



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

O efeito mediador do *Job Embeddedness* na relação entre a Liderança Servidora e a Intenção de *Turnover*: Uma Comparação entre a Geração X e a Geração Z

Ana Patrícia Coelho Azevedo

Mestrado em Gestão

Orientador:

Doutora Cláudia Isabel Vajão da Cruz Dias, Investigadora Associada,
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Doutora Generosa do Nascimento, Professora Associada,
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2025



BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

**O efeito mediador do *Job Embeddedness* na relação entre a Liderança Servidora e a
Intenção de *Turnover*: Uma Comparação entre a Geração X e a Geração Z**

Ana Patrícia Coelho Azevedo

Mestrado em Gestão

Orientador:

Doutora Cláudia Isabel Vajão da Cruz Dias, Investigadora Associada,

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Doutora Generosa do Nascimento, Professora Associada,

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2025

À minha mãe,
que desde o primeiro dia acreditou em mim
e não me deixou desistir.
É com profundo carinho e gratidão, que lhe dedico esta etapa.
Um verdadeiro exemplo de mulher e sem dúvida, a minha maior inspiração.
Sem ti, não seria possível.

Agradecimentos

A finalização deste capítulo, exige que demonstre a minha profunda gratidão, a todos, os que contribuíram tanto a nível académico, como pessoal para a realização desta tese. Esta página é dedicada a vocês.

Primeiramente, gostaria de expressar a minha profunda gratidão, à Professora Cláudia Vajão da Cruz Dias e à Professora Generosa do Nascimento, as minhas orientadoras, pela persistência, disponibilidade e orientação constante no decorrer deste processo, bem como pelas valiosas sugestões e por toda a confiança e apoio depositado. O vosso profissionalismo e dedicação foram essenciais para a realização desta fase final do meu percurso académico.

À minha instituição, ao ISCTE, por todos os momentos proporcionados. Sou muito grata, por estes 5 anos.

Agradeço aos meus amigos, pelas palavras de conforto nos momentos mais difíceis.

À minha irmã gémea, pela confiança depositada em mim, e pela sua constante presença. É um exemplo de orgulho. Sou grata por tê-la na minha vida desde o primeiro segundo.

Ao meu namorado, por todo o amor, paciência e motivação constante. Agradeço-lhe por acreditar em mim e sem o seu apoio não seria igual.

À minha avó, um ser especial, com a sabedoria de dizer sempre o que está certo. Sou eternamente grata, por ter sido possível o seu acompanhamento desde o início.

À minha família, o pilar de todo este processo. Aos meus pais, que sempre me incentivaram a seguir os meus sonhos e a nunca desistir. Principalmente à minha mãe, o seu apoio incondicional ao longo da minha vida, fez-me sempre acreditar em mim e que tudo é possível.

E nunca esquecendo, à Ludovica e à Francesca, que mesmo à distância, estão presentes desde o primeiro dia. *Para siempre en mi corazón y en mi piel.*

Grata a todos vós, por acreditarem em mim. Esta conquista não é só minha, é nossa.

Resumo

A intenção de *turnover* constitui um dos principais desafios para a sustentabilidade organizacional, afetando a fidelização de talento e a continuidade do conhecimento nas empresas. Este estudo analisa a relação entre liderança servidora e intenção de *turnover*, considerando o efeito mediador do *job embeddedness*, nas suas dimensões de *fit*, sacrifício e *link* organizacional, bem como, o efeito moderador da geração (X vs. Z) na primeira etapa da mediação. A investigação segue uma abordagem quantitativa, correlacional e transversal, baseada na aplicação de um questionário a 111 trabalhadores portugueses, com recurso ao SPSS v.29 e à macro PROCESS v.5.0 (Hayes, 2022).

Os resultados revelam que a liderança servidora se associa negativamente à intenção de *turnover*, e que o *job embeddedness* medeia significativamente esta relação. Em particular, as dimensões *fit* e sacrifício organizacional atuam como mediadores robustos, reduzindo a intenção de saída, enquanto o *link* organizacional apresenta um efeito mediador positivo, embora de menor magnitude. A variável geração não moderou significativamente o efeito da liderança servidora sobre as dimensões do *job embeddedness*, indicando que os mecanismos de enraizamento funcionam de forma semelhante entre as gerações X e Z.

Este estudo contribui para o avanço do conhecimento sobre os fatores psicossociais que promovem a permanência organizacional, destacando a importância de estilos de liderança humanizados na consolidação de vínculos e na redução da rotatividade, oferecendo ainda implicações práticas para o desenho de estratégias de fidelização intergeracional.

Palavras-chave: Liderança servidora; Job embeddedness; Intenção de turnover; Diferenças geracionais; Mediação; Moderação.

JEL Classification: J63 – *Turnover*; M12 – *Personnel Management*; O15 - *Human Resources*.

Abstract

Employee turnover intention represents one of the main challenges to organizational sustainability, affecting talent retention and the continuity of knowledge within companies. This study examines the relationship between servant leadership and turnover intention, considering the mediating effect of job embeddedness, in its dimensions of fit, sacrifice, and organizational links, and the moderating effect of generation (X vs. Z) in the first stage of the mediation process. The research follows a quantitative, correlational, and cross-sectional design, based on a survey of 111 Portuguese employees, analyzed using SPSS v.29 and the PROCESS macro v.5.0 (Hayes, 2022).

The results show that servant leadership is negatively associated with turnover intention, and that job embeddedness significantly mediates this relationship. Specifically, the fit and organizational sacrifice dimensions act as strong mediators, reducing employees' intention to leave, while the organizational link dimension displays a positive mediating effect, though of smaller magnitude. The generation variable did not significantly moderate the effect of servant leadership on the dimensions of job embeddedness, suggesting that the embedding mechanisms operate similarly across Generations X and Z.

This study contributes to advancing knowledge on the psychosocial factors that foster organizational retention, emphasizing the importance of human-centered leadership styles in strengthening employee bonds and reducing turnover. It also provides practical implications for designing intergenerational retention strategies aligned with employees' values and motivational profiles.

Keywords: Servant leadership; Job embeddedness; Turnover intention; Generational differences; Mediation; Moderation.

JEL Classification: J63 – *Turnover*; M12 – *Personnel Management*; O15 - *Human Resources*.

Índice	
Resumo	iii
Abstract	v
1. Introdução	1
2. Revisão da Literatura	5
2.1 Liderança Servidora	5
2.2 Intenção de <i>Turnover</i>	8
2.3 A influência da Liderança Servidora na Intenção de <i>Turnover</i>	10
2.4 O <i>Job Embeddedness</i>	12
2.5 Diferenças Geracionais: Geração X e Geração Z	14
2.6 O efeito do <i>Job Embeddedness</i> na relação entre a Liderança Servidora e a Intenção de <i>Turnover</i> : Uma comparação entre a Geração X e a Geração Z	16
3. Metodologia	23
3.1 Recolha de Dados	23
3.2 Procedimentos e Técnicas de Análise de Dados	24
3.3 Caracterização da Amostra	26
4. Apresentação dos Resultados	27
4.1 Análise de Correlações	27
4.2 Análise da Mediação com o <i>Fit</i> Organizacional	29
4.3 Análise da Mediação com o <i>Sacrifice</i> Organizacional	30
4.4 Análise da Mediação com o <i>Link</i> Organizacional	31
5. Discussão dos Resultados	35
6. Conclusão	37
Referência Bibliográficas	39
Anexos	49
Anexo A - Questionário	49
Anexo B - Caracterização da Amostra (N=111)	53

Anexo C – Tabelas de Validação de Instrumentos	54
Anexo D – Escala do Job Embeddeness	55
Anexo E - Mediação com o <i>Fit</i> Organizacional	57
Anexo F - Mediação com o <i>Sacrifice</i> Organizacional	61
Anexo G - Mediação com o <i>Link</i> Organizacional.....	64
Anexo H - Resultados dos Testes de Hipóteses em Estudo	67

Índice de Figuras

Figura 2.1: Modelo Conceptual	20
Figura 4.1: Análise da Mediação com o <i>Fit</i> Organizacional.....	29
Figura 4.2: Análise da Mediação com o <i>Sacrifice</i> Organizacional.....	30
Figura 4.3: Análise da Mediação com o <i>Link</i> Organizacional.....	32

Índice de Quadros

Quadro 4.1 – Média, Desvio Padrão e Correlações.....	27
---	----

1. Introdução

A intenção de turnover constitui atualmente um dos maiores desafios à sustentabilidade organizacional, afetando a continuidade do conhecimento, da experiência acumulada e das relações interpessoais que sustentam o funcionamento das empresas. A capacidade de reter e fidelizar talento tornou-se um imperativo estratégico num contexto em que as funções evoluem rapidamente e as trajetórias profissionais se tornam mais fluidas. Os trabalhadores, sobretudo das gerações mais jovens, demonstram maior predisposição para procurar novas experiências e ambientes de trabalho que correspondam às suas expectativas de desenvolvimento, propósito e equilíbrio pessoal.

Neste cenário, compreender as razões que levam os indivíduos a permanecer ou a abandonar as organizações é essencial para a eficácia e sustentabilidade organizacional. A literatura tem evidenciado que, para além de fatores económicos ou contratuais, o que realmente explica a decisão de permanência é o vínculo psicológico e relacional que o colaborador estabelece com a organização (William Lee, Burch & Mitchell, 2014; Holtom, Mitchell & Lee, 2006). É neste contexto que o conceito de *job embeddedness* (Mitchell *et al.*, 2001) se revela particularmente relevante, por integrar as diversas dimensões que mantêm os indivíduos “ancorados” às suas organizações: o ajustamento entre valores e cultura (*fit*), o custo percebido de saída (*sacrifice*) e a rede de laços sociais (*link*).

O *job embeddedness* constitui, assim, um quadro teórico abrangente para compreender os mecanismos de retenção voluntária. Estudos como os de Holtom e O’Neill (2004) e Jiang *et al.*, (2012) demonstram que níveis elevados de *fit*, *sacrifice* e *link* reduzem significativamente a intenção de saída, sobretudo quando a organização oferece um contexto de suporte, reconhecimento e alinhamento de valores. Neste domínio, destaca-se o papel da liderança servidora (*servant leadership*), um estilo de liderança ético e relacional, centrado no crescimento e bem-estar dos liderados (Greenleaf, 1998; Eva *et al.*, 2019). Ao priorizar o serviço aos outros, a liderança servidora promove confiança, coesão e compromisso, favorecendo a criação de ambientes organizacionais que reforçam o *job embeddedness* (DeConinck, Moss & Deconinck, 2018).

Do ponto de vista conceptual, a presente investigação propõe um modelo de mediação e moderação que articula estas dimensões. Em primeiro lugar, analisa-se o efeito mediador do *job embeddedness* — isto é, o modo como as suas três componentes (*fit*, *sacrifice* e *link*) explicam a relação entre liderança servidora e intenção de *turnover*. Parte-se da premissa de

que líderes que demonstram empatia, autenticidade e orientação para o serviço reforçam o sentimento de pertença e de valor pessoal dos colaboradores, conduzindo a um maior enraizamento organizacional e, por consequência, a uma menor intenção de saída.

Em segundo lugar, examina-se o efeito moderador da geração (X e Z) na primeira etapa dessa mediação. A literatura sobre diferenças intergeracionais (Twenge, 2006; Barhate & Dirani, 2022; Saltoratto *et al.*, 2019) tem mostrado que as atitudes perante o trabalho e as expectativas de liderança variam substancialmente entre gerações. A Geração X (1965–1982), formada em contextos de estabilidade e mudança gradual, tende a valorizar a segurança, a autonomia e o compromisso a longo prazo (Coupland, 1991). Já a Geração Z (1995–2010), socializada num ambiente digital e globalizado, atribui maior importância à flexibilidade, à aprendizagem contínua e ao propósito no trabalho (Deloitte, 2022). Estas diferenças podem influenciar a forma como cada grupo percebe o estilo de liderança servidora e a força dos laços de *fit*, *sacrifice* e *link* estabelecidos com a organização.

Assim, o presente estudo procura verificar se o *job embeddedness* atua como mediador entre a liderança servidora e a intenção de *turnover*, e se esse efeito mediador é moderado pela geração a que pertencem os colaboradores. Pretende-se compreender se a liderança servidora reduz a intenção de saída indiretamente, ao reforçar os vínculos de ajustamento, sacrifício e ligação à organização, e se a magnitude dessa relação difere entre Geração X e Geração Z.

Este duplo enfoque — mediacional e moderador — permite avançar na compreensão das dinâmicas intergeracionais da permanência organizacional, respondendo a lacunas identificadas na literatura (Jiang *et al.*, 2012; Fuchs, 2022). Além disso, oferece um contributo prático para gestores e decisores, ao evidenciar como estilos de liderança humanizados e éticos podem potenciar o enraizamento organizacional e reduzir as intenções de saída em diferentes grupos geracionais.

Em síntese, esta dissertação pretende aprofundar o conhecimento empírico sobre a relação entre liderança servidora, *job embeddedness* e intenção de *turnover*, explorando a forma como estes constructos interagem entre si e variam em função das gerações. Espera-se, deste modo, contribuir para a formulação de estratégias de fidelização diferenciadas, que reconheçam as especificidades motivacionais e relacionais das diferentes gerações e reforcem a sustentabilidade humana nas organizações contemporâneas.

A presente dissertação encontra-se estruturada em cinco capítulos. Após esta introdução, o Capítulo 2 apresenta a revisão da literatura, onde são discutidos os principais contributos teóricos e empíricos sobre a liderança servidora, a intenção de *turnover*, o conceito de *job*

embeddedness e as diferenças intergeracionais, culminando na formulação das hipóteses de investigação e no modelo conceptual. O Capítulo 3 descreve a metodologia adotada, incluindo o desenho de investigação, a caracterização da amostra, os instrumentos de recolha de dados e os procedimentos de análise estatística. O Capítulo 4 expõe os resultados obtidos, apresentando as análises descritivas, os testes de fiabilidade e validade, bem como os resultados dos modelos de mediação e moderação. O Capítulo 5 integra a discussão dos resultados, articulando-os com a literatura existente, identificando contributos teóricos e implicações práticas, e apontando as principais limitações do estudo e sugestões para investigações futuras. Por fim, o Capítulo 6 realiza uma súmula das principais conclusões do estudo.

2. Revisão da Literatura

2.1 Liderança Servidora

A Liderança Servidora, assenta na ideia de que o líder é, antes de mais, servidor guiado pelo desejo natural de servir e apenas depois pela escolha consciente de liderar (Greenleaf, 1998; Sendjaya & Sarros, 2002). Trata-se de uma visão holística que promove o envolvimento dos liderados nas dimensões relacional, ética, emocional e espiritual, orientando o seu desenvolvimento para o máximo potencial (Greenleaf, 2002; Van Dierendonck, 2011). De acordo com Eva, *et al.* (2019) a liderança servidora caracteriza-se pela abordagem orientada para o outro, na qual se priorizam os interesses e necessidades individuais dos subordinados na organização e na comunidade. A Liderança Servidora tem vindo a ser o foco de inúmeras investigações no domínio da liderança tendo-se tornado uma das abordagens mais amplamente estudadas (Canavesi & Minelli, 2022).

Este estilo de liderança encontra fundamentação na teoria da troca social (Blau, 2017), que enfatiza a reciprocidade nas relações entre líderes e liderados; na teoria social da identidade (Tajfel, 1978), que evidencia como os líderes servidores, pela sua autenticidade e orientação para o outro, promovem a identificação dos liderados com o grupo, incentivando comportamentos benéficos para a organização (Chen, *et al.*, 2015), e na teoria de aprendizagem social (Bandura & Walters, 1977), pela facilidade em os liderados extraírem o melhor das atitudes, dos valores e dos comportamentos dos líderes que consideram credíveis na organização (Schwarz, *et al.*, 2016). Desta forma, os líderes influenciam positivamente os seus subordinados no sentido de atingirem bons níveis de desempenho (Liden, Wayne, *et al.*, 2014), maior inovação/criatividade (Newman, Neesham, Manville & Tse, 2017), fomentando ambientes positivos (Hunter, *et al.*, 2013) e climas de partilha de conhecimento (Song, Park & Kang, 2015).

A teoria social da identidade, enfatiza o aumento do sentimento de identificação dos seus subordinados para com a organização, permitindo dar relevo à voz dos trabalhadores (Chughtai, 2016) e reduz a possibilidade de *burnout* (Rivkin, Diestel e Schmidt, 2014).

Os líderes servidores assinalam como relevante o desenvolvimento e o crescimento dos seus liderados, enfatizando a adoção de comportamentos positivos por parte dos mesmos e criam efeitos transformadores nos seus seguidores, fazendo com que as suas mentalidades e comportamentos alterem (Eva, *et al.*, 2019).

O conceito de liderança servidora adquiriu especial relevo pelos resultados que o líder obtém junto dos seus trabalhadores. Este, tem sido referido como um processo onde um indivíduo define o seu propósito ou se direciona para uma ou mais pessoas, com o intuito de ajudá-las a seguir um caminho com competência e com total empenho (Aij & Rapsaniotis, 2017). Este líder prioriza o bem-estar e as necessidades dos seus subordinados em prol dos seus e acima dos seus interesses pessoais e dos interesses da organização (Greenleaf, 1977).

No entanto, o desenvolvimento de um estilo de liderança mais tradicional para um estilo de liderança servidora, pode enfrentar resistência, especialmente por parte de gestores seniores, que utilizam estruturas de poder autoritárias. Segundo Drucker, (2008, p. 88) "A verdadeira mudança organizacional requer tempo, comprometimento e um modelo claro de liderança". Na sua implementação, os desafios a enfrentar podem ser múltiplos, tais como, resistência cultural, a adaptação a diferentes métodos organizacionais, assim como, a necessidade de formação constante (Lopes, 2025).

De acordo com Aij & Rapsaniotis (2017), os investigadores identificam dois tipos de Liderança: a Transacional, onde os líderes motivam os seus trabalhadores através de consequências e recompensas, e a Transformacional, onde os líderes motivam os seus trabalhadores envolvendo-os nos processos de trabalho de forma completa e satisfazendo deste modo as suas necessidades.

A Liderança Servidora destaca-se pela premissa de que o líder deve corresponder às necessidades dos seus trabalhadores, sendo este definido pelo seu carácter e compromisso com o envolvimento de outros. O seu principal objetivo passa por priorizar as necessidades psicológicas dos seus liderados, e quando comparada com a Liderança Transformacional, estas necessidades são inseridas em segundo plano, atribuindo relevo aos objetivos organizacionais (Russel e Stone, 2002; Van Dierendonck, *et al.*, 2014). Embora pareça existir uma sobreposição entre estes dois estilos de liderança, visto que são ambos focados nas necessidades dos seus liderados, estes distinguem-se pela prioridade que atribuem a este foco. Assim, a Liderança Transformacional destaca as necessidades dos liderados, de forma a capacitá-los a atingir melhores resultados a nível organizacional, enquanto a liderança servidora tem foco nas necessidades, mas visa em simultâneo o desenvolvimento pessoal dos próprios liderados (Eva, *et al.*, 2019). Na perspetiva empírica, inúmeros estudos têm comparado estes dois estilos de liderança, concedendo destaque à Liderança Servidora, porque esta, percebe uma melhor previsão de resultados quando comparada com a Liderança Transformacional (Hoch, *et al.*,

2018), e centra o seu foco primordial nos subordinados, com as organizações e os próprios líderes a ocupar um papel secundário (Sendjaya, 2015).

Os princípios da Liderança Servidora foram abordados por Greenleaf (1977), que sublinha a vocação altruísta, o empoderamento e desenvolvimento dos outros, a autenticidade, desempenho ético, humildade, direção, mordomia, coragem, responsabilidade, aceitação interpessoal, liderança e construção de uma comunidade.

Para Spears (1995), neste estilo de liderança o indivíduo adota um conjunto de dez características cruciais que são a escuta, a empatia, a cura, a consciência, a persuasão, a concetualização, a previsão, a administração, o compromisso com o crescimento das pessoas e a construção de comunidades. Russel e Stone (2002), identificam ainda outros atributos complementares como características funcionais observadas através de comportamentos específicos de liderança no local de trabalho. Em resumo, o líder servidor é dotado das seguintes características: comunicação (Russell & Stone, 2002); confiança (Page & Wong, 2000; Russell & Stone, 2002); escuta (Barbuto & Wheeler, 2006); empatia (Barbuto & Wheeler, 2006), competência e integridade (Washington, *et al.* 2006; Russell, 2001). Van Dierendonck e Nuijten (2011) combinaram os diferentes modelos concetuais com evidências empíricas, tendo desenvolvido um questionário constituído por 30 itens que representam 8 dimensões da liderança servidora, nomeadamente o empoderamento (*empowerment*), o ficar para trás (*standing back*), a responsabilização (accountability), o perdão (*forgiveness*), a coragem (*courage*), a autenticidade (*authenticity*), a humildade (*humility*) e a administração (*stewardship*).

Os líderes servidores são considerados líderes autênticos, porque mostram consistência nas suas ações e palavras (Debebe, 2017), contribuem, para a adoção de atitudes positivas por parte dos seus seguidores, e fomentam o aumento da confiança, da satisfação, da produtividade e do desempenho dos seus trabalhadores, apresentando uma relação positiva com o clima e desempenho organizacional (Van Dierendonck, 2015; Huang, *et al.*, 2016; Baykal, *et al.*, 2018). Estes, tendem a investir em formação para os seus subordinados, permitindo que adquiram uma perceção de comunidade e orientando-os a maximizarem o seu potencial, criando oportunidades de desenvolvimento para os mesmos, de forma a serem uma mais-valia para a organização (Bande, Fernández-Ferrín, Varela-Neira, & Otero-Neira, 2016).

Deste modo e em estudos mais recentes Albalawi *et al.*, (2019), indicam que líderes que adotam um estilo de Liderança Servidora, onde existe uma evidente prioridade no bem-estar e

desenvolvimento dos trabalhadores, influenciam a intenção *turnover* de forma positiva. Este estilo também, influencia positivamente as relações interpessoais, estimula a confiança e impulsiona os trabalhadores a contribuir de forma proativa junto da organização impactando por consequência o efeito do *Job Embeddedness*, que se traduz numa troca social bastante positiva (Liden, *et al*, 2008).

2.2 Intenção de *Turnover*

O conceito de *turnover*, tem sido largamente mencionado na literatura, principalmente no campo da psicologia organizacional e da gestão de recursos humanos. O *turnover* representa uma séria preocupação para as organizações, já que elevado nível de rotatividade acarreta custos significativos a nível financeiro tais como os associados ao recrutamento, seleção e formação de novos colaboradores, mas também, no que respeita à perda de conhecimento tácito e de experiência acumulada. Níveis elevados de *turnover* tendem ainda a comprometer a coesão das equipas e a continuidade dos processos organizacionais, afetando negativamente a produtividade, a qualidade do serviço e a capacidade de inovação. Mitchell, *et al.*, (2001) menciona que grande parte da teoria e das investigações atuais existentes sobre a rotatividade voluntária têm origem nas ideias de March e Simon (1958) que introduziram o estudo do *turnover* voluntário na literatura identificando como motores principais a perceção sobre a facilidade em mudar de emprego e o desejo em fazê-lo, como motores desta intenção. De acordo com Mobley (1977) quando um indivíduo se sente insatisfeito no seu trabalho e começa a procurar alternativas, compara as opções que encontra com a sua situação atual e decide mudar quando considera que a alternativa acrescenta valor. Desta forma, a atitude perante o trabalho quando confrontada com alternativas disponíveis prediz a intenção de mudança sendo assim um antecedente do *turnover*. De acordo com Mitchel, *et al.* (2001) a maioria dos modelos tradicionais identificam duas dimensões determinantes na intenção de *turnover*, a atitude face ao trabalho (satisfação ou compromisso) e a facilidade em mudar que é traduzida na perceção das alternativas e na procura ativa de novas oportunidades. Outros estudos empíricos, fomentam as intenções comportamentais como verdadeiros preditores à rotatividade real (Carmeli e Weisberg, 2006; Griffeth, *et al.*, 2000).

Estes modelos tradicionais foram criticados por diversos autores como Steel & Griffeth, 1989 e Griffeth, *et al.*, 2000 que encontraram relações significativas, mas modestas, no efeito que as oportunidades percebidas de mudança têm no *turnover*, o que sugere que outras

variáveis estarão a ser desconsideradas (Maertz & Campion, 1998). Hom e Griffeth, (1995), sugerem ainda que a satisfação com o trabalho é inversamente proporcional à intenção de resultado, ou seja, quanto mais satisfeito o trabalhador está, menor é a probabilidade de sair da empresa.

O *turnover* retrata um desafio estratégico para as organizações. Griffeth, *et al.*, 2000, no seu estudo sugerem que, as intenções de rotatividade, podem ser impedidas se existir uma boa intervenção na gestão da organização. Este não significa só a substituição de simples trabalhadores, mas paralelamente de todos os custos associados a este. Alguns desses custos são indiretos, tais como: o impacto na produtividade das equipas de trabalho, a perda do potencial humano que domina um elevado conhecimento e os custos financeiro associados à formação prestada a novos trabalhadores. A capacidade de fidelizar os trabalhadores, permite às organizações obter vantagem competitiva num ambiente organizacional, sendo uma preocupação principal para os gestores. (Frye, *et al.*, 2020; Palmer & Gignac, 2012; Kiju, *et al.*, 2012)

Para Hom e Griffeth (1995), gerir a rotatividade requer uma compreensão profunda das necessidades dos colaboradores e a criação de uma cultura de trabalho que valoriza o compromisso e a satisfação individual.

Apesar da existência de uma vasta investigação dedicada à compreensão das razões subjacentes às intenções de saída dos trabalhadores e aos fatores que influenciam este comportamento, a literatura ainda se revela inconclusiva e pouco consistente na identificação de determinantes claros deste fenómeno. Ainda assim, considera-se que um líder servidor tem uma influência positiva ao diminuir a rotatividade porque os colaboradores tendem a estar mais envolvidos e a assumir um compromisso para com a organização, como forma de retribuição dos comportamentos do líder, o que origina uma menor intenção de saída (Hunter, *et al.*, 2013; Walumbwa, *et al.*, 2010). A satisfação nas suas diversas dimensões, satisfação com a posição atual, satisfação com o trabalho e compromisso com a organização parecem também influenciar diretamente a intenção de *turnover*, segundo Steel, *et al.*)1984).

Um estudo realizado pela Deloitte (2022), sobre a geração Millennials e a geração Z, verificou que fatores como, o *burnout*, o salário e os sentimentos, afetam a saúde mental dos trabalhadores e estes por vezes são vistos como os principais fatores para a intenção de saída dos trabalhadores. O estudo da Adecco Group (2022), menciona ainda outros fatores como, o

salário, a progressão de carreira, a saúde mental, a flexibilidade e o bem-estar, como fatores principais para a intenção de *turnover*.

Segundo Omanwar & Agrawal, (2020), um clima organizacional afetuosos, gera um aumento de confiança por parte da gestão, dando especial atenção às necessidades dos trabalhadores e permitindo que estes recebam ajuda e o suporte necessário. São mencionadas características da empresa que afetam negativamente a intenção de *turnover*, como é o caso da remuneração, a troca líder-membro, a liderança transformacional e o envolvimento no trabalho (Chang, Wang e Huang, 2013; Oliveira e Rocha, 2017; Schyns, Torka e Gössling, 2007). O conflito trabalho-família, a insegurança, ambientes de trabalho tóxicos, os tipos de liderança, entre outros, tendem a influenciar para um aumento na rotatividade dos trabalhadores (Iqbal, Asghar e Asghar, 2022; Lee e Jeong, 2017; Suifan, Abdallah e Diab, 2016).

Foi possível verificar, em diversos estudos, que têm surgido outros fatores que influenciam a intenção de *Turnover*, tais como e segundo Ongori, (2007), a falta de poder de decisão, o stress acumulado e a situação económica em que se encontram, podem influenciar fortemente o comportamento de saída, reforçando a perspectiva de que são muitos e diversos os fatores de influência sobre a decisão do trabalhador em sair ou não da empresa. No entanto, independentemente dos fatores, esta será sempre uma decisão pessoal de cada indivíduo.

2.3 A influência da Liderança Servidora na Intenção de *Turnover*

Os diferentes estudos e investigações realizadas no âmbito deste tema, indicam que a presença de níveis de Liderança Servidora, estão relacionados de forma negativa com a intenção de *Turnover*, ou seja, revelando que os líderes ao priorizarem o desenvolvimento e o bem-estar dos seus trabalhadores, impulsionam a diminuição da intenção de saída dos mesmos da organização. A adoção de um estilo de liderança eficaz, é relevante para aumentar o desempenho, a satisfação, o compromisso dos trabalhadores, e por sua vez, a sua fidelização na organização (Liu, *et al.*, 2013; Elanain, 2014; Mittal, 2016).

Num estudo efetuado sobre vendedores, por DeConinck, *et al.* (2018), identifica-se que, líderes que adotam comportamentos sobre este estilo de liderança, contribuem diretamente para a redução da intenção de *Turnover* dos vendedores. Nos estudos de Huning, *et al.*, 2020; Hunter, *et al.*, 2013; Jaramillo, *et al.*, 2009; Kashyap e Rangnekar, 2014, os autores referem

uma ligação negativa da Liderança Servidora com a intenção de *Turnover*, ou seja, para os trabalhadores que seguem os líderes servidores, existe pouca probabilidade, dos mesmos saírem das suas organizações. Sugere-se que, os líderes servidores, ao priorizarem as necessidades dos seus subordinados, estão a investir no desenvolvimento e crescimentos dos mesmos. Os trabalhadores que percecionam elevados níveis de suporte organizacional, têm um maior sentimento de pertença na organização, aumentando o seu compromisso para com a mesma, e inevitavelmente reduzindo os pensamentos de saída (Allen & John, 1990; Rhoades & Eisenberger, 2002). Esta preocupação por parte dos líderes, de estabelecer laços profundos, de construir uma comunidade e de desenvolver um sentimento de pertença (Lee, *et al.*, 2004), causa um sentimento de reciprocidade dos subordinados para com os líderes (Blau, 1964), existindo trocas sociais positivas entre ambos (Liden, *et al.*, 2014; Walumbwa, *et al.*, 2010), e influenciando a permanência destes na organização. Segundo Gigol (2024), o impacto entre estes dois temas, num estudo realizado com base num ambiente de trabalho de carácter híbrido, confirma revelar-se especialmente através do processo de mediação.

O *perceived organizational support* (POS), foi identificado como um mediador principal da relação entre a Liderança Servidora e a Intenção de *Turnover*, uma vez que a perceção de apoio organizacional aumenta, com a influência deste estilo de liderança (DeConinck, *et al.*, 2018). Outros mediadores seriam, o *Job Embeddedness* e o *Work Engagement*, que segundo a literatura estudada, estes representam o envolvimento dos trabalhadores com a organização tanto a nível prático como a nível emocional (Thomson, *et al.*, 2019; Gigol, 2024). O compromisso organizacional afetivo é considerado também um mediador, visto que o vínculo emocional dos trabalhadores com a organização é fortalecido, devido ao cuidado e à preocupação adotada pelos líderes servidores (Brohi, *et al.*, 2018). O fator Satisfação, vem sido identificado ao longo da literatura, como um mediador clássico nesta relação.

No entanto, esta relação pode estar sujeita a moderadores contextuais, tais como a cultura, as características demográficas, o setor de atividade onde estão inseridos, as práticas adotadas pelos recursos humanos, entre outros. Estes, podem influenciar o impacto da Liderança Servidora, ampliando-a ou reduzindo-a. (Eva, *et al.*, 2019). De modo prático, Gigol, (2024), indica que intervenções da liderança servidora como, apoiar o bem-estar, utilização de escuta ativa e a implementação de práticas justas no âmbito da gestão, evidenciam capacidade de redução da intenção de *turnover*, quando este é acompanhado por políticas de gestão de pessoas coerentes.

2.4 O *Job Embeddedness*

O conceito de *job Embeddedness*, ou mais precisamente o envolvimento no trabalho, surge pela primeira vez em 2001 e foram vários os autores que o mencionaram: Terence Mitchell, Brooks C. Holtom, Thomas Lee e Chris J. Sablinski no artigo “*Why people stay: using job embeddedness to predict voluntary turnover*”

Mitchell, *et al.*, (2001) defendem, que o *Job Embeddedness*, pode ser percebido como o reflexo de todas as forças que impedem um trabalhador de sair do seu emprego e é visto como uma rede ou uma teia na qual um indivíduo pode ficar preso. Com esta afirmação, procuram compreender por que motivo os indivíduos permanecem nos seus locais de trabalho, para além da satisfação pelo cargo. Para tal, Mitchell, *et al.*, (2001) assume que “O envolvimento no trabalho representa um conjunto alargado de influências na decisão de um colaborador de permanecer no emprego”, o que segundo Holtom, *et al.*, (2006) pressupõe que, quanto maior for o envolvimento, maior será a probabilidade de um empregado se sentir profissional e pessoalmente ligado à organização.

Importa ainda salientar que existem alguns aspetos críticos no envolvimento de um indivíduo para com a organização. As ligações a atividades ou entre pessoas da organização, a adequação das suas funções aos aspetos da sua vida pessoal e se ambos se assemelham, e por fim o custo de oportunidade, ou seja, o que é necessário abdicar caso optassem por abandonar o emprego. Posto isto, identificam-se três dimensões principais do *job embeddedness*, que se intitulam de ligações (*links*); adequação (*fit*); sacrifícios (*sacrifices*). Estas dimensões demonstram os diferentes motivos que incentivam os indivíduos a permanecerem nos seus próprios empregos.

A ligação organizacional (*Organisational link*) refere-se às ligações formais e informais que o indivíduo estabelece dentro e fora da organização. Maertz, *et al.*, (1996), defendem que essas ligações criam uma “pressão normativa para permanecer no emprego”, sendo visível o apoio da rede familiar no exterior da empresa. Segundo Mitchell, *et al.*, (2001) “Quanto maior for o número de ligações entre a pessoa e a rede, mais ela está ligada ao emprego e à organização”. Além disto, verifica-se que existem variáveis externas ao trabalho relacionadas com os vínculos que influenciam a retenção do indivíduo na empresa. Assim, Abelson (1987) “verifica que ser mais velho, ser casado, ter mais tempo de casa e ter filhos a seu encargo, está associado à maior probabilidade de um trabalhador ficar do que sair” A adequação organizacional (*Organisational Fit*), segundo Mitchell, *et al.*, (2001) “a adequação é definida

como a percepção de compatibilidade ou conforto de um colaborador com uma organização e com o seu ambiente”. Deste modo, a mesma procura descrever em que nível o trabalhador consegue ser compatível ou ajustar-se à organização e à comunidade. Assim, O'Reilly, *et al.*, (1991) indica que, um bom ajuste entre os valores pessoais e os valores organizacionais contribuem para um índice de rotatividade mais baixo, assim o trabalhador sente se mais integrado e alinhado com os objetivos e a cultura do local de trabalho, posto isto, quando o trabalhador percebe que os valores pretendidos foram atingidos e que paralelamente sente uma maior motivação, é possível assumir que o mesmo está conectado com a empresa. O sacrifício organizacional (*Organisational Sacrifice*) aborda as dificuldades existentes em abandonar o emprego, incluindo os benefícios materiais, assim como os psicológicos. Shaw, *et al.* (1998), indica que, quanto maior o sacrifício, mais difícil é para o trabalhador romper o vínculo laboral com a organização, esse sacrifício pode envolver desde benefícios não transferíveis, como é o caso dos benefícios relacionados com a antiguidade, assim como o plano de saúde utilizado pelo trabalhador, e até os aspetos de carácter emocional, como perder a segurança, estabilidade e ligações que foram estabelecidas. Abelson, (1987) reforça ainda que os fatores como tempo de casa, idade e vínculos familiares, pode influenciar a intenção de mudança de emprego

No seu conjunto, estes fatores, explicam o envolvimento dos indivíduos psicologicamente e socialmente, no sistema da organização fornecendo uma visão sobre a relação entre empregador e trabalhador e tendo como foco principal os fatores que mantêm as pessoas nos seus empregos (Holtom e O'Neill, 2004). A permissa da teoria do job embeddedness, indica que os trabalhadores se inserem na organização através das ligações (Links), da adaptação (Fit) e do sacrifício (Sacrifice) estabelecidos, fatores estes, que permitem desenvolver um melhor sentimento de vinculação com a organização. Quando existe um elevado nível de job embeddedness, os comportamentos de procura de emprego diminuem (Crossley, Bennett, Jex e Burnfield, 2007) e o sacrifício percebido em abandonar o seu emprego, aumenta (Mitchell, *et al.*, 2001).

Pretende-se assim, com o conceito do *job embeddedness*, desmistificar que os fatores da satisfação e do desempenho dos trabalhadores, não são os únicos que influenciam a decisão dos mesmos em permanecerem ou abandonarem a empresa, pelo contrário, as três dimensões suprarreferidas (ligações, adequação e sacrifício), exercem uma forte influência nesta decisão

e paralelamente incluem uma rede de fatores que contribuem para fidelização do talento dos trabalhadores nas organizações.

2.5 Diferenças Geracionais: Geração X e Geração Z

O estudo das diferenças intergeracionais no contexto laboral tem ganho destaque na literatura organizacional, refletindo as transformações socioculturais e tecnológicas que moldam as atitudes perante o trabalho.

A Geração X é caracterizada por indivíduos nascidos entre 1965 e 1982. Esta época é marcada por grandes mudanças que ocorreram de forma rápida, o final de vários períodos de ditadura em diversos países, que gerou bastantes incertezas para quem as vivenciou, fomentando deste modo, movimentos em que a luta pelos direitos humanos, sociais e civis, se tornaram numa bandeira.

É uma geração que marca o início de uma era revolucionária do mundo tecnológico, e além disso, procura equilibrar a vida pessoal e profissional, porém normalmente desenvolve suas atividades de forma individual, ao invés de atuar em equipa (Gilioli & Argenta, 2020).

O escritor canadense Douglas Coupland foi um dos primeiros escritores a mencionar o termo "Geração X", no seu livro titularizado por "*Generation X: Tales for an Accelerated Culture*" publicado em 1991. Coupland, (1991) menciona a Geração X como uma geração que viveu "num mundo onde não havia mais certeza de um futuro próspero ou seguro". A Geração X "foi treinada a acreditar que existia um futuro grandioso, mas viveu um presente de incertezas e desemprego" (Coupland, 1991).

Assim, os indivíduos que constituem esta geração, "estão ligados ao consumismo e tecnologia, onde fatores como a estabilidade, crescimento profissional e individualismo se sobrepõem aos valores pessoais e familiares." (Gilioli & Argenta, 2020). Um fenómeno que atravessou esta geração, foi a elevada taxa de divórcio dos seus pais, transformando estes indivíduos em cidadãos mais independentes, resilientes e de adaptação fácil perante climas de insegurança familiar, mas também financeira e social (Justiniano, 2021).

Paralelamente, é caracterizada por indivíduos que pretendem fazer as suas próprias escolhas e assumir as rédeas do seu próprio futuro (Twenge, 2006), onde os "principais pontos motivacionais estão ligados à estabilidade em um emprego, uma boa estrutura financeira,

salário adequado, objetivos desafiadores, autonomia e ter a possibilidade de gerar uma boa qualidade de vida” (Gilioli & Argenta, 2020). É uma geração marcada por indivíduos autônomos e flexíveis no que diz respeito à realização de tarefas, mas que necessitam de receber feedback, porque assumem o futuro como algo incerto e que nada é garantido. O trabalho tem de ser uma fonte de felicidade nas suas vidas, e preocupam-se em manter o equilíbrio entre a vida social e a profissional (Justiniano, 2021). Continuam a preferir o método tradicional, mas cada vez mais vêm-se adaptando às novas tecnologias (Silva, 2021).

Esta geração, permite lançar dúvidas sobre temas impactantes que poderiam influenciar significativamente as gerações futuras.

A Geração Z ou Gen Z ou iGen ou, pós-millennials (nascida entre 1995 e 2010) é a última geração a integrar a força de trabalho em 2017 (Gilioli & Argenta, 2020). Segundo Barhate e Dirani (2022) e citado por Barnes and Noble College Insights, (2018); Twenge, (2017) a Geração Z é caracterizada como a geração de nativos digitais. Esta geração é influenciada pela tecnologia e pelas redes sociais, pois é a primeira a ter contacto com o mundo digital desde o seu nascimento, onde os seus comportamentos, atitudes e preferências estejam moldados ao mundo digital. Embora se encontrem mais despertos para a diversidade, estão mais dependentes fortemente da tecnologia (Putri, *et al.*, 2025).

A Geração Z desenvolve-se num ambiente submetido a profundas mudanças que formaram uma sociedade multicultural (Saltoratto, *et al.*, 2019). A mesma, tende a valorizar muito a segurança e a estabilidade financeira, refletindo deste modo na forma em como pretendem controlar o seu futuro.

A sociedade em que esta se insere, vem quebrar antigos paradigmas e está fortemente comprometida com a responsabilidade social (Saltoratto, *et al.* (2019) citado por Serrano, 2010; Williams, 2015). Assim, os indivíduos que constituem esta geração, tendem cada vez mais a manifestar-se e a inserir-se em realidades que tenham valores com o qual se identificam, procurando integrar empresas que prezem a responsabilidade social, que defendam causas sociais visíveis, que se preocupem com a sustentabilidade e que paralelamente ofereçam oportunidades de desenvolvimento de carreira e mentoria, para que deste modo possam evoluir num ambiente de trabalho favorável (Pichler, *et al.*, 2021; Seyfi, *et al.*, 2024; Loring & Wang, 2021; Febriana & Mujib, 2024).

Destacam as organizações com ambientes de trabalho positivos, com uma boa cultura entre equipas e relações de suporte tanto com colegas como com supervisores (Lassleben & Hofmann, 2023).

A exigência desta geração é bastante elevada, muito devido às diferenças que apresenta perante as gerações anteriores, o que provoca um verdadeiro desafio para as organizações. Com a falta de literatura e investigação organizacional sobre esta geração e as suas aspirações relacionadas com a carreira, faz com que as organizações não estejam preparadas para acolher esta nova força de trabalho (Barhate & Dirani, 2022)

Além disso, esta geração espera obter liberdade e flexibilidade no trabalho para conseguir deste modo satisfazer as suas necessidades pessoais e familiares (Barhate e Dirani, 2022, citado por Bohdziewicz ,2016). É fácil compreender que esta, atribui elevada importância ao papel trabalho-família, ou seja, conseguir obter um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, e paralelamente valorizar ambientes de trabalhos flexíveis obtendo deste modo uma maior autonomia e responsabilidade.

Podemos identificar a geração Z como aquela que transporta a carga da era digital, pela importância atribuí às questões sociais e ambientais no seu dia a dia, pela flexibilidade que tem em relação a tudo o que os rodeia e por consequência tornando-se eles próprios uns seres despertos para o mundo tornando-os uns nómadas digitais em busca do constante conhecimento.

2.6 O efeito do *Job Embeddedness* na relação entre a Liderança Servidora e a Intenção de *Turnover*: Uma comparação entre a Geração X e a Geração Z

O contexto empresarial tem vindo a sofrer constantes mudanças, surgindo assim uma redefinição do papel dos líderes, muito por conta da relação existente entre a mudança organizacional e o ambiente de trabalho onde se inserem os trabalhadores. A tecnologia, a globalização, entre outros, são fatores de influência significativa, sobre este ambiente de trabalho (Ramsey, *et al.*, 2016; Hagberg, 2016). Cada vez mais os líderes organizacionais tem-se demonstrado interessados em compreender por que razão os trabalhadores tendem a deixar os seus empregos e de que modo o que é que podem ajudar na retenção dos trabalhadores (Ulrich & Smallwood, 2006).

Estudos, indicam que a Liderança e a Gestão de Recursos Humanos, são fatores fundamentais à retenção de trabalhadores na organização, com a adoção de práticas e estratégias de gestão pensadas para este tema. São exemplo destes, a formação, que cada vez mais é prezada pelos trabalhadores muito por conta da oportunidade de obterem uma formação continua; As recompensas e benefícios, tanto a nível monetário como refletido em planos, adesão a serviços ou a possibilidade de compra de produtos, entre outros; Um ambiente organizacional, onde existem mais interações sociais e é promovida uma maior flexibilidade; Inclusão dos trabalhadores na tomada de decisão da organização, de modo a desencadear um sentimento de pertença e envolvimento dos mesmos, para com a organização; A satisfação, o envolvimento e o compromisso para com o trabalho, relacionam-se diretamente com os fatores já mencionados, sendo que quanto maior a satisfação, maior é o compromisso e o envolvimento com a organização e menor será o pensamento de saída da mesma. Assim, um trabalhador que disponha de uma boa Liderança e de uma boa Gestão de Recursos Humanos, por parte da organização consequentemente é um trabalhador que contribui para a melhoria de resultados da organização (Tupper, *et al.*, 2022; Andrews, *et al.*, 2020).

Diversos estudos indicam, que o estilo de liderança influencia de forma positiva a inserção no trabalho (Dyk, *et al.*, 2013; Akgunduz & Cin, 2015; Ferreira, 2017 Erkutlu & Chafra, 2015). O fator da adequação do job embeddedness, é consistente com o foco que os líderes servidores têm no desenvolvimento individual dos seus subordinados. Este, deve sobrepor-se ao fator das ligações, pois as ligações com os líderes influenciam o aumento do sentimento de vinculação trabalhador para com a organização, fazendo com que consequentemente seja um sacrifício, abandonar a organização (Huning, Hurt, & Frieder, 2020).

Outros estudos, analisam frequentemente o *job embeddedness* como um construto único, associando o mesmo à retenção de trabalhadores. Felps, *et al.*, (2009), exploram como os comportamentos dos seus colegas e o grau de inserção no posto de trabalho têm influência na decisão de um trabalhador em abandonar o seu emprego, criando deste modo uma relação entre ambos os tópicos. Contudo, os autores verificam que o *job embeddedness* de um trabalhador está relacionado de forma negativa com a probabilidade de demissão voluntária, o que significa que, quanto maior for a integração no trabalho, menor é a probabilidade considerarem a opção de saída da organização. O *job embeddedness*, é focado nos fatores que retêm os indivíduos nos seus empregos (Holtom & O'Neill, 2004). Espera-se, que os líderes servidores priorizem o bem-estar dos seus subordinados (Greenleaf, 1977), e que por isso eles se sintam mais

valorizados e integrados, e que por sua vez influencie a sua permanência na organização (Huning, *et al.*, 2020). Através do *job embeddedness*, os valores dos trabalhadores podem ser alinhados com as expectativas da organização, permitindo que ambos atinjam metas desejadas, e por consequência que os trabalhadores se sintam mais satisfeitos na organização (Bambacas & Kulik, 2013; Erkutlu & Chafra, 2015). Por outras palavras, quanto maior for o foco dos líderes servidores nos outros (Eva, *et al.*, 2019), maior será o nível de identificação dos seus subordinados, para com a organização, sendo esta abordagem adotada pelos líderes, vista como comportamentos positivos que criam um sentimento de obrigação nos seus subordinados, de retribuir permanecendo na empresa (Blau, *et al.*, 1964).

No entanto Felps, *et al.*, (2009) indicam que o comportamento adotado pelos colegas na procura de emprego pode mediar essa relação, de forma a aumentar a probabilidade de outros trabalhadores considerarem abandonar a empresa. Assim, a decisão de deixar um emprego pode ser influenciada paralelamente por outros fatores, contrariando a ideia de que é exclusivamente uma decisão individual e deixando claro que o *job embeddedness* tem peso nesta decisão.

Verificou-se ainda que o *job embeddedness* pode mediar a relação entre a Liderança Servidora e a Intenção de *Turnover*, uma vez que este, atua como mediador da relação entre os comportamentos dos trabalhadores dentro de uma organização e os fatores do trabalho (Holtom & Inderrieden, 2006). Compreender a importância que tem a Liderança Servidora e o *job embeddedness* na fidelização de talento dos trabalhadores, permitiria aos gestores criar estratégias preventivas para este. Verifica-se uma relação direta entre a Liderança Servidora e a Intenção de *Turnover*, no entanto, é esperado que estas duas variáveis, tenham também uma relação indireta, quando mediadas pelo *job embeddedness* (Sri Ramalu & Kalimuthu, 2022). Assim, o *job embeddedness* influencia a relação entre os líderes e os trabalhadores, originando posteriormente impacto nos resultados da organização (Harris, Wheeler, & Kacmar, 2011).

No que diz respeito às diferenças geracionais e à sua relação com a liderança e com os trabalhadores, esta é vista como um dos principais motivos para os trabalhadores decidirem sair dos seus empregos (Skelton, Nattress e Dwyer, 2019; Kashyap & Rangnekar, 2016).

Com o surgimento da Geração Z, as organizações deparam-se com grandes desafios, devido principalmente às diferenças no modo de organização do trabalho, dos valores, da forma de aprendizagem, das crenças e dos estilos de comunicação, pois, deparam-se com o desafio de lidar com quatro gerações diferentes no mesmo local de trabalho. (Barhate e Dirani, 2022).

Estas diferenças suscitam conflitos organizacionais, que na maioria das vezes surgem também pelas diferenças culturais existentes entre os trabalhadores e devido às diferentes gerações que partilham o mesmo ambiente. É imperioso manter a compreensão entre todas as partes e criar políticas e práticas que se adaptem às mesmas (Saltoratto, *et al.*, 2019 citado por Cazaleiro, 2011)

O estilo de liderança, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, as práticas justas e igualitárias adotadas dentro da organização, a mentoria, o controlo, a sustentabilidade, entre outros, são todos fatores que exercem influencia sobre a fidelização dos trabalhadores, assim como, o seu envolvimento na organização (Das & Malik, 2025; Loring & Wang, 2021).

As características inerentes aos líderes servidores, e a abordagem pela qual se regem, estão alinhados com os comportamentos e preferências da geração Z, uma vez que fatores como uma cultura agradável e oportunidades de desenvolvimento profissional, são prioridades de ambos (IDN Times, 2024).

A geração Z é a geração mais recente a integrar o mercado de trabalho e em comparação com as anteriores é também a que contem a maior taxa de intenção de *turnover*. A geração X baseia a sua decisão de permanecer ou não num emprego, tendo em conta as necessidades da sua família (Barhate e Dirani, 2022). O facto de não existir literatura suficiente sobre esta problemática desta geração, reforça a importância no estudo da mesma, para que as organizações possuam ferramentas de forma a fidelizar os trabalhadores nas empresas.

A responsabilidade da liderança é considerada um fator importante. Yasin (2021) constatou que uma liderança responsável, reduz o comportamento de saída dos trabalhadores, porque promove um clima ético positivo e consolida a imagem de uma organização.

Mitchell, *et al.*, (2001), refere que a medida em que o trabalho é semelhante ou se enquadra noutros aspetos da sua vida, a medida em que a pessoa tem ligações a outras pessoas ou atividades e aquilo de que abdicaria se o deixasse pelas regalias, os benefícios e outros aspetos do trabalho que valoriza, originam assim a questão fulcral desta investigação e os aspetos críticos da mesma.

A integração entre os conceitos de liderança servidora, *job embeddedness* e intenção de *turnover* permite propor um modelo explicativo centrado na dimensão humana da permanência organizacional. De acordo com a literatura, os líderes que praticam comportamentos de serviço e cuidado criam contextos favoráveis ao ajustamento, à lealdade e ao sentimento de pertença

(Eva *et al.*, 2019; DeConinck *et al.*, 2018). Estes fatores, por sua vez, fortalecem o *fit*, aumentam o sacrifício percebido e intensificam os *links* sociais, reduzindo a probabilidade de distanciamento psicológico e físico da organização (Mitchell *et al.*, 2001; Holtom *et al.*, 2008).

A partir desta base teórica, formulam-se as seguintes hipóteses, testadas empiricamente no modelo proposto:

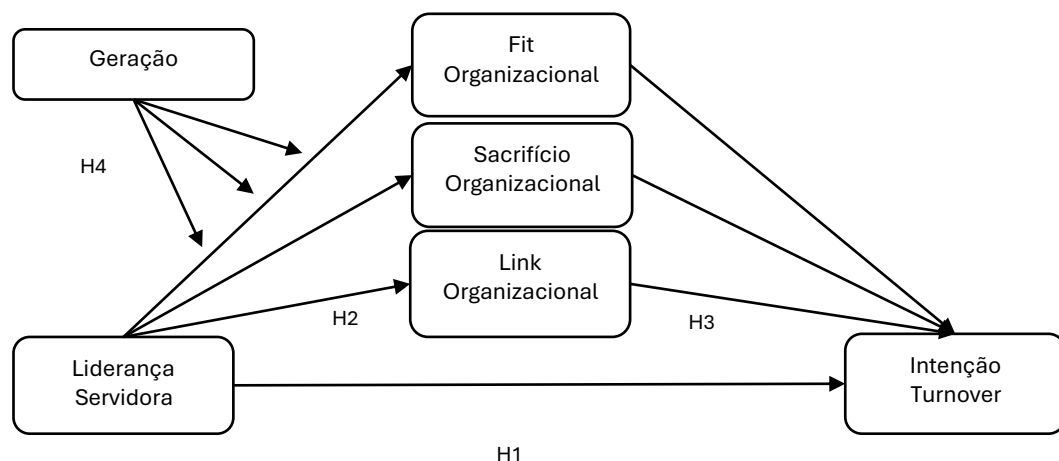
H1. A liderança servidora tem um efeito negativo direto sobre a intenção de *turnover* na presença das dimensões do *job embeddedness*: *fit* organizacional (H1a), sacrifício organizacional (H1b) e *link* organizacional (H1c).

H2. A liderança servidora influencia positivamente as dimensões do *Job Embeddedness*: *fit* organizacional (H2a), sacrifício organizacional (H2b) e *link* organizacional (H2c).

H3. As dimensões do *job embeddedness*: *fit* organizacional (H3a), *sacrifício* organizacional (H3b) e *link* organizacional (H3c) têm um efeito negativo sobre a intenção de *turnover*.

H4. A geração modera a relação entre liderança servidora e cada dimensão do *job embeddedness*: *fit* organizacional (H4a), sacrifício organizacional (H4b) e *link* organizacional (H4c).

Figura 2.1: Modelo Conceptual



Este enquadramento teórico assume a liderança servidora como um catalisador de vínculos positivos entre o indivíduo e a organização, refletindo-se numa menor intenção de saída. A

consideração das diferenças geracionais permite ainda compreender se as novas gerações interpretam e respondem de forma distinta a este estilo de liderança. Assim, o modelo contribui para a compreensão integrada dos fatores relacionais e contextuais que sustentam a permanência voluntária dos colaboradores nas organizações.

3. Metodologia

3.1 Recolha de Dados

O presente estudo adota uma abordagem quantitativa, com base numa recolha de dados por meio de inquérito efetuado eletronicamente em Portugal, utilizando uma abordagem amostral de conveniência, entre os meses de maio a junho de 2025. Definiu-se como fator de exclusão, todos os cidadãos sem qualquer experiência laboral, bem como, os que não se enquadravam nos intervalos de idades caracterizados para as gerações X e Z.

Na elaboração do presente inquérito foi garantido o consentimento de todos os participantes para a recolha e análise dos dados do estudo, respeitando de acordo com o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD), garantindo a utilização única e exclusiva para fins académicos.

A recolha de dados foi efetuada por meio de um questionário estruturado, construído a partir de escalas previamente traduzidas e validadas para o contexto português. A escolha de uma abordagem quantitativa justificou-se pela sua adequação à verificação de hipóteses e à análise objetiva e comparável das relações entre variáveis (Bryman, 2016). O questionário, composto por um total de 35 questões divididas em 4 partes, foi construído no software *Qualtrics*, disponibilizado através de contactos pessoais e profissionais e das redes sociais, tendo-se obtido 111 respostas válidas.

A primeira parte é constituída por questões de carácter sociodemográfico, contendo um total de 9 questões de resposta fechada onde se apuraram as seguintes informações: qual o ano de nascimento, se tem experiência profissional ou não, género, qual o seu nível de escolaridade, se atualmente encontra-se a trabalhar, qual a situação contratual, qual o seu tipo de contrato, qual o seu regime de horário e qual o seu vencimento mensal bruto.

Numa segunda parte do questionário, foi aplicada a escala proposta por Maertz, *et al.*, (2012), para que desta forma se possa avaliar as evidências de Intenção de *Turnover*. Aqui, foram realizadas 4 questões, que se apresentam numa matriz de resposta baseada na escala de Likert de 7 pontos (1- Discordo Totalmente a 7- Concordo Totalmente).

De seguida, numa terceira parte, foram aplicadas duas escalas validadas, a de Felps, *et al.*, (2009) constituída por 9 questões e a de Clinton, *et al.*, (2012) constituída por 6 questões. Ambas as escalas mencionadas, apresentam uma matriz de resposta baseada na escala de *Likert* de 5 pontos (1- Discordo Totalmente a 5- Concordo Totalmente).

Estas escalas foram aplicadas, de forma que seja possível avaliar cada uma das dimensões do *Job Embeddedness* e que sejam de relevante interesse á decorrente investigação, como é o caso do *Organizational Fit*, *Organizational Sacrifice*, *Organizational Link*, sendo que esta investigação está direcionada a uma dimensão mais organizacional, não tendo sido necessário aplicar ambas as escalas na sua totalidade.

Por fim, numa quarta parte para avaliação da Liderança Servidora recorreu-se à aplicação de um questionário de *Servant Leadership* (SLQ-7), desenvolvido por Liden *et al.*, (2015), já validado anteriormente, onde foram aplicadas um conjunto de 7 questões avaliadas a partir de uma escala de *Likert* de 7 pontos (1- Discordo Totalmente a 7- Concordo Totalmente).

Todas as escalas aplicadas foram testadas em trabalhos de investigações / estudos já validados e realizados na língua portuguesa, não tendo sido necessário proceder à sua tradução. Foi ainda, utilizada a plataforma IBM SPSS versão 27, para tratamento estatístico de todos os dados extraídos do questionário aplicado. Os testes realizados incluíram estatística descritiva, Análise Fatorial Exploratória (AFE), avaliação da fiabilidade e estimação de modelos de mediação e moderação, utilizando a macro PROCESS v5.0 (Hayes, 2022), para SPSS.

3.2 Procedimentos e Técnicas de Análise de Dados

A análise dos dados foi conduzida com recurso ao software IBM SPSS e à macro PROCESS v5.0 (Hayes, 2022), que possibilitaram a realização de análises descritivas e inferenciais, assegurando o rigor estatístico necessário à validação do modelo teórico proposto.

Numa fase inicial, procederam-se ao cálculo de estatísticas descritivas — nomeadamente médias, desvios-padrão, coeficientes de assimetria e curtose — com o objetivo de caracterizar a amostra e avaliar a distribuição das variáveis. Seguidamente, efetuaram-se análises fatoriais exploratórias (AFE) e testes de fiabilidade interna (α de Cronbach) com vista a confirmar a adequação psicométrica das escalas aplicadas.

Com base nas soluções fatoriais obtidas, construíram-se índices compostos correspondentes à média dos itens retidos em cada escala. A partir destes índices, foram estimados modelos de regressão múltipla e modelos de mediação e moderação, de forma a testar empiricamente as relações propostas entre as variáveis.

Os dados provenientes dos itens da escala de *turnover*, permitiram-nos a validação de um único fator, com base em valores próprios, sendo retida 86.61% da variabilidade total dos itens. A partir do índice de *Kaiser-Meyer-Olkin* ($KMO=0,853$) e do teste de esfericidade de *Bartlett* ($\chi^2 (6) = 445,608$; $p < 0,001$), verificou-se que o modelo apresenta uma boa adequabilidade global.

Relativamente aos 3 construtos presentes na escala em estudo de *Job Embeddedness*, (*Organizational Fit*, *Organizational Sacrifice*, *Organizational Link*), foram integradas duas escalas, Felps, *et al.*, (2009) e Clinton, *et al.*, (2012). Os dados provenientes dos itens de *Organizational Fit* da escala de *Job Embeddedness*, permitiram-nos a validação de um único fator, com base em valores próprios, sendo retida 63.69% da variabilidade total dos itens. A partir do KMO ($KMO=0,778$) e do teste de esfericidade de *Bartlett* ($\chi^2 (6) = 239,855$; $p < 0,001$), verificou-se que o modelo apresenta uma adequabilidade global razoável. Tendo em consideração o resultado apresentado e com a soma dos valores médios, foi desenvolvida uma variável com a designação de *Organsational Fit*.

Os dados provenientes dos itens de *Organisational Sacrifice* da escala de *Job Embeddedness*, permitiram-nos a validação de um único fator, com base em valores próprios, sendo retida 59.56% da variabilidade total dos itens. A partir do KMO ($KMO=0,710$) e do teste de esfericidade de *Bartlett* ($\chi^2 (6) = 206,519$; $p < 0,001$), verificou-se que o modelo apresenta uma razoável adequabilidade global. Tendo em consideração o resultado apresentado e com a soma dos valores médios, foi desenvolvida uma variável com a designação de *Organisational Sacrifice*.

Os dados provenientes dos itens de *Organisational Link* da escala de *Job Embeddedness*, permitiram-nos a validação de um único fator, com base em valores próprios, sendo retida 59.89% da variabilidade total dos itens. A partir do KMO ($KMO=0,747$) e do teste de esfericidade de *Bartlett* ($\chi^2 (6) = 118,285$; $p < 0,001$), verificou-se que o modelo apresenta uma razoável adequabilidade global. Tendo em consideração o resultado apresentado e com a soma dos valores médios, foi desenvolvida uma variável com a designação de *Organisational Link*.

Por fim, a liderança servidora foi analisada com base no *Servant Leadership Questionnaire* (SLQ-7), desenvolvido por Liden *et al.*, (2015). Os dados recolhidos permitiram-nos a validação de um único fator, com base em valores próprios, sendo retida 86.61% da variabilidade total dos itens. A partir do KMO ($KMO=0,863$) e do teste de esfericidade de *Bartlett* ($\chi^2 (6) = 306,610$; $p < 0,01$), verificou-se que o modelo apresenta uma boa

adequabilidade global. Tendo em consideração o resultado apresentado e com a soma dos valores médios, foi desenvolvida uma nova variável com a designação de *Servant Leadership*.

Todos os dados recolhidos referentes à validação dos instrumentos, podem ser devidamente consultados nas tabelas do Anexo C.

3.3 Caracterização da Amostra

A amostra recolhida com 111 respostas válidas, é composta por 88 respostas (51,8%) de indivíduos pertencentes à Geração Z e 52 respostas (30,6%) de indivíduos pertencentes à Geração X, com maior taxa de resposta do género feminino (78 respostas correspondentes a 61,9% do total de respostas. Dois dos inquiridos (1,6%) assinalaram o género não binário/ terceiro género e outros 2 inquiridos (1,6%), preferiram não mencionar qual o seu género. Ao nível da escolaridade, 35,7% dos indivíduos possuem uma Licenciatura e 33,3% o Ensino Secundário ou Equivalente, enquanto 22,2% detêm uma Pós-Graduação ou Mestrado. Apenas 1 indivíduo indicou ter concluído o 2º Ciclo (0,8%).

Do total de inquiridos, 113 encontravam-se atualmente a trabalhar (90,4%), e 5,5% destes, trabalham por conta própria. A maioria dos inquiridos detêm um contrato por tempo indeterminado (71,2%) e 83,6% trabalham a tempo inteiro.

No que respeita ao vencimento mensal bruto, aproximadamente metade dos inquiridos auferem um vencimento mensal bruto situado no intervalo entre os 871€ e 1400€ (50,5%), 27% dos inquiridos auferem um vencimento mensal bruto situado no intervalo entre 1401€ e 2100€ e somente 1 dos inquiridos (0,9%), afirma auferir um vencimento mensal bruto situado entre os 2801€ e 3500€.

É possível verificar de forma mais detalhada a distribuição da respetiva amostra, no anexo B.

4. Apresentação dos Resultados

4.1 Análise de Correlações

A análise das correlações entre as variáveis do modelo em estudo, permite-nos verificar (ver Quadro 4.1) que a Liderança Servidora apresenta uma correlação negativa e moderada com a Intenção de *Turnover* ($r = -0,557$; $p < 0,001$), sendo que, com o *Organizational Fit* ($r=0,761$; $p<0,001$) e *Organizational Sacrifice* ($r = 0,711$; $p < 0,001$) apresenta uma correlação positiva forte. A variável *Organizational Link* ($r = 0,549$; $p < 0,001$), apresenta uma relação positiva com a Liderança Servidora, no entanto, esta já é moderada.

Relativamente à Intenção de *Turnover*, esta correlaciona-se negativamente de forma significativa e forte com *Organizational Fit* ($r = -0,676$; $p < 0,001$) e *Organizational Sacrifice* ($r = -0,670$; $p < 0,001$). O *Organizational Link* ($r = -0,210$; $p < 0,001$), também se encontra correlacionado de forma negativa com a Intenção de *Turnover*, sendo esta, uma relação fraca.

O *Organizational Fit*, apresenta uma correlação muito forte e positiva com o *Organizational Sacrifice* ($r = 0,804$; $p < 0,01$). Com o *Organizational Link* ($r = 0,583$; $p < 0,001$), tem uma correlação positiva, mas moderada.

Por fim, verifica-se que o *Organizational Sacrifice* se correlaciona de forma positiva e forte com o *Organizational Link* ($r = 0,600$; $p < 0,001$), tendo uma forte significância.

Quadro 4.1 – Média, Desvio Padrão e Correlações

	<i>M</i>	<i>DP</i>	1	2	3	4
Intenção de <i>Turnover</i>	3,25	1,83				
<i>Fit</i> Organizacional	3,47	0,88	-0,676**			
<i>Sacrifice</i> Organizacional	3,28	0,94	-0,670**	0,804**		
<i>Link</i> Organizacional	3,9	0,76	-0,200*	0,585**	0,570**	
Liderança Servidora	4,3	1,4	-0,557**	0,761**	0,711**	0,592**

N=111, ** a correlação é significativa para $\alpha = 0,01$ *, a correlação é significativa para $\alpha = 0,05$.

Segundo Hayes, (2012, p.1), “à medida que uma área de investigação se desenvolve e amadurece, o foco acaba por se desviar da demonstração da existência de um efeito para a compreensão do(s) mecanismo(s) pelo(s) qual(is) um efeito opera e para o estabelecimento das suas condições de contorno ou contingências”.

Um investigador que realiza uma análise de moderação procura determinar se o efeito de uma variável causal, independentemente do tamanho ou do sinal da mesma, no resultado de Y depende de uma forma ou de outra de uma terceira variável, a variável moderadora (Hayes, 2012). Já um investigador que realiza uma análise de mediação, pretende entender “Como” e “Porquê”, uma variável dependente é influenciada por uma variável independente através da utilização de uma terceira ou mais variáveis, as mediadoras. Esta abordagem é essencial para argumentar sobre os efeitos observados entre as variáveis, utilizando técnicas como o *Bootstrapping*, para avaliação estatística dos mesmos (Hair, *et al.*, 2019).

No presente estudo, foi utilizada a macro designada de *PROCESS*, desenvolvida pelo investigador Andrew Hayes, com o intuito de simplificar a realização de análises de estudos de mediação e moderação.

Num procedimento simples, o *PROCESS* elimina a necessidade de os investigadores terem de estar familiarizados com diversas ferramentas, permitindo que a análise de uma moderação e mediação seja efetuada numa única tarefa especializada (Hayes, 2012).

Posto isto, com base no diagrama proposto no modelo teórico em estudo, e de forma a que seja possível prever qual a relação entre as diferentes variáveis, a intenção de *Turnover*, os três construtos da escala do *Job Embeddedness*, a Liderança servidora e as variáveis geracionais, Geração X e Geração Z, utilizamos a seguinte formulação de variáveis:

- Variável Independente (X): Liderança Servidora;
- Variável Dependente (Y): Intenção de *Turnover*;
- Variável Mediadora (M): Modelo de *Job Embeddedness* (*Fit*, *Link* e *Sacrifice* Organizacional);
- Variável Moderadora (W): Geração X e Geração Z.

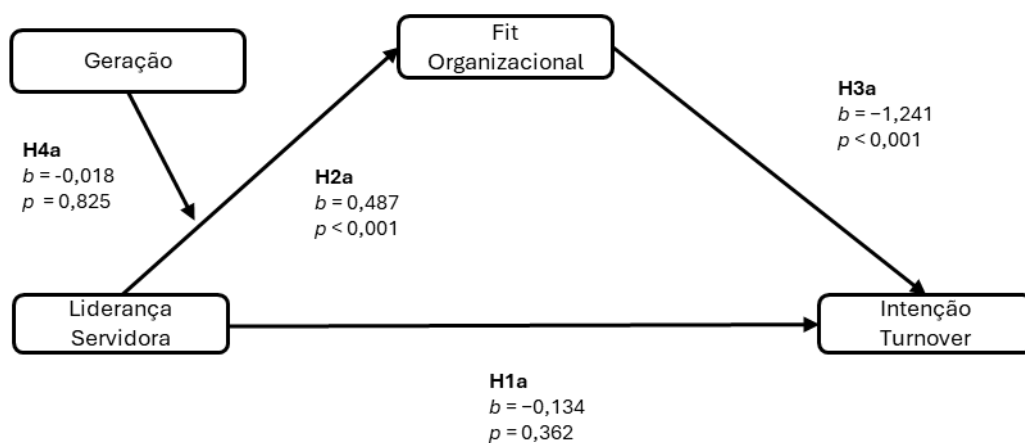
Procedemos à análise da mediação e moderação das variáveis já mencionadas, utilizando a macro *PROCESS*, de modo a ser possível estimar a análise de mediação moderada utilizando o

o *Model 7*, num conjunto de $N=108$, com nível de confiança de 95% e onde os intervalos de confiança *Bootstrap* foram calculados perfazendo um total de 5 000 amostras.

4.2 Análise da Mediação com o *Fit Organizacional*

O modelo testou o efeito indireto da liderança servidora sobre a intenção de turnover, mediado pelo *fit* organizacional, e analisou se esse processo diferia entre Geração X e Geração Z (moderação na 1.^a etapa).

Figura 4.1: Análise da Mediação com o *Fit Organizacional*



A análise do primeiro modelo, com *Fit Organizacional* como variável dependente, revelou que a liderança servidora teve um efeito positivo e significativo sobre o *fit* organizacional (H2a: $b = 0,4866$; $SE = 0,0514$; $t = 9,47$; $p < 0,001$), confirmando que níveis mais elevados de comportamentos de liderança servidora se associam a uma maior percepção de alinhamento entre o colaborador e a organização. O efeito direto da geração ($b = 0,1153$; $p = 0,756$) não foi significativo. A interação liderança e geração (H4a: $b = -0,0184$; $p = 0,825$) também não tem significância estatística ($\Delta R^2 = 0,0002$; $F = 0,0494$; $p = 0,825$), o que indica que a geração não modera a relação entre liderança servidora e *fit* organizacional, ou seja, o efeito positivo da liderança servidora sobre o *fit* organizacional é consistente entre Geração X e Geração Z.

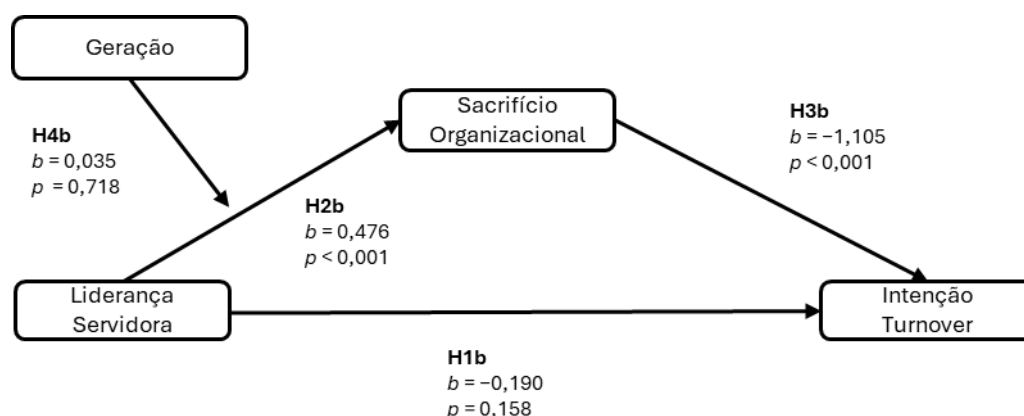
No modelo com Intenção de *Turnover* (IntTO) como variável dependente, verificamos que o *fit* organizacional apresentou um efeito negativo e significativo (H3a: $b = -1,2414$; $SE = 0,2313$; $t = -5,37$; $p < .001$), o que indica que níveis mais elevados de *fit* se associam a uma redução nas intenções de saída. O efeito direto da liderança servidora sobre a intenção de *turnover*, controlando o mediador, não foi significativo (H1a: $b = -0,1336$; $SE = 0,1459$; $p = .362$), sugerindo mediação completa via *fit* organizacional.

Os resultados confirmam que a liderança servidora promove maior *fit* organizacional, o qual reduz significativamente as intenções de *turnover*. Contudo, o papel geracional não altera a força destas relações, evidenciando que o processo mediador opera de forma semelhante em colaboradores da Geração X e da Geração Z. Assim, o estudo apoia um modelo de mediação simples, e não de mediação moderada, demonstrando que o *fit* organizacional é um mecanismo universal de ligação entre práticas de liderança centradas no serviço e a retenção de talento.

4.3 Análise da Mediação com o *Sacrifice* Organizacional

Este modelo testou o efeito indireto da liderança servidora sobre a intenção de *turnover*, mediado pelo *sacrifice* organizacional (*job embeddedness – sacrifice*), e verificou se essa mediação difere entre Geração X e Geração Z (moderação na 1.^a etapa).

Figura 4.2: Análise da Mediação com o *Sacrifice* Organizacional



A liderança servidora exerce um efeito positivo e altamente significativo sobre o sacrifício organizacional (H2b: $b = 0,4761$; $SE = 0,0595$; $t = 7.996$; $p < 0,001$), evidenciando que comportamentos de liderança centrados no serviço aumentam o grau de percepção dos

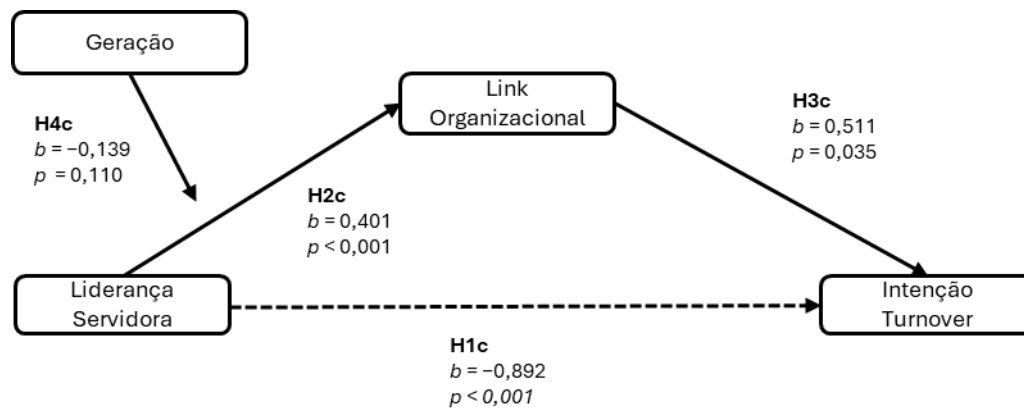
colaboradores sobre a perda associada à saída da organização. O efeito principal da geração ($b = 0,006$; $p = 0,989$) e a interação entre liderança e geração (H4b: $b = 0,0348$; $p = 0,718$) não foram significativos ($\Delta R^2 = 0,0006$; $F = 0,132$; $p = 0,718$). Estes dados permitem-nos concluir que a relação entre liderança servidora e sacrifício organizacional é positiva e consistente entre gerações, não sendo observada moderação pela variável geracional. O sacrifício organizacional tem um efeito negativo e significativo sobre a intenção de *turnover* (H3b: $b = -1,1054$; $SE = 0,1961$; $t = -5,64$; $p < 0,001$). Assim, quanto maior o sacrifício percebido pelo colaborador, menor a probabilidade de intenção de saída. O efeito direto da liderança servidora sobre a intenção de *turnover*, controlando o mediador, não foi significativo (H1b: $b = -0,1902$; $p = 0,158$), indicando mediação completa. Podemos assim concluir que o sacrifício organizacional medeia a relação entre liderança servidora e intenção de *turnover*, mas essa mediação não é condicionada pela geração.

Os resultados demonstram que a liderança servidora promove o sacrifício organizacional, o que, por sua vez, reduz significativamente a intenção de *turnover*. O efeito indireto é negativo e estatisticamente significativo, evidenciando que colaboradores que percebem maior perda associada à saída da organização tendem a permanecer quando liderados por gestores com comportamentos de serviço e apoio. No entanto, não foram encontradas diferenças significativas entre Geração X e Geração Z, indicando que o mecanismo de mediação funciona de forma semelhante entre as gerações. Assim, o sacrifício organizacional constitui um mediador consistente e transversal, reforçando o papel da liderança servidora como promotora de vínculos de permanência nas organizações.

4.4 Análise da Mediação com o *Link Organizacional*

Este modelo testou o efeito indireto da liderança servidora sobre a intenção de *turnover*, mediado pelo *link* organizacional (*job embeddedness – link*), e verificou se essa mediação difere entre Geração X e Geração Z (moderação na 1.^a etapa).

Figura 4.3: Análise da Mediação com o *Link Organizacional*



A liderança servidora exerce um efeito positivo e significativo sobre o *link* organizacional (H2c: $b = 0,401$; $p < 0,001$), evidenciando que comportamentos de liderança centrados no serviço estão associados a maior ligação dos colaboradores à organização. O efeito principal da variável moderadora (geração) revelou-se estatisticamente significativo ($b = -0,8044$; $SE = 0,3852$; $t = -2,09$; $p = 0,039$), indicando que, controlando o nível de liderança servidora, os participantes pertencentes à Geração X apresentam, em média, níveis mais baixos de ligação organizacional (*link*) do que os da Geração Z. Este resultado sugere que os colaboradores mais jovens tendem a percecionar maiores conexões e vínculos interpessoais com o seu contexto laboral, possivelmente refletindo uma maior valorização das redes de colaboração e do sentimento de pertença. No entanto, a interação entre liderança servidora e geração (H4c: $b = 0,1392$; $\Delta R^2 = 0,0155$; $F(1,104) = 2,61$; $p = 0,110$) não foi estatisticamente significativa, o que significa que a força da relação entre liderança servidora e *link* organizacional é semelhante nas duas gerações. Em termos práticos, a liderança servidora promove o fortalecimento das ligações organizacionais de forma consistente, independentemente da geração a que pertencem os colaboradores. Assim, embora existam diferenças médias entre gerações no nível de ligação percebido, o efeito da liderança servidora sobre o desenvolvimento dessas ligações é transversal.

O efeito do *link* organizacional sobre a intenção de *turnover* apresentou-se positivo e estatisticamente significativo (H3c: $b = 0,5111$; $SE = 0,2388$; $t = 2,14$; $p = 0,035$). Este resultado indica que, nesta amostra, níveis mais elevados de ligação organizacional estão associados a uma maior intenção de saída. Este sinal positivo contraria o pressuposto teórico central do modelo de *job embeddedness*. Apesar desta inversão, o efeito indireto calculado por *bootstrapping* manteve-se estatisticamente significativo e positivo, o que sugere que a relação entre liderança servidora e intenção de *turnover* via *link* é coerente com os coeficientes observados, mesmo que o sentido do efeito b indique uma associação atípica. Esta discrepância

pode dever-se a características contextuais da amostra ou a limitações na dimensionalidade da variável *link* organizacional.

Por fim, o efeito direto da liderança servidora sobre a intenção de *turnover*, controlando o mediador, manteve-se negativo e altamente significativo (H1c: $b = -0,8916$; $SE = 0,1298$; $t = -6,87$; $p < 0,001$), ou seja, a mediação do *link* organizacional é parcial indicando que o link não explica totalmente a relação entre liderança servidora e intenção de *turnover*. Este resultado confirma que a liderança servidora reduz de forma direta e substancial a intenção de abandono da organização, reforçando o papel deste estilo de liderança como fator protetor na retenção de colaboradores.

5. Discussão dos Resultados

O presente estudo procurou compreender de que forma a liderança servidora influencia a intenção de *turnover*, considerando o papel mediador das três dimensões do job *embeddedness*, *fit*, *sacrifice* e *link* organizacional, bem como o papel moderador da geração (X vs. Z). O modelo conceptual, suportado pela literatura sobre retenção e *turnover* (Horn & Griffeth, 1995; Ongori, 2007; Andrews & Mohammed, 2020; Al-Suraihi et al., 2021), foi testado empiricamente através da macro PROCESS (Hayes, 2012, 2022), integrando uma abordagem de mediação moderada múltipla.

Com base nos testes estatísticos às hipóteses definidas (ver anexo H), os resultados evidenciaram que a liderança servidora reduz de forma direta e significativa a intenção de *turnover*, confirmando o efeito protetor identificado por estudos anteriores (Eva *et al.*, 2019; DeConinck *et al.*, 2018; Sousa & van Dierendonck, 2017) que sugerem que a liderança servidora, baseada numa filosofia de servir primeiro e liderar depois, promove um ambiente baseado na confiança, na empatia e no desenvolvimento humano, características que reduzem o desejo de abandono (Van Dierendonck, 2011). A influência direta observada reforça a importância dos comportamentos éticos e altruístas do líder na consolidação do compromisso e da permanência dos colaboradores (Holtom *et al.*, 2008). A liderança servidora (Eva *et al.*, 2019), atua simultaneamente nos níveis relacional e organizacional, fomentando o bem-estar e o sentido de propósito, fatores intrinsecamente ligados à retenção (Andrews & Mohammed, 2020). Deste modo, o efeito negativo entre liderança servidora e intenção de *turnover* confirma que os líderes que servem geram contextos de pertença e confiança, contrariando dinâmicas de distanciamento psicológico (Abelson, 1987; Steel & Ovalle, 1984).

O *job embeddedness* (Mitchell *et al.*, 2001) tenta explicar as razões de permanência dos colaboradores na organização através das dimensões de *fit*, *sacrifice* e *link* organizacional.

Os resultados confirmaram que o *fit* organizacional media negativamente a relação entre liderança servidora e a intenção de *turnover*, em linha com a teoria e a evidência empírica (Mitchell *et al.*, 2001; Karatepe, 2013; Jiang *et al.*, 2012), sugerindo que quando os colaboradores percebem consistência entre os seus valores pessoais e os valores da organização, a intenção de saída diminui, refletindo um alinhamento identitário e cultural (O'Reilly *et al.*, 1989). A liderança servidora, ao promover autenticidade, partilha de propósito e valorização do outro (Greenleaf, 1998; Eva *et al.*, 2019), potencia o sentido de alinhamento entre o indivíduo e o contexto organizacional. Este resultado sugere que o *fit* poderá não ser

apenas estrutural, mas também ético e relacional, reforçando a ideia de que as organizações são espaços de pertença e significado.

Do ponto de vista organizacional, os resultados sugerem que investir no desenvolvimento de competências de liderança servidora pode contribuir para a fidelização dos colaboradores. Ao promoverem ambientes baseados em confiança, empatia e desenvolvimento mútuo, as organizações fortalecem o *fit* e o *sacrifice*, fatores diretamente associados à redução da intenção de *turnover* (Abelson, 1987; Andrews & Mohammed, 2020). No entanto, o *link* organizacional, especialmente em gerações mais jovens, pode traduzir-se em mobilidade e não necessariamente em permanência, exigindo abordagens mais personalizadas de gestão relacional e de bem-estar (Tupper & Ellis, 2022).

Apesar dos resultados apresentados e discutidos, o presente estudo apresenta algumas limitações que importa reconhecer, tanto do ponto de vista metodológico como interpretativo. Em primeiro lugar, a amostra utilizada teve uma dimensão relativamente reduzida ($N = 111$), o que limita a generalização dos resultados. Estudos futuros deverão procurar amostras mais amplas e diversificadas, de modo a reforçar a validade externa do modelo (Hair et al., 2019). Em segundo lugar, o desenho da investigação é transversal e correlacional, o que não permite inferir causalidade entre as variáveis analisadas. Embora o modelo teórico e os resultados empíricos sugiram uma relação processual, apenas estudos longitudinais ou experimentais poderão confirmar a direção temporal e causal destas relações (Schwab, 1980; Hayes, 2012). Embora o presente estudo ofereça evidência empírica robusta sobre o papel da liderança servidora e das dimensões do *job embeddedness* na redução da intenção de *turnover*, reconhece-se a necessidade de investigações longitudinais, multimetodológicas e multigeracionais que aprofundem a compreensão deste fenómeno num mercado de trabalho cada vez mais dinâmico, relacional e digital.

6. Conclusão

Em síntese, este estudo confirma que a liderança servidora é um antecedente robusto da redução da intenção de *turnover*, atuando de forma direta e mediada pelas dimensões do *job embeddedness*. O *fit* e o *sacrifice* emergem como os principais mecanismos psicológicos de retenção, enquanto o *link* evidencia a complexidade relacional do trabalho contemporâneo. A ausência de moderação geracional reforça o carácter transversal da liderança servidora, demonstrando que os seus princípios éticos e humanistas continuam relevantes num mercado multigeracional e digital. Assim, este estudo contribui para a literatura ao integrar liderança servidora, *job embeddedness* e diferenças geracionais num único modelo processual, validando empiricamente o seu impacto e sugerindo novas linhas de investigação sobre retenção sustentável e liderança humanista. (Holtom *et al.*, 2008; Eva *et al.*, 2019; The Adecco Group, 2023).

Referência Bibliográfica

- Abelson, MA (1987). Exame de rotatividade evitável e inevitável. *Journal of Applied Psychology*, 72 (3), 382–386.
- Aij, K. H., & Rapsaniotis, S. (2017). Leadership requirements for Lean versus servant leadership in health care: a systematic review of the literature. *Journal of Healthcare Leadership*, 9, 1.
- Akgunduz, Y., & Cin, F. M. (2015). Job embeddedness as a moderator of the effect of manager trust and distributive justice on turnover intention. *An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 26(4), 549–562.
- Albalawi, A. S., Naughton, S., Elayan, M. B., & Sleimi, M. T. (2019). Perceived organizational support, alternative job opportunity, organizational commitment, job satisfaction and turnover intention: A moderated-mediated model. *Organizacija*, 52(4), 310-324.
- Allen, N. J., & John, P. M. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Al-Suraihi, W. A., Samikon, S. A., & Ibrahim, I. (2021). Employee Turnover Causes, Importance and Retention Strategies. *European Journal of Business and Management Research (EJBMR)*.
- Andrews, K. S., & Mohammed, T. (2020). Strategies for Reducing Employee Turnover in Small- and Medium-Sized Enterprises. *Westcliff International Journal of Applied Research*, 4(1), 57–71.
- Bambacas, M., & Kulik, C. T. (2013). *Job embeddedness in China: How HR practices impact turnover intentions*. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(10), 1933–1952.
- Bande, B., Fernández-Ferrín, P., Varela-Neira, C., & Otero-Neira, C. (2016). Exploring the relationship among servant leadership, intrinsic motivation and performance in an industrial sales setting. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 219, 231.
- Bandura, A., & Walters, R. H. (1977). *Social Learning Theory* (Vol. 1). Prentice Hall: Englewood cliffs.
- Barhate, B. e Dirani, KM (2022). Aspirações de carreira da geração Z: uma revisão sistemática da literatura. *Revista Europeia de Formação e Desenvolvimento*, 46 (1/2), 139-157.

- Barbuto Jr, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & organization management*, 31(3), 300-326.
- Baykal, E., Zehir, C., & Kole, M. (2018). Effects of servant leadership on gratitude, empowerment, innovativeness and performance: Turkey example. *Journal of Economy Culture and Society*, 57, 29–52.
- Blau, P. (2017). *Exchange and Power in Social Life*. Routledge.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Canavesi, A., & Minelli, E. (2022). Servant leadership: A systematic literature review and network analysis. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 34(3), 267-289.
- Carmeli, A. and Weisberg, J. (2006), “Exploring turnover intentions among three professional groups of employees”, *HumanResourceDevelopmentInternational*, Vol.9 No. 2,pp.191-206.
- Chang, W. J. A., Wang, Y. S., & Huang, T. C. (2013). Work design-related antecedents of turnover intention: A multilevel approach. *Human Resource Management*, 52(1), 1-26.
- Chen, Z., Zhu, J., & Zhou, M. (2015). How does a servant leader fuel the service fire? A multilevel model of servant leadership, individual self identity, group competition climate, and customer service performance. *Journal of applied psychology*, 100(2), 511.
- Chughtai, A. A. (2016). Servant leadership and follower outcomes: Mediating effects of organizational identification and psychological safety. *The Journal of psychology*, 150(7), 866-880.
- Clinton, M., Knight, T., & Guest, D. E. (2012a). Job Embeddedness: A new attitudinal measure. *International Journal of Selection and Assessment*, 20(1), 111–117.
- Coupland, D. (1991). *Geração X: Contos para uma cultura acelerada*. St. Martin's Press.
- Crossley, C. D., Bennett, R. J., Jex, S. M., & Burnfield, J. L. (2007). Development of a global measure of job embeddedness and integration into a traditional model of voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1031-1042.
- Das, A. K., & Malik, P. (2025). Ascertaining factors inducing engagement and stay intention among Gen Z: a qualitative study in the Indian context. *International Journal of Organizational Analysis*, 33(1), 163-184.

- Debebe, G. (2017). Navigating the double bind: Transformations to balance contextual responsiveness and authenticity in women's leadership development. *Cogent Business & Management*, 4(1).
- DeConinck, J. B., Moss, H. K., & Deconinck, M. B. (2018). The relationship between servant leadership, perceived organizational support, performance, and turnover among salespeople. *Journal of Business Research*, 88, 126–131.
- Deloitte Global. (2022). The Deloitte Global 2022 Gen Z and Millennial Survey. Retrieved from Deloitte
- Drucker, P. F. The Essential Drucker. Harper Business. 2008.
- Dyk, J. V., Coetzee, M., & Takawira, N. (2013). Satisfaction with retention factors as predictors of the job embeddedness of medical and information technology service staff. *South African Business Review*, 17(1), 57–75.
- Elanain, H. M. A. (2014). Leader–member exchange and intent to turnover: Testing a mediated-effects model of a high turnover work environment. *Management Research Review*, 37(2), 110–129.
- Erkutlu, H., & Chafra, J. (2015). Empowering leadership and organizational job embeddedness: The moderating role of task interdependence and organizational politics. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 210, 3–10.
- 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.
- Febriana, A., & Mujib, M. (2024). Increasing productivity of gen z employees: the role of flexible work arrangements and participative style. *SA Journal of Human Resource Management*, 22, 2489
- Felps, W., Mitchell, TR, Hekman, DR, Lee, TW, Holtom, BC, & Harman, WS (2009). Contágio de rotatividade: como a inserção dos colegas de trabalho no trabalho e os comportamentos de busca de emprego influenciam a demissão. *Academy of Management Journal*, 52 (3), 545-561.
- Ferreira, A. I. (2017). Leader and peer ethical behaviour influences on job embeddedness. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(3), 345–356.

- Frye, W. D., Kang, S., Huh, C., & Lee, M. J. (2020). What factors influence Generation Y's employee retention in the hospitality industry? An internal marketing approach. *International Journal of Hospitality Management*, 8, 102352.
- Fuchs, R. M. (2022). Links, fit or sacrifice: job embeddedness and intention to quit among Generation Y. *European Journal of Management and Business Economics*, 31(2), 160–175.
- Gilioli, R. M., & Argenta, W. M. (2020). “Foco nas interações entre líderes e seguidores” *Destarte, Vitória*, v. 9, n. 2, p. 157-182.
- Greenleaf, R. (1977). *Servant leadership*. New York, NY: Paulist Press.
- Greenleaf, R. K. (1998). *The Power of Servant-Leadership*. Berrett-Koehler Publishers.
- Griffeth, R.W., Hom, P.W. and Gaertner, S. (2000), “A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: update, moderator tests, and research implications for the next millennium”, *Journal of Management*, Vol.26No.3,pp. 463-488.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis eighth edition*. www.cengage.com/highered
- Harris, K. J., Wheeler, A. R., & Kacmar, K. M. (2011). The mediating role of organizational job embeddedness in the LMX–outcomes relationship. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 271–281.
- Hayes, A. F. (2012). *PROCESS: A Versatile Computational Tool for Observed Variable Mediation, Moderation, and Conditional Process Modeling 1*.
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of management*, 44(2), 501-529.
- Holtom, B. C., & Inderrieden, E. (2006). Integrating the unfolding model and job embeddedness to better understand voluntary turnover. *Journal of Managerial Issues*, 18(4), 435–452.
- Holtom, BC, Mitchell, TR, & Lee, TW (2006). Aumentar o capital humano e social através da aplicação da teoria da integração profissional. *Dinâmica Organizacional*, 35 (4), 316-331.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). 5 Turnover and Retention Research: A Glance at the Past, a Closer Review of the Present, and a Venture into the Future. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 231–274.

- Holtom, B. C., & O'Neill, B. S. (2004). Job embeddedness: A theoretical foundation for developing a comprehensive nurse retention plan. *Journal of Nursing Administration*, 34(5), 216-227.
- Horn, PW, & Griffeth, RW (1995). *Rotatividade de funcionários*. Cincinnati: South/Western.
- Huang, J., Li, W., Qiu, C., Yim, F., & Wan, J. (2016). The impact of CEO servant leadership on firm performance in the hospitality industry: The roles of service climate and competitive intensity. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(5), 945-968.
- Huning, T.M., Hurt, K.J. and Frieder, R.E. (2020), "The effect of servant leadership, perceived organizational support, job satisfaction and job embeddedness on turnover intentions", *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, Vol. 8 No.2, pp.177-194.
- Hunter, E. M., Neubert, M. J., Perry, S. J., Witt, L. A., Penney, L. M., & Weinberger, E. (2013). Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organization. *The Leadership Quarterly*, 24(2), 316-331.
- IDN Research Institute (2024). Indonesia Gen Z Report 2024. IDN Times. Retrieved from <https://cdn.idntimes.com/content-documents/indonesia-Gen-z-report-2024.pdf>
- Iqbal, J., Asghar, A., & Asghar, M. Z. (2022). Effect of despotic leadership on employee turnover intention: Mediating toxic workplace environment and cognitive distraction in academic institutions. *Behavioral Sciences*, 12(5), 125-148..
- Jaramillo, F., Grisaffe, D.B., Chonko, L.B. and Roberts, J.A. (2009), "Examining the impact of servant leadership on salesperson's turnover intention", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 29 No.4, pp.351-365.
- Jiang, K., Liu, D., McKay, P. F., Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (2012). When and how is job embeddedness predictive of turnover? A meta-analytic investigation. *Journal of Applied Psychology*, 97(5), 1077–1096.
- Justiniano, A. M. D. (2021). Geração Y e Z: O impacto da Identificação Organizacional no Engagement e na Intenção de Turnover (*Doctoral dissertation*).
- Kashyap, V. and Rangnekar, S. (2014), "Servant leadership, employer brand perception, trust in leaders and turnover intentions: a sequential mediation model", *Revenue of Managerial Science*.
- Kiju, S. C., Richard, C., & Feinberg, A. (2012). Moderating effects of supervisor support, monetary rewards, and career paths on the relationship between job burnout and turnover intentions in

the context of call centers. *Managing Service Quality: An International Journal*, 22(5), 492–516.

Lassleben, H., & Hofmann, L. (2023). Attracting gen Z talents: do expectations towards employers vary by gender?. *Gender in Management: An International Journal*, 38(4), 545-560.

Le, G. H. K., & Vo, P. H. (2024). The relationships between servant leadership, job embeddedness, and turnover intention of information technology employees. *Ho Chi Minh City Open University Journal of Science – Economics and Business Administration*, 14(4), 140-156.

Lee, S. H., & Jeong, D. Y. (2017). Job insecurity and turnover intention: Organizational commitment as mediator. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 45(4), 529-536.

Lee, T. W., Mitchell, T. R., Sablinski, C. J., Burton, J. P., & Holtom, B. C. (2004). The effects of job embeddedness on organizational citizenship, job performance, volitional absences, and voluntary turnover. *Academy of Management*, 47(5), 711-722.

Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Servant Leadership and serving culture: influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1434-1452.

Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J., & Liao, C. (2015). Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28. *The Leadership Quarterly*, 26 (2), 254-269.

Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19, 161–177.

Liu, Z., Cai, Z., Li, J., Shi, S., & Fang, Y. (2013). *Leadership style and employee turnover intentions: A social identity perspective. Career Development International*, 18(3), 305–324.

Lopes, P. B. (2025). Prática da liderança servidora em organizações empresariais [Orientador: Prof. Dr. Fábio Terra Gomes Junior]. *International Integralize Scientific*.

Loring, A., & Wang, J. (2021). Engaging Gen Z in professional selling: a systematic literature review. *European Journal of Training and Development*, 46(5/6), 413-433.

- Maertz, CP, Stevens, MJ, Campion, MA, & Fernandez, A. (1996). Rotatividade de trabalhadores nas fábricas mexicanas: uma investigação qualitativa e desenvolvimento de modelo. Trabalho apresentado na reunião anual da Academy of Management, Cincinnati
- Mittal, S. (2016). Effects of transformational leadership on turnover intention in IT SMEs. *International Journal of Manpower*, 37(8), 1322–1346.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. 2001. *Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. Academy of Management Journal*, 44: 1102-1121.
- Newman, A., Neesham, C., Manville, G., & Tse, H. H. (2017). Examining the influence of servant and entrepreneurial leadership on the work outcomes of employees in social enterprises. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–22.
- Oliveira, L. B., & Rocha, J. D. C. (2017). Work engagement: Individual and situational antecedents and its relationship with turnover intention. *Review of Business Management*, 19(65), 415-431.
- Omanwar, S., & Agrawal, R. (2021). Servant leadership, organizational identification and turnover intention: an empirical study in hospitals. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(2), 239-258.
- Ongori, H. (2007). A review of the literature on employee turnover. *African Journal of Business Management*, 49–054.
- O'Reilly, CA, Caldwell, DF, & Barnett, WP (1989). Demografia de grupos de trabalho, integração social e rotatividade. *Administrative Science Quarterly*, 34 (1), 21–37.
- Palmer, B., & Gignac, G. (2012). The impact of emotionally intelligent leadership on talent retention, discretionary effort and employment brand. *Industrial and Commercial Training*, 44(1), 9–18.
- Page, D., & Wong, T. P. (2000). A conceptual framework for measuring servant leadership. *The human factor in shaping the course of history and development*, 69, 110.
- Pichler, S., Kohli, C., & Granitz, N. (2021). DITTO for gen Z: a framework for leveraging the uniqueness the new generation. *Business Horizons*, 64(5), 599-610.
- Putri, S. D. T., Salendu, A., & Pahlawan, A. W. (2025). Understanding turnover intention in Gen Z: Servant leadership and ethical climate in organization. *Asian Management and Business Review*, 5(1), 216–230.

- Ramalu, S. S., & Kalimuthu, M. (2022). Servant leadership and retention of IT professionals: Does job embeddedness matter? *Information Sciences Letters*, 11(3), Article 11.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Rivkin, W., Diestel, S., & Schmidt, K. H. (2014). The positive relationship between servant leadership and employees' psychological health: A multi-method approach. *German Journal of Research in Human Resource Management*, 28(1-2), 52-72.
- Russell, R. F. (2001). The role of values in servant leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 22(2), 76-84.
- Russell, R. F., & Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: developing a practical model. *Leadership and Organization Development Journal*, 23(3), 145-157.
- Saltoratto, GM, Gaschler, T., Aguiar, VSM, & Oliveira, MC (2019). A Geração Z e seus impactos na cultura organizacional. *Revista Produção Online*, 19 (3), 1027-1047.
- Schwab, DP (1980). Validade de construto em comportamento organizacional. Em BM Staw & LL Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 2). Greenwich, CT: JAI Press.
- Schwarz, G., Newman, A., Cooper, B., & Eva, N. (2016). Servant leadership and follower job performance: The mediating effect of public service motivation. *Public Administration*, 94(4), 1025-1041.
- Schyns, B., Torka, N., & Gössling, T. (2007). Turnover intention and preparedness for change: Exploring leader-member exchange and occupational self-efficacy as antecedents of two employability predictors. *Career Development International*, 12(7), 660-679.
- Sendjaya, S. (2015). Personal and organizational excellence through servant leadership learning to serve, serving to lead, leading to transform. Springer.
- Seyfi, S., Vo-Thanh, T., & Zaman, M. (2024). Hospitality in the age of gen Z: a critical reflection on evolving customer and workforce expectations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36(13), 118-134.
- Skelton, A.R., Nattress, D., & Dwyer, R.J. (2019). Predicting manufacturing employee turnover intention intentions. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 25(49), 101–117.

- Song, C., Park, K. R., & Kang, S. W. (2015). Servant leadership and team performance: The mediating role of knowledge-sharing climate. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 43(10), 1749-1760.
- Sousa, M., & van Dierendonck, D. (2017). Servant leadership and the effect of the interaction between humility, action, and hierarchical power on follower engagement. *Journal of Business Ethics*, 141(1), 13-25.
- Spears, L. (Ed.) (1995), 'Reflections on Leadership: How Robert k. Greenleaf's Theory of Servant Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers', John Wiley and Sons Inc, New York, NY.
- Steel, R. P., & Ovalle, N. K. (1984). A Review and Meta-Analysis of Research on the Relationship Between Behavioral Intentions and Employee Turnover. *In Journal of Applied Psychology* (Vol. 69, Issue 4).
- Suifan, T. S., Abdallah, A. B., & Diab, H. (2016). The influence of work life balance on turnover intention in private hospitals: The mediating role of work life conflict. *European Journal of Business and Management*, 8(20), 126-139.
- Tajfel, H. E. (1978). Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations. pp. 61-76. London: Academic Press.
- The Adecco Group. (2023). Global Workforce of the Future Report 2023. *Retrieved from Adecco*
- Tupper, H., & Ellis, S. (2022). It's time to reimagine employee retention. *Harvard Business Review*, 4.
- Twenge, JM (2006). Geração Eu: Por que os jovens americanos de hoje são mais confiantes, assertivos, privilegiados – e mais miseráveis do que nunca. Imprensa livre.
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: A cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 95, 517–529.
- Washington, R. R., Sutton, C. D., & Feild, H. S. (2006). Individual differences in servant leadership: The roles of values and personality. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(8), 700-716.

- William Lee, T., Burch, T. C., & Mitchell, T. R. (2014). The Story of Why We Stay: A Review of Job Embeddedness. *In Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* (Vol. 1, pp. 199–216). *Annual Reviews Inc.*
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of management*, 37(4), 1228-1261.
- Van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of business and psychology*, 26(3), 249-267.
- Van Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., De Windt, N., & Alkema, J. (2014). Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 544-562.
- Yarbrough, J., Hyatt, K., & Smith, S. (2024). The influence of servant leadership on employee turnover intention: Employees want to be heard. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 21(3).
- Yasin, R. (2021). Responsible leadership and employees' turnover intention. explore the mediating roles of ethical climate and corporate image. *Journal of Knowledge Management*, 25(7), 1760-1781.

Anexos

Anexo A - Questionário

Inquérito sobre o impacto do Job Embeddedness nas intenções de Turnover: uma comparação entre a Geração X e a Geração Z

De acordo com estudos recentes, a instabilidade no trabalho e a intenção de saída do mesmo tem vindo a aumentar substancialmente nas gerações mais jovens. Identificar os motivos que originaram estas mudanças e compreender como se diferencia entre gerações, é fulcral para uma gestão eficaz de pessoas. No âmbito da unidade curricular de Dissertação em Gestão, e para aquisição do Grau de Mestre em Gestão pelo ISCTE Business School, foi realizado o presente inquérito, em que o objetivo se prende com a compreensão do impacto que o Job Embeddedness (inserção no trabalho) tem sobre as intenções de Turnover (saída da empresa), realizando para tal uma comparação entre as duas gerações relevantes, a Geração X e a Geração Z.

A participação neste estudo é voluntária e anónima, podendo ser interrompida em qualquer momento. De acordo com o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD), os dados recolhidos neste inquérito, destinam-se única e exclusivamente para fins académicos e serão tratados de forma confidencial respeitando sempre este regulamento. O tempo de resposta ao inquérito tem uma previsão aproximada de 5 minutos.

Agradeço desde já a sua participação ao inquérito. Em caso de dúvida/questão, poderá contactar através do seguinte email: apcao1@iscte-iul.pt

Concorda e deseja avançar para o preenchimento do inquérito? (1- Sim/ 0- Não (Fator de Exclusão)).

Questões Sociodemográficas

1. Qual o seu ano de nascimento? (1- Nascidos entre 1965 e 1982 inclusive / 2- Nascidos entre 1995 e 2006 inclusive / 3- Outro (Fator de Exclusão)).
2. Género (1- Masculino / 2- Feminino / 3- Não binário / terceiro género / 4- Prefere não dizer).

3. Qual o seu nível de escolaridade? (1- Sem Escolaridade, 2- 1º Ciclo, 3- 2º Ciclo, 4- 3º Ciclo, 5- Secundário ou equivalente, 4- Licenciatura, 5- Pós-Graduação ou Mestrado, 6- Doutoramento).
4. Tem experiência Profissional? (1- Sim/ 2- Não (Fator de Exclusão)).
5. Atualmente encontra-se a trabalhar? (1- Sim/ 2- Não).
6. Qual a sua situação contratual? (1- Conta de Outrem/ 2- Conta Própria).
7. Tipo de Contrato (1- Contrato sem termo (efetivo), 2- Contrato a termo certo, 3- Contrato a termo incerto, 4- Contrato de trabalho Temporário, 5- Outro).
8. Qual o seu regime de horário? (1- Part-Time, 2- Full-Time).
9. Qual o seu vencimento mensal bruto? (1- Menos de 870€ / 2- Entre 871€ e 1400€/ 3- Entre 1401€ e 2100€/ 4- Entre 2101€ e 2800€/ 5- Entre 2801€ e 3500€/ 6- Mais de 3501€).

Considerando a organização onde trabalha atualmente ou onde trabalhou recentemente, como classifica o seu grau de concordância com as seguintes afirmações?

Maertz (2012).

Utilizando a seguinte escala de 1 a 7:

1. Discordo totalmente
2. Discordo
3. Discordo parcialmente
4. Neutro
5. Concordo parcialmente
6. Concordo
7. Concordo totalmente

Responder às seguintes perguntas:

1. Assim que conseguir outro emprego aceitável, irei demitir-me;
2. Tenho muita vontade de sair desta organização;
3. Penso muitas vezes em sair;
4. Pretendo sair desta organização

Considerando a sua experiência na organização onde trabalha atualmente ou onde trabalhou recentemente, como classifica o seu grau de concordância com as seguintes afirmações?

Felps *et al.*, (2009).

Utilizando a seguinte escala de 1 a 5:

1. Discordo totalmente
2. Discordo
3. Neutro
4. Concordo
5. Concordo totalmente

Responder às seguintes perguntas:

1. O meu talento e competências são bem aproveitados no meu emprego;
2. Sinto que estou bem enquadrado na organização onde estou empregado;
3. Se continuar nesta organização, serei capaz de atingir a maioria dos meus objetivos;
4. No meu emprego, sinto que tenho liberdade para alcançar os meus objetivos;
5. Irei abdicar de muito, se sair deste emprego;
6. Acredito que as perspectivas de continuidade nesta organização são excelentes;
7. Faço parte de um grupo de trabalho eficiente;
8. Tenho proximidade de trabalho com os meus colegas;
9. No emprego, interajo frequentemente com os meus colegas;

Considerando ainda a sua experiência na organização onde trabalha atualmente ou onde trabalhou recentemente, como classifica o seu grau de concordância com as seguintes afirmações?

Clinton *et al.*, (2012).

Utilizando a seguinte escala de 1 a 5:

1. Discordo totalmente
2. Discordo
3. Neutro
4. Concordo
5. Concordo totalmente

Responder às seguintes perguntas:

1. A organização onde estou empregado, oferece-me o estilo de vida que se adapta a mim;
2. De um modo geral, estou bem ajustado à organização onde estou empregado;
3. Os meus amigos mais próximos fazem parte da organização onde estou empregado;
4. De um modo geral, tenho laços fortes com pessoas dentro da organização;
5. Caso saísse, sentiria falta do entusiasmo que este emprego me traz;
6. Caso saísse, haveria muitas coisas da vida da organização cuja perda me deixaria triste;

Considerando a sua chefia direta na organização onde trabalha atualmente ou onde trabalhou recentemente, como classifica o seu grau de concordância com as seguintes afirmações?

Liden *et al.*, (2015).

Utilizando a seguinte escala de 1 a 7:

1. Discordo totalmente
2. Discordo
3. Discordo parcialmente
4. Neutro
5. Concordo parcialmente
6. Concordo
7. Concordo totalmente

1. A minha chefia direta diz-me se algo relacionado com o trabalho estiver a correr mal.
2. A minha chefia direta faz do desenvolvimento da minha carreira uma prioridade.
3. Eu procuraria a ajuda da minha chefia direta caso tivesse um problema pessoal.
4. A minha chefia direta enfatiza a importância de contribuirmos para a comunidade.
5. A minha chefia direta coloca os meus principais interesses à frente dos seus próprios interesses.
6. A minha chefia direta dá-me a liberdade para lidar com situações difíceis da forma que eu sinto que é melhor.
7. A minha chefia direta NÃO comprometeria princípios éticos a fim de alcançar o sucesso.

Anexo B - Caracterização da Amostra (N=111)

	n	%
1. Qual o seu ano de nascimento?		
Nascidos entre 1965 e 1982 inclusive	52	30,6
Nascidos entre 1995 e 2006 inclusive	88	51,8
Outro	30	17,6
Total	170	100
5. Tem experiência profissional?		
Sim	128	91,4
Não	12	8,6
Total	140	100
2. Género		
Masculino	44	34,9
Feminino	78	61,9
Não binário / terceiro género	2	1,6
Prefere não dizer	2	1,6
Total	126	100
3. Qual o seu nível de escolaridade?		
Sem Escolaridade	4	3,2
1º Ciclo	2	1,6
2º Ciclo	1	0,8
3º Ciclo	4	3,2
Secundária ou Equivalente	42	33,3
Licenciatura	45	35,7
Pós-Graduação / Mestrado	28	22,2
Total	126	100
6. Atualmente encontra-se a trabalhar?		
Sim	113	90,4
Não	12	9,6
Total	125	100
7. Qual a sua situação contratual?		
Conta de Outrem	104	94,5
Conta Própria	6	5,5
Total	110	100
8. Qual o seu tipo de contrato?		
Contrato sem termo (efetivo)	79	71,2
Contrato a termo certo	17	15,3
Contrato a termo incerto	4	3,6
Contrato de trabalho temporário	4	3,6
Outro	7	6,3
Total	111	100
9. Qual o seu regime de horário?		
Part-time	18	16,4
Full-time	92	83,6
Total	110	100
10. Qual o seu vencimento mensal bruto?		
Menos de 870€	17	15,3
Entre 871€ e 1400€	56	50,5
Entre 1401€ e 2100€	30	27
Entre 2101€ e 2800€	7	6,3
Entre 2801€ e 3500€	1	0,9
Total	111	100

Anexo C – Tabelas de Validação de Instrumentos

Intenção de Turnover	Comunalidades	Matriz de Coeficientes	
Assim que conseguir outro emprego aceitável, irei demitir-me	0,823	0,907	
Tenho muita vontade de sair desta organização	0,859	0,927	
Penso muitas vezes em sair.	0,899	0,948	
Pretendo sair desta organização.	0,884	0,94	
KMO			0,853
Approx. Chi-Square			445,608
p			<,001
%Variância Explicada			86,61%
Alpha de Cronbach			0,948

Fit Organizacional	Comunalidades	Matriz de Coeficientes	
O meu talento e competências são bem aproveitados no meu emprego.	0,691	0,831	
Sinto que estou bem enquadrado na organização onde estou empregado.	0,702	0,838	
Se continuar nesta organização, serei capaz de atingir a maioria dos meus objetivos.	0,61	0,781	
A organização onde estou empregado, oferece-me o estilo de vida que se adapta a mim.	0,557	0,747	
De um modo geral, estou bem ajustado à organização onde estou empregado.	0,625	0,79	
KMO			0,778
Approx. Chi-Square			239,855
p			<,001
%Variância Explicada			63,69%
Alpha de Cronbach			0,853

Sacrifice Organizacional	Comunalidades	Matriz de Coeficientes	
No meu emprego, sinto que tenho liberdade para alcançar os meus objetivos.	0,606	0,778	
Irei abdicar de muito, se sair deste emprego.	0,469	0,685	
Acredito que as perspectivas de continuidade nesta organização são excelentes.	0,667	0,817	
Caso saísse, sentiria falta do entusiasmo que este emprego me traz	0,657	0,811	
Caso saísse, haveria muitas coisas da vida da organização cuja perda me deixaria triste.	0,579	0,761	
KMO			0,71
Approx. Chi-Square			206,519
p			<,001
%Variância Explicada			59,56%
Alpha de Cronbach			0,828

Link Organizacional	Comunalidades	Matriz de Coeficientes	
Faço parte de um grupo de trabalho eficiente.	0,468	0,684	
Tenho proximidade de trabalho com os meus colegas.	0,752	0,867	
No emprego, interajo frequentemente com os meus colegas.	0,685	0,828	
De um modo geral, tenho laços fortes com pessoas dentro da organização.	0,49	0,7	
KMO			0,747
Approx. Chi-Square			118,285
p			<,001
%Variância Explicada			59,89%
Alpha de Cronbach			0,758

Liderança Servidora	Comunalidades	Matriz de Coeficientes	
A minha chefia direta diz-me se algo relacionado com o trabalho estiver a correr mal.	0,423	0,65	
A minha chefia direta faz do desenvolvimento da minha carreira uma prioridade.	0,613	0,783	
Eu procuraria a ajuda da minha chefia direta caso tivesse um problema pessoal.	0,591	0,769	
A minha chefia direta enfatiza a importância de contribuírmos para a comunidade.	0,485	0,697	
A minha chefia direta coloca os meus principais interesses à frente dos seus próprios interesses.	0,629	0,793	
A minha chefia direta dá-me a liberdade para lidar com situações difíceis da forma que eu sinto que é melhor.	0,674	0,821	
A minha chefia direta NÃO comprometeria princípios éticos a fim de alcançar o sucesso.	0,575	0,758	
KMO			0,863
Approx. Chi-Square			306,61
p			<,001
%Variância Explicada			57,01%
Alpha de Cronbach			0,873

Anexo D – Escala do Job Embeddeness

Variable	Média s.d.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Rotatividade voluntária	0.10 0.30												
2. Intenção de sair	2.32 1.24	-.30**											
3. Satisfação profissional	3.18 0.52	-.22**	-.40**										
4. Compromisso organizacional	3.09 0.50	-.22**	-.55**	.46**									
5. Alternativas de emprego	3.47 .20	.23**	.32**	.09	-.44**								
6. Comportamento na procura de emprego	3.31 2.66	.16**	.43**	-.30**		.41**	.36**						
7. Inserção profissional	2.62 0.40	-.24**	-.41**	.43**	.44*	-.42	-.24**						
8. Adaptação à comunidade	3.98 0.62	-.02	.09	.19**	.07	.08	.03	.66**					
9. Adaptação à organização	3.51 0.62	-.18**	-.53**	.52**	.58**	-.17**	-.32**	.58**	.19**				
10. Ligações para a comunidade	4.04 0.65	-.18**	-.12	.04	.08	-.02	-.12	.63**	.28**	.13*			
11. Ligações para a organização	1.27 0.60	-.11	-.14*	.03	.15*	-.11	-.06	.43**	.08	.06	.22**		
12. Sacrifício relacionado com a comunidade	3.78 0.69	-.11	-.12	.17**	.14*	-.04	.01	.67**	.66**	.13	.26**	.19**	
13. Sacrifício relacionado com a organização	3.23 0.66	-.22**	-.5**	.65**	.58**	-.20**	-.32**	.78**	.15*	.63**	.12	.01	.34*
14. Inserção profissional, comunidade	2.67 0.44	-.19*	.14*	.7**	.13*	.02	-.03	.56**	.85**	.19**	.47**	.20**	.88**
15. Integração no trabalho, organização	2.57 0.55	-.24**	-.57**	.60**	.64**	-.22**	-.34**	.74**	.20**	.79**	.23**	.49**	.21**
16. Satisfação no trabalho, remuneração	2.90 0.89	-.34**	-.29**	.64**	.32**	-.18**	-.26**	.38**	.21**	.23**	.12	.08	.22**
17. Satisfação no trabalho, promoção	2.71 0.76	-.11	-.26**	.67**	.30**	-.08	-.19**	.27**	.01	.36**	.01	.10	.05
18. Satisfação no trabalho, supervisão	3.63 0.95	-.06	.22**	.67**	.26**	.03	-.15*	.22**	.1	.36**	.02	.05	.01
19. Satisfação no trabalho, benefícios adicionais	3.42 0.67	-.09	-.26**	.50**	.18**	.02	-.12**	.32**	.18**	.24**	.01	-.03	.19**
20. Satisfação no trabalho, recompensas contingentes	2.80 0.88	-.34*	-.24*	.81**	.36*	-.06	-.23**	.32**	.13*	.40**	-.01	.06	.13*
21. Satisfação no trabalho, condições de funcionamento	3.12 0.66	-.02	-.12	.56**	.22**	-.06	-.14*	-.03	.03	.23**	-.25**	-.25**	-.06
22. Satisfação no trabalho, colegas de trabalho	3.55 0.67	-.33**	-.35**	.63**	.25**	-.02	-.20**	.43**	.27**	.41**	.17**	.09	.24**
23. Satisfação profissional, natureza do trabalho	3.64 0.76	-.19**	-.48**	.64**	.50**	-.14*	-.30**	.52**	.24**	.53**	.24**	.09	.28**
24. Satisfação no trabalho, comunicação	2.87 0.82	-.01	-.17**	.74**	.28**	-.01	-.10	.12	.02	.34**	-.15*	-.08	-.02
25. Compromisso organizacional, afetivo	2.85 0.75	-.17*	.49**	.67**	.76**	-.29**	-.36**	.42**	.07	.61**	.01	-.17**	.11
26. Compromisso organizacional, continuidade	3.27 0.81	-.18**	.28**	-.01	.66**	-.48**	-.16*	.18**	.01	.19**	.08	.11	.02
27. Compromisso organizacional, normativo	3.13 0.55	-.10	-.41**	.35**	.71**	-.19**	-.38**	.33**	.09	.45**	.09	-.03	.18**

"n = 177 para a coluna 1 (volume de negócios); r varia entre 219 e 232 para todas as outras variáveis. A coluna 1 apresenta correlações ponto-bisserial; todas as outras colunas apresentam correlações produto-momento.

* p < .05

Escala do *Job Embeddeness* de Mitchell, et al. (2001).

APPENDIX
Job Embeddedness Scale, Short Form^a

1. My job utilizes my skills and talents well.
 2. I feel like I am a good match for my organization.
 3. If I stay with my organization, I will be able to achieve most of my goals.
 4. I really love the place where I live.
 5. The place where I live is a good match for me.
 6. The area where I live offers the leisure activities that I like (sports, outdoor activities, cultural events & arts).
 7. I have a lot of freedom on this job to pursue my goals.
 8. I would sacrifice a lot if I left this job.
 9. I believe the prospects for continuing employment with my organization are excellent.
 10. Leaving the community where I live would be very hard.
 11. If I were to leave the community, I would miss my non-work friends.
 12. If I were to leave the area where I live, I would miss my neighborhood.
 13. I am a member of an effective work group.
 14. I work closely with my coworkers.
 15. On the job, I interact frequently with my work group members.
 16. My family roots are in this community.
 17. I am active in one or more community organizations (e.g., churches, sports teams, schools, etc.).
 18. I participate in cultural and recreational activities in my local area.
 19. Are you currently married?
 20. If you are currently married, does your spouse work outside the home?
 21. Do you own a home (with or without a mortgage)?
-

^a Source: Holtom et al., 2006.

Escala do *Job Embeddedness (Short Form)* de Felps, et al., (2009).

Anexo E - Mediação com o *Fit* Organizacional

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 5.0 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model: 7
Y: IntTO
X: LidSv
M: FitOrg
W: Ger_1_X

Sample

Size: 108

Variable descriptive statistics

	IntTO	LidSv	FitOrg	Ger_1_X
Mean	3,2801	4,2810	3,4782	,4352
SD	1,8371	1,3945	,8793	,4981
Min	1,0000	1,4286	1,4000	,0000
Max	7,0000	6,8571	5,0000	1,0000

Variable intercorrelations (Pearson r)

	IntTO	LidSv	FitOrg	Ger_1_X
IntTO	1,0000	-,5526	-,6712	-,1370
LidSv	-,5526	1,0000	,7593	-,0537
FitOrg	-,6712	,7593	1,0000	-,0198
Ger_1_X	-,1370	-,0537	-,0198	1,0000

OUTCOME VARIABLE:

FitOrg

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,7597	,5772	,3363	47,3276	3,0000	104,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,3785	,2353	5,8593	,0000	,9120	1,8451
LidSv	,4866	,0514	9,4735	,0000	,3847	,5884
Ger_1_X	,1153	,3695	,3120	,7557	-,6175	,8481
Int_1	-,0184	,0827	-,2222	,8246	-,1824	,1457

Product terms key:

Int_1 : LidSv x Ger_1_X

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,0002	,0494	1,0000	104,0000	,8246

Some regression diagnostics

	Min.	Max.
fitted	2,0736	4,7151
residual	-2,0342	1,1022
t-resid	-3,7672	1,9817

Shape of residuals

	Skewness	Kurtosis
Value	-,2884	,2961
se	,2325	,4611

Bonferroni-corrected p for largest t-residual

t-resid	p-value	casenum
-3,7672	,0297	152,0000

Most influential observations

	casenum	dfbeta
constant	24,0000	,1171
LidSv	24,0000	-,0231
Ger_1_X	60,0000	,1241
Int_1	60,0000	-,0237

Variable tolerance and VIF

	Tol.	VIF
LidSv	,6127	1,6322
Ger_1_X	,0928	10,7778
Int_1	,0898	11,1381

Breusch-Pagan test of heteroskedasticity

	Chi-sq	df	p
Normal	1,4201	3,0000	,7008
Robust	1,2751	3,0000	,7351

OUTCOME VARIABLE:

IntTO

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,6744	,4549	1,8748	43,8064	2,0000	105,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	8,1700	,5401	15,1268	,0000	7,0991	9,2410
LidSv	-,1336	,1459	-,9159	,3618	-,4229	,1556
FitOrg	-1,2414	,2313	-5,3661	,0000	-1,7001	-,7827

Test(s) of X by M interaction:

F	df1	df2	p
1,2303	1,0000	104,0000	,2699

Some regression diagnostics

	Min.	Max.
fitted	1,3668	6,7227
residual	-2,8173	3,2864
t-resid	-2,1194	2,5187

Shape of residuals

	Skewness	Kurtosis
Value	,4705	,0125
se	,2325	,4611

Bonferroni-corrected p for largest t-residual

t-resid	p-value	casenum
2,5187	1,0000	112,0000

Most influential observations

	casenum	dfbeta
constant	5,0000	-,7588
LidSv	34,0000	-,0696
FitOrg	65,0000	,2416
	5,0000	-,0419

Variable tolerance and VIF

	Tol.	VIF
LidSv	,4204	2,3786
FitOrg	,0795	12,5851
	,0943	10,6083

Breusch-Pagan test of heteroskedasticity

	Chi-sq	df	p
Normal	4,6637	3,0000	,1981
Robust	4,7664	3,0000	,1897

***** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-,1336	,1459	-,9159	,3618	-,4229	,1556

Conditional indirect effects of X on Y:

INDIRECT EFFECT:

LidSv	->	FitOrg	->	IntTO	
Ger_1_X	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI	
,0000	-,6041	,1360	-,8950	-,3623	
1,0000	-,5812	,1172	-,8302	-,3709	

Index of moderated mediation (difference between conditional indirect effects):

	Index	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Ger_1_X	,0228	,0959	-,1518	,2248

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:

✓ 95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

✓ 5000

----- END MATRIX -----

Anexo F - Mediação com o *Sacrifice* Organizacional

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 5.0 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model: 7
Y: IntTO
X: LidSv
M: SacOrg
W: Ger_1_X

Sample
Size: 108

Variable descriptive statistics

	IntTO	LidSv	SacOrg	Ger_1_X
Mean	3,2801	4,2810	3,2687	,4352
SD	1,8371	1,3945	,9519	,4981
Min	1,0000	1,4286	1,2000	,0000
Max	7,0000	6,8571	5,0000	1,0000

Variable intercorrelations (Pearson r)

	IntTO	LidSv	SacOrg	Ger_1_X
IntTO	1,0000	-,5526	-,6756	-,1370
LidSv	-,5526	1,0000	,7128	-,0537
SacOrg	-,6756	,7128	1,0000	,0422
Ger_1_X	-,1370	-,0537	,0422	1,0000

OUTCOME VARIABLE:

SacOrg

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,7178	,5152	,4519	36,8384	3,0000	104,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,1643	,2727	4,2690	,0000	,6235	1,7051
LidSv	,4761	,0595	7,9962	,0000	,3580	,5942
Ger_1_X	,0061	,4283	,0144	,9886	-,8433	,8556
Int_1	,0348	,0959	,3627	,7176	-,1554	,2249

Product terms key:

Int_1 : LidSv x Ger_1_X

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,0006	,1316	1,0000	104,0000	,7176

Some regression diagnostics

	Min.	Max.
fitted	1,8444	4,4290
residual	-1,8768	1,7159
t-resid	-2,9179	2,7031

Shape of residuals

	Skewness	Kurtosis
Value	-,2449	-,1232
se	,2325	,4611

Bonferroni-corrected p for largest t-residual

t-resid	p-value	casenum
-2,9179	,4674	88,0000

Most influential observations

	casenum	dfbeta
constant	14,0000	,1316
LidSv	14,0000	-,0251
Ger_1_X	60,0000	,1933
Int_1	60,0000	-,0369

Variable tolerance and VIF

	Tol.	VIF
LidSv	,6127	1,6322
Ger_1_X	,0928	10,7778
Int_1	,0898	11,1381

Breusch-Pagan test of heteroskedasticity

	Chi-sq	df	p
Normal	,8090	3,0000	,8473
Robust	,8854	3,0000	,8290

OUTCOME VARIABLE:

IntTO

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,6832	,4667	1,8340	45,9478	2,0000	105,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	7,7073	,4823	15,9809	,0000	6,7510	8,6636
LidSv	-,1902	,1339	-1,4207	,1584	-,4556	,0752
SacOrg	-1,1054	,1961	-5,6365	,0000	-1,4942	-,7165

Test(s) of X by M interaction:

F	df1	df2	p
2,5083	1,0000	104,0000	,1163

```

-----
Some regression diagnostics

              Min.      Max.
fitted        1,4112    6,6852
residual      -2,5632    3,3942
t-resid       -1,9760    2,6745

Shape of residuals
      Skewness  Kurtosis
Value      ,5337    -,0539
se          ,2325    ,4611

Bonferroni-corrected p for largest t-residual
      t-resid    p-value    casenum
      2,6745      ,9403     34,0000

Most influential observations
      casenum    dfbeta
constant      5,0000    -,4092
LidSv         34,0000    -,0747
SacOrg        34,0000     ,1537
              53,0000     ,0250

Variable tolerance and VIF
      Tol.      VIF
LidSv      ,4890     2,0451
SacOrg      ,0913    10,9544
              ,1057     9,4626

Breusch-Pagan test of heteroskedasticity
      Chi-sq      df      p
Normal    3,1341     3,0000    ,3714
Robust    3,3103     3,0000    ,3462

***** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Direct effect of X on Y
      Effect      se      t      p      LLCI      ULCI
      -,1902      ,1339    -1,4207    ,1584    -,4556     ,0752

Conditional indirect effects of X on Y:

INDIRECT EFFECT:
LidSv      ->      SacOrg      ->      IntTO

      Ger_1_X      Effect      BootSE      BootLLCI      BootULCI
      ,0000      -,5263      ,1267      -,8010      -,2941
      1,0000      -,5647      ,1233      -,8080      -,3226

Index of moderated mediation (difference between conditional indirect effects):
      Index      BootSE      BootLLCI      BootULCI
Ger_1_X      -,0384      ,1048      -,2287      ,1880

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:
5000

----- END MATRIX -----

```

Anexo G - Mediação com o *Link Organizacional*

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 5.0 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model: 7
Y: IntTO
X: LidSv
M: LinkOrg2
W: Ger_1_X

Sample
Size: 108

Variable descriptive statistics

	IntTO	LidSv	LinkOrg2	Ger_1_X
Mean	3,2801	4,2810	3,9074	,4352
SD	1,8371	1,3945	,7578	,4981
Min	1,0000	1,4286	1,5000	,0000
Max	7,0000	6,8571	5,0000	1,0000

Variable intercorrelations (Pearson r)

	IntTO	LidSv	LinkOrg2	Ger_1_X
IntTO	1,0000	-,5526	-,1876	-,1370
LidSv	-,5526	1,0000	,5888	-,0537
LinkOrg2	-,1876	,5888	1,0000	-,1708
Ger_1_X	-,1370	-,0537	-,1708	1,0000

OUTCOME VARIABLE:

LinkOrg2

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,6178	,3816	,3654	21,3941	3,0000	104,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,8806	,2452	11,7467	,0000	2,3943	3,3669
LidSv	,2623	,0535	4,8988	,0000	,1561	,3684
Ger_1_X	-,8044	,3852	-2,0886	,0392	-1,5682	-,0407
Int_1	,1392	,0862	1,6141	,1095	-,0318	,3101

Product terms key:

Int_1 : LidSv x Ger_1_X

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,0155	2,6052	1,0000	104,0000	,1095

Some regression diagnostics

	Min.	Max.
fitted	2,7070	4,6790
residual	-1,4364	1,5574
t-resid	-2,5329	2,7308

Shape of residuals

	Skewness	Kurtosis
Value	-,2367	-,0229
se	,2325	,4611

Bonferroni-corrected p for largest t-residual

t-resid	p-value	casenum
2,7308	,8029	34,0000

Most influential observations

	casenum	dfbeta
constant	34,0000	,1508
LidSv	34,0000	-,0285
Ger_1_X	150,0000	-,2001
Int_1	150,0000	,0398

Variable tolerance and VIF

	Tol.	VIF
LidSv	,6127	1,6322
Ger_1_X	,0928	10,7778
Int_1	,0898	11,1381

Breusch-Pagan test of heteroskedasticity

	Chi-sq	df	p
Normal	17,4621	3,0000	,0006
Robust	18,1600	3,0000	,0004

OUTCOME VARIABLE:

IntTO

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,5783	,3344	2,2890	26,3777	2,0000	105,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	5,0996	,7681	6,6394	,0000	3,5767	6,6226
LidSv	-,8916	,1298	-6,8704	,0000	-1,1489	-,6343
LinkOrg2	,5111	,2388	2,1406	,0346	,0377	,9846

Test(s) of X by M interaction:

F	df1	df2	p
,8172	1,0000	104,0000	,3681

Some regression diagnostics

	Min.	Max.
fitted	1,2155	5,9723
residual	-2,9797	3,9585
t-resid	-2,0145	2,7709

Shape of residuals

	Skewness	Kurtosis
Value	,3526	-,2911
se	,2325	,4611

Bonferroni-corrected p for largest t-residual

t-resid	p-value	casenum
2,7709	,7165	112,0000

Most influential observations

	casenum	dfbeta
constant	118,0000	1,0560
LidSv	60,0000	,0383
LinkOrg2	118,0000	-,2389
	118,0000	,0566

Variable tolerance and VIF

	Tol.	VIF
LidSv	,6334	1,5788
LinkOrg2	,1229	8,1336
	,1203	8,3150

Breusch-Pagan test of heteroskedasticity

	Chi-sq	df	p
Normal	,2045	3,0000	,9769
Robust	,2453	3,0000	,9700

***** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-,8916	,1298	-6,8704	,0000	-1,1489	-,6343

Conditional indirect effects of X on Y:

INDIRECT EFFECT:

LidSv -> LinkOrg2 -> IntTO

Ger_1_X	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
,0000	,1341	,0618	,0089	,2569
1,0000	,2052	,1031	,0122	,4200

Index of moderated mediation (difference between conditional indirect effects):

	Index	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Ger_1_X	,0711	,0661	-,0161	,2336

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

5000

----- END MATRIX -----

Anexo H - Resultados dos Testes de Hipóteses em Estudo

Hipó-teses	Descrição da relação testada	Resultados estatísticos	Conclusão
H1a	A liderança servidora tem um efeito negativo direto sobre a intenção de turnover, na presença do fit organizacional.	$b = -0,13$; $t(105) = -0,92$; $p = 0,362$	Não suportada. O efeito direto não é significativo quando o mediador fit é incluído.
H1b	A liderança servidora tem um efeito negativo direto sobre a intenção de turnover, na presença do sacrifício organizacional.	$b = -0,19$; $t(105) = -1,42$; $p = 0,158$	Não suportada. O efeito direto perde significância com o mediador.
H1c	A liderança servidora tem um efeito negativo direto sobre a intenção de turnover, na presença do link organizacional.	$b = -0,89$; $t(105) = -6,87$; $p < 0,001$	Suportada. A liderança servidora reduz diretamente a intenção de turnover.
H2a	A liderança servidora influencia positivamente o fit organizacional.	$b = 0,49$; $t(104) = 9,47$; $p < 0,001$	Suportada. Relação forte e positiva.
H2b	A liderança servidora influencia positivamente o sacrifício organizacional.	$b = 0,48$; $t(104) = 7,99$; $p < 0,001$	Suportada. Relação positiva e significativa.
H2c	A liderança servidora influencia positivamente o link organizacional.	$b = 0,26$; $t(104) = 4,90$; $p < 0,001$	Suportada. Relação positiva e significativa.
H3a	O fit organizacional tem um efeito negativo sobre a intenção de turnover.	$b = -1,24$; $t(105) = -5,37$; $p < 0,001$	Suportada. Quanto maior o fit, menor a intenção de saída.
H3b	O sacrifício organizacional tem um efeito negativo sobre a intenção de turnover.	$b = -1,10$; $t(105) = -5,64$; $p < 0,001$	Suportada. Maior sacrifício → menor intenção de saída.
H3c	O link organizacional tem um efeito negativo sobre a intenção de turnover.	$b = +0,51$; $t(105) = 2,14$; $p = 0,035$	Não suportada. O efeito é positivo e contrário à teoria.
H4a	A geração (X vs. Z) modera a relação entre liderança servidora e fit organizacional.	$b_{int} = -0,018$; $p = 0,825$; $\Delta R^2 = 0,000$	Não suportada. Sem moderação significativa.
H4b	A geração (X vs. Z) modera a relação entre liderança servidora e sacrifício organizacional.	$b_{int} = 0,035$; $p = 0,718$; $\Delta R^2 = 0,001$	Não suportada. Sem moderação significativa.
H4c	A geração (X vs. Z) modera a relação entre liderança servidora e link organizacional.	$b_{int} = 0,139$; $p = 0,110$; $\Delta R^2 = 0,016$	Não suportada. Sem moderação significativa.

Nota: Os coeficientes (b), valores t e níveis de significância (p) foram obtidos com base na macro PROCESS v5.0 (Hayes, 2022).