



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

**O COLABORADOR IDEAL: UM ESTUDO DE CARACTERÍSTICAS
ORGANIZACIONAIS E INDIVIDUAIS**

Duarte Nuno Bargado Palula Carvalho

JUNHO-2026

MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

**O COLABORADOR IDEAL: UM ESTUDO DE CARACTERÍSTICAS
ORGANIZACIONAIS E INDIVIDUAIS**

Duarte Nuno Bargado Palula Carvalho

ORIENTAÇÃO: PROFESSOR DOUTOR PAULO LOPES HENRIQUES

JUNHO-2026

AGRADECIMENTOS

A realização deste Trabalho Final de Mestrado representa o encerramento de uma etapa muito importante da minha vida académica. Mais do que a conclusão de um mestrado com duração de dois anos, este trabalho simboliza o culminar de um percurso de 17 anos de ensino, marcado por aprendizagens, desafios, esforço e crescimento pessoal.

Em primeiro lugar, agradeço aos meus maiores pilares de vida: à minha mãe, ao meu pai, à minha irmã e à minha avó “Chica”. O apoio, a presença, os valores transmitidos e a confiança que sempre depositaram em mim foram fundamentais ao longo de todo este percurso. Um agradecimento muito especial à Mariana, pelo apoio constante, pela presença e pela importância que tem na minha vida.

Agradeço também ao meu orientador, Professor Doutor Paulo Lopes Henriques, pela orientação, disponibilidade e exigência ao longo deste processo. Desde a primeira semana do mestrado soube que gostaria de desenvolver este trabalho sob a sua orientação, pela forma como desafia os seus alunos a pensar. O seu contributo foi essencial para a concretização deste Trabalho Final de Mestrado.

Por fim, a todos aqueles que não são mencionados individualmente, mas que estiveram presentes de alguma forma ao longo desta caminhada, deixo também o meu sincero agradecimento. Sintam-se representados no esforço, na dedicação e no significado colocado na realização deste trabalho.

SIGLAS

CEOSL – Liderança Servidora do CEO
CAC – Capacidade dos Colaboradores
MO – Motivação
AO – Alinhamento de Objetivos
CO – Confiabilidade Organizacional
IOP – Integração Organizacional Percebida
SOP – Suporte Organizacional Percebido
SPSS – Statistical Package for the Social Sciences

RESUMO

O presente estudo analisa o papel da motivação no trabalho como mecanismo central na mobilização das capacidades dos colaboradores, num contexto organizacional caracterizado por crescente complexidade e exigência. Partindo da premissa de que a posse de competências não garante, por si só, a sua aplicação efetiva, a investigação procura compreender de que forma fatores organizacionais influenciam a motivação e, consequentemente, a mobilização das capacidades individuais.

Neste âmbito, são considerados como antecedentes o alinhamento de objetivos, a confiabilidade organizacional e a integração organizacional percebida, sendo ainda analisado o efeito moderador da liderança servidora do CEO e do suporte organizacional percebido nas relações estabelecidas entre esses antecedentes e a motivação. A motivação é, assim, conceptualizada como mecanismo explicativo entre o contexto organizacional e a mobilização das capacidades dos colaboradores.

A investigação adotou uma abordagem quantitativa, com recurso a um questionário aplicado a uma amostra de 96 participantes. Os dados recolhidos foram analisados com recurso ao software SPSS, tendo sido avaliadas a fiabilidade das escalas e testadas as hipóteses de investigação através de análises de correlação, regressão linear e moderação. Os resultados evidenciam a relevância da motivação como elemento central na transformação do potencial dos colaboradores em desempenho efetivo, reforçando a importância dos fatores organizacionais na sua promoção. O estudo contribui para uma compreensão mais integrada da relação entre contexto organizacional, motivação e capacidades, reforçando que o colaborador ideal não se define apenas pela posse de competências, mas também pela motivação necessária para as mobilizar de forma consistente em contexto organizacional.

Palavras-chave: Motivação; Capacidade dos colaboradores; Alinhamento de objetivos; Confiabilidade organizacional; Suporte organizacional; Liderança servidora do CEO.

ABSTRACT

This study examines the role of work motivation as a central mechanism in the mobilization of employees' abilities within an organizational context characterized by increasing complexity and demands. Based on the premise that possessing skills does not, by itself, guarantee their effective application, this research seeks to understand how organizational factors influence motivation and, consequently, the mobilization of individual abilities.

Within this framework, goal alignment, organizational reliability, and perceived organizational embodiment are considered as antecedents, while CEO servant leadership and perceived organizational support are analyzed as moderating variables in the relationships between these antecedents and motivation. Work motivation is therefore conceptualized as an explanatory mechanism between the organizational context and the mobilization of employees' abilities.

The research adopted a quantitative approach, using a questionnaire applied to a sample of 96 participants. The collected data were analyzed using SPSS, including reliability assessment of the scales and hypothesis testing through correlation, linear regression, and moderation analyses.

The findings highlight the relevance of motivation as a central element in transforming employees' potential into effective performance, reinforcing the importance of organizational factors in fostering this process. The study contributes to a more integrated understanding of the relationship between organizational context, motivation, and abilities, emphasizing that the ideal employee is not defined solely by the possession of skills, but also by the motivation required to mobilize them consistently within the organizational context.

Keywords: Work Motivation; Employee abilities; Goal alignment; Organizational reliability; Organizational support; CEO servant leadership; perceived organizational embodiment.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS.....	1
SIGLAS	2
RESUMO	3
ABSTRACT.....	4
Capítulo I- Introdução.....	7
Capítulo II - Revisão de Literatura	9
2.1 Capacidades dos colaboradores e a sua relevância no desempenho	9
2.2 Motivação no Trabalho	10
2.3 Fatores que influenciam a motivação	13
2.3.1 Alinhamento de Objetivos (AO)	13
2.3.2 Confiabilidade Organizacional (CO)	14
2.3.3 Integração Organizacional Percebida (IOP).....	15
2.3.4 Liderança servidora do CEO (CEOSL).....	17
2.3.5 Suporte Organizacional Percebido (SOP)	19
Capítulo III- Metodologia	22
3.1 Tipo de estudo e desenho de investigação.....	22
3.2 Recolha de dados	23
3.3 População, amostra e unidade de análise	23
3.4 Instrumento de recolha de dados	24
3.5 Técnicas de análise de dados.....	24
Capítulo IV - Análise e Discussão de Resultados.....	27
4.1 Resultados e sua Discussão	27
4.1.1 Análise Descritiva	27
4.1.2 Análise de Correlações.....	28
4.1.3 Efeito das variáveis antecedentes na motivação.....	30
4.1.4 Efeito da motivação nas capacidades	31
4.1.5 Efeitos de moderação	32
4.2 Discussão dos resultados	33
Capítulo V - Conclusões, Implicações Práticas, Limitações e Investigação Futura ..	39
5.1 Conclusões	39
5.2 Implicações práticas	40
5.3 Implicações Teóricas	42
5.4 Limitações do estudo	43
5.5 Sugestões para investigações futuras	44
Referências Bibliográficas	45

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-Modelo Conceptual do Estudo.....	22
---	----

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1-Hipóteses do Estudo	21
Tabela 2- Confiabilidade e estatísticas das variáveis	25
Tabela 3- Correlações entre Variáveis.....	28
Tabela 4-Regressão Linear Múltipla	30
Tabela 5- Regressão Linear Simples	31
Tabela 6-Efeitos de moderação	33

Capítulo I- Introdução

1.1 Contexto do estudo

A crescente complexidade do contexto organizacional contemporâneo tem vindo a alterar significativamente a forma como as organizações encaram o desempenho dos seus colaboradores. As transformações tecnológicas aceleradas, exigências competitivas elevadas e constantes mudanças estruturais, a capacidade de adaptação e de resposta dos indivíduos, são algumas das características que assumem um papel central na sustentabilidade organizacional. Neste enquadramento, as capacidades dos colaboradores (CAC) deixam de ser vistas apenas como um conjunto estático de competências, passando a ser entendidas como um potencial dinâmico que necessita de ser continuamente mobilizado e desenvolvido (Van Laar et al., 2017).

Contudo, a simples posse de capacidades não garante, por si só, a sua aplicação efetiva no contexto de trabalho. A transformação do potencial individual em desempenho depende de mecanismos psicológicos e organizacionais que influenciam a forma como os colaboradores aplicam as suas capacidades. Entre estes, a motivação (MO) assume um papel particularmente relevante, ao determinar a intensidade, a direção e a persistência do comportamento no trabalho (Kanfer et al., 2017; Gagné et al., 2015).

Apesar da relevância amplamente reconhecida da motivação (MO), permanece uma lacuna na compreensão dos fatores organizacionais que contribuem para o seu desenvolvimento e, sobretudo, na forma como esta se traduz na mobilização efetiva das capacidades dos colaboradores. Grande parte da investigação tem-se centrado na análise isolada de variáveis motivacionais ou em resultados de desempenho, não explorando de forma integrada o papel da motivação como mecanismo intermediário entre o contexto organizacional e as capacidades individuais (Kim & Beehr, 2022).

Paralelamente, o contexto organizacional atual tem vindo a reforçar a importância da eficiência, do desempenho e da tomada de decisão baseada em dados, refletindo a necessidade de maior rigor e competitividade. Ainda assim, a valorização destes elementos pode ser complementada por uma maior atenção à dimensão humana do trabalho, nomeadamente no que respeita ao envolvimento, ao bem-estar e ao significado atribuído às funções desempenhadas (Pfeffer, 2018; Bakker & Demerouti, 2007). Neste sentido, compreender os fatores que sustentam a motivação dos colaboradores assume particular relevância, não apenas para o desempenho organizacional, mas também para a construção de ambientes de trabalho mais sustentáveis (Deci et al., 2017).

É neste enquadramento que o presente estudo se propõe analisar de que forma diferentes fatores organizacionais influenciam a motivação dos colaboradores e, consequentemente, a mobilização das suas capacidades. Em particular, são considerados como antecedentes organizacionais o alinhamento de objetivos (AO), a confiabilidade organizacional (CO) e a integração organizacional percebida (IOP), analisando o impacto dos mesmos na motivação. Adicionalmente, o estudo explora o papel da motivação como variável explicativa do desenvolvimento das capacidades dos colaboradores, bem como o efeito moderador da liderança servidora do CEO (CEOSL) e do suporte organizacional percebido (SOP) nas relações estabelecidas.

Desta forma, o modelo conceptual proposto assume que os antecedentes organizacionais do modelo em questão influenciam a motivação, que por sua vez terá um efeito positivo nas capacidades dos colaboradores. Ao integrar estas dimensões, o estudo procura contribuir para uma compreensão mais aprofundada da dinâmica entre contexto organizacional, motivação e capacidades individuais.

Para além do contributo teórico, esta investigação apresenta também relevância prática, ao fornecer orientações para o desenvolvimento de práticas de gestão mais eficazes, centradas não apenas na definição de objetivos e na disponibilização de recursos, mas também na valorização da dimensão humana do trabalho. Compreender o que motiva os colaboradores e como essa motivação influencia a mobilização das suas capacidades constitui um elemento fundamental para a construção de organizações mais sustentáveis, resilientes e orientadas para o futuro (Deci et al., 2017).

O presente trabalho encontra-se estruturado de forma a assegurar uma progressão coerente entre o enquadramento teórico, a definição metodológica e a análise empírica, permitindo uma leitura integrada do problema em estudo.

O segundo capítulo, correspondente à revisão de literatura, assume um papel fundamental na construção do modelo de investigação, ao desenvolver o enquadramento conceptual que sustenta o estudo e ao estabelecer as relações teóricas que dão origem às hipóteses formuladas. A partir desta base, torna-se possível compreender a lógica subjacente ao modelo proposto e o contributo esperado da investigação.

No terceiro capítulo é apresentada a metodologia, onde se definem as opções de investigação adotadas e se assegura a articulação entre os objetivos do estudo e os procedimentos utilizados. A clareza desta componente é essencial para garantir a consistência da análise e a fiabilidade dos resultados obtidos.

O quarto capítulo é dedicado à apresentação e discussão dos resultados, procurando interpretar a evidência empírica à luz do enquadramento teórico desenvolvido. Esta análise permite não apenas avaliar as hipóteses formuladas, mas também aprofundar a compreensão das relações estudadas.

Por fim, o quinto capítulo reúne as principais conclusões do trabalho, evidenciando os contributos alcançados, as limitações identificadas e as implicações para investigações futuras, reforçando a relevância do tema no contexto organizacional.

Capítulo II - Revisão de Literatura

2.1 Capacidades dos colaboradores e a sua relevância no desempenho

A procura pelo perfil do colaborador ideal no contexto organizacional acompanha a evolução das práticas de gestão, das exigências competitivas e das expectativas atribuídas ao trabalho. Neste estudo, as capacidades dos colaboradores não são entendidas apenas como competências isoladas, mas como o conjunto de atributos que permitem caracterizar o trabalhador ideal no contexto organizacional. Assim, o colaborador ideal não corresponde apenas ao indivíduo que possui conhecimentos técnicos, mas àquele que consegue mobilizar capacidades cognitivas, comportamentais e relacionais para responder de forma eficaz, autónoma e adaptativa às exigências do trabalho (Boyatzis, 2008).

À medida que o mundo laboral se transforma, alteram-se também as expectativas das organizações em relação aos seus colaboradores. Num ambiente marcado pela digitalização, pela complexidade das funções e pela necessidade de adaptação contínua, capacidades como pensamento crítico, resolução de problemas, autonomia, responsabilidade, cooperação e capacidade de aprendizagem tornam-se elementos centrais na construção deste perfil ideal (Van Laar et al., 2017; Heckman & Kautz, 2014).

Entende-se a conceptualização das capacidades, como um conjunto estruturado de conhecimentos, capacidades e predisposições que permitem aos indivíduos atuar de forma competente no contexto laboral. O papel das capacidades torna-se particularmente relevante num ambiente em constante evolução, caracterizado pela transformação tecnológica forte e complexidade crescente de funções, bem como, autonomia operacional (Van Laar et al., 2017). Num contexto marcado pela digitalização, a eficácia no trabalho depende tanto das capacidades técnicas, necessárias para executar tarefas específicas, como de competências cognitivas, tais como o pensamento crítico, a

resolução de problemas e a capacidade de adaptação a novas ferramentas. Paralelamente, atributos como autodisciplina, responsabilidade e cooperação influenciam de forma significativa a forma como os colaboradores respondem às exigências do trabalho (Heckman & Kautz, 2014).

As demonstrações de capacidades estão associadas a maior autonomia, melhor desempenho e melhor forma de lidar com ambientes de elevada exigência (de Grip & Sauermann, 2013). Os colaboradores mais capacitados envolvem-se em práticas de trabalho mais eficazes, apresentam maior qualidade na resolução de tarefas e questionam de forma mais rigorosa os problemas que levam a processos de inovação (Salas et al., 2018). O desenvolvimento contínuo das capacidades, seja através de aprendizagem formal ou informal, favorece a adaptabilidade e a capacidade de resposta a novas exigências profissionais, tornando as capacidades um recurso crítico para a sustentabilidade do desempenho individual (de Grip & Sauermann, 2013).

As capacidades representam, assim, o potencial que aproxima o colaborador do perfil ideal procurado pelas organizações. Contudo, a simples posse de competências técnicas, cognitivas ou comportamentais não garante, por si só, a sua aplicação consistente no contexto real de trabalho (Kanfer et al., 2017). O colaborador ideal não é, portanto, apenas aquele que detém capacidades, mas aquele que consegue ativá-las, ajustá-las e mobilizá-las perante os desafios concretos da organização. A execução efetiva das capacidades depende, entre outros elementos, de fatores motivacionais, que influenciam a forma como os colaboradores aplicam as suas capacidades. Esta distinção entre possuir capacidades e mobilizá-las é crítica no estudo do sucesso nas organizações modernas (Kim & Beehr, 2022).

Assim, o estudo das capacidades não se limita à identificação das capacidades individuais, envolvendo igualmente a compreensão das condições que permitem que essas capacidades se concretizem eficazmente, nomeadamente a motivação (LePine et al., 2005).

2.2 Motivação no Trabalho (MO)

Compreender o desenvolvimento e a mobilização das capacidades no contexto de trabalho implica reconhecer o impacto profundo que a motivação exerce na forma como os indivíduos aplicam e aperfeiçoam as suas competências. A motivação estabelece um dos pilares centrais no entendimento do comportamento humano no trabalho, sendo um

fator determinante para a eficácia profissional e aplicação de capacidades individuais (Kanfer et al., 2017). No contexto organizacional, a motivação é entendida como o processo psicológico que direciona, estimula e sustenta o comportamento dos colaboradores, determinando a forma como mobilizam e aplicam as suas capacidades no contexto laboral (Kanfer et al., 2017). Assim, mais do que um impulso momentâneo, a motivação representa um mecanismo contínuo que influencia a forma como os colaboradores aplicam as suas capacidades, competências e conhecimentos.

A motivação envolve um conjunto complexo de fatores internos e externos que moldam a persistência, a dedicação e por sua vez o desempenho (Latham & Pinder, 2005). Neste sentido, torna-se claro que a motivação não é apenas uma variável isolada, sendo um elemento de enorme peso, que determina a conversão do potencial do colaborador em desempenho real. As capacidades de um colaborador não são diretamente proporcionais ao seu desempenho, uma vez que, a motivação tem um efeito regulador nas capacidades, funcionando como um “motor” que transforma competências em ação eficaz (Kim & Beehr, 2022).

Num ambiente organizacional caracterizado pela complexidade, ritmos e mudanças aceleradas, compreender os mecanismos de motivação ganha ainda maior relevância, onde, colaboradores motivados apresentam maior envolvimento, maior iniciativa, melhor adaptação a cenários incertos e uma propensão superior para desenvolver novas competências a longo prazo (Gagné et al., 2015).

A forma como os colaboradores se sentem motivados influencia profundamente o modo como aprendem, perseveram e respondem às exigências do trabalho. O sentido de propósito, influenciado positivamente pela motivação, aumenta o envolvimento, a criatividade, a aprendizagem e resiliência (Deci & Ryan, 2000). Em paralelo, o contexto organizacional desempenha também um papel determinante nas estruturas percebidas como justas, feedback claro e apoio das chefias podem sustentar formas de motivação extrínseca que promovem comportamentos eficazes e estáveis. A qualidade da motivação resulta dessa articulação entre fatores internos e externos, ajudando a explicar porque determinados ambientes potenciam ou inibem a mobilização das capacidades dos colaboradores (Deci & Ryan, 2000).

A análise da motivação no trabalho evidencia que a capacidade de transformar competências individuais em resultados concretos depende tanto das características pessoais como das condições presentes no ambiente laboral (Humphrey et al., 2007). Em particular, colaboradores que percebem um maior controlo sobre o seu trabalho e uma

maior oportunidade de contribuição tendem a aplicar as suas capacidades de forma mais consistente e produtiva (Oldham & Hackman, 2010). Para além disso, contextos que incentivam a proatividade e a aprendizagem contínua promovem níveis mais elevados de envolvimento motivacional, permitindo que os trabalhadores desenvolvam e mobilizem as suas competências de maneira mais eficaz (Parker et al., 2010).

A par dos fatores individuais, a motivação é igualmente moldada por fatores organizacionais que influenciam a forma como os colaboradores interpretam o seu contexto laboral e atribuem significado às suas próprias ações. Dimensões como o alinhamento de objetivos, a confiabilidade organizacional e a integração organizacional percebida, contribuem de forma decisiva para fortalecer o envolvimento psicológico no trabalho (Eisenberger & Stinglhamber, 2011). Estes fatores não se limitam a moldar os estados motivacionais dos colaboradores, influenciando igualmente a forma como estes mobilizam e concretizam as suas competências no desempenho das suas funções. Assim, a motivação surge como um mecanismo central através do qual o contexto organizacional influencia o desempenho, ao regular a intensidade, direção e persistência do comportamento no trabalho (Kanfer et al., 2017).

Embora estas três dimensões se relacionem com a forma como os colaboradores percecionam o contexto organizacional, cada uma atua em níveis conceptualmente distintos, mobilizando mecanismos psicológicos distintos. O alinhamento de objetivos refere-se à congruência entre metas individuais e organizacionais, influenciando os processos de autorregulação e internalização das metas (Locke & Latham, 2019). A confiabilidade organizacional diz respeito à perceção de suporte, previsibilidade e disponibilidade de recursos, afetando a segurança psicológica e as expectativas de que o esforço investido produzirá resultados valorizados (Eisenberger & Stinglhamber, 2011). Por sua vez, a integração organizacional percebida, remete para a integração identitária entre o colaborador e a organização, reforçando o sentido de pertença e o significado atribuído ao trabalho (Riketta, 2005; van Dick, 2004).

A motivação pode ser entendida como o resultado da interação entre fatores organizacionais que operam ao nível cognitivo (alinhamento de objetivos), contextual (confiabilidade organizacional) e identitário (integração organizacional percebida), moldando a forma como os colaboradores mobilizam as suas capacidades e investem esforço nas suas funções. A clarificação destes mecanismos permite compreender de que forma cada dimensão antecedente contribui, de maneira específica, para a transformação do potencial individual em desempenho organizacional. Este enquadramento reforça que

a motivação emerge da interação entre características individuais e condições organizacionais, o que sublinha a importância de compreender, no capítulo seguinte, os fatores específicos do contexto que potenciam ou limitam a expressão das capacidades dos colaboradores. Tendo em conta a evidência teórica apresentada formula-se a seguinte hipótese.

H1: A motivação está positivamente associada à capacidade dos colaboradores.

2.3 Fatores que influenciam a motivação

2.3.1 Alinhamento de Objetivos (AO)

O alinhamento entre os objetivos pessoais e os da organização tende a reduzir conflitos internos, permitindo que o indivíduo atribua maior significado ao seu papel e compreenda de forma mais clara o impacto do seu esforço no contexto organizacional (Van Knippenberg, 2000). Este alinhamento destaca-se como uma forma eficaz de potenciar a motivação no trabalho, uma vez que facilita a assimilação das metas organizacionais como metas próprias, promovendo uma maior coerência entre aquilo que o colaborador valoriza e aquilo que lhe é solicitado pela organização (Locke & Latham, 2019).

Para além da redução de conflitos internos, o alinhamento de objetivos impacta positivamente a gestão autónoma do comportamento individual. Quando os colaboradores percecionam que os objetivos organizacionais são compatíveis com os seus objetivos pessoais, tendem a internalizar essas metas, passando a geri-las como extensões das suas próprias aspirações. Este processo de internalização reduz a necessidade de controlo externo e reforça a perceção de autonomia, elemento central no desenvolvimento da motivação. Assim, o investimento no trabalho deixa de ser percecionado como uma imposição organizacional, sendo interpretado como uma escolha pessoal alinhada com os valores e interesses do indivíduo (Deci & Ryan, 2000; Locke & Latham, 2019).

Este alinhamento favorece ainda a persistência do comportamento motivado ao longo do tempo. Quando existe coerência entre objetivos individuais e organizacionais, os colaboradores demonstram maior capacidade para sustentar o esforço, mesmo perante dificuldades ou exigências acrescidas, uma vez que o sucesso organizacional é percecionado como congruente com o sucesso pessoal. Esta convergência reduz a dissonância cognitiva associada ao desempenho das funções e reforça o significado atribuído ao trabalho, fatores que contribuem para níveis mais elevados e mais estáveis de motivação no contexto laboral (Kuvaas, 2009; Shin & Konrad, 2017).

Para além disso, o alinhamento de objetivos contribui para uma maior confiança na liderança e para uma perceção de justiça organizacional, fatores que têm demonstrado influenciar positivamente a motivação e, consequentemente, a vontade de contribuir para o sucesso coletivo. Quando os colaboradores percecionam que a organização respeita e apoia os seus objetivos individuais, desenvolvem uma relação mais positiva com o contexto organizacional, o que se traduz num maior envolvimento e numa maior predisposição para investir esforço nas suas funções (Shin & Konrad, 2017).

Deste modo, o alinhamento entre objetivos pessoais e organizacionais configura-se como um antecedente crítico da motivação no trabalho, ao promover a internalização das metas, o reforço do significado atribuído ao trabalho e a persistência do esforço motivado. Com base na evidência teórica apresentada, formula-se a seguinte hipótese de investigação:

H2: O alinhamento de objetivos está positivamente associado à motivação.

2.3.2 Confiabilidade Organizacional (CO)

A confiabilidade organizacional refere-se à perceção de que a organização disponibiliza ajuda, recursos e assistência de forma consistente sempre que surgem dificuldades na execução das funções. Esta perceção de fiabilidade institucional constitui um elemento central na forma como os colaboradores interpretam o seu contexto de trabalho, uma vez que reduz a incerteza associada à realização das tarefas e reforça a previsibilidade do ambiente organizacional. Quando os colaboradores acreditam que podem contar com a organização para obter apoio em situações de necessidade, desenvolvem uma maior sensação de segurança funcional, fator que influencia positivamente a forma como se envolvem no trabalho (Eisenberger & Stinglhamber, 2011).

A perceção de disponibilidade consistente de recursos e assistência contribui para diminuir a preocupação com obstáculos estruturais que possam comprometer o desempenho. Ao reduzirem a vigilância constante face a potenciais falhas organizacionais, os colaboradores libertam recursos cognitivos que podem ser direcionados para a execução das tarefas e para a mobilização das suas competências. Esta redução da incerteza favorece estados psicológicos mais estáveis e maior concentração nas atividades essenciais, criando condições propícias ao investimento sustentado de esforço (Parker et al., 2010).

Para além da estabilidade funcional que promove, a confiabilidade organizacional influencia diretamente a motivação ao reforçar a perceção de que o esforço investido terá consequências eficazes. Quando o contexto organizacional é percecionado como responsivo e consistente, os colaboradores desenvolvem maior confiança na ligação entre esforço e resultado, aumentando a probabilidade de persistirem perante dificuldades e de manterem níveis elevados de empenho. A expectativa de que o desempenho não será comprometido por falhas organizacionais externas reforça a intensidade e a direção do comportamento motivado (Kanfer et al., 2017).

Adicionalmente, contextos organizacionais caracterizados por fiabilidade e consistência tendem a gerar respostas comportamentais positivas por parte dos colaboradores. A perceção de que a organização assegura condições adequadas ao desempenho pode traduzir-se numa maior disposição para investir energia adicional e manter elevados níveis de dedicação, reforçando a mobilização continuada das capacidades individuais (Kanfer et al., 2017).

Deste modo, a confiabilidade organizacional configura-se como um antecedente direto da motivação no trabalho, na medida em que cria um contexto previsível e funcional que reforça a confiança na eficácia do esforço e sustenta a persistência do comportamento motivado.

H3: A confiabilidade organizacional está positivamente associada à motivação.

2.3.3 Integração Organizacional Percebida (IOP)

No contexto organizacional, a integração organizacional percebida refere-se à perceção dos colaboradores de que a organização incorpora, representa e expressa valores, objetivos e características com as quais se identificam pessoalmente. Esta perceção emerge quando os indivíduos reconhecem uma proximidade simbólica entre o “eu” e a organização, interpretando-a como um reflexo das suas próprias crenças, princípios e formas de interpretar a realidade. Quando essa correspondência é percebida, o vínculo estabelecido ultrapassa a dimensão funcional do trabalho, assumindo uma natureza identitária (Riketta, 2005; Ashforth & Mael, 1989).

A integração organizacional percebida atua ao nível dos processos de identidade social e de autodefinição no contexto laboral. Quando os colaboradores sentem que a organização os integra, passam a integrar a pertença organizacional na sua identidade pessoal, o que reforça o sentido de pertença e de continuidade psicológica. Este processo fortalece a ligação emocional ao trabalho e aumenta o significado atribuído às funções

desempenhadas, uma vez que o sucesso da organização é percecionado como congruente com o sucesso do próprio indivíduo (van Dick et al., 2004).

Este alinhamento identitário tem implicações diretas na motivação. Ao sentirem-se representados pela organização, os colaboradores tendem a investir mais energia e persistência nas suas atividades, não apenas por obrigação ou recompensa externa, mas porque o envolvimento no trabalho contribui para a afirmação do seu próprio “eu”. Neste sentido, a integração organizacional percebida favorece formas de motivação mais autónomas e internalizadas, sustentadas por um forte compromisso psicológico com a organização (Riketta, 2005; van Dick et al., 2004)

Adicionalmente, quando a organização é percecionada como um reflexo das crenças e valores individuais, reduz-se a distância emocional entre o colaborador e o contexto organizacional. Esta proximidade simbólica reforça a confiança, a lealdade e a disposição para investir esforço adicional, mesmo em situações de exigência elevada. Assim, a identificação com a organização não apenas intensifica a motivação, como contribui para a sua estabilidade ao longo do tempo, promovendo comportamentos consistentes de envolvimento e dedicação (Zhang & Tu, 2018).

Deste modo, a integração organizacional percebida configura-se como um antecedente relevante da motivação no trabalho, ao reforçar o sentido de pertença, o significado atribuído ao trabalho e a internalização dos objetivos organizacionais. Com base na evidência teórica apresentada, formula-se a seguinte hipótese de investigação:

H4: A integração organizacional percebida associa-se positivamente à motivação.

A forma como os fatores organizacionais analisados anteriormente se relacionam com a motivação no trabalho pode variar em função de características específicas do contexto organizacional. As perceções relativas à liderança de topo e ao suporte institucional influenciam a intensidade e a direção da motivação, condicionando a forma como os colaboradores interpretam o alinhamento de objetivos, a confiabilidade organizacional e a integração organizacional percebida (Kanfer et al., 2017).

Quando o contexto organizacional é caracterizado por elevados níveis de liderança servidora do CEO e de suporte organizacional percebido, reforçam-se estados psicológicos como confiança, segurança e pertença, que tendem a intensificar o impacto dos antecedentes motivacionais. Assim, determinadas condições organizacionais podem

amplificar a força das relações entre os fatores organizacionais e a motivação, promovendo maior envolvimento e persistência no desempenho das funções.

2.3.4 Liderança servidora do CEO (CEOSL)

A liderança servidora do CEO assume o papel de variável moderadora, caracterizando-se por uma variável centrada no desenvolvimento, bem-estar e crescimento dos colaboradores, colocando as necessidades destes acima dos interesses pessoais do líder. Este estilo de liderança enfatiza comportamentos como a promoção do desenvolvimento profissional, a concessão de autonomia, a sensibilidade às dificuldades individuais, a integridade ética e a responsabilidade social (Greenleaf, 1977; Liden et al., 2008; Van Dierendonck, 2011). Ao contrário de abordagens centradas no controlo ou na autoridade formal, a liderança servidora baseia-se na construção de relações de confiança e na criação de condições que permitam o crescimento sustentável das pessoas no seio da organização.

No contexto organizacional, a atuação do CEO assume uma relevância particular, dado o seu papel simbólico e normativo na definição da direção estratégica e dos valores institucionais. A literatura sobre liderança estratégica sustenta que os líderes de topo influenciam significativamente a forma como os colaboradores interpretam as prioridades organizacionais, a legitimidade das decisões e a coerência das práticas institucionais (Hambrick & Mason, 1984; Waldman & Yammarino, 1999). Enquanto figura central da organização, o CEO não apenas define orientações formais, como também molda perceções coletivas relativas à justiça, ética e consistência organizacional.

Quando o CEO demonstra preocupação genuína com o desenvolvimento dos colaboradores, age de forma ética mesmo sob pressão, concede autonomia na resolução de problemas e coloca os interesses dos colaboradores acima dos seus próprios, contribui para a construção de um ambiente organizacional caracterizado por confiança e segurança psicológica. A consistência entre discurso e comportamento reforça a perceção de integridade do líder, elemento central para o desenvolvimento de confiança organizacional e para a criação de um ambiente psicologicamente seguro (Brown & Treviño, 2006; Edmondson, 1999). Estes fatores são particularmente relevantes na forma como os colaboradores interpretam as práticas organizacionais e as relações de trabalho.

Para além do seu impacto direto no ambiente organizacional, a liderança servidora do CEO pode atuar como uma condição contextual que intensifica ou atenua o efeito de outros fatores organizacionais na motivação. Em termos teóricos, um efeito moderador

ocorre quando a força da relação entre uma variável independente e uma variável dependente varia em função de uma terceira variável (Aiken & West, 1991). Neste sentido, níveis elevados de liderança servidora podem amplificar os efeitos do alinhamento de objetivos, da confiabilidade organizacional e da integração organizacional percebida sobre a motivação.

Relativamente ao alinhamento de objetivos, a liderança servidora do CEO reforça a percepção de autenticidade e legitimidade das metas organizacionais. Quando o CEO demonstra coerência ética e genuína preocupação com os colaboradores, o alinhamento entre objetivos individuais e organizacionais tende a ser interpretado como significativo e não meramente instrumental. Esta percepção favorece o processo de internalização das metas organizacionais, intensificando o seu impacto na motivação. Assim, em contextos de elevada liderança servidora, a relação positiva entre o alinhamento de objetivos e a motivação tende a ser mais forte.

No que respeita à confiabilidade organizacional, a liderança servidora reforça a credibilidade da percepção de suporte. A disponibilidade do CEO para apoiar, orientar e agir com responsabilidade fortalece a confiança na organização e reduz a incerteza associada ao desempenho das funções. Esta coerência entre liderança e práticas organizacionais aumenta a expectativa de que o esforço investido será reconhecido e valorizado, amplificando o efeito da confiabilidade organizacional na motivação. Consequentemente, quando a liderança servidora é elevada, a relação entre confiabilidade organizacional e a motivação tende a intensificar-se.

Por fim, relativamente à integração organizacional percebida, a liderança servidora do CEO aprofunda os processos de identificação organizacional. Ao enfatizar valores éticos, responsabilidade social e respeito pelas pessoas, o CEO reforça a percepção de que a organização incorpora princípios consistentes e moralmente significativos. Esta coerência simbólica fortalece a integração identitária entre colaborador e organização, intensificando o significado atribuído ao trabalho. Assim, em contextos caracterizados por elevada liderança servidora, o impacto da integração organizacional percebida na motivação tende a ser mais pronunciado.

Deste modo, a liderança servidora do CEO configura-se como um moderador positivo das relações entre os fatores organizacionais analisados e a motivação no trabalho. Com base no enquadramento teórico apresentado, formulam-se as seguintes hipóteses:

H5: A liderança servidora do CEO modera positivamente a relação entre o alinhamento de objetivos e a motivação no trabalho.

H6: A liderança servidora do CEO modera positivamente a relação entre a confiabilidade organizacional e a motivação no trabalho.

H7: A liderança servidora do CEO modera positivamente a relação entre a integração organizacional percebida e a motivação no trabalho.

2.3.5 Suporte Organizacional Percebido (SOP)

O suporte organizacional percebido, também este atua como variável moderadora, descrevendo-se pelo nível em que os colaboradores acreditam que a organização valoriza as suas contribuições e se preocupa genuinamente com o seu bem-estar (Eisenberger et al., 1986; Eisenberger & Stinglhamber, 2011). Assente na Teoria da Troca Social, este construto pressupõe que, quando os colaboradores percecionam elevados níveis de valorização e reconhecimento, desenvolvem sentimentos de obrigação recíproca e maior compromisso organizacional (Cropanzano & Mitchell, 2005).

Importa distinguir o suporte organizacional percebido da confiabilidade organizacional. Enquanto a confiabilidade organizacional se refere à disponibilidade instrumental de recursos e assistência na execução do trabalho, o suporte organizacional percebido remete para uma dimensão sócio emocional, associada à valorização, reconhecimento e preocupação institucional com o colaborador enquanto pessoa. Esta distinção permite analisar separadamente o impacto de um suporte funcional e de um suporte relacional na motivação.

Quando os colaboradores percecionam que o seu esforço é reconhecido, que as suas preocupações são consideradas e que existe uma atenção consistente ao seu bem-estar, desenvolvem uma maior estabilidade emocional e uma maior predisposição para investir esforço nas suas funções. A perceção de valorização reduz a incerteza relacional e transforma o esforço laboral numa expressão de reciprocidade, em vez de uma mera exigência contratual (Eisenberger & Stinglhamber, 2011). Esta segurança relacional pode amplificar a forma como outros fatores organizacionais influenciam a motivação.

Relativamente ao alinhamento de objetivos, níveis elevados de suporte organizacional percebido reforçam a legitimidade e autenticidade das metas organizacionais. Quando os colaboradores sentem que a organização valoriza os seus objetivos e interesses pessoais, a congruência entre metas individuais e organizacionais tende a ser interpretada como significativa e não imposta. Este enquadramento facilita a

internalização das metas e intensifica o impacto do alinhamento de objetivos na motivação (Locke & Latham, 2019).

No que respeita à confiabilidade organizacional, o suporte organizacional percebido reforça a interpretação positiva da confiabilidade organizacional. Quando a organização demonstra reconhecimento e consideração pelos colaboradores, a disponibilidade de recursos e assistência deixa de ser vista como uma obrigação mínima e passa a ser interpretada como expressão de compromisso institucional. Esta combinação fortalece a confiança organizacional e intensifica o efeito da confiabilidade organizacional na motivação (Rhoades & Eisenberger, 2002; Eisenberger & Stinglhamber, 2011).

Por fim, relativamente à integração organizacional percebida, o suporte organizacional percebido pode aprofundar os processos de identificação organizacional. Quando os colaboradores se sentem valorizados e reconhecidos, tendem a reforçar a perceção de que a organização representa princípios e valores compatíveis com os seus próprios. Este reforço identitário intensifica o significado atribuído ao trabalho e amplia o impacto da integração organizacional percebida na motivação (Ashforth & Mael, 1989; Zhang & Tu, 2018)

Deste modo, o suporte organizacional percebido pode funcionar como um moderador positivo das relações entre os fatores organizacionais analisados e a motivação no trabalho, amplificando o efeito desses fatores quando o suporte percebido é elevado. Com base no enquadramento teórico apresentado, formulam-se as seguintes hipóteses:

H8: O Suporte Organizacional Percebido modera positivamente a relação entre o alinhamento de objetivos e a motivação.

H9: O Suporte Organizacional Percebido modera positivamente a relação entre a confiabilidade organizacional e a motivação.

H10: O Suporte Organizacional Percebido modera positivamente a relação entre a integração organizacional percebida e a motivação.

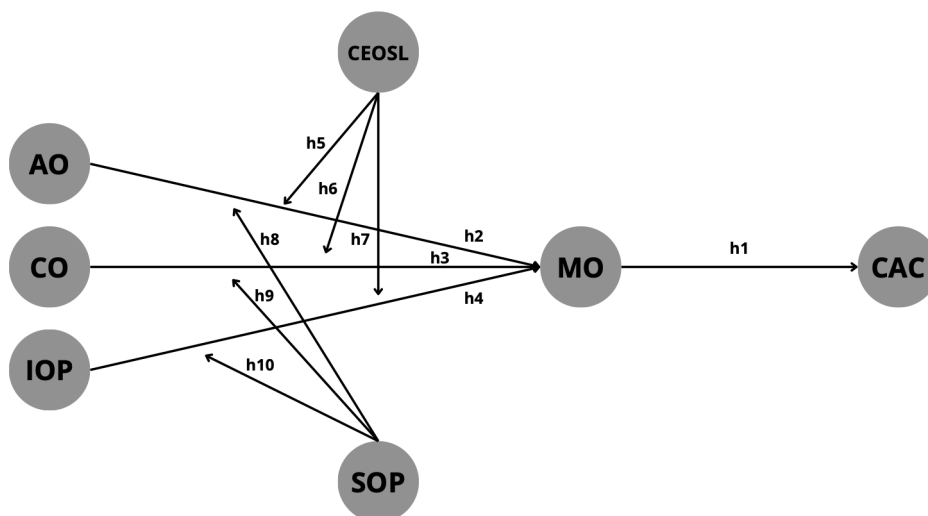
Deste modo, a tabela seguinte, sistematiza as hipóteses de investigação formuladas ao longo da revisão de literatura.

Tabela 1-Hipóteses do Estudo

H1: A motivação está positivamente associada à capacidade dos colaboradores.
H2: O alinhamento de objetivos está positivamente associado à motivação.
H3: A confiabilidade organizacional está positivamente associada à motivação.
H4: A integração organizacional percebida associa-se positivamente à motivação.
H5: A liderança servidora do CEO modera positivamente a relação entre o alinhamento de objetivos e a motivação.
H6: A liderança servidora do CEO modera positivamente a relação entre a confiabilidade organizacional e a motivação.
H7: A liderança servidora do CEO modera positivamente a relação entre a integração organizacional percebida e a motivação.
H8: O suporte organizacional percebido modera positivamente a relação entre o alinhamento de objetivos e a motivação.
H9: O suporte organizacional percebido modera positivamente a relação entre a confiabilidade organizacional e a motivação.
H10: O suporte organizacional percebido modera positivamente a relação entre a integração organizacional percebida e a motivação.

Fonte: Elaboração Própria

Por conseguinte, com base na fundamentação teórica desenvolvida ao longo da revisão de literatura, a Figura 1 apresenta o modelo conceptual que orienta a presente investigação. O modelo propõe que os antecedentes organizacionais alinhamento de objetivos, confiabilidade organizacional e integração organizacional percebida influenciam a motivação dos colaboradores. Por sua vez, a motivação dos colaboradores influencia o desenvolvimento das capacidades dos colaboradores, constituindo o resultado do modelo. Adicionalmente, considera-se que a liderança servidora do CEO e o suporte organizacional percebido exercem um efeito moderador nas relações entre os antecedentes organizacionais e a motivação.

Figura 1-Modelo Conceptual do Estudo

Fonte: Elaboração Própria

Capítulo III- Metodologia

O presente capítulo descreve a abordagem metodológica adotada na investigação, tendo como objetivo operacionalizar o teste empírico do modelo conceptual proposto. Para o efeito, são apresentados o tipo de estudo, os procedimentos de recolha de dados, a caracterização da população e da amostra, bem como os instrumentos de medida e as técnicas de análise utilizadas.

Desta forma, assegura-se a coerência entre a fundamentação teórica e a análise empírica, permitindo avaliar as relações entre as variáveis em estudo com rigor e consistência.

3.1 Tipo de estudo e desenho de investigação

O presente estudo adotou uma abordagem quantitativa, de natureza explicativa, com o objetivo de analisar as relações entre os antecedentes organizacionais, a motivação dos colaboradores e o desenvolvimento das suas capacidades. A opção por uma abordagem quantitativa justifica-se pela necessidade de testar empiricamente as hipóteses formuladas, bem como de avaliar, de forma objetiva, as relações entre as variáveis do modelo conceptual (Creswell, 2014; Saunders, Lewis & Thornhill, 2019). O desenho de

investigação é de carácter transversal, uma vez que os dados foram recolhidos num único momento no tempo, permitindo analisar as perceções dos participantes relativamente às variáveis em estudo (Bryman & Bell, 2015; Saunders et al., 2019).

Adicionalmente, o estudo assume um carácter correlacional, na medida em que procura identificar e analisar as relações entre variáveis, incluindo efeitos diretos e efeitos de moderação, sem manipulação das mesmas (Hair et al., 2019).

3.2 Recolha de dados

A recolha de dados foi realizada através da aplicação de um questionário estruturado, desenvolvido na plataforma Google Forms. O questionário foi distribuído por via eletrónica, através de correio eletrónico, a um conjunto de empresas previamente selecionadas, sendo posteriormente respondido por colaboradores dessas organizações.

Após a recolha, os dados foram exportados da plataforma Google Forms para o Google Sheets e, posteriormente, para formato Microsoft Excel, com o objetivo de permitir o seu tratamento preliminar. Numa fase inicial, procedeu-se à verificação da qualidade dos dados, nomeadamente através da identificação de eventuais inconsistências nas respostas, assegurando a consistência da base de dados.

Posteriormente, os dados foram tratados e analisados com recurso ao software SPSS, permitindo a realização da análise estatística e o teste das hipóteses de investigação.

3.3 População, amostra e unidade de análise

A população-alvo do presente estudo é constituída por colaboradores de organizações empresariais, considerando-se relevante captar as suas perceções relativamente às práticas organizacionais, liderança e contexto de trabalho.

A amostra foi obtida através de um processo de amostragem não probabilística, por conveniência, resultante da seleção de empresas às quais foi enviado o questionário. No total, foram recolhidas 96 respostas válidas.

Relativamente à caracterização da amostra, a idade dos participantes apresenta uma média de aproximadamente 40 anos. No que respeita ao género, a amostra é composta por 57,3% de participantes do sexo masculino e 42,7% do sexo feminino. Quanto à antiguidade na empresa, os participantes apresentam, em média, cerca de 8 anos de permanência organizacional e relativamente às habilitações literárias, a média observada aproxima-se do nível de licenciatura, sugerindo uma amostra com um nível de qualificação tendencialmente superior.

A unidade de análise corresponde ao colaborador individual, sendo as respostas recolhidas com base na perceção de cada participante relativamente às variáveis em estudo. Esta opção é consistente com a natureza do estudo, uma vez que os constructos analisados dizem respeito a perceções individuais sobre o contexto organizacional, sendo adequadamente captados ao nível do indivíduo (Bryman & Bell, 2015; Saunders et al., 2019). Este tipo de abordagem é consistente com a natureza do estudo, uma vez que as variáveis analisadas dizem respeito a perceções individuais sobre o contexto organizacional, sendo, por isso, adequadamente captadas ao nível do indivíduo.

3.4 Instrumento de recolha de dados

O instrumento de recolha de dados utilizado consistiu num questionário estruturado, desenvolvido com base nas variáveis definidas no modelo conceptual.

O questionário encontra-se organizado em várias secções, correspondentes às diferentes dimensões em análise. Em particular, inclui escalas relativas ao alinhamento de objetivos, suporte organizacional percebido, liderança servidora do CEO, confiabilidade organizacional, integração organizacional percebida, motivação e capacidade dos colaboradores, as características das escalas utilizadas, incluindo a descrição das dimensões, o número de itens, os coeficientes de consistência interna, as fontes de referência e exemplos de itens representativos, encontram-se sintetizadas na Tabela 2.

A maioria dos itens foi medida através de uma escala de Likert de sete pontos, variando entre “discordo totalmente” e “concordo totalmente”, permitindo captar o grau de concordância dos participantes relativamente às afirmações apresentadas.

Adicionalmente, o questionário integra uma secção destinada à recolha de dados sociodemográficos, incluindo género, idade, nível de escolaridade e antiguidade na organização, permitindo uma caracterização mais detalhada da amostra.

3.5 Técnicas de análise de dados

A análise dos dados foi realizada com recurso ao software estatístico SPSS, tendo sido adotada uma abordagem quantitativa orientada para o teste das hipóteses de investigação. Numa fase inicial, procedeu-se à análise descritiva dos dados, com o objetivo de caracterizar a amostra e obter uma visão geral das variáveis em estudo.

Posteriormente, foi avaliada a consistência interna das escalas utilizadas através do cálculo do coeficiente de fiabilidade de Cronbach (α), permitindo verificar a

fiabilidade das medidas. De seguida, foram realizadas análises de correlação, com o intuito de examinar as associações entre as variáveis do modelo conceptual.

Para o teste das hipóteses de investigação, recorreu-se a análises de regressão linear, permitindo avaliar as relações entre os antecedentes organizacionais, a motivação dos colaboradores e o desenvolvimento das suas capacidades (Hair et al., 2019). No âmbito da análise dos efeitos de moderação, as variáveis foram previamente centradas, com o objetivo de reduzir problemas de multicolinearidade, sendo posteriormente incluídos termos de interação nos modelos de regressão. Este procedimento permitiu avaliar o efeito moderador da liderança servidora do CEO e do suporte organizacional percebido nas relações entre os antecedentes organizacionais e a motivação (Aiken & West, 1991).

Adicionalmente, foram verificados os pressupostos das análises de regressão, nomeadamente a ausência de multicolinearidade entre as variáveis independentes (Hair et al., 2019). No conjunto, estas técnicas permitiram avaliar, de forma sistemática, as relações propostas no modelo conceptual, assegurando o rigor e a robustez da análise empírica. Complementarmente, foi elaborada uma tabela de síntese das variáveis, incluindo a descrição das dimensões em estudo, o número de itens de cada escala, os respetivos coeficientes de consistência interna (α de Cronbach), as fontes de referência e exemplos de itens representativos.

Tabela 2- Confiabilidade e estatísticas das variáveis

Variável	Descrição	N.ºItens	α Cronbach	Fonte/escala de referência	Exemplo de Item
AO	Refere-se ao grau em que os colaboradores alinham as suas atividades e objetivos individuais com os objetivos e metas da organização.	5	0.876	Locke & Latham (2002; 2019)	Na minha organização, trabalho no sentido de alcançar os objetivos organizacionais através das minhas atividades profissionais.

SOP	Refere-se à percepção dos colaboradores relativamente ao grau em que a organização valoriza as suas contribuições e se preocupa com o seu bem-estar.	11	0.969	Eisenberger et al. (1986); Eisenberger & Stinglhamber (2011)	A organização valoriza a contribuição dos colaboradores para o seu bem-estar.
CO	Refere-se ao grau em que os colaboradores percecionam a organização como uma fonte fiável de apoio, recursos e assistência na resolução de problemas relacionados com o trabalho.	9	0.941	Eisenberger & Stinglhamber (2011)	Os colaboradores podem contar com a organização para os apoiar em questões relacionadas com o trabalho.
IOP	Refere-se ao grau em que os colaboradores se identificam com a organização, percecionando-se como representativos dos seus valores, identidade e características.	9	0.958	Riketta (2005)	A organização e eu temos muito em comum.
CEOSL	Refere-se à percepção dos colaboradores acerca do estilo de liderança do CEO, caracterizado pela prioridade dada ao desenvolvimento, bem-estar e interesses dos colaboradores.	7	0.915	Van Dierendonck (2011)	O CEO coloca os interesses dos colaboradores acima dos seus próprios interesses.
MO	Refere-se ao nível de motivação intrínseca dos colaboradores, traduzido no interesse, entusiasmo e envolvimento em tarefas que exigem criatividade, análise e resolução de problemas.	5	0.929	Gagné et al. (2015)	Os colaboradores da organização, em geral, gostam de encontrar soluções para problemas complexos.
CAC	Refere-se à percepção das competências e capacidades dos colaboradores para desempenhar eficazmente as suas funções, incluindo desempenho técnico, adaptação e contributo organizacional.	13	0.981	Kim & Beehr (2022); Kanfer et al. (2017)	Os colaboradores da organização têm capacidade para cumprir as expectativas de desempenho.

Fonte: Elaboração Própria

Legenda:

CEOSL –Liderança Servidora do CEO

CAC – Capacidade dos Colaboradores

MO– Motivação

AO – Alinhamento de Objetivos

CO – Confiabilidade Organizacional

IOP– Integração Organizacional Percebida

SOP –Suporte Organizacional Percebido

Capítulo IV - Análise e Discussão de Resultados

4.1 Resultados e sua Discussão

O presente capítulo centra-se na apresentação, análise e discussão dos resultados obtidos a partir dos dados recolhidos, tendo por base o modelo conceptual proposto e a revisão de literatura desenvolvida. Numa primeira fase, procede-se à análise descritiva das variáveis em estudo, permitindo caracterizar a amostra e identificar as principais tendências dos dados observados.

Seguidamente, é avaliada a consistência interna das escalas utilizadas, através do cálculo do coeficiente α de Cronbach, com o objetivo de garantir a fiabilidade dos instrumentos de medida. Posteriormente, são analisadas as relações entre as variáveis do modelo conceptual, recorrendo a análises de correlação, de forma a identificar associações iniciais entre os diferentes construtos em estudo.

Numa fase subsequente, são testadas as hipóteses de investigação através de análises de regressão linear, permitindo avaliar os efeitos diretos das variáveis antecedentes na motivação dos colaboradores, bem como o efeito da motivação no desenvolvimento das capacidades. Adicionalmente, são analisados os efeitos de moderação da liderança servidora do CEO e do suporte organizacional percebido, com o objetivo de compreender de que forma estas variáveis influenciam a relação entre os antecedentes organizacionais e a motivação.

Por fim, os resultados obtidos são discutidos à luz da literatura, permitindo interpretar os achados empíricos, avaliar o suporte das hipóteses formuladas e refletir sobre as principais implicações teóricas e práticas do estudo.

4.1.1 Análise Descritiva

A análise descritiva das variáveis em estudo permite obter uma primeira compreensão das características da amostra e das tendências centrais dos dados recolhidos. A Tabela 3 apresenta as estatísticas descritivas das variáveis em estudo, incluindo o número de observações, os valores mínimos e máximos, a média e o desvio padrão para cada uma das variáveis consideradas no modelo conceptual.

Os resultados começam por evidenciar que o alinhamento de objetivos apresenta a média mais elevada ($\bar{x} = 5.8109$; $s = 1.17595$), sugerindo que os colaboradores percecionam, de forma geral, um elevado nível de congruência entre os seus objetivos individuais e os objetivos organizacionais. De forma semelhante, a motivação ($\bar{x} = 5.1553$; $s = 1.32929$) e as capacidades ($\bar{x} = 5.3456$; $s = 1.29470$) registam valores médios relativamente elevados, indicando níveis positivos nestas dimensões.

A confiabilidade organizacional ($\bar{x} = 5.0344$; $s = 1.14786$) e o suporte organizacional percebido ($\bar{x} = 4.9164$; $s = 1.34750$) apresentam valores intermédios, refletindo uma perceção globalmente positiva, ainda que com alguma variabilidade entre os respondentes. Por sua vez, a integração organizacional percebida ($\bar{x} = 4.5328$; $s = 1.51017$) e a liderança servidora do CEO ($\bar{x} = 4.4376$; $s = 1.48093$) apresentam médias mais moderadas, sugerindo maior heterogeneidade nas perceções dos colaboradores relativamente a estas dimensões.

Relativamente à dispersão dos dados, os desvios padrões indicam uma variabilidade moderada em todas as variáveis, sendo mais elevada na integração organizacional percebida e na liderança servidora do CEO, o que poderá refletir diferentes perceções individuais dentro da amostra. No total, foram consideradas 94 observações válidas, assegurando a consistência dos dados utilizados nas análises subsequentes.

4.1.2 Análise de Correlações

A análise de correlações foi realizada com o objetivo de examinar as relações entre as variáveis do modelo conceptual. Para o efeito, foi utilizado o coeficiente de correlação de Pearson, tendo sido consideradas todas as variáveis em estudo. Os resultados encontram-se apresentados na Tabela 3.

Tabela 3- Correlações entre Variáveis

Correlações							
Variáveis	AO	SOP	CEOSL	CO	IOP	MO	CAC
AO	1	.651**	.467**	.527**	.624**	.511**	.563**
SOP	.651**	1	.878**	.847**	.865**	.644**	.689**
CEOSL	.467**	.878**	1	.800**	.859**	.506**	.497**
CO	.527**	.847**	.800**	1	.758**	.577**	.586**
IOP	.624**	.865**	.859**	.758**	1	.551**	.580**
MO	.511**	.644**	.506**	.577**	.551**	1	.900**
CAC	.563**	.689**	.497**	.586**	.580**	.900**	1

Fonte: Elaboração Própria

Legenda:

CEOSL – Liderança Servidora do CEO

CAC – Capacidade dos Colaboradores

MO – Motivação

AO – Alinhamento de Objetivos

CO – Confiabilidade Organizacional

IOP – Integração Organizacional Percebida

SOP – Suporte Organizacional Percebido

De forma geral, verifica-se que todas as correlações entre as variáveis são positivas e estatisticamente significativas ($p < 0.001$), indicando a existência de associações consistentes entre os construtos analisados.

No que respeita às relações entre os antecedentes organizacionais e a motivação, observa-se que o alinhamento de objetivos apresenta uma correlação positiva moderada com a motivação ($r = 0.511$), assim como a confiabilidade organizacional ($r = 0.577$) e a integração organizacional percebida ($r = 0.551$). Estes resultados sugerem que níveis mais elevados destas variáveis estão associados a níveis mais elevados de motivação dos colaboradores, contudo serão testados na análise de regressão com o objetivo de verificar se estão alinhados com o modelo conceptual proposto.

Relativamente às variáveis moderadoras, o suporte organizacional percebido, apresenta uma correlação positiva com a motivação ($r = 0.644$), enquanto a liderança servidora do CEO também revela uma associação positiva ($r = 0.506$), ainda que de menor magnitude. Estes resultados indicam que perceções mais favoráveis relativamente ao suporte organizacional e ao estilo de liderança estão associadas a maiores níveis de motivação.

No que concerne à relação entre motivação e capacidades, verifica-se uma correlação positiva forte ($r = 0.900$), evidenciando uma associação muito elevada entre estas variáveis. Este resultado sugere que níveis mais elevados de motivação estão fortemente associados ao desenvolvimento das capacidades dos colaboradores.

Adicionalmente, observa-se que as variáveis antecedentes apresentam correlações elevadas entre si, nomeadamente entre o suporte organizacional percebido, a confiabilidade organizacional e a integração organizacional percebida, o que poderá indicar alguma proximidade conceptual entre estes construtos. Ainda assim, estes resultados não comprometem a análise, sendo aprofundados nas fases subsequentes através das análises de regressão.

4.1.3 Efeito das variáveis antecedentes na motivação

Posteriormente, com o objetivo de testar o efeito dos antecedentes organizacionais na motivação dos colaboradores, foi realizada uma análise de regressão linear múltipla, considerando a motivação como variável dependente e o alinhamento de objetivos, a confiabilidade organizacional e a integração organizacional percebida, como variáveis independentes.

Os resultados indicam que o modelo é globalmente significativo ($F = 19.843$; $p < 0.001$), explicando aproximadamente 39,8% da variância da motivação ($R^2 = 0.398$), o que evidencia uma capacidade explicativa moderada do modelo.

No que respeita aos efeitos individuais das variáveis independentes, verifica-se que a confiabilidade organizacional, apresenta um efeito positivo e estatisticamente significativo na motivação ($\beta = 0.348$; $p = 0.006$), indicando que perceções mais elevadas de suporte e fiabilidade por parte da organização estão associadas a maiores níveis de motivação dos colaboradores.

De igual forma, o alinhamento de objetivos revela um efeito positivo e significativo na motivação ($\beta = 0.238$; $p = 0.029$), sugerindo que a congruência entre os objetivos individuais e organizacionais contribui para o aumento da motivação.

Por outro lado, a integração organizacional percebida não apresenta um efeito estatisticamente significativo ($\beta = 0.138$; $p = 0.318$), não sendo possível confirmar a sua influência na motivação no contexto deste estudo.

Tabela 4-Regressão Linear Múltipla

Variável preditora	B	Erro-padrão	β	t	p	Tolerância	VIF
Constante	0.982	0.626	—	1.568	0.120	—	—
Confiabilidade organizacional	0.408	0.145	0.348	2.812	0.006	0.437	2.288
Integração organizacional percebida	0.125	0.125	0.138	1.003	0.318	0.355	2.819
Alinhamento de objetivos	0.268	0.121	0.238	2.220	0.029	0.581	1.722

Fonte: Elaboração Própria

Nota. Variável dependente: Motivação

Relativamente à análise de multicolinearidade, os valores de VIF variam entre 1.722 e 2.819, situando-se abaixo do limiar crítico de 5, indicando que não existem problemas significativos de colinearidade entre as variáveis independentes.

Estes resultados permitem concluir que a confiabilidade organizacional e o alinhamento de objetivos são determinantes relevantes da motivação, enquanto a integração organizacional percebida não demonstra um impacto significativo.

4.1.4 Efeito da motivação nas capacidades

Com o objetivo de analisar o efeito da motivação no desenvolvimento das capacidades dos colaboradores, destacada na hipótese 1, foi realizada uma análise de regressão linear simples, considerando as capacidades como variável dependente e a motivação como variável independente.

Os resultados indicam que o modelo é estatisticamente significativo ($F = 391.739$; $p < 0.001$), explicando uma proporção muito elevada da variância das capacidades ($R^2 = 0.810$), o que demonstra uma forte capacidade explicativa da motivação.

No que respeita ao efeito da motivação, verifica-se que esta apresenta um impacto positivo e altamente significativo nas capacidades ($\beta = 0.900$; $p < 0.001$), evidenciando uma relação muito forte entre as duas variáveis. Este resultado sugere que níveis mais elevados de motivação estão fortemente associados ao desenvolvimento das competências e capacidades dos colaboradores.

Importa, no entanto, considerar que valores muito elevados de R^2 podem, em alguns casos, refletir proximidade conceptual entre as variáveis, devendo os resultados ser interpretados à luz do enquadramento teórico do estudo.

Assim, os resultados obtidos confirmam de forma robusta a relação proposta no modelo conceptual, reforçando a importância da motivação como determinante central das capacidades.

Tabela 5- Regressão Linear Simples

Variável preditora	B	Erro-padrão	β	t	p
Constante	0.827	0.236	—	3.509	< .001
Motivação	0.876	0.044	0.900	19.792	< .001
Nota. Variável dependente: Capacidade dos Colaboradores (CAC)					

Fonte: Elaboração Própria

4.1.5 Efeitos de moderação

Com o objetivo de testar os efeitos de moderação propostos nas hipóteses H5 a H10, foi realizada uma análise de regressão linear múltipla, incluindo os termos de interação entre os antecedentes organizacionais (alinhamento de objetivos, confiabilidade, organizacional e integração organizacional percebida) e as variáveis moderadoras (liderança servidora do CEO e suporte organizacional percebido).

Previamente à criação dos termos de interação, todas as variáveis foram centradas, de forma a reduzir potenciais problemas de multicolinearidade e facilitar a interpretação dos coeficientes (Aiken & West, 1991).

Os resultados indicam que o modelo global é estatisticamente significativo ($F = 6.784$; $p < 0.001$), explicando aproximadamente 47,6% da variância da motivação ($R^2 = 0.476$).

No entanto, no que respeita especificamente aos efeitos de moderação, verifica-se que nenhum dos termos de interação apresenta um efeito estatisticamente significativo. Relativamente ao papel moderador do suporte organizacional percebido, os resultados mostram que:

- a interação entre alinhamento de objetivos e suporte organizacional percebido não é significativa ($\beta = -0.331$; $p = 0.241$),
- a interação entre confiabilidade organizacional e suporte organizacional percebido também não é significativa ($\beta = 0.216$; $p = 0.600$),
- bem como a interação entre integração organizacional percebida e suporte organizacional percebido ($\beta = -0.166$; $p = 0.651$).

De forma semelhante, no que concerne à liderança servidora do CEO:

- a interação entre alinhamento de objetivos e liderança servidora do CEO não apresenta significância estatística ($\beta = 0.253$; $p = 0.343$),
- a interação entre confiabilidade organizacional e liderança servidora do CEO não é significativa ($\beta = -0.042$; $p = 0.915$),
- nem a interação entre integração organizacional percebida e liderança servidora do CEO ($\beta = 0.111$; $p = 0.756$).

Estes resultados indicam que, no contexto da presente amostra, o suporte organizacional percebido e a liderança servidora do CEO não exercem uma influência moderadora significativa nas relações entre os antecedentes organizacionais e a motivação dos colaboradores.

Assim, as hipóteses H5 a H10 não são suportadas empiricamente.

Tabela 6-Efeitos de moderação

Variável preditora	B	Erro-padrão	β	t	p	Tolerância
Constante	1.553	0.835	—	1.859	0.067	—
AO × SOP	-0.235	0.199	-0.331	-1.182	0.241	0.082
CO × SOP	0.156	0.297	0.216	0.527	0.600	0.038
IOP × SOP	-0.099	0.219	-0.166	-0.454	0.651	0.048
CO × CEOSL	-0.029	0.268	-0.042	-0.107	0.915	0.042
IOP × CEOSL	0.060	0.192	0.111	0.312	0.756	0.051
AO × CEOSL	0.195	0.204	0.253	0.954	0.343	0.091
AO	0.043	0.156	0.038	0.277	0.783	0.332
SOP	0.593	0.248	0.597	2.392	0.019	0.102
CO	0.269	0.198	0.230	1.362	0.177	0.225
CEOSL	-0.230	0.206	-0.256	-1.118	0.267	0.121
IOP	0.020	0.186	0.022	0.107	0.915	0.152

Fonte: Elaboração Própria

Nota. Variável dependente: Motivação. As variáveis foram centradas antes da criação dos termos de interação.

4.2 Discussão dos resultados

O presente ponto tem como objetivo discutir os resultados obtidos à luz do enquadramento teórico desenvolvido, procurando analisar de forma crítica em que medida as evidências empíricas observadas confirmam, aprofundam ou desafiam os pressupostos estabelecidos na revisão de literatura. Mais do que validar o modelo conceptual proposto, esta análise permite compreender com maior detalhe os mecanismos subjacentes à motivação dos colaboradores em contexto organizacional, bem como o papel diferencial dos diversos antecedentes considerados.

De forma global, os resultados evidenciam um suporte parcial para o modelo conceptual, confirmando a relevância de determinados antecedentes organizacionais na explicação da motivação, mas não validando a totalidade das relações propostas, em particular no que respeita aos efeitos de moderação. Esta configuração sugere que a motivação pode ser explicada predominantemente por mecanismos diretos, levantando questões relevantes quanto ao papel efetivo das variáveis contextuais tradicionalmente apontadas como moderadoras.

No que diz respeito ao alinhamento de objetivos, observa-se um efeito positivo e estatisticamente significativo na motivação, confirmando a hipótese formulada. Este resultado está em linha com a evidência teórica que demonstra que a congruência entre objetivos individuais e organizacionais facilita a internalização das metas e reforça o significado atribuído ao trabalho (Locke & Latham, 2019). Quando os colaboradores percecionam essa congruência, tendem a encarar as exigências organizacionais como extensões dos seus próprios interesses, o que favorece níveis mais elevados de envolvimento, persistência e direção do esforço.

Para além de confirmar a literatura, os resultados permitem aprofundar a compreensão do fenómeno ao evidenciar que o alinhamento de objetivos atua ao nível dos mecanismos cognitivos de autorregulação. A motivação emerge, neste contexto, não apenas como resposta a incentivos externos, mas como consequência de um processo de integração das metas organizacionais no sistema de objetivos individuais (Deci & Ryan, 2000). Este contributo é particularmente relevante, na medida em que reforça a ideia de que a motivação depende da perceção de coerência entre propósito individual e organizacional, e não apenas da existência de recompensas ou controlo externo.

Relativamente à confiabilidade organizacional, os resultados indicam igualmente um efeito positivo e estatisticamente significativo na motivação, confirmando a hipótese proposta. Este achado está alinhado com a literatura que destaca o papel da previsibilidade organizacional e da disponibilidade consistente de recursos na redução da incerteza e no reforço da confiança dos colaboradores (Eisenberger & Stinglhamber, 2011; Kanfer et al., 2017). Quando o contexto organizacional é percecionado como fiável, os colaboradores desenvolvem expectativas mais claras relativamente à relação entre esforço e resultado, o que favorece o investimento contínuo de energia no trabalho. Este efeito pode ser interpretado à luz da teoria das expectativas (Vroom, 1964; Kanfer et al., 2017), uma vez que a perceção de controlo sobre os resultados aumenta a probabilidade de envolvimento e persistência. Para além de corroborar esta perspetiva, os resultados sugerem que a confiabilidade organizacional desempenha um papel estrutural na motivação, ao reduzir barreiras cognitivas associadas à incerteza e ao risco percebido no desempenho das tarefas. Assim, mais do que um fator de suporte, a consistência organizacional parece constituir uma condição base para a ativação sustentada da motivação no trabalho.

No que respeita à integração organizacional percebida, os resultados não evidenciam um efeito estatisticamente significativo na motivação, não suportando a

hipótese formulada. Este achado contraria parcialmente a literatura, que sugere que a identificação com a organização e a percepção de alinhamento identitário tendem a reforçar o envolvimento e a motivação no trabalho (Riketta, 2005; van Dick et al., 2004; Zhang & Tu, 2018). Contudo, este resultado pode ser interpretado à luz da natureza mais identitária deste construto. Ao contrário de fatores mais diretamente ligados à execução do trabalho, como a clareza de objetivos ou a disponibilidade de recursos, a integração organizacional percebida tende a depender de processos mais graduais de identificação, pertença e internalização simbólica. Neste sentido, os seus efeitos sobre a motivação podem não se manifestar de forma imediata, especialmente em estudos de natureza transversal, nos quais as percepções são recolhidas num único momento temporal (Ashforth & Mael, 1989; Riketta, 2005; van Dick et al., 2004).

Ainda assim, este resultado não deve ser interpretado como uma ausência de relevância teórica da variável, mas antes como um indicador de que os mecanismos associados à identificação organizacional podem não operar de forma imediata ou diretamente observável em todos os contextos. Ao contrário de variáveis mais instrumentais, como o alinhamento de objetivos ou a confiabilidade organizacional, que atuam ao nível cognitivo e funcional, a integração organizacional percebida insere-se num plano mais profundo, relacionado com processos identitários e de integração simbólica (Ashforth & Mael, 1989; Riketta, 2005).

Neste sentido, é plausível considerar que os efeitos desta variável se desenvolvem de forma mais gradual e cumulativa ao longo do tempo, sendo menos suscetíveis de captação em estudos de natureza transversal. A construção de uma ligação identitária com a organização implica processos de internalização mais complexos, que dependem da experiência acumulada do colaborador e da consistência das interações organizacionais ao longo do tempo. Assim, a ausência de significância estatística poderá refletir limitações temporais do desenho do estudo, e não necessariamente a inexistência de efeito no plano prático (van Dick et al., 2004).

Adicionalmente, a não validação da hipótese pode estar associada à proximidade conceptual entre a integração organizacional percebida e outras variáveis incluídas no modelo, nomeadamente o suporte organizacional percebido e a confiabilidade organizacional. Esta sobreposição parcial pode reduzir a variância única explicada por cada construto, dificultando a identificação do efeito isolado da integração organizacional percebida na motivação. Assim, mais do que fragilidade conceptual, este resultado pode

refletir uma interdependência entre dimensões organizacionais que, na prática, são percecionadas de forma integrada pelos colaboradores.

Para além das explicações metodológicas e conceptuais, os resultados sugerem ainda uma possível reconfiguração da importância relativa dos diferentes fatores motivacionais em contexto organizacional. Em ambientes onde predominam exigências operacionais e pressão por resultados, os colaboradores poderão valorizar mais fatores diretamente associados à execução das tarefas, como a clareza de objetivos e a disponibilidade de recursos, em detrimento de fatores identitários. Neste cenário, os resultados sugerem que, no contexto analisado, a motivação tende a emergir sobretudo como resposta a condições que facilitam a execução das tarefas, e não necessariamente como consequência de processos de identificação simbólica com a organização (Bakker & Demerouti, 2007; Humphrey et al., 2007).

Deste modo, o contributo do presente estudo reside em evidenciar que a influência da integração organizacional percebida na motivação pode não ser universal nem imediata, sugerindo a necessidade de considerar o papel do tempo, do contexto e da interação com outras variáveis organizacionais na explicação deste fenómeno.

No que concerne à relação entre motivação e capacidades os resultados confirmam de forma robusta a hipótese proposta, evidenciando um efeito positivo forte e estatisticamente significativo. Este achado está alinhado com a literatura que identifica a motivação como um elemento central na mobilização, aplicação e desenvolvimento das competências individuais (Kim & Beehr, 2022).

Este resultado ganha particular relevância quando interpretado à luz da noção de colaborador ideal que orienta o presente estudo. As capacidades analisadas representam, em boa verdade, os atributos que as organizações tendem a associar ao trabalhador ideal, tais como a competência técnica, capacidade de adaptação, autonomia, resolução de problemas, responsabilidade e contributo efetivo para os objetivos organizacionais. No entanto, os resultados sugerem que tais capacidades tornam-se verdadeiramente relevantes quando são mobilizadas através da motivação. Assim, o colaborador ideal não deve ser entendido apenas como aquele que possui um conjunto elevado de competências, mas como aquele que se encontra motivado para as aplicar de forma consistente, produtiva e alinhada com o contexto organizacional.

Para além de corroborar esta perspetiva, a magnitude elevada do efeito observado permite reforçar a ideia de que a motivação desempenha um papel determinante na transformação do potencial em desempenho efetivo. A existência de capacidades, por si

só, não garante a sua aplicação consistente no contexto de trabalho, sendo necessário que os colaboradores estejam motivados para direcionar, sustentar e intensificar o seu esforço.

Neste sentido, os resultados obtidos contribuem para consolidar a visão da motivação como um mecanismo regulador do comportamento, influenciando não apenas a intensidade do esforço, mas também a sua direção e persistência. A motivação atua, assim, como um elo crítico entre aquilo que os colaboradores são capazes de fazer e aquilo que efetivamente realizam no contexto organizacional (Kanfer et al., 2017; Kim & Beehr, 2022).

Importa ainda destacar que a elevada capacidade explicativa desta relação pode também refletir uma proximidade conceptual entre as variáveis, o que exige uma interpretação cuidadosa dos resultados. Ainda assim, a consistência empírica observada reforça de forma clara o papel central da motivação na ativação e desenvolvimento das capacidades, validando uma das relações estruturantes do modelo conceptual.

No que respeita aos efeitos de moderação, os resultados não evidenciam relações estatisticamente significativas, não suportando o papel moderador da liderança servidora do CEO nem do suporte organizacional percebido nas relações entre os antecedentes organizacionais e a motivação. Este resultado contraria as expectativas teóricas inicialmente formuladas, que sugeriam que estas variáveis contextuais poderiam intensificar ou atenuar o impacto dos antecedentes na motivação (Aguinis et al., 2017).

Contudo, a ausência de efeitos de moderação não deve ser interpretada como uma fragilidade do modelo, mas antes como um indicador de que, no contexto analisado, os mecanismos que explicam a motivação operam predominantemente de forma direta. Os resultados sugerem que fatores como o alinhamento de objetivos e a confiabilidade organizacional exercem influência sobre a motivação de forma consistente e independente, não necessitando de condições contextuais adicionais para se manifestarem.

Os resultados sugerem que, no contexto da presente investigação, os efeitos diretos parecem assumir maior relevância explicativa do que os efeitos de moderação tradicionalmente sugeridos pela literatura. Em particular, sugere-se que, em determinados contextos organizacionais, a motivação pode ser explicada de forma mais parcimoniosa através de relações diretas, reduzindo a necessidade de modelos excessivamente complexos baseados em múltiplas interações.

Uma possível explicação para este resultado reside na força dos efeitos diretos observados no modelo. Quando variáveis como o suporte organizacional percebido

apresentam um impacto direto significativo na motivação, a sua capacidade de atuar como moderador tende a ser reduzida, uma vez que a variância explicada é absorvida diretamente. Neste sentido, os resultados sugerem que o suporte organizacional percebido poderá assumir um papel mais relevante enquanto antecedente direto da motivação do que como mecanismo de moderação.

Adicionalmente, importa considerar as limitações associadas à deteção empírica de efeitos de moderação. Este tipo de efeito exige níveis elevados de poder estatístico e variabilidade nos dados, sendo particularmente sensível à dimensão da amostra (Aguinis, 2004). Assim, a ausência de significância estatística poderá estar parcialmente associada a constrangimentos metodológicos, nomeadamente à dimensão da amostra utilizada.

Outro aspeto relevante prende-se com os níveis reduzidos de tolerância observados em alguns termos de interação, o que sugere a presença de multicolinearidade e poderá ter contribuído para o aumento dos erros padrão dos coeficientes, reduzindo a probabilidade de deteção de efeitos estatisticamente significativos (Hair et al., 2019).

Deste modo, é plausível considerar que a não validação das hipóteses de moderação resulta, em parte, de limitações estatísticas do modelo. Para além destas explicações, os resultados permitem também avançar uma interpretação de natureza teórica. Em contextos organizacionais onde a clareza de objetivos e a disponibilidade de recursos assumem um papel central, a motivação poderá depender sobretudo de fatores estruturais e funcionais, tornando menos relevante o papel de variáveis contextuais adicionais (Bakker & Demerouti, 2007). Neste enquadramento, a motivação emerge como uma resposta direta às condições que facilitam a execução do trabalho, não sendo necessariamente amplificada por estilos de liderança específicos ou níveis diferenciados de suporte percebido.

Por conseguinte, o contributo do presente estudo reside em evidenciar que os efeitos de moderação podem não ser universais, sugerindo que a sua relevância depende das características específicas do contexto organizacional e da configuração dos restantes antecedentes. Esta perspetiva contribui para um refinamento dos modelos teóricos existentes, ao indicar que a complexidade relacional proposta na literatura poderá não se verificar de forma consistente em todos os cenários.

Em termos de síntese, os resultados obtidos indicam que a motivação dos colaboradores é significativamente influenciada por fatores organizacionais de natureza direta, nomeadamente o alinhamento de objetivos, a confiabilidade organizacional e o suporte organizacional percebido, assumindo um papel central na mobilização e aplicação

das capacidades. A evidência empírica reforça a ideia de que a motivação constitui um mecanismo fundamental de transformação do potencial em desempenho efetivo, funcionando como elemento regulador do comportamento no contexto organizacional.

Por outro lado, não foi encontrada evidência que sustente o papel moderador da liderança servidora do CEO e do suporte organizacional percebido, sugerindo que, no contexto analisado, os mecanismos explicativos da motivação operam de forma predominantemente direta. Este resultado não invalida a relevância destas variáveis, mas aponta para a necessidade de uma análise mais contextualizada da sua influência, considerando fatores como o desenho do estudo, a natureza da amostra e a interação com outras dimensões organizacionais (Gagné et al., 2015).

Capítulo V - Conclusões, Implicações Práticas, Limitações e Investigação Futura

5.1 Conclusões

O presente estudo teve como principal objetivo analisar de que forma diferentes fatores organizacionais influenciam a motivação no trabalho e, consequentemente, a mobilização das capacidades dos colaboradores. Os resultados obtidos permitem evidenciar que a motivação assume um papel central neste processo, funcionando como um mecanismo explicativo fundamental na ligação entre o contexto organizacional e o desenvolvimento das capacidades individuais.

Neste sentido, o estudo permite também clarificar a ideia de colaborador ideal. Os resultados sugerem que este perfil não deve ser reduzido à posse de capacidades técnicas ou comportamentais, mas sim, compreendido como a articulação entre capacidade e motivação. O colaborador ideal é, assim, aquele que não apenas possui competências relevantes, mas que encontra no contexto organizacional condições que favorecem a sua motivação e, consequentemente, a mobilização efetiva dessas capacidades.

Os dados empíricos demonstram que o alinhamento de objetivos e a confiabilidade organizacional exercem um impacto positivo e significativo na motivação, evidenciando que a clareza na definição de metas e a percepção de consistência e fiabilidade por parte da organização são determinantes para o envolvimento dos colaboradores. Estes fatores contribuem para a criação de um ambiente organizacional mais estruturado e previsível, onde os indivíduos compreendem o seu papel e reconhecem o valor do seu contributo, reforçando o seu compromisso com a organização.

A par destes resultados, o suporte organizacional percebido destaca-se como um dos fatores com maior influência direta na motivação, sugerindo que a percepção de apoio, reconhecimento e valorização por parte da organização desempenha um papel determinante no fortalecimento do vínculo entre colaborador e organização. Este resultado reforça a importância de práticas organizacionais que integrem não apenas uma dimensão operacional, mas também uma componente relacional e humana na gestão de pessoas.

Em contraste, a integração organizacional percebida não revelou um impacto estatisticamente significativo na motivação, o que poderá indicar que a identificação simbólica com a organização, embora relevante do ponto de vista conceptual, não é suficiente, por si só, para influenciar os níveis de motivação no contexto analisado. Este resultado sugere que fatores mais concretos e diretamente experienciados no quotidiano organizacional tendem a assumir um papel mais determinante na explicação da motivação (Kim & Beehr, 2022).

Relativamente aos efeitos de moderação, não foi encontrada evidência empírica que sustente o papel moderador da liderança servidora do CEO nem do suporte organizacional percebido nas relações entre os antecedentes organizacionais e a motivação. Este resultado aponta para uma predominância de efeitos diretos no modelo, sugerindo que, no contexto estudado, os fatores organizacionais influenciam a motivação de forma independente, sem depender de condições contextuais adicionais para se manifestarem.

Em termos globais, os resultados obtidos reforçam a ideia de que a motivação no trabalho é fortemente influenciada por fatores organizacionais tangíveis e diretamente percebidos pelos colaboradores, assumindo um papel essencial na mobilização das capacidades que caracterizam o colaborador ideal. Mais do que um constructo isolado, a motivação emerge como um elemento estruturante na dinâmica organizacional, refletindo a forma como os indivíduos interpretam, internalizam e respondem ao contexto em que se inserem (Kanfer et al., 2017).

5.2 Implicações práticas

Os resultados obtidos apresentam implicações relevantes para a gestão organizacional, particularmente no desenvolvimento de práticas orientadas para o aumento da motivação dos colaboradores.

Em primeiro lugar, destaca-se a importância do alinhamento de objetivos, sendo fundamental que as organizações garantam uma comunicação clara das metas e promovam o envolvimento dos colaboradores na definição dos objetivos, reforçando o sentido de propósito e direção. A percepção de contributo individual para os objetivos organizacionais constitui um fator determinante para o aumento da motivação e do compromisso.

Em segundo lugar, a confiabilidade organizacional revela-se um fator crítico, indicando que as organizações devem assegurar consistência nas suas práticas, cumprir compromissos e disponibilizar os recursos necessários para o desempenho das funções.

A previsibilidade e a confiança na organização contribuem para a criação de um ambiente mais estável e propício ao envolvimento dos colaboradores.

Adicionalmente, o impacto significativo do suporte organizacional percebido evidencia a necessidade de implementar políticas de gestão de pessoas centradas no colaborador, nomeadamente através do reconhecimento do esforço, da valorização do contributo individual e da promoção de um ambiente de trabalho colaborativo. Estas práticas reforçam a ligação entre o colaborador e a organização, potenciando níveis mais elevados de motivação. Por outro lado, os resultados sugerem que a adoção de estilos de liderança específicos, como a liderança servidora, poderá não ser suficiente, por si só, para potenciar a motivação, sendo mais relevante garantir condições organizacionais estruturais que sustentem o desempenho e o bem-estar dos colaboradores.

Para além destas implicações de natureza mais operacional, importa enquadrar os resultados numa perspetiva mais ampla e contemporânea da gestão organizacional. Num contexto cada vez mais marcado pela automatização, digitalização e orientação para métricas de desempenho, verifica-se uma tendência crescente para a desvalorização da dimensão humana do trabalho. As organizações operam frequentemente num ambiente caracterizado por mudanças constantes, reestruturações e elevada mobilidade profissional, onde os colaboradores são, por vezes, percecionados sobretudo como recursos ou unidades de produção (Pfeffer, 2018; Bakker & Demerouti, 2007).

Neste enquadramento, o estudo da motivação e do seu impacto na mobilização das capacidades ultrapassa o domínio académico, assumindo um papel central na sustentabilidade do ecossistema empresarial. Compreender o que motiva os colaboradores não se traduz apenas em ganhos de produtividade, mas representa uma abordagem mais abrangente que reconhece o indivíduo na sua totalidade, considerando as suas necessidades, expectativas e sentido de propósito. A valorização da dimensão

humana emerge, assim, como um fator essencial para o desenvolvimento de organizações mais equilibradas e resilientes. Paralelamente, importa refletir sobre a forma como as organizações têm vindo a investir fortemente na análise e previsão do comportamento dos seus clientes, nomeadamente através de modelos de churn, desenvolvidos para antecipar perdas e proteger o negócio. No entanto, esta lógica nem sempre é aplicada ao capital humano. Muitas organizações continuam a negligenciar o fenómeno do “churn interno”, designado por turnover, onde existe uma desvalorização dos fatores que conduzem à desmotivação, ao afastamento psicológico e, em última instância, à saída dos colaboradores (Hom et al., 2017).

Esta assimetria evidencia uma abordagem incompleta da gestão organizacional, onde se privilegia a retenção de clientes, mas nem sempre se compreende ou protege o ativo humano que sustenta a própria organização. Neste sentido, o estudo da motivação assume um papel ainda mais relevante, permitindo identificar sinais precoces de falta de motivação e contribuir para a criação de ambientes de trabalho que favoreçam não só a produtividade, mas também a retenção e o compromisso dos colaboradores.

Importa, por fim, reconhecer que, apesar dos avanços tecnológicos e da crescente automatização dos processos, são as pessoas que continuam a constituir o elemento central das organizações. As máquinas e os sistemas existem como resultado da ação humana e ao serviço desta, pelo que a desvalorização da dimensão humana pode comprometer não apenas o desempenho organizacional, mas também a capacidade de adaptação e inovação a longo prazo. Assim, investir na motivação dos colaboradores deve ser entendido como um dos pilares fundamentais para a construção de organizações mais sustentáveis, competitivas e orientadas para o futuro (Pfeffer, 2018; Bakker & Demerouti, 2007).

5.3 Implicações Teóricas

Os resultados obtidos permitem aprofundar a compreensão do papel da motivação no contexto organizacional, ao reforçar a sua centralidade enquanto mecanismo explicativo da relação entre fatores contextuais e a mobilização das capacidades individuais. Neste sentido, a evidência empírica sustenta a ideia de que a motivação não deve ser encarada como um mero resultado das condições organizacionais, mas antes como um processo ativo que medeia a tradução dessas condições em comportamentos e capacidades efetivas dos colaboradores (Kanfer et al., 2017).

Adicionalmente, os resultados não suportam empiricamente a existência de efeitos de moderação por parte das variáveis consideradas, sugerindo que as relações entre os antecedentes organizacionais e a motivação no trabalho tendem a ocorrer de forma mais direta do que contingente. Este resultado contribui para a literatura ao indicar que, pelo menos no contexto analisado, fatores como o alinhamento de objetivos, a confiabilidade organizacional e a incorporação da organização na identidade do colaborador exercem um impacto consistente sobre a motivação, independentemente de níveis diferenciados de suporte organizacional percebido ou estilos de liderança (Aguinis et al., 2017).

Neste enquadramento, os resultados sugerem a necessidade de reavaliar o papel das variáveis tradicionalmente conceptualizadas como moderadoras, podendo estas assumir, em determinados contextos, um papel mais estrutural ou direto no sistema motivacional, em vez de funcionarem como fatores condicionadores da intensidade das relações estabelecidas. Esta leitura abre espaço para futuras investigações que explorem modelos alternativos, nomeadamente através da inclusão destas variáveis como antecedentes diretos ou mediadores adicionais (Aguinis et al., 2017; Eisenberger & Stinglhamber, 2011).

Por fim, este estudo contribui para o desenvolvimento teórico ao reforçar a importância de integrar a motivação como elemento central nos modelos explicativos do comportamento organizacional, destacando o seu papel na ativação das capacidades individuais dos colaboradores. Mais do que um simples estado psicológico, a motivação emerge como o mecanismo que permite transformar potencial em ação, consolidando-se como uma variável-chave na compreensão da performance e do desenvolvimento das capacidades no contexto organizacional (Kanfer et al., 2017; Kim & Beehr, 2022).

5.4 Limitações do estudo

Apesar dos contributos teóricos e práticos apresentados, importa reconhecer um conjunto de limitações que enquadram a interpretação dos resultados e reforçam a necessidade de uma leitura crítica. Desde logo, a dimensão da amostra utilizada poderá limitar a generalização dos resultados, particularmente no que se refere à análise de relações mais complexas, como os efeitos de moderação, cuja deteção exige níveis elevados de poder estatístico e variabilidade nos dados, nem sempre assegurados no presente estudo. Por outro lado, a utilização de questionários como instrumento de recolha de dados implica uma forte dependência das perceções dos respondentes, estando sujeita a enviesamentos associados à desejabilidade social, à interpretação subjetiva das questões

e ao contexto individual no momento da resposta, o que assume particular relevância quando se analisam constructos de natureza psicológica, como a motivação ou o suporte organizacional percebido (Hair et al., 2019).

Acresce ainda a presença de níveis elevados de multicolinearidade, sobretudo nos termos de interação utilizados para testar os efeitos de moderação, situação que pode ter contribuído para o aumento dos erros padrão e, conseqüentemente, para a não identificação de relações estatisticamente significativas, não sendo possível excluir a existência desses efeitos no contexto real (Hair et al., 2019). Por fim, o carácter transversal da investigação limita a análise da evolução das variáveis ao longo do tempo e restringe a possibilidade de estabelecer relações causais, tendo em conta que a motivação e a mobilização das capacidades constituem fenómenos dinâmicos, influenciados por múltiplos fatores que se desenvolvem e transformam ao longo do tempo. Neste enquadramento, as limitações identificadas não comprometem os contributos do estudo, mas permitem contextualizar os resultados e reforçar a pertinência de investigações futuras que aprofundem estas relações (Bryman & Bell, 2015).

5.5 Sugestões para investigações futuras

A análise realizada permite identificar diversas oportunidades de aprofundamento, abrindo novas perspetivas para o desenvolvimento da investigação nesta área. A replicação do estudo em contextos distintos, com recurso a amostras mais amplas e diversificadas, assume particular relevância, na medida em que permitirá testar a consistência dos resultados e compreender em que medida as relações identificadas se mantêm em diferentes realidades organizacionais e setores de atividade. Paralelamente, os resultados obtidos sugerem a pertinência de reavaliar o posicionamento de determinadas variáveis no modelo conceptual, nomeadamente no que respeita ao suporte organizacional percebido, cuja análise como antecedente direto da motivação poderá contribuir para um refinamento teórico mais alinhado com a evidência empírica observada.

A adoção de metodologias longitudinais constitui igualmente uma via promissora, permitindo analisar a evolução da motivação e da mobilização das capacidades ao longo do tempo e aprofundar a compreensão das relações causais entre as variáveis. A integração de abordagens qualitativas, como entrevistas ou estudos de caso, poderá também enriquecer a interpretação dos resultados quantitativos, proporcionando uma

compreensão mais aprofundada da dimensão humana e contextual da motivação no trabalho.

Por fim, ganha particular relevância a exploração do conceito turnover, em articulação com variáveis como a motivação, o suporte organizacional e o alinhamento de objetivos, sendo que a aplicação de modelos analíticos à gestão de pessoas poderá representar uma evolução significativa na forma como as organizações antecipam comportamentos e desenvolvem estratégias de retenção, aproximando a gestão de recursos humanos das práticas já consolidadas noutras áreas do negócio.

Referências Bibliográficas

Aguinis, H. (2004). *Regression analysis for categorical moderators*. Guilford Press.

<https://www.guilford.com/books/Regression-Analysis-for-Categorical-Moderators/Herman-Aguinis/9781572309692>

Aguinis, H., Edwards, J. R., & Bradley, K. J. (2017). Improving our understanding of moderation and mediation in strategic management research. *Organizational Research Methods*, 20(4), 665–685. <https://doi.org/10.1177/1094428115627498>

Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Sage. https://books.google.com/books/about/Multiple_Regression.html?id=LcWLUyXcmnC

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20–39. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4278999>

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>

Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>

Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business research methods* (4th ed.). Oxford University Press.

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>

Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>

Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2011). *Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees*. American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12318-000>

Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspel, A. K., Bellerose, J., Benabou, C., Chemolli, E., Güntert, S. T., Halvari, H., Indiyastuti, D. L., Johnson, P. A., Molstad, M. H., Naudin, M., Ndao, A., Olafsen, A. H., Roussel, P., Wang, Z., & Westbye, C. (2015). The multidimensional work motivation scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178–196.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.877892>

Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.

de Grip, A., & Sauermann, J. (2013). The effect of training on productivity: The transfer of on-the-job training from the perspective of economics. *Educational Research Review*, 8, 28–36. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2012.05.005>

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.

Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193–206.
<https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277628>

Heckman, J. J., & Kautz, T. (2014). Fostering and measuring skills: Interventions that improve character and cognition. In J. J. Heckman, J. E. Humphries, & T. Kautz (Eds.), *The myth of achievement tests: The GED and the role of character in American life* (pp. 341–430). University of Chicago Press.
<https://doi.org/10.7208/chicago/9780226100128.003.0009>

Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530–545.
<https://doi.org/10.1037/apl0000103>

Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical

extension. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332–1356.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1332>

Kanfer, R., Frese, M., & Johnson, R. E. (2017). *Motivation related to work: A century of progress*. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 338–355.
<https://doi.org/10.1037/apl0000133>

Kim, M., & Beehr, T. A. (2022). Self-efficacy and psychological ownership mediate the effects of empowering leadership on both good and bad employee behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 132, 103663. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103663>

Kuvaas, B. (2009). A test of hypotheses derived from self-determination theory among public sector employees. *Employee Relations*, 31(1), 39–56.
<https://doi.org/10.1108/01425450910916814>

Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, 56, 485–516.
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.142105>

LePine, J. A., Podsakoff, N. P., & LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48(5), 764–775. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.18803921>

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(2), 161–177. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2019). The development of goal setting theory: A half century retrospective. *Motivation Science*, 5(2), 93–105. <https://doi.org/10.1037/mot0000127>

Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2–3), 463–479. <https://doi.org/10.1002/job.678>

Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management*, 36(4), 827–856. <https://doi.org/10.1177/0149206310363732>

Pfeffer, J. (2018). *Dying for a paycheck: How modern management harms employee health and company performance—and what we can do about it*. Harper Business.

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>

Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 358–384. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.05.005>

Salas, E., Reyes, D. L., & McDaniel, S. H. (2018). The science of teamwork: Progress, reflections, and the road ahead. *American Psychologist*, 73(4), 593–600. <https://doi.org/10.1037/amp0000334>

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th ed.). Pearson.

Shin, D., & Konrad, A. M. (2017). Causality between high-performance work systems and organizational performance. *Journal of Management*, 43(4), 973–997. <https://doi.org/10.1177/0149206314544746>

van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J., & Christ, O. (2004). The utility of a broader conceptualization of organizational identification: Which aspects really matter? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(2), 171–191. <https://doi.org/10.1348/096317904774202135>

Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1228–1261. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.006>

Van Laar, E., van Deursen, A. J. A. M., van Dijk, J. A. G. M., & de Haan, J. (2017). The relation between 21st-century skills and digital skills: A systematic literature review. *Computers in Human Behavior*, 72, 577–588. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.03.010>

van Knippenberg, D. (2000). Work motivation and performance: A social identity perspective. *Applied Psychology*, 49(3), 357–371. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00020>

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.

Waldman, D. A., & Yammarino, F. J. (1999). *CEO charismatic leadership: Levels-of-management and levels-of-analysis effects*. *Academy of Management Review*, 24(2), 266–285. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.1893936>

Zhang, S., & Tu, Y. (2018). *Cross-domain effects of ethical leadership on employee family and life satisfaction: The moderating role of family-supportive supervisor behaviors*. *Journal of Business Ethics*, 152(4), 1085–1097. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3306-4>

Boyatzis, R. E. (2008). *Competencies in the 21st century*. *Journal of Management Development*, 27(1), 5–12. <https://doi.org/10.1108/02621710810840730>