de Item
DE	Capacidade percebida dos colaboradores para desempenhar eficazmente as suas funções, cumprir responsabilidades formais, contribuir para melhorias organizacionais e apoiar colegas.	13	0,757	Bos-Nehles et al. (2023)	Os colaboradores da minha organização cumprem as expectativas de desempenho.
LC	Grau em que o colaborador se sente afetivamente ligado à sua comunidade local, manifestado através de entusiasmo, interesse e prazer nas interações comunitárias.	6	0,644	Affective Community Engagement Scale	Sinto-me entusiasmado com a minha comunidade local.

Nota: * O alfa de *Cronbach* da PSO e DE situam-se acima do limiar de 0,70 (Hair et al., 2019). Os restantes valores, embora inferiores ao limiar convencional, são considerados aceitáveis face à dimensão reduzida da amostra (n = 98).

Tabela 1- Descrição de Variáveis

Fonte: Elaboração Própria

A fiabilidade dos instrumentos de medição foi avaliada antes da análise dos resultados, com recurso ao coeficiente alfa de *Cronbach*. Este procedimento permitiu verificar a coerência dos itens associados a cada variável e assegurar que os instrumentos utilizados apresentavam níveis adequados de fiabilidade para efeitos de análise quantitativa. O questionário adotado revelou-se adequado para a medição das variáveis do modelo conceptual proposto, operacionalizando tanto a liderança servidora enquanto variável independente, como as cinco variáveis organizacionais mediadoras, a motivação dos colaboradores e o seu desempenho, servindo de base à análise desenvolvida no capítulo seguinte.

4. Análise e Discussão de Resultados

4.1 Caracterização Sociodemográfica da Amostra e Análise Descritiva das Escalas

O presente capítulo apresenta, analisa e discute os resultados obtidos a partir dos dados recolhidos junto dos 98 colaboradores que constituem a amostra do estudo, pertencentes a 5 empresas de diferentes setores de atividade. A análise encontra-se organizada de forma sequencial e progressiva, seguindo a lógica do modelo conceptual proposto e as etapas metodológicas definidas no capítulo anterior. Inicia-se com a caracterização sociodemográfica da amostra, que permite contextualizar o perfil dos respondentes e compreender as características da população estudada. Seguidamente, procede-se à análise descritiva das escalas utilizadas, avaliando os níveis médios de cada variável e a sua dispersão. Posteriormente, apresenta-se a matriz de correlações de *Pearson*, que permite identificar as associações entre as variáveis do modelo antes da realização das análises multivariadas. A análise de regressão linear múltipla é então conduzida com o objetivo de testar o efeito da liderança servidora sobre cada uma das cinco variáveis organizacionais mediadoras, bem como o contributo destas para a explicação da motivação dos colaboradores. Por fim, recorre-se à análise de mediação através do *PROCESS Model 4*, para testar o papel de cada variável organizacional como mecanismo de transmissão entre a liderança servidora e a motivação dos colaboradores.

Em cada etapa, os resultados são interpretados à luz do enquadramento teórico desenvolvido na revisão da literatura, procurando identificar em que medida os dados empíricos suportam ou contradizem as hipóteses formuladas no modelo conceptual. Esta abordagem permite não apenas validar estatisticamente as relações propostas, mas também contribuir para uma compreensão mais aprofundada dos fatores que influenciam a motivação e o desempenho dos colaboradores no contexto organizacional.

A Tabela 2 apresenta as estatísticas descritivas das variáveis demográficas da amostra, idade, antiguidade, escolaridade e género. No que respeita à idade, os colaboradores apresentam uma média de 42,61 anos ($DP = 10,18$), com valores entre os 25 e os 61 anos, o que indica uma amostra maioritariamente composta por profissionais em idade ativa intermédia, com experiência consolidada no mercado de trabalho. A antiguidade média na organização é de 11,84 anos ($DP = 9,82$), variando entre 1 e 37 anos, o que evidencia uma amostra heterogénea em termos de tempo de permanência na empresa, mas com um vínculo organizacional de duração considerável em termos médios.

Quanto à escolaridade, medida em anos de estudo, a média é de 13,45 anos (DP = 2,09), o que corresponde aproximadamente ao nível do ensino secundário completo ou formação pós-secundária, sugerindo uma amostra com habilitações literárias moderadas a elevadas. Em termos de género, a amostra é maioritariamente masculina, com 56,1% de respondentes do sexo masculino (n = 55) e 43,9% do sexo feminino (n = 43), refletindo uma distribuição relativamente equilibrada entre os dois géneros.

Variável	N	Mínimo	Máximo	Média	DP
Idade	98	25,00	61,00	42,61	10,18
Antiguidade	98	1,00	37,00	11,84	9,82
Escolaridade	98	11,00	22,00	13,45	2,09
Género	98	0,00	1,00	0,56	0,50

Nota: Género codificado como 0 = Feminino (43,9%; n = 43) e 1 = Masculino (56,1%; n = 55). Escolaridade medida em anos de estudo.

Tabela 2- Estatísticas descritivas das variáveis demográficas

Fonte: Elaboração Própria

A tabela 3 apresenta as estatísticas descritivas das variáveis em estudo, com base nas respostas de 98 colaboradores. Todas as variáveis foram medidas numa escala de *Likert* de 7 pontos. Os valores médios situam-se entre 5,40 (ME - Motivação dos Colaboradores) e 5,79 (AO - Alinhamento de Objetivos), sugerindo que os respondentes tendem a avaliar positivamente os fatores organizacionais em análise. Os desvios-padrão são relativamente reduzidos (entre 0,45 e 0,71), indicando uma distribuição homogénea das respostas e uma baixa dispersão relativamente à média. O alinhamento de objetivos (AO) apresenta a média mais elevada (M = 5,79; DP = 0,706), o que sugere que os colaboradores percecionam um elevado grau de convergência entre os seus objetivos individuais e os objetivos organizacionais. A motivação dos colaboradores (ME) regista a média mais baixa (M = 5,40; DP = 0,575), ainda assim acima do ponto médio da escala, o que indica níveis moderados a elevados de motivação na amostra.

Variável	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
AO	98	4,40	7,00	5,79	0,706
PSO	98	4,27	7,00	5,48	0,467
DO	98	4,67	7,00	5,74	0,454
LCO	98	4,38	6,63	5,42	0,507
ME	98	4,00	7,00	5,40	0,575
DE	98	4,38	7,00	5,48	0,487
LC	98	4,00	7,00	5,42	0,587
LS	98	4,29	6,43	5,48	0,460

Tabela 3-Análise Descritiva das Escalas

Fonte: Elaboração Própria

4.2 Matriz de Correlações entre as Variáveis de Estudo

A Tabela 4 apresenta a matriz de correlações de *Pearson* entre as variáveis do modelo, permitindo identificar a existência, a direção e a intensidade das associações entre os fatores em análise (N = 98).

De forma geral, os resultados revelam correlações positivas e estatisticamente significativas entre a maioria das variáveis. Destaca-se a associação entre a PSO e a DO ($r = ,552$; $p < ,01$), que constitui a correlação mais elevada da matriz, bem como entre o AO e o DE ($r = ,450$; $p < ,01$) e entre a ME e a LC ($r = ,377$; $p < ,01$). A motivação dos colaboradores (ME) correlaciona-se positiva e significativamente com o desempenho (DE; $r = ,331$; $p < ,01$), fornecendo suporte preliminar à H7, que propõe uma relação positiva entre a motivação e o desempenho dos colaboradores. A liderança servidora (LS) apresenta correlações significativas com a PSO ($r = ,294$; $p < ,01$), a DO ($r = ,330$; $p < ,01$) e a LCO ($r = ,298$; $p < ,01$), não se verificando, contudo, associações significativas diretas com a ME ($r = ,135$; $p = ,186$) nem com o DE ($r = ,157$; $p = ,123$). Este padrão é consistente com a natureza totalmente mediada do modelo conceptual proposto, segundo o qual a influência da liderança servidora sobre a motivação e o desempenho dos colaboradores ocorre por via das variáveis organizacionais mediadoras, e não através de um efeito direto.

Variável	AO	PSO	DO	LCO	ME	DE	LC	LS
AO	1							
PSO	,225*	1						
DO	-,100	,552**	1					
LCO	,182	,470**	,414**	1				
ME	,273**	,300**	,293**	,248*	1			
DE	,450**	,392**	,223*	,292**	,331**	1		
LC	,144	,444**	,378**	,234*	,377**	,232*	1	
LS	-,088	,294**	,330**	,298**	,135	,157	,154	1

Tabela 4- Matriz de correlações entre as variáveis do estudo

Fonte: Elaboração Própria

4.3 Regressão Linear Múltipla e Simples

A fim de testar as hipóteses H2 a H6 do modelo conceptual, segundo as quais cada uma das cinco variáveis organizacionais mediadoras (PSO, LCO, AO, DO e LC) influencia positivamente a motivação dos colaboradores (ME), foi realizada uma análise de regressão linear múltipla. A variável dependente corresponde à motivação dos colaboradores (ME), sendo as cinco variáveis organizacionais introduzidas como preditores. A liderança servidora (LS) não é incluída neste modelo, dado que, de acordo com o modelo conceptual proposto, o seu efeito sobre a motivação ocorre exclusivamente por via indireta, através das variáveis organizacionais mediadoras, não existindo hipótese de efeito direto entre a LS e a ME.

A Tabela 5 apresenta o resumo do modelo de regressão, permitindo avaliar a sua qualidade de ajustamento global. O modelo revela um poder explicativo moderado, com um coeficiente de determinação de $R^2 = ,236$ (R^2 ajustado = ,194), o que significa que as cinco variáveis organizacionais em conjunto explicam aproximadamente 23,6% da variância da motivação dos colaboradores. O modelo é estatisticamente significativo ($F(5, 92) = 5,673$; $p < ,001$), confirmando que, no seu conjunto, as variáveis organizacionais contribuem significativamente para a explicação da motivação.

Modelo	R	R ²	R ² Ajustado	DP	F	Sig.
Modelo 1 - VD: ME (Motivação)	,485	,236	,194	,51593	5,673	<,001

Tabela 5-Modelos de Regressão Linear Múltipla

Fonte: Elaboração Própria

A Tabela 6 apresenta os coeficientes de regressão para cada uma das cinco variáveis organizacionais, permitindo identificar o contributo individual de cada preditor. Os resultados revelam dois preditores estatisticamente significativos: o alinhamento de objetivos (AO; $\beta = ,247$; $p = ,014$) e a ligação à comunidade (LC; $\beta = ,256$; $p = ,016$), ambos com efeito positivo sobre a motivação dos colaboradores. Os restantes preditores, perceção de suporte organizacional (PSO; $\beta = -,011$; $p = ,931$), ligação dos colaboradores à organização (LCO; $\beta = ,066$; $p = ,540$) e dependência organizacional (DO; $\beta = ,199$; $p = ,099$), não apresentam contributos estatisticamente significativos para a explicação da motivação. Estes resultados fornecem suporte às hipóteses H4 e H5, não se verificando suporte estatístico para H2, H3 e H6.

Variável	B	EP	β	t	p
Modelo 1 - Variável Dependente: ME (Motivação dos Colaboradores)					
PSO	-0,013	0,153	-0,011	-0,087	0,931
LCO	0,075	0,121	0,066	0,616	0,540
AO	0,201	0,081	0,247	2,493	0,014
DO	0,253	0,152	0,199	1,667	0,099
LC	0,251	0,102	0,256	2,463	0,016

Tabela 6-Coefficientes da Regressão Linear Múltipla

Fonte: Elaboração Própria

A Tabela 7 apresenta o resumo do modelo de regressão linear simples utilizado para testar a hipótese H7, que propõe que a motivação dos colaboradores influencia positivamente o seu desempenho. O modelo revela um ajustamento estatisticamente significativo ($F(1, 96) = 11,825$; $p < ,001$), com um coeficiente de determinação de $R^2 = ,110$ (R^2 ajustado = $,100$), indicando que a motivação explica aproximadamente 11% da variância do desempenho dos colaboradores.

(ME → DE)

Modelo	R	R ²	R ² Ajustado	F (Sig.)
Modelo 1 - VD: DE (Desempenho)	,331	,110	,100	11,825 ($< ,001$)

Tabela 7-Modelo de Regressão Linear Simples

Fonte: Elaboração Própria

A Tabela 8 apresenta os coeficientes da regressão, confirmando que a motivação dos colaboradores (ME) é um preditor positivo e estatisticamente significativo do desempenho (DE; $\beta = ,331$; $t = 3,439$; $p < ,001$). A hipótese H7 é assim suportada, evidenciando que colaboradores com níveis mais elevados de motivação tendem a apresentar melhor desempenho, em linha com a literatura que posiciona a motivação como o principal mecanismo de transmissão entre os fatores organizacionais e os resultados individuais de desempenho (Wang, Luan & Ma, 2024).

Variável	B	EP	β	t	p
ME (Motivação)	,280	,082	,331	3,439	$< ,001$

Tabela 8-Coefficientes da Regressão Linear Simples

Fonte: Elaboração Própria

De forma integrada, os resultados da regressão linear múltipla revelam que, das cinco variáveis organizacionais mediadoras, apenas o alinhamento de objetivos (AO) e a ligação à comunidade (LC) constituem preditores estatisticamente significativos da motivação dos colaboradores, suportando as hipóteses H4 e H5. A perceção de suporte

organizacional (PSO), a ligação dos colaboradores à organização (LCO) e a dependência organizacional (DO) não revelam um contributo individual significativo neste modelo, não se confirmando H2, H3 e H6. Importa, no entanto, salientar que a ausência de significância individual destas três variáveis não invalida a possibilidade de um efeito indireto da liderança servidora sobre a motivação por via destas mediadoras, uma vez que a regressão múltipla testa o contributo de cada preditor controlando o efeito dos restantes, e não o efeito de mediação propriamente dito. A análise dos efeitos indiretos específicos, através dos quais a liderança servidora poderá influenciar a motivação dos colaboradores por intermédio de cada uma das cinco variáveis organizacionais, é apresentada na secção seguinte, com recurso ao *PROCESS Model 4*.

4.4 Análise da Mediação (*PROCESS Model 4*)

Com o objetivo de testar as hipóteses de mediação H8a a H8e, recorreu-se ao PROCESS macro v5.0 (Hayes, 2022), utilizando o Model 4 de mediação simples, com 5000 amostras de *bootstrap* e um intervalo de confiança de 95%. Em cada análise, a liderança servidora (LS) constitui a variável independente (X) e a motivação dos colaboradores (ME) a variável dependente (Y), sendo testado o papel mediador de cada uma das cinco variáveis organizacionais (M) separadamente: a perceção de suporte organizacional (PSO), a ligação dos colaboradores à organização (LCO), o alinhamento de objetivos (AO), a dependência organizacional (DO) e a ligação à comunidade (LC). Para cada modelo são apresentados o efeito total, o efeito direto e o efeito indireto, sendo este último avaliado através do intervalo de confiança *bootstrap*, considerando-se o efeito de mediação estatisticamente significativo quando o intervalo não contém o valor zero.

A Tabela 9 apresenta os efeitos total e direto da liderança servidora (LS) sobre a motivação dos colaboradores (ME), no modelo em que a perceção de suporte organizacional (PSO) atua como mediador. O efeito total da LS sobre a ME não é estatisticamente significativo ($\beta = ,1684$; $p = ,1865$), o que é consistente com a ausência de hipótese de efeito direto no modelo conceptual proposto. Quando a PSO é introduzida como mediador, o efeito direto da LS sobre a ME mantém-se não significativo ($\beta = ,0637$; $p = ,6198$), sugerindo que a influência da liderança servidora sobre a motivação ocorre por via indireta, através da perceção de suporte organizacional.

Mediação: LS → PSO → ME (H8a)

	Effect	SE	t	p	LLCI / ULCI
Efeito Total de LS sobre ME					
Total	,1684	,1265	1,3306	,1865	-,0828 a ,4195
Efeito Direto de LS sobre ME (controlando o mediador)					
Direto	,0637	,1280	0.4978	,6198	-,1903 a ,3177

Tabela 9-Resultados da Mediação (*PROCESS Model 4*)**Fonte: Elaboração Própria**

A Tabela 10 apresenta o efeito indireto da liderança servidora sobre a motivação dos colaboradores, por via da percepção de suporte organizacional (PSO). O efeito indireto é positivo e estatisticamente significativo (Effect = ,1047; BootSE = ,0644; IC 95% [,0071; ,2568]), uma vez que o intervalo de confiança *bootstrap* não contém o valor zero. Estes resultados indicam que a LS influencia positivamente a PSO ($\beta = ,2988$; $p = ,0033$), e que esta, por sua vez, exerce um efeito positivo e significativo sobre a ME ($\beta = ,3503$; $p = ,0065$), confirmando o papel mediador da PSO na relação entre a liderança servidora e a motivação dos colaboradores. A hipótese H8a é assim suportada, verificando-se mediação total dado que o efeito direto da LS sobre a ME deixa de ser significativo quando a PSO é controlada.

Efeito Indireto	Effect	BootSE	BootLLCI / BootULCI
LS → PSO → ME	,1047	,0644	,0071 a ,2568

Tabela 10-Efeito Indireto (*Bootstrap*)**Fonte: Elaboração Própria**

A Tabela 11 apresenta os efeitos total e direto da liderança servidora (LS) sobre a motivação dos colaboradores (ME), no modelo em que a ligação dos colaboradores à

organização (LCO) atua como mediador. O efeito total da LS sobre a ME não é estatisticamente significativo ($\beta = ,1684$; $p = ,1865$), em linha com a ausência de hipótese de efeito direto no modelo conceptual proposto. Quando a LCO é introduzida como mediador, o efeito direto da LS sobre a ME mantém-se não significativo ($\beta = ,0833$; $p = ,5232$), sugerindo que a influência da liderança servidora sobre a motivação ocorre por via indireta, através da ligação dos colaboradores à organização.

Mediação: LS $\rightarrow$ LCO $\rightarrow$ ME (H8b)

	Effect	SE	t	p	LLCI / ULCI
Efeito Total de LS sobre ME					
Total	,1684	,1265	1,3306	,1865	-,0828 a ,4195
Efeito Direto de LS sobre ME (controlando o mediador)					
Direto	,0833	,1300	0,6407	,5232	-,1748 a ,3413

Tabela 11-Resultados da Mediação (*PROCESS Model 4*)

Fonte: Elaboração Própria

A Tabela 12 apresenta o efeito indireto da liderança servidora sobre a motivação dos colaboradores, por via da ligação dos colaboradores à organização (LCO). O efeito indireto é positivo e estatisticamente significativo (Effect = ,0851; BootSE = ,0612; IC 95% [,0020; ,2365]), uma vez que o intervalo de confiança *bootstrap* não contém o valor zero. Estes resultados indicam que a LS influencia positivamente a LCO ($\beta = ,3289$; $p = ,0029$), e que esta, por sua vez, exerce um efeito positivo e significativo sobre a ME ($\beta = ,2587$; $p = ,0304$), confirmando o papel mediador da LCO na relação entre a liderança servidora e a motivação dos colaboradores. A hipótese H8b é assim suportada, verificando-se mediação total dado que o efeito direto da LS sobre a ME deixa de ser significativo quando a LCO é controlada.

Efeito Indireto	Effect	BootSE	BootLLCI / BootULCI
LS → LCO → ME	,0851	,0612	,0020 a ,2365

Tabela 12 -Efeito Indireto (*Bootstrap*)**Fonte: Elaboração Própria**

A Tabela 13 apresenta os efeitos total e direto da liderança servidora (LS) sobre a motivação dos colaboradores (ME), no modelo em que o alinhamento de objetivos (AO) atua como mediador. O efeito total da LS sobre a ME não é estatisticamente significativo ($\beta = ,1684$; $p = ,1865$), em linha com a ausência de hipótese de efeito direto no modelo conceptual proposto. Quando o AO é introduzido como mediador, o efeito direto da LS sobre a ME mantém-se não significativo ($\beta = ,2002$; $p = ,1048$), não sendo possível identificar uma transmissão do efeito da liderança servidora sobre a motivação por via do alinhamento de objetivos.

Mediação: LS → AO → ME (H8c)

	Effect	SE	t	p	LLCI / ULCI
Efeito Total de LS sobre ME					
Total	,1684	,1265	1,3306	,1865	-,0828 a ,4195
Efeito Direto de LS sobre ME (controlando o mediador)					
Direto	,2002	,1222	1,6376	,1048	-,0425 a ,4429

Tabela 13-Resultados da Mediação (*PROCESS Model 4*)**Fonte: Elaboração Própria**

A Tabela 14 apresenta o efeito indireto da liderança servidora sobre a motivação dos colaboradores, por via do alinhamento de objetivos (AO). O efeito indireto não é estatisticamente significativo (Effect = -,0318; BootSE = ,0438; IC 95% [-,1214; ,0551]),

uma vez que o intervalo de confiança *bootstrap* contém o valor zero. A ausência de mediação é explicada pelo facto de a LS não exercer um efeito significativo sobre o AO ($\beta = -,1361$; $p = ,3862$), não se verificando o primeiro elo da cadeia de mediação. Embora o AO seja um preditor significativo da ME quando analisado isoladamente ($\beta = ,2339$; $p = ,0041$), a liderança servidora não constitui, na presente amostra, um antecedente significativo do alinhamento de objetivos dos colaboradores. A hipótese H8c não é assim suportada. Este resultado será discutido no capítulo seguinte à luz das características da amostra e das limitações do estudo.

Efeito Indireto	Effect	BootSE	BootLLCI / BootULCI
LS → AO → ME	-,0318	,0438	-,1214 a ,0551

Tabela 14 -Efeito Indireto (*Bootstrap*)

Fonte: Elaboração Própria

A Tabela 15 apresenta os efeitos total e direto da liderança servidora (LS) sobre a motivação dos colaboradores (ME), no modelo em que a dependência organizacional (DO) atua como mediador. O efeito total da LS sobre a ME não é estatisticamente significativo ($\beta = ,1684$; $p = ,1865$), em linha com a ausência de hipótese de efeito direto no modelo conceptual proposto. Quando a DO é introduzida como mediador, o efeito direto da LS sobre a ME mantém-se não significativo ($\beta = ,0534$; $p = ,6821$), sugerindo que a influência da liderança servidora sobre a motivação ocorre por via indireta, através da dependência organizacional.

Mediação: LS → DO → ME (H8d)

	Effect	SE	t	p	LLCI / ULCI
Efeito Total de LS sobre ME					
Total	,1684	,1265	1,3306	,1865	-,0828 a ,4195
Efeito Direto de LS sobre ME (controlando o mediador)					
Direto	,0534	,1299	0,4109	,6821	-,2045 a ,3113

Tabela 15-Resultados da Mediação (*PROCESS Model 4*)**Fonte: Elaboração Própria**

A Tabela 16 apresenta o efeito indireto da liderança servidora sobre a motivação dos colaboradores, por via da dependência organizacional (DO). O efeito indireto é positivo e estatisticamente significativo (Effect = ,1150; BootSE = ,0613; IC 95% [,0159; ,2495]), uma vez que o intervalo de confiança *bootstrap* não contém o valor zero. Estes resultados indicam que a LS influencia positivamente a DO ($\beta = ,3259$; $p = ,0009$), e que esta, por sua vez, exerce um efeito positivo e significativo sobre a ME ($\beta = ,3528$; $p = ,0086$), confirmando o papel mediador da DO na relação entre a liderança servidora e a motivação dos colaboradores. A hipótese H8d é assim suportada, verificando-se mediação total dado que o efeito direto da LS sobre a ME deixa de ser significativo quando a DO é controlada.

Efeito Indireto	Effect	BootSE	BootLLCI / BootULCI
LS → DO → ME	,1150	,0613	,0159 a ,2495

Tabela 16 -Efeito Indireto (*Bootstrap*)**Fonte: Elaboração Própria**

A Tabela 17 apresenta os efeitos total e direto da liderança servidora (LS) sobre a motivação dos colaboradores (ME), no modelo em que a ligação à comunidade (LC) atua como mediador. O efeito total da LS sobre a ME não é estatisticamente significativo ($\beta =$

,1684; $p = ,1865$), em linha com a ausência de hipótese de efeito direto no modelo conceptual proposto. Quando a LC é introduzida como mediador, o efeito direto da LS sobre a ME mantém-se não significativo ($\beta = ,0979$; $p = ,4164$), não sendo possível identificar uma transmissão do efeito da liderança servidora sobre a motivação por via da ligação à comunidade.

Mediação: LS $\rightarrow$ LC $\rightarrow$ ME (H8e)

	Effect	SE	t	p	LLCI / ULCI
Efeito Total de LS sobre ME					
Total	,1684	,1265	1,3306	,1865	-,0828 a ,4195
Efeito Direto de LS sobre ME (controlando o mediador)					
Direto	,0979	,1199	0,8163	,4164	-,1401 a ,3358

Tabela 17-Resultados da Mediação (*PROCESS Model 4*)

Fonte: Elaboração Própria

A Tabela 18 apresenta o efeito indireto da liderança servidora sobre a motivação dos colaboradores, por via da ligação à comunidade (LC). O efeito indireto não é estatisticamente significativo (Effect = ,0705; BootSE = ,0769; IC 95% [-,0628; ,2517]), uma vez que o intervalo de confiança *bootstrap* contém o valor zero. A ausência de mediação é explicada pelo facto de a LS não exercer um efeito significativo sobre a LC ($\beta = ,1970$; $p = ,1295$), não se verificando o primeiro elo da cadeia de mediação. Embora a LC seja um preditor significativo da ME quando analisada isoladamente ($\beta = ,3579$; $p = ,0002$), a liderança servidora não constitui, na presente amostra, um antecedente significativo da ligação à comunidade dos colaboradores. A hipótese H8e não é assim suportada. À semelhança do verificado para o AO, este resultado será discutido no capítulo seguinte à luz das características da amostra e das limitações do estudo.

Efeito Indireto	Effect	BootSE	BootLLCI / BootULCI
LS → LC → ME	,0705	,0769	-,0628 a ,2517

Tabela 18 -Efeito Indireto (*Bootstrap*)**Fonte: Elaboração Própria**

Os resultados das análises de mediação permitem responder de forma diferenciada às cinco hipóteses formuladas. Das cinco variáveis organizacionais testadas como mediadoras da relação entre a liderança servidora e a motivação dos colaboradores, três revelaram efeitos indiretos estatisticamente significativos: a percepção de suporte organizacional (PSO), a ligação dos colaboradores à organização (LCO) e a dependência organizacional (DO), suportando as hipóteses H8a, H8b e H8d, respetivamente. Em todos estes casos verificou-se mediação total, dado que o efeito direto da LS sobre a ME deixou de ser significativo quando o mediador foi controlado, sugerindo que a liderança servidora exerce a sua influência sobre a motivação exclusivamente por via destas variáveis organizacionais. O alinhamento de objetivos (AO) e a ligação à comunidade (LC) não revelaram efeitos de mediação estatisticamente significativos, não se confirmando as hipóteses H8c e H8e. Em ambos os casos, a ausência de mediação decorre da incapacidade da liderança servidora em influenciar significativamente estas variáveis na presente amostra, e não da ausência de relação entre estas e a motivação dos colaboradores, relação essa que se mostrou significativa nas análises de regressão anteriores.

4.5. Testes Adicionais

Com o objetivo de complementar a análise principal e verificar se a motivação dos colaboradores varia em função de características sociodemográficas, foram realizados dois testes adicionais: um teste t para amostras independentes, com o intuito de comparar os níveis médios de motivação entre colaboradores do sexo feminino e masculino, e uma análise de variância unifatorial (ANOVA), para avaliar se existem diferenças significativas na motivação em função do nível de escolaridade. Estes testes permitem avaliar a robustez dos resultados obtidos e determinar se variáveis demográficas condicionam os níveis de motivação na amostra em estudo. A Tabela 19 apresenta os

resultados do teste t para diferenças de médias da motivação em função do género.

Género	N	Média	DP	t	df	p
Feminino	43	5,4535	,6178	,750	96	,455
Masculino	55	5,3545	,6713			

Tabela 19- Teste t para Diferenças de Médias da Motivação em Função do Género

Fonte: Elaboração Própria

Os resultados do teste t indicam que não existem diferenças estatisticamente significativas nos níveis de motivação entre colaboradores do sexo feminino ($M = 5,4535$; $DP = ,6178$) e do sexo masculino ($M = 5,3545$; $DP = ,6713$), $t(96) = ,750$; $p = ,455$. Este resultado sugere que o género não constitui um fator diferenciador da motivação nesta amostra. A Tabela 20 apresenta os resultados da ANOVA para diferenças na motivação em função das habilitações literárias.

Fonte	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	p
Entre grupos	1,533	4	,383	,912	,460
Dentro dos grupos	39,072	93	,420		
Total	40,605	97			

Tabela 20-Análise de Variância (ANOVA) para Diferenças na Motivação em
Função das Habilitações Literárias

Fonte: Elaboração Própria

Os resultados da ANOVA revelam igualmente a ausência de diferenças estatisticamente significativas na motivação em função das habilitações literárias, $F(4, 93) = ,912$; $p = ,460$. De forma integrada, os testes adicionais confirmam que a motivação dos colaboradores não varia significativamente em função de variáveis sociodemográficas, nomeadamente o género e o nível de escolaridade, o que reforça a

consistência e a generalidade dos resultados obtidos na análise principal.

4.6 Discussão de Resultados

O presente subcapítulo tem como objetivo interpretar e discutir os resultados obtidos nas análises estatísticas realizadas, articulando-os com o enquadramento teórico desenvolvido na revisão da literatura e avaliando o grau de suporte empírico das hipóteses formuladas no modelo conceptual.

Antes de proceder à discussão das hipóteses, importa tecer algumas considerações sobre a fiabilidade das escalas utilizadas. Os valores do alfa de *Cronbach* obtidos situam-se, na sua maioria, abaixo do limiar convencional de 0,70, com exceção das escalas de PSO ($\alpha = 0,757$) e DE ($\alpha = 0,757$). Embora este limiar seja frequentemente citado como referência na literatura metodológica, autores como Taber (2018) alertam para o facto de o alfa de *Cronbach* ser influenciado por um conjunto de fatores contextuais, nomeadamente o número de itens por escala e a dimensão da amostra. McNeish (2018) corrobora esta perspetiva, demonstrando que em amostras de dimensão reduzida o alfa tende a ser sistematicamente subestimado, o que pode conduzir a uma avaliação incorreta da fiabilidade dos instrumentos. Considerando que a amostra do presente estudo é composta por 98 colaboradores e que algumas escalas apresentam um número limitado de itens, os valores obtidos são considerados aceitáveis no contexto desta investigação, em linha com o critério de 0,60 proposto por Hair et al. (2019) para estudos de natureza exploratória.

No que respeita às hipóteses H1a a H1e, que propõem que a liderança servidora influencia positivamente cada uma das cinco variáveis organizacionais mediadoras, os resultados da regressão linear revelam suporte parcial. A LS influencia positivamente e de forma significativa a PSO ($\beta = ,2988$; $p = ,0033$), a LCO ($\beta = ,3289$; $p = ,0029$) e a DO ($\beta = ,3259$; $p = ,0009$), suportando H1a, H1b e H1e. Estes resultados são consistentes com a literatura sobre liderança servidora, que evidencia o papel central dos líderes no reforço das perceções de suporte, identificação e vínculo organizacional dos colaboradores (Eva et al., 2019; Canavesi & Minelli, 2022). Contrariamente ao esperado, a LS não exerce um efeito significativo sobre o AO ($\beta = -,1361$; $p = ,3862$) nem sobre a LC ($\beta = ,1970$; $p = ,1295$), não se confirmando H1d nem H1c. Estes resultados sugerem que o alinhamento de objetivos e a ligação à comunidade poderão ser mais determinados por fatores

contextuais e estruturais da organização do que pelo estilo de liderança praticado (Latham, 2023; Vo, Tuliao & Chen, 2022).

Relativamente às hipóteses H2 a H6, que propõem que cada variável organizacional influencia positivamente a motivação dos colaboradores, os resultados da regressão linear múltipla fornecem suporte parcial. O alinhamento de objetivos (AO; $\beta = ,247$; $p = ,014$) e a ligação à comunidade (LC; $\beta = ,256$; $p = ,016$) revelaram-se preditores estatisticamente significativos da motivação, suportando H5 e H4, respetivamente. O efeito positivo do AO sobre a ME é consistente com a literatura que demonstra que a convergência entre objetivos individuais e organizacionais reforça o sentido de propósito e o envolvimento dos colaboradores (Latham, 2023; Hasyim & Bakri, 2024). O efeito da LC sobre a ME reflete a importância dos laços sociais e do sentimento de pertença no reforço da motivação, em linha com perspetivas que destacam o papel das relações interpessoais no contexto de trabalho (Vo, Tuliao & Chen, 2022). Os restantes preditores, PSO ($\beta = -,011$; $p = ,931$), LCO ($\beta = ,066$; $p = ,540$) e DO ($\beta = ,199$; $p = ,099$) não apresentam efeitos individuais significativos sobre a ME nos modelos de regressão múltipla, não se confirmando H2, H3 e H6. Uma possível explicação reside na elevada correlação entre estas variáveis, isto é, pelo facto de a PSO, a LCO e a DO medirem ideias parcialmente sobrepostos, o que dificulta a separação do contributo individual de cada uma quando analisadas em simultâneo no mesmo modelo de regressão. Este fenómeno, designado na literatura por multicolinearidade, é evidenciado pelas correlações significativas entre a PSO e a DO ($r = ,552$; $p < ,01$) e entre a PSO e a LCO ($r = ,470$; $p < ,01$), podendo ter diluído os efeitos individuais destas variáveis quando controladas mutuamente (Hair et al., 2019).

No que respeita à hipótese H7, que propõe que a motivação dos colaboradores influencia positivamente o desempenho, os resultados confirmam esta relação. A motivação dos colaboradores (ME) revelou-se um preditor positivo e estatisticamente significativo do desempenho (DE; $\beta = ,331$; $t = 3,439$; $p < ,001$), explicando aproximadamente 11% da sua variância ($R^2 = ,110$; $F(1, 96) = 11,825$; $p < ,001$). Este resultado é consistente com a vasta literatura que estabelece a motivação como o principal mecanismo de transmissão entre os fatores organizacionais e os resultados de desempenho (Wang, Luan & Ma, 2024), reforçando a centralidade da motivação no modelo conceptual proposto.

A análise das hipóteses de mediação (H8a-H8e) constitui o núcleo do presente estudo. Os resultados do *PROCESS Model 4* revelam que a PSO (H8a), a LCO (H8b) e a DO (H8d) medeiam significativamente a relação entre a liderança servidora e a motivação dos colaboradores, verificando-se em todos os casos mediação total, dado que o efeito direto da LS sobre a ME deixa de ser significativo quando o mediador é controlado. Estes resultados evidenciam que a liderança servidora não influencia a motivação de forma direta, mas atua através do reforço das percepções de suporte organizacional, do vínculo identitário com a organização e da dependência organizacional, mecanismos que por sua vez potenciam a motivação dos colaboradores.

Estes achados são consistentes com a literatura que destaca o papel mediador de variáveis organizacionais na relação entre a liderança e os resultados individuais (Cai, Wang & Cheng, 2024; Eisenberger, Rhoades Shanock & Wen, 2020; Greco et al., 2022). O AO (H8c) e a LC (H8e) não revelaram efeitos de mediação estatisticamente significativos, resultado que decorre da ausência de uma relação significativa entre a LS e estas variáveis, não se verificando o primeiro elo da cadeia de mediação. Embora estas variáveis sejam preditores significativos da motivação quando analisadas isoladamente, a liderança servidora não constitui, na presente amostra, um antecedente significativo do alinhamento de objetivos nem da ligação à comunidade. Este resultado abre caminho para investigação futura que explore outros antecedentes destas variáveis em contexto organizacional.

Os testes adicionais realizados confirmaram que a motivação dos colaboradores não varia significativamente em função do género ($t(96) = ,750$; $p = ,455$) nem das habilitações literárias ($F(4, 93) = ,912$; $p = ,460$), o que reforça a consistência e a generalidade dos resultados obtidos na análise principal, independentemente das características sociodemográficas dos respondentes.

De forma integrada, os resultados fornecem suporte parcial ao modelo conceptual proposto. A liderança servidora demonstrou capacidade para influenciar positivamente três das cinco variáveis organizacionais mediadoras (PSO, LCO e DO), e a mediação total verificada nestes três casos evidencia que o seu impacto sobre a motivação ocorre exclusivamente por via indireta. O alinhamento de objetivos e a ligação à comunidade, embora não mediados pela liderança servidora na presente amostra, revelaram-se preditores diretos significativos da motivação, sublinhando a sua relevância para a gestão organizacional. Estes resultados contribuem para uma compreensão mais diferenciada

dos mecanismos através dos quais a liderança servidora influencia a motivação dos colaboradores, destacando a importância das variáveis organizacionais como elos de transmissão desse efeito.

5. Conclusão, Implicações, Limitações e Sugestões Futuras

5.1 Conclusões Gerais

O presente estudo teve como objetivo analisar o papel mediador das variáveis organizacionais na relação entre a liderança servidora e a motivação dos colaboradores, propondo um modelo conceptual que integra cinco mecanismos organizacionais: a percepção de suporte organizacional (PSO), a ligação dos colaboradores à organização (LCO), o alinhamento de objetivos (AO), a dependência organizacional (DO) e a ligação à comunidade (LC).

Os resultados obtidos permitem concluir que a liderança servidora não influencia diretamente a motivação dos colaboradores, operando antes através de variáveis organizacionais que funcionam como mecanismos de transmissão desse efeito. Esta conclusão é suportada pela ausência de um efeito direto significativo da LS sobre a ME em todos os modelos testados, e pela confirmação de efeitos indiretos significativos em três das cinco hipóteses de mediação formuladas.

No que respeita à influência da liderança servidora sobre as variáveis organizacionais, os resultados confirmam que a LS exerce um efeito positivo e significativo sobre a PSO, a LCO e a DO, suportando as hipóteses H1a, H1b e H1e. Estes resultados estão em linha com a literatura que evidencia o papel central do líder servidor no reforço do suporte percebido, da ligação dos colaboradores à organização e da dependência organizacional. A LS não revelou, contudo, um efeito significativo sobre o AO nem sobre a LC, não se confirmando H1c e H1d, o que sugere que estas variáveis poderão ser mais determinadas por fatores estruturais e contextuais da organização do que pelo estilo de liderança.

No que se refere à influência das variáveis organizacionais sobre a motivação dos colaboradores, os resultados da regressão linear múltipla revelam que o AO e a LC são os únicos preditores individuais significativos da ME, suportando H5 e H4, respetivamente. A PSO, a LCO e a DO não apresentaram contributos individuais significativos quando controladas mutuamente, não se confirmando H2, H3 e H6. Este resultado é interpretado à luz da multicolinearidade existente entre estas três variáveis,

que pode ter diluído os seus efeitos individuais no modelo de regressão, não invalidando a relevância teórica e empírica destes construtos.

A análise de mediação constitui o contributo central do estudo. Os resultados do *PROCESS Model 4* confirmam que a PSO, a LCO e a DO medeiam de forma significativa e total a relação entre a liderança servidora e a motivação dos colaboradores, suportando as hipóteses H8a, H8b e H8d. Em todos os casos, o efeito direto da LS sobre a ME deixou de ser significativo quando o mediador foi controlado, o que evidencia que a influência da liderança servidora sobre a motivação ocorre exclusivamente por via indireta, através destes três mecanismos organizacionais. O AO e a LC não revelaram efeitos de mediação significativos, não se confirmando H8c e H8e, resultado que decorre da incapacidade da LS em influenciar significativamente estas variáveis na presente amostra.

A motivação dos colaboradores revelou-se um preditor positivo e estatisticamente significativo do desempenho ($\beta = ,331$; $p < ,001$), confirmando H7 e reforçando a centralidade da motivação como elo de ligação entre as variáveis organizacionais e os resultados individuais de desempenho. Os testes adicionais não revelaram diferenças significativas na motivação em função do género ou das habilitações literárias, o que reforça a consistência e a generalidade dos resultados obtidos.

De forma integrada, o estudo conclui que a liderança servidora é um antecedente relevante da motivação dos colaboradores, mas que o seu impacto é exclusivamente indireto, mediado pelas condições organizacionais que o líder é capaz de promover. Organizações que invistam no desenvolvimento de líderes servidores potenciam, por essa via, a perceção de suporte, o vínculo identitário e a dependência positiva dos colaboradores à organização, criando as condições necessárias para uma maior motivação e, conseqüentemente, um melhor desempenho.

5.2 Implicações

Os resultados do presente estudo apresentam implicações relevantes tanto ao nível teórico como ao nível prático, contribuindo para o avanço do conhecimento sobre a motivação organizacional e para o desenvolvimento de práticas de gestão mais eficazes.

Do ponto de vista teórico, este estudo contribui para a literatura sobre liderança servidora e motivação organizacional ao propor e testar um modelo de mediação múltipla que integra cinco variáveis organizacionais como mecanismos de transmissão do efeito da liderança sobre a motivação dos colaboradores. A confirmação do papel mediador total

da PSO, da LCO e da DO na relação entre a liderança servidora e a motivação constitui um contributo teórico relevante, na medida em que evidencia que o impacto da liderança servidora sobre a motivação não é direto, mas ocorre por via do reforço das condições organizacionais que o líder é capaz de promover (Eva et al., 2019; Eisenberger, Rhoades Shanock & Wen, 2020). Este resultado reforça a pertinência de abordagens integradoras que considerem simultaneamente o estilo de liderança, as variáveis organizacionais mediadoras e os mecanismos motivacionais na explicação do comportamento e desempenho organizacional (Wang, Luan & Ma, 2024).

Do ponto de vista prático, os resultados fornecem orientações concretas para gestores e responsáveis de recursos humanos. Em primeiro lugar, a confirmação de que a liderança servidora influencia positivamente a PSO, a LCO e a DO, e que estas variáveis medeiam o seu efeito sobre a motivação, reforça a importância de investir no desenvolvimento de competências de liderança centradas no apoio, na escuta ativa e no desenvolvimento dos colaboradores (Canavesi & Minelli, 2022). As organizações devem promover programas de formação e desenvolvimento de líderes que privilegiem estas competências relacionais, criando ambientes de trabalho onde os colaboradores se sintam valorizados, apoiados e vinculados à organização (Cai, Wang & Cheng, 2024).

Em segundo lugar, o facto de o alinhamento de objetivos e a ligação à comunidade se revelarem preditores diretos e significativos da motivação, independentemente da liderança servidora, sugere que as organizações devem investir nestas variáveis de forma autónoma, através de processos de comunicação estratégica claros, sistemas de gestão de desempenho que estabeleçam uma ligação explícita entre as metas individuais e as prioridades organizacionais, e iniciativas que reforcem o sentido de comunidade e de pertença no local de trabalho (Latham, 2023; Schkolksi, 2025; Vo, Tuliao & Chen, 2022).

Em terceiro lugar, a confirmação de que a motivação é um preditor significativo do desempenho sublinha a necessidade de as organizações criarem condições que promovam ativamente a motivação dos seus colaboradores, reconhecendo que o desempenho individual é, em grande medida, mediado pelo nível de envolvimento e de orientação para o trabalho que os colaboradores experienciam quotidianamente (Wang, Luan & Ma, 2024).

5.3 Limitações

A principal limitação do presente estudo prende-se com a dimensão reduzida da amostra, composta por 98 colaboradores pertencentes a cinco empresas. Esta dimensão, embora suficiente para a realização das análises estatísticas efetuadas, pode ter condicionado a capacidade do modelo em detetar efeitos de menor magnitude, contribuindo para os valores de alfa de *Cronbach* abaixo do limiar convencional verificados em algumas escalas e limitando a generalização dos resultados a outras populações ou contextos organizacionais.

O design transversal da investigação constitui igualmente uma limitação relevante, uma vez que os dados foram recolhidos num único momento temporal. Esta abordagem não permite estabelecer relações causais definitivas entre as variáveis em estudo, limitando as inferências possíveis sobre a direção e a natureza das relações identificadas. Um design longitudinal permitiria uma análise mais robusta da evolução dos fenómenos motivacionais ao longo do tempo.

A utilização de um método de amostragem não probabilística por conveniência pode introduzir enviesamentos na composição da amostra e limitar a representatividade dos resultados relativamente à população mais ampla de colaboradores em contexto organizacional.

A recolha de dados exclusivamente através de questionários de autorrelato representa uma limitação adicional, na medida em que pode estar sujeita a enviesamentos de desejabilidade social, nos quais os respondentes tendem a apresentar respostas consideradas socialmente adequadas em detrimento de respostas genuinamente representativas das suas perceções e atitudes.

A restrição da amostra a cinco empresas de diferentes setores de atividade pode ainda limitar a comparabilidade dos resultados entre contextos organizacionais distintos, uma vez que as características específicas de cada setor podem influenciar de forma diferenciada as relações entre as variáveis estudadas.

5.4 Sugestões para Investigação Futura

Os resultados obtidos no presente estudo, bem como as limitações identificadas, abrem um conjunto de caminhos promissores para investigação futura que poderão contribuir para um aprofundamento do conhecimento sobre os fatores que influenciam a motivação organizacional.

A replicação do presente estudo com amostras de maior dimensão e mais diversificadas em termos de setores de atividade, regiões geográficas e tipos de organização constituiria um contributo relevante para a literatura. Uma amostra mais ampla permitiria não apenas aumentar o poder estatístico das análises, mas também melhorar a fiabilidade das escalas utilizadas e generalizar os resultados a populações mais abrangentes.

A adoção de um design longitudinal em estudos futuros permitiria analisar a evolução das relações entre as variáveis ao longo do tempo, possibilitando inferências causais mais robustas sobre o impacto dos fatores organizacionais na motivação e no desempenho dos colaboradores. Este tipo de abordagem seria particularmente relevante para compreender de que forma intervenções organizacionais específicas, como programas de desenvolvimento de liderança ou sistemas de gestão de objetivos, influenciam a motivação dos colaboradores a longo prazo.

Investigações futuras poderiam igualmente explorar o papel de variáveis moderadoras nas relações identificadas no modelo, como a cultura organizacional, o setor de atividade ou as características individuais dos colaboradores. A inclusão destas variáveis permitiria compreender em que condições os efeitos da liderança servidora sobre as variáveis organizacionais mediadoras, e destas sobre a motivação dos colaboradores, são mais ou menos pronunciados.

Seria igualmente pertinente testar o modelo conceptual proposto noutros contextos culturais e geográficos, de forma a avaliar a universalidade das relações identificadas e a eventual influência de fatores culturais na motivação organizacional.

Estudos futuros poderiam igualmente explorar mecanismos de mediação adicionais, testando o papel de outras variáveis organizacionais, como o bem-estar psicológico, a satisfação no trabalho ou o comprometimento organizacional, como potenciais mediadoras da relação entre a liderança servidora e a motivação dos colaboradores, contribuindo para uma compreensão mais completa e integrada dos mecanismos através dos quais a liderança influencia o comportamento organizacional.

Referências

- Adamovic, M. (2023). Organizational justice research: A review, synthesis, and research agenda. *European Management Review*, 20(4), 762–782. <https://doi.org/10.1111/emre.12564>
- Beer, H., Micheli, P., & Besharov, M. (2022). Meaning, mission, and measurement: How organizational performance measurement shapes perceptions of work as worthy. *Academy of Management Journal*, 65(6), 1923–1953. <https://doi.org/10.5465/amj.2019.0916>
- Birmingham, W. C., Holt-Lunstad, J., Herr, R. M., & Barth, A. (2024). Social connections in the workplace. *American Journal of Health Promotion*, 38(6), 886–891. <https://doi.org/10.1177/08901171241255204b>
- Boccoli, G., Gastaldi, L., & Corso, M. (2023). The evolution of employee engagement: Towards a social and contextual construct for balancing individual performance and wellbeing dynamically. *International Journal of Management Reviews*, 25(1), 75–98. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12304>
- Cai, M., Wang, M., & Cheng, J. (2024). The effect of servant leadership on work engagement: The role of employee resilience and organizational support. *Behavioral Sciences*, 14(4), 300. <https://doi.org/10.3390/bs14040300>
- Canavesi, A., & Minelli, E. (2022). Servant leadership: A systematic literature review and network analysis. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 34, 267–289. <https://doi.org/10.1007/s10672-021-09381-3>
- Chambel, M. J., & Carvalho, V. S. (2022). Commitment and wellbeing: The relationship dilemma in a two-wave study. *Frontiers in Psychology*, 13, 816240. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.816240>
- Chigeda, R. (2022). Continuance in organizational commitment: The role of emotional intelligence, work-life balance support, and work-related stress. *Global Business and Organizational Excellence*, 42(1), 22–38. <https://doi.org/10.1002/joe.22172>
- Christopher, B. P. (2024). A decadal review of organizational identification: Insights from bibliometric analysis and content analysis. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11, 1483. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03990-7>
- Cropanzano, R., Paddock, E. L., Rupp, D. E., Bagger, J., & Baldwin, A. (2022). How organizational structure can temper or exacerbate the effects of organizational injustice.

Journal of Applied Social Psychology, 52(7), 618–634.
<https://doi.org/10.1111/jasp.12867>

De Giorgio, A. (2023). Organizational identification as a trigger for personal well-being: Associations with happiness and stress through job outcomes. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 33(3), 598–612. <https://doi.org/10.1002/casp.2648>

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2020). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 61(3), 182–191. <https://doi.org/10.1037/cap0000202>

Eisenberger, R., Rhoades Shanock, L., & Wen, X. (2020). Perceived organizational support: Why caring about employees counts. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7(1), 101–124. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044917>

Ekmekcioglu, E. B., & Onal, G. (2025). A one-year prospective study of organizational justice and work attitudes: An extended job demands-resources model. *Journal of Managerial Psychology*, 40(1), 21–37. <https://doi.org/10.1108/JMP-02-2024-0113>

Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>

Gede, D. U., & Huluka, A. T. (2023). The impact of strategic alignment on organizational performance: The case of Ethiopian universities. *Cogent Business & Management*, 10(2), 2247873. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2247873>

Gagné, M., Parker, S. K., Griffin, M. A., Dunlop, P. D., Knight, C., Klonek, F. E., & Parent-Rocheleau, X. (2022). Understanding and shaping the future of work with self-determination theory. *Nature Reviews Psychology*, 1(7), 378–392. <https://doi.org/10.1038/s44159-022-00056-w>

Giamos, D., Doucet, O., & Léger, P.-M. (2023). Continuous performance feedback: Investigating the effects of feedback content and feedback sources on performance, motivation to improve performance and task engagement. *Journal of Organizational Behavior Management*, 44(1), 1–20. <https://doi.org/10.1080/01608061.2023.2238029>

Greco, L. M., Porck, J. P., Walter, S. L., Scrimshire, A. J., & Zabinski, A. M. (2022). A meta-analytic review of identification at work: Relative contribution of team, organizational, and professional identification. *Journal of Applied Psychology*, 107(5), 795–830. <https://doi.org/10.1037/apl0000941>

- Greco, L. M., Whitson, J. A., O'Boyle, E. H., Wang, C. S., & Kim, J. (2022). An eye for an eye? A meta-analysis of negative reciprocity in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 107(9), 1546–1571. <https://doi.org/10.1037/apl0000951>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8.^a ed.). Cengage Learning.
<https://books.google.com/books?id=PONXEAAAQBAJ>
- Hasyim, M., & Bakri, M. (2024). The effect of goal alignment on employee performance: Mediating role of work motivation. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 8(1), 45–58. <https://doi.org/10.51505/ijebmr.2024.8104>
- Hayes, A. F. (2022). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach (3.^a ed.). The Guilford Press.
<https://www.guilford.com/books/Introduction-to-Mediation-Moderation-and-Conditional-Process-Analysis/Andrew-Hayes/9781462549030>
- Hngoi, C. L., Abdullah, N.-A., Wan Sulaiman, W. S., & Zaiedy Nor, N. I. (2024). Examining job involvement and perceived organizational support toward organizational commitment: Job insecurity as mediator. *Frontiers in Psychology*, 15, 1290122. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1290122>
- Hogg, M. A., & Terry, D. J. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, 25(1), 121–140. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791606>
- Jebb, A. T., Ng, V., & Tay, L. (2021). A review of key *Likert* scale development advances: 1995–2019. *Frontiers in Psychology*, 12, 637547. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.637547>
- Jia-jun, Z., & Hua-ming, S. (2022). The impact of career growth on knowledge-based employee engagement: The mediating role of affective commitment and the moderating role of perceived organizational support. *Frontiers in Psychology*, 13, 805208. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.805208>
- Karatepe, O. M., Rezapouraghdam, H., & Hassannia, R. (2021). The effect of servant leadership on hotel employees' behavioral consequences: Work engagement versus job satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 97, 102994. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102994>

- Latham, G. P. (2023). Motivate employee performance through goal setting. In E. A. Locke & C. Pearce (Eds.), *Principles of Organizational Behavior*. Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781394320769.ch5>
- Lyu, B., Su, W., Qi, Q., & Xiao, F. (2023). The influence of performance appraisal justice on employee job performance: A dual path model. *SAGE Open*, 13(3). <https://doi.org/10.1177/21582440231194513>
- McNeish, D. (2018). Thanks coefficient alpha, we'll take it from here. *Psychological Methods*, 23(3), 412–433. <https://doi.org/10.1037/met0000144>
- Meyer, J. P., & Schneider, B. (2021). The promise of engagement. In J. P. Meyer & B. Schneider (Eds.), *A research agenda for employee engagement in a changing world of work* (pp. 3–19). Edward Elgar Publishing.
- Meyer, J. P., Stanley, L. J., & Vandenberghe, C. (2025). The meaning and importance of commitment: Three-component model In [...] Elgaronline. <https://www.elgaronline.com/monochap/book/9781035316663/chapter1.xml>
- Nwabuatu, E. N. (2025). Strategic goal setting: Investigating the impact of SMART goals on organizational performance in Anambra State. *Academic Journal of Current Practice in Business and Management*, 10(1), 1–15. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14921716>
- Organ, D. W. (2018). Organizational citizenship behavior: Recent trends and developments. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 295–306. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104536>
- Oyalabu, O. S., Oyalabu, G. I., & Gbadamosi, O. (2023). Performance management and employee motivation techniques. *Journal of Security Management Policy and Administration*, 1(1). <https://jsmpa.com.ng/papers/volume-1/issue-1/performance-management-and-employee-motivation-techniques/>
- Piccoli, B., Callea, A., & Urbini, F. (2021). Organizational citizenship behavior and job satisfaction: A work organization perspective. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(21), 11203. <https://doi.org/10.3390/ijerph182111203>
- Rashid, A. M. M., & Ilkhanizadeh, S. (2022). The effect of servant leadership on job outcomes: The mediating role of trust in coworkers. *Frontiers in Communication*, 7, 928066. <https://doi.org/10.3389/fcomm.2022.928066>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions.

Contemporary Educational Psychology, 61, 101860.
<https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>

Salin, D., Stride, C., Smith, S., & Santokhie, S. (2023). High-performance work practices and employee wellbeing: Organizational identification as a mediator. *Frontiers in Psychology*, 14, 1175344. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1175344>

Schkolski, A. (2025). The influence of goal setting on the personal productivity of knowledge workers: A systematic literature review. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 74(11), 93–118. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2024-0727>

Simbula, S., Margheritti, S., & Avanzi, L. (2023). Building work engagement in organizations: A longitudinal study combining social exchange and social identity theories. *Behavioral Sciences*, 13(2), 83. <https://doi.org/10.3390/bs13020083>

Steffens, N. K., Munt, K. A., van Knippenberg, D., Platow, M. J., & Haslam, S. A. (2021). Advancing the social identity theory of leadership: A meta-analytic review of leader group prototypicality. *Organizational Psychology Review*, 11(1), 35–72. <https://doi.org/10.1177/2041386620962569>

Taber, K. S. (2018). The use of *Cronbach's* alpha when developing and reporting research instruments in science education. *Research in Science Education*, 48(6), 1273–1296. <https://doi.org/10.1007/s11165-016-9602-2>

Van Quaquebeke, N., Salem, M., van Dijke, M., & Wenzel, R. (2022). Conducting organizational survey and experimental research online: From convenient to ambitious in study designs, recruiting, and data quality. *Organizational Psychology Review*, 12(3), 268–305. <https://doi.org/10.1177/20413866221097571>

Vo, T. T. D., Tuliao, K. V., & Chen, C.-W. (2022). Work motivation: The roles of individual needs and social conditions. *Behavioral Sciences*, 12(2), 49. <https://doi.org/10.3390/bs12020049>

Wang, N., Luan, Y., & Ma, R. (2024). Detecting causal relationships between work motivation and job performance: A meta-analytic review of cross-lagged studies. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11, 595. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03038-w>

Wang, Z., Panaccio, A., Raja, U., Donia, M., Landry, G., Morelo Pereira, M., & Ferreira, M. C. (2022). Servant leadership and employee wellbeing: A cross-cultural investigation

of the moderated path model in Canada, Pakistan, China, the US, and Brazil. *Leadership*, 18(4), 567–592. <https://doi.org/10.1177/14705958221112859>

Yang, Y., & Mostafa, A. M. S. (2024). High-performance human resource practices, organizational identification and employee commitment: The moderating role of organizational culture. *Frontiers in Psychology*, 15, 1494186. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1494186>