



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**DETERMINANTES DO TRABALHADOR IDEAL:
ANTECEDENTES ORGANIZACIONAIS E PERCEÇÕES DOS GESTORES**

VITÓRIA SMOLYAK

MAIO - 2026

MESTRADO

CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**DETERMINANTES DO TRABALHADOR IDEAL:
ANTECEDENTES ORGANIZACIONAIS E PERCEÇÕES DOS GESTORES**

VITÓRIA SMOLYAK

ORIENTADOR:
PROFESSOR DOUTOR PAULO LOPES HENRIQUES

MAIO - 2026

GLOSSÁRIO

AIP – Amabilidade Interpessoal Percebida

AO – Alinhamento de Objetivos

AMO – *Ability, Motivation and Opportunity*

CC – Capacidade do Colaborador

CEO – *Chief Executive Officer*

CO – Confiança Organizacional

CPC – Competência Percebida dos Colaboradores

DP – Desvio Padrão

ECA – Envolvimento Comunitário Afetivo

IOP – Identificação Organizacional Percebida

ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão

LSCEO – Liderança Servidora do CEO

MC – Motivação do Colaborador

RH – Recursos Humanos

SOP – Suporte Organizacional Percebido

RESUMO

Este estudo oferece novos contributos para a compreensão dos determinantes do trabalhador ideal, propondo e testando um modelo integrador de antecedentes da capacidade do colaborador. Utilizando dados de 101 colaboradores de organizações portuguesas, foram feitas análises de regressão hierárquica para testar os efeitos diretos de seis variáveis independentes (Identificação Organizacional Percebida, Suporte Organizacional Percebido, Alinhamento de Objetivos, Motivação do Colaborador, Confiança Organizacional e Envolvimento Comunitário Afetivo) sobre a capacidade do colaborador. Adicionalmente, testou-se o papel moderador da liderança servidora do CEO nas relações entre identificação organizacional percebida, suporte organizacional percebido, motivação do colaborador e a capacidade do colaborador. Por fim, uma análise multi-grupo explorou se os padrões de variáveis organizacionais diferem em função das perceções dos gestores sobre competência e amabilidade interpessoal dos colaboradores. Os resultados revelaram que o suporte organizacional percebido foi a única variável com efeito estatisticamente significativo sobre a capacidade do colaborador ($\beta = 0,315$, $p = 0,022$), destacando-se como o antecedente mais forte do trabalhador ideal. A liderança servidora do CEO demonstrou um papel moderador significativo na relação entre a identificação organizacional percebida e a capacidade do colaborador ($\beta = 0,301$, $p = 0,032$); embora a identificação organizacional não apresente efeito direto significativo, o seu impacto é 72,9% superior em contextos de liderança servidora elevada. Contrariamente ao esperado, organizações onde os gestores percecionam colaboradores como menos competentes ou amáveis apresentaram níveis mais elevados em determinadas variáveis organizacionais (nomeadamente Identificação Organizacional e Envolvimento Comunitário). O estudo conclui com recomendações para os gestores e sugestões para investigações futura.

Palavras Chaves: Capacidade do Colaborador; Suporte Organizacional Percebido; Liderança Servidora; Perceções dos Gestores; Trabalhador Ideal; Comportamento Organizacional.

JEL Codes: M12; M54; J24; D23; C31

ABSTRACT

This study offers new insights into the determinants of the ideal employee by proposing and testing an integrative model of the antecedents of employee competence. Using data from 101 employees in portuguese organizations, hierarchical regression analyses were conducted to test the direct effects of six independent variables (Perceived Organizational Identification, Perceived Organizational Support, Goal Alignment, Employee Motivation, Organizational Trust, and Affective Community Engagement) on employee capability. Additionally, the moderating role of the CEO's servant leadership in the relationships between perceived organizational identification, perceived organizational support, employee motivation, and employee capability was tested. Finally, a multi-group analysis explored whether patterns of organizational variables differ depending on managers' perceptions of employees' competence and interpersonal friendliness. The results revealed that perceived organizational support was the only variable with a statistically significant effect on employee competence ($\beta = 0.315$, $p = 0.022$), standing out as the strongest predictor of the ideal employee. The CEO's servant leadership demonstrated a significant moderating role in the relationship between perceived organizational identification and employee competence ($\beta = 0.301$, $p = 0.032$); although organizational identification does not have a significant direct effect, its impact is 72.9% greater in contexts of high servant leadership. Contrary to expectations, organizations where managers perceive employees as less competent or less friendly exhibited higher levels of certain organizational variables (namely Organizational Identification and Community Engagement). The study concludes with recommendations for managers and suggestions for future research.

Keywords: Employee Ability; Perceived Organizational Support; Servant Leadership; Managers' Perceptions; Ideal Worker; Organizational Behavior.

JEL Codes: M12; M54; J24; D23; C31

ÍNDICE

Glossário	i
Resumo	ii
Abstract	iii
Índice	iv
Lista de Tabelas	vi
Lista de Figuras.....	vi
Agradecimentos	vii
1. Introdução	1
1.1. Enquadramento e relevância do estudo	1
1.2. Problema de investigação e objetivos	2
1.3. Estrutura do trabalho.....	3
2. Revisão de Literatura	3
2.1. O Trabalhador Ideal	3
2.2. Construção do Trabalhador Ideal.....	5
2.2.1. Identificação Organizacional Percebida (IOP)	5
2.2.2. Suporte Organizacional Percebido (SOP).....	6
2.2.3. Alinhamento de Objetivos (AO).....	7
2.2.4. Motivação do Colaborador (MC).....	8
2.2.5. Confiança Organizacional (CO)	9
2.2.6. Envolvimento Comunitário Afetivo (ECA).....	10
2.2.7. Perceções dos Gestores: Competência e Amabilidade Interpessoal	11
2.2.8. Relações Moderadoras no Modelo de Investigação.....	13
3. Metodologia	17
3.1. Tipo de estudo e abordagem metodológica.....	17

3.2. Instrumentos de medida	19
3.3. Procedimentos de recolha	20
4. Resultados	20
4.1. Estudo de Moderações	23
4.2. Estudo Multi-Grupo	26
5. Discussão de Resultados	31
5.1. Efeitos Diretos sobre a Capacidade do Colaborador.....	31
5.2. Efeitos de Moderação da Liderança Servidora do CEO	33
5.3. Perceções dos Gestores sobre os Colaboradores	34
6. Conclusões	34
6.1. Principais conclusões	34
6.2. Contribuições do estudo.....	36
6.3. Limitações do estudo	37
Referências.....	38

LISTA DE TABELAS

Tabela I - Distribuição da Amostra por Organização.....	18
Tabela II - Instrumentos de Medida.....	19
Tabela III - Matriz de Correlações de Pearson.....	21
Tabela IV - Resumo do Modelo.....	22
Tabela V - Coeficientes de Regressão Linear.....	22
Tabela VI - Resumo do Modelo.....	24
Tabela VII – Coeficientes.....	24
Tabela VIII - Efeitos de IOP sobre CC em Diferentes Níveis de LSCEO.....	26
Tabela IX - Estatísticas Descritivas por Grupo de Competência Percebida (CPC).....	27
Tabela X - Testes t Independentes: Comparação entre Grupos CPC.....	28
Tabela XI - Estatísticas Descritivas por Grupo de Amabilidade Interpessoal Percebida (CIP).....	29
Tabela XII - Testes t Independentes: Comparação entre Grupos CIP.....	30

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Desenho Conceptual.....	16
-----------------------------------	----

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Doutor Paulo Lopes Henriques, meu orientador, agradeço profundamente a orientação rigorosa, a disponibilidade constante e o incentivo que me deu ao longo de todo este percurso. Os seus conselhos foram essenciais para a conclusão desta dissertação e para o meu crescimento enquanto estudante.

A todos os professores do mestrado, o meu sincero agradecimento por todo o apoio e a motivação que recebi. Com vocês percebi a importância do pensamento crítico, ética e, sobretudo, que questionar é fundamental para crescer. Tornei-me numa pessoa melhor graças ao vosso exemplo e dedicação.

Aos participantes deste estudo, agradeço a generosa colaboração. Sem vocês, esta investigação não teria sido possível.

À minha família e amigos, obrigada pelo apoio incondicional em todos os momentos desta jornada.

A todos, muito obrigada.

1. INTRODUÇÃO

1.1. Enquadramento e relevância do estudo

O contexto organizacional atual caracteriza-se por uma crescente complexidade, marcada pela digitalização, transformação tecnológica acelerada e redefinição das relações de trabalho (Noe *et al.*, 2014; World Economic Forum, 2020). As organizações enfrentam pressões constantes para inovar, reter talento e desenvolver equipas capazes de responder a ambientes competitivos e imprevisíveis (Curado *et al.*, 2024). Neste cenário, compreender o que influencia a construção do “trabalhador ideal”¹ tornou-se um desafio central da gestão moderna. A investigação em comportamento organizacional tem vindo a demonstrar que o desempenho dos colaboradores depende de uma combinação de fatores técnicos, motivacionais, relacionais e contextuais (Appelbaum *et al.*, 2000; Jiang *et al.*, 2012).

Desta forma, torna-se especialmente relevante investigar os mecanismos organizacionais, motivacionais e relacionais que contribuem para a perceção de capacidade do colaborador, entendida como o conjunto de capacidades que permite aos colaboradores desempenhar de forma eficaz, aprender continuamente e adaptar-se às exigências do trabalho (Bos-Nehles *et al.*, 2023; Schmidt, 2002). Compreender o trabalhador ideal não implica apenas identificar características individuais desejadas, mas sobretudo perceber como fatores como suporte organizacional, identificação com a organização, liderança, motivação e envolvimento comunitário definem essas características (Appelbaum *et al.*, 2000; Bos-Nehles *et al.*, 2013).

No presente estudo, o conceito do trabalhador ideal é interpretado a partir da capacidade do colaborador, entendida como o conjunto de competências, conhecimentos e aptidões que permitem ao colaborador desempenhar eficazmente e adaptar-se às exigências do trabalho (Bos-Nehles *et al.*, 2023). É com base nesta interpretação que os antecedentes da capacidade do colaborador constituem, ao longo desta dissertação, os determinantes do trabalhador ideal.

Este estudo oferece contribuições tanto teóricas como práticas. Do ponto de vista teórico, integra múltiplos antecedentes organizacionais num modelo único que permite comparar a força de diferentes fatores do trabalhador ideal.

¹ Neste estudo, o termo “trabalhador ideal” é aplicado de forma própria à interpretação da capacidade do colaborador no âmbito do modelo AMO (Bos-Nehles *et al.*, 2023), pela sua capacidade sintética de traduzir o fenómeno em análise.

Do ponto de vista prático, os resultados fornecem orientações concretas para gestores de recursos humanos identificarem candidatos com elevado potencial para se tornarem trabalhadores ideais, através de indicadores observáveis. Adicionalmente, o estudo clarifica o papel relevante da liderança servidora do CEO e dos sistemas de suporte organizacional no desenvolvimento da capacidade dos colaboradores, oferecendo implicações diretas para políticas organizacionais e práticas de gestão de pessoas.

1.2. Problema de investigação e objetivos

Apesar da vasta produção científica existente sobre os fatores que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos colaboradores, a investigação continua a abordar estas variáveis de forma maioritariamente fragmentada. Muitos estudos analisam dimensões específicas do trabalhador ideal, como o suporte organizacional, a identificação, a motivação ou a liderança, mas fazem-no de forma isolada, sem integrar estas variáveis num modelo único capaz de explicar a complexidade do fenómeno (Bos-Nehles *et al.*, 2023).

Assim, a questão de investigação que orienta este estudo é:

“Quais os fatores organizacionais, motivacionais e relacionais que influenciam a perceção do trabalhador ideal e de que forma a liderança e as perceções dos gestores moldam estas relações?”

A partir desta questão central, o estudo estabelece os seguintes objetivos:

1. Analisar a influência direta de Identificação Organizacional Percebida, Suporte Organizacional Percebido, Alinhamento de Objetivos, Motivação do Colaborador, Confiança Organizacional e Envolvimento Comunitário Afetivo sobre a Capacidade do Colaborador.
2. Examinar o papel moderador da liderança servidora do CEO nas relações entre Identificação Organizacional Percebida, Suporte Organizacional Percebido, Motivação do Colaborador e a Capacidade do Colaborador.
3. Investigar o impacto das perceções dos gestores (Competência Percebida do Colaborador e Amabilidade Interpessoal Percebida), através da análise multi-grupo sobre as relações entre variáveis organizacionais e a Capacidade do Colaborador.

1.3. Estrutura do trabalho

Este Trabalho Final de Mestrado está organizado em seis capítulos principais. O Capítulo 1 apresenta a introdução geral ao estudo, o enquadramento conceptual, a relevância do tema, a questão de investigação e os objetivos. O Capítulo 2 desenvolve a revisão de literatura, estruturada em subsecções que abordam cada uma das variáveis do modelo teórico. O Capítulo 3 descreve a metodologia adotada, os instrumentos utilizados e os procedimentos de recolha de dados. O Capítulo 4 apresenta os resultados dos três estudos realizados: análise de regressão linear múltipla, análise de moderações e análise multi-grupo. O Capítulo 5 discute os resultados obtidos, interpretando os efeitos diretos sobre a Capacidade do Colaborador, os efeitos de moderação da Liderança Servidora do CEO e as diferenças nas perceções dos gestores sobre os colaboradores. Por fim, o Capítulo 6 apresenta as principais conclusões, destacando as contribuições teóricas e práticas do estudo, bem como as suas limitações e sugestões para investigações futuras.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. O Trabalhador Ideal

O conceito do “trabalhador ideal” surge a partir do modelo AMO, que estabelece que o desempenho individual resulta da interação entre três componentes fundamentais: a capacidade do colaborador para executar as suas tarefas (*Ability*), a sua motivação para as realizar (*Motivation*), e as oportunidades proporcionadas pela organização que permitem a aplicação dessas capacidades e motivação (*Opportunity*) (Bos-Nehles *et al.*, 2023).

A capacidade do colaborador é a dimensão central do modelo AMO e do conceito trabalhador ideal proposto neste estudo. Refere-se às competências, conhecimentos e aptidões que os colaboradores trazem para o seu trabalho, incluindo não só competências técnicas, mas também capacidades cognitivas, interpessoais e adaptativas essenciais para o desempenho eficaz (Bos-Nehles *et al.*, 2023).

Este estudo propõe que o desenvolvimento da capacidade do colaborador é influenciado por seis antecedentes organizacionais e individuais que, em conjunto, moldam o perfil do trabalhador ideal: identificação organizacional percebida, suporte organizacional percebido, alinhamento de objetivos, motivação do colaborador, confiança organizacional e envolvimento comunitário afetivo.

Estas seis dimensões funcionam de forma integrada e interdependente, criando o perfil do trabalhador ideal. A literatura sobre gestão de RH e comportamento organizacional demonstra que variáveis relacionadas com identificação, suporte liderança e motivação interagem através de mecanismos que podem amplificar ou limitar o impacto da capacidade individual no desempenho organizacional (Bos-Nehles *et al.*, 2023).

Por exemplo, um colaborador pode possuir elevadas competências técnicas, mas se não receber suporte organizacional adequado ou não se identificar com os valores da organização, esse potencial pode acabar por não se traduzir em desempenho efetivo.

As organizações que reconhecem a capacidade do colaborador como investimento estratégico, e não simplesmente como custo operacional, tendem a demonstrar maior capacidade de inovação, adaptação e desempenho sustentável. Esta perspetiva alinha-se com as tendências identificadas pelo (World Economic Forum, 2020), que destaca a necessidade de investimento contínuo no desenvolvimento de competências para responder aos desafios do futuro do trabalho, incluindo a transformação digital, a automação e as novas formas de organização do trabalho.

Neste estudo, a capacidade do colaborador constitui a variável dependente central da investigação, representando o resultado principal que se pretende compreender e explicar através da análise dos seus diversos antecedentes organizacionais e individuais. Ao colocar a CC no centro da análise, o estudo reconhece que o desenvolvimento das capacidades dos colaboradores não é apenas um meio para alcançar os objetivos organizacionais, mas reflete o investimento da organização no capital humano e a sua capacidade de adaptação, essenciais para o sucesso sustentável em contextos de trabalho cada vez mais complexos e dinâmicos.

Com base na literatura, este estudo propõe um modelo integrador que examina os antecedentes da capacidade do colaborador através de múltiplas dimensões organizacionais e individuais. Especificamente, o modelo considera sete variáveis independentes e, adicionalmente, faz-se análise multi-grupo das perceções dos gestores relativamente à competência percebida dos colaboradores (CPC) e à sua amabilidade interpessoal percebida (AIP). As secções seguintes apresentam o enquadramento teórico de cada variável, as evidências empíricas que sustentam as suas relações com a capacidade do colaborador, e as hipóteses de investigação.

2.2. Construção do Trabalhador Ideal

2.2.1. Identificação Organizacional Percebida (IOP)

A compreensão da capacidade de colaborador exige considerar os fatores organizacionais que formam como os colaboradores percebem a sua relação com a empresa. A literatura sobre comportamento organizacional tem explorado o conceito de identificação organizacional, que descreve o grau em que os colaboradores se identificam com a organização e a percebem como uma extensão de si mesmos (Ashforth & Mael, 1989; Stinglhamber *et al.*, 2015).

Este conceito, baseado na teoria da identidade social (Tajfel *et al.*, 2001) sugere que os indivíduos constroem parte da sua identidade a partir dos grupos aos quais pertencem, incluindo o contexto organizacional. Na presente investigação, designamos este fenómeno como identificação organizacional percebida (IOP), referindo-nos à percepção dos colaboradores sobre até que ponto a organização os representa e incorpora os seus valores e necessidades pessoais.

A identificação organizacional percebida reflete o grau de alinhamento entre os valores individuais e organizacionais. Quanto maior este alinhamento, mais elevados tendem a ser os níveis de compromisso afetivo, confiança e empenho (Knippenberg & Sleebos, 2006).

A investigação demonstra que a IOP influencia positivamente não apenas a ligação emocional à organização, mas também comportamentos que vão além das funções formais (Stinglhamber *et al.*, 2015; Yang & Mostafa, 2024). Isto inclui a motivação para investir esforço no trabalho e desenvolver novas competências, fatores que contribuem diretamente para o desenvolvimento de capacidade de colaborador e para a construção do perfil do trabalhador ideal (Divya & Christopher, 2024).

Identificação organizacional percebida assenta em três dimensões fundamentais que explicam a sua influência sobre os comportamentos dos colaboradores. Primeiro, o apoio organizacional reflete a percepção de que a organização valoriza o contributo individual e demonstra preocupação com o bem-estar dos colaboradores (Aldabbas *et al.*, 2025). Segundo, a justiça organizacional diz respeito à percepção de equidade nas políticas, decisões e distribuição de recompensas (Aldabbas *et al.*, 2025). Por último, a identificação traduz o grau de ligação psicológica que leva os colaboradores a perceberem o sucesso organizacional como sucesso pessoal (Yang & Mostafa, 2024). Quando estas três dimensões estão presentes, os colaboradores tornam-se mais

propensos a investir no seu desenvolvimento e a partilhar conhecimento, criando condições favoráveis ao crescimento das capacidades do colaborador.

A identificação organizacional percebida estabelece ligação entre as práticas organizacionais e o desempenho individual dos colaboradores. Estudos recentes demonstram que quando os colaboradores apresentam níveis elevados de IOP, aumenta a perceção de segurança psicológica necessária para assumir riscos, experimentar novas abordagens e aprender com os erros (Kim, 2019).

Esta segurança psicológica, por sua vez, cria condições para que os colaboradores desenvolvam e apliquem novas competências no trabalho. Assim, quanto mais forte a identificação organizacional, maior a propensão para o desenvolvimento da CC, reforçando a ligação entre perceção organizacional e capacidade individual.

H1: A identificação organizacional percebida influencia a capacidade do colaborador.

2.2.2. *Suporte Organizacional Percebido (SOP)*

A relação entre o colaborador e a organização baseia-se, em grande parte, na perceção que o trabalhador tem sobre o modo como é apoiado. Essa perceção é descrita no conceito de suporte organizacional percebido (SOP), definido como o grau em que o colaborador acredita que a organização valoriza o seu contributo e se preocupa com o seu bem-estar (Kurtessis *et al.*, 2017).

O SOP tem origem na Teoria de Suporte Organizacional, que realça que os colaboradores desenvolvem crenças sobre o quanto a organização os aprecia. Estas crenças influenciam o empenho, a lealdade e o desempenho através da reciprocidade (Eisenberger *et al.*, 2020). Análises recentes confirmam que o SOP está associado ao compromisso afetivo, à satisfação no trabalho e à redução da intenção de saída (Caesens & Stinglhamber, 2020; Kurtessis *et al.*, 2017).

A literatura identifica três fatores principais que influenciam o SOP. Em primeiro lugar, temos o tratamento justo que reforça a perceção de que a empresa age de forma ética, contribuindo para a confiança (Kurtessis *et al.*, 2017). Outro fator é o apoio da liderança, uma das variáveis mais fortes do SOP, pois os colaboradores tendem a interpretar o comportamento do líder como reflexo da organização (Caesens *et al.*, 2023; Eisenberger *et al.*, 2002). Por último, as práticas de recursos humanos que envolvem reconhecimento, oportunidades de crescimento e equilíbrio entre trabalho e vida privada

têm impacto direto na percepção de suporte organizacional (Kurtessis *et al.*, 2017).

O SOP tem um papel fundamental no desenvolvimento da CC. Quando o ambiente de trabalho é visto como fonte de apoio, os colaboradores demonstram maior envolvimento proativo e confiança para desenvolver competências (Fan *et al.*, 2022). Estudos revelam que trabalhadores com SOP elevado procuram formação adicional e desenvolvem competências técnicas de forma mais eficaz (Chen *et al.*, 2024). Assim, o SOP atua como um catalisador para o fortalecimento da CC e para a construção do trabalhador ideal.

H2: O suporte organizacional percebido influencia a capacidade do colaborador.

2.2.3. Alinhamento de Objetivos (AO)

O alinhamento de objetivos (AO) refere-se ao grau de correspondência entre os objetivos pessoais do colaborador e as metas organizacionais que orientam a estratégia da empresa. O alinhamento ocorre quando o trabalhador reconhece que o seu esforço contribui diretamente para o alcance de resultados organizacionais (Locke & Latham, 2002). A teoria de *Goal-Setting* demonstra que metas claras aumentam a direção, o foco e a persistência no trabalho (Locke & Latham, 2002).

A literatura mostra que o AO melhora o desempenho organizacional. Estudos revelam que o conhecimento dos colaboradores sobre como o seu trabalho se relaciona com os objetivos organizacionais aumenta significativamente o desempenho (Ayers, 2015). Metas partilhadas facilitam a coordenação de esforços e eliminam incoerências comportamentais, promovendo maior clareza do papel que cada um deve desempenhar e reduzindo a ambiguidade.

O AO desempenha um papel importante no desenvolvimento da Capacidade do Colaborador. A clareza de objetivos organizacionais está positivamente relacionada com o desenvolvimento de competências e com a iniciativa pessoal para crescimento (Matsuo, 2021). Quando o trabalhador entende para onde a organização está a caminhar, tende a investir em competências relevantes para esse caminho, procurando formação que aumente o seu valor funcional. Assim, o AO funciona como motor de aprendizagem contínua.

Para além de direcionar os esforços de aprendizagem, o alinhamento de objetivos fortalece a persistência dos colaboradores no desenvolvimento de competências. A percepção de congruência entre motivações pessoais e metas organizacionais aumenta a disposição para aceitar feedback, experimentar novas abordagens e manter o esforço em

processos de aprendizagem exigentes (Locke & Latham, 2002; Matsuo, 2021). O alinhamento proporciona um enquadramento que ajuda a interpretar obstáculos como oportunidades de crescimento, sustentando o compromisso necessário para adquirir competências de forma consistente (Ayers, 2015).

H3: O alinhamento de objetivos influencia a capacidade do colaborador.

2.2.4. *Motivação do Colaborador (MC)*

A motivação do colaborador (MC) corresponde ao conjunto de forças internas e externas que orientam, mantêm e intensificam o esforço aplicado pelo colaborador na execução das suas tarefas. A motivação é um dos pilares do comportamento organizacional, surgindo no modelo AMO como o segundo elemento fundamental para o desempenho (Appelbaum *et al.*, 2000). A literatura apresenta a motivação como mediador essencial entre competências individuais e resultados organizacionais.

A motivação tem impacto direto na CC. Colaboradores motivados apresentam maior predisposição para aprender, desenvolver competências técnicas e investir esforço cognitivo em tarefas complexas (Manzoor *et al.*, 2021). Quando existe motivação intrínseca, orientada por interesse, autonomia e propósito, o desenvolvimento de competências revela-se mais consistente e duradouro (Ryan & Deci, 2000). A motivação extrínseca, resultante de recompensas ou reconhecimento, pode impulsionar o desempenho a curto prazo quando alinhada com metas profissionais.

A qualidade da motivação determina a profundidade do desenvolvimento de competências. A motivação autónoma, baseada em interesse genuíno e identificação com o valor da aprendizagem, produz resultados superiores à motivação controlada por pressões externas (Ryan & Deci, 2000). Colaboradores com motivação autónoma envolvem-se em processos de aprendizagem mais profundos e transferem o conhecimento para novos contextos, resultando em ganhos mais duradouros de capacidade (Rigby & Ryan, 2018).

A motivação influencia também a forma como os colaboradores gerem a sua aprendizagem. Colaboradores motivados estabelecem objetivos mais ambiciosos, monitorizam o seu progresso sistematicamente e persistem face a dificuldades (Manzoor *et al.*, 2021). A teoria das Expectativas explica que este processo ocorre quando os colaboradores acreditam que o seu esforço produzirá aprendizagem efetiva e que essa aprendizagem será reconhecida pela organização (Lloyd & Mertens, 2018).

As principais teorias motivacionais sustentam o papel da motivação no comportamento laboral e no desenvolvimento de competências. A Teoria da Autodeterminação distingue motivação intrínseca, baseada em interesse e autonomia, da extrínseca, orientada por recompensas (Ryan & Deci, 2000). A teoria das Expectativas explica que o esforço ocorre quando o colaborador acredita que a sua ação produzirá desempenho e que esse desempenho será recompensado com resultados que valoriza (Lloyd & Mertens, 2018). Estas teorias continuam centrais na literatura organizacional, afirmando que a satisfação das necessidades psicológicas básicas de autonomia, competência e pertença promove motivação de qualidade superior e desenvolvimento profissional (Rigby & Ryan, 2018).

Um colaborador motivado aprende mais rápido, adapta-se melhor e entrega resultados consistentes. A combinação entre motivação intrínseca e competência promove o desenvolvimento contínuo da capacidade individual (Manzoor et al., 2021).

H4: A motivação do colaborador influencia a capacidade do colaborador.

2.2.5. *Confiança Organizacional (CO)*

A confiança organizacional (CO) refere-se à percepção dos colaboradores de que a organização é confiável, consistente e previsível nas suas ações (Mayer *et al.*, 1995). Esta dimensão engloba três componentes essenciais da confiança organizacional: competência, benevolência e integridade (Mayer *et al.*, 1995). A confiança desenvolve-se quando os colaboradores percecionam que as suas contribuições são valorizadas e que a organização agirá de forma justa e previsível (Eisenberger *et al.*, 2020).

A construção de confiança organizacional está fortemente associada ao comportamento dos líderes e às práticas de suporte organizacional (Karatepe *et al.*, 2019). Líderes que demonstram consistência entre palavras e ações fortalecem a percepção de confiança da organização (Eva *et al.*, 2019; Liden et al., 2014). O suporte organizacional percebido (POS) é um indicador que manifesta-se através de práticas de reconhecimento, desenvolvimento de carreira e condições de trabalho adequadas (Eisenberger *et al.*, 2020).

A confiança organizacional cria as condições para o desenvolvimento de segurança psicológica, definida como a crença partilhada de que o ambiente de trabalho é seguro para assumir riscos interpessoais (Edmondson, 1999). Num clima de segurança psicológica, os colaboradores sentem-se à vontade para expressar ideias, admitir erros e experimentar novas abordagens sem receio de consequências negativas (Newman *et al.*,

2017).

Esta segurança é fundamental para processos de aprendizagem organizacional, pois encoraja comportamentos de exploração, partilha de conhecimento e admissão de falhas como oportunidades de melhoria (Edmondson, 1999). Organizações nas quais os colaboradores sentem segurança psicológica, demonstram melhor desempenho através de processos de aprendizagem mais eficazes (Baer & Frese, 2003).

O ambiente de segurança psicológica criado pela confiança organizacional facilita o desenvolvimento contínuo de competências dos colaboradores. Quando os colaboradores confiam na organização e se sentem psicologicamente seguros, estão mais dispostos a investir em aprendizagem, a procurar feedback e a desenvolver as suas capacidades (Newman *et al.*, 2017).

A definição de objetivos claros e o feedback construtivo, elementos facilitados por um ambiente de confiança, potenciam este desenvolvimento (Locke & Latham, 2002). Assim, a credibilidade organizacional, ao promover confiança e segurança psicológica, contribui significativamente para o desenvolvimento da capacidade dos colaboradores (CC).

H5: A confiança organizacional influencia a capacidade do colaborador.

2.2.6. *Envolvimento Comunitário Afetivo (ECA)*

O envolvimento comunitário afetivo (ECA) refere-se ao envolvimento emocional e à ligação afetiva que o colaborador desenvolve com a comunidade organizacional, incluindo colegas, equipas e redes sociais de trabalho (Ben Ayed *et al.*, 2024; Meyer & Allen, 1997). Este comprometimento afetivo manifesta-se quando o colaborador se identifica com os valores do grupo, sente-se parte integrante da comunidade e demonstra um vínculo emocional positivo com a organização (Paruzel *et al.*, 2020).

A ligação afetiva com a comunidade organizacional está fortemente associada a comportamentos proativos dos colaboradores (Ben Ayed *et al.*, 2024; Steinmann *et al.*, 2018). Quando os colaboradores se sentem emocionalmente conectados ao seu ambiente social de trabalho, aumentam significativamente a partilha de informação, a apresentação de sugestões de melhoria e a tomada de iniciativas sem necessidade de supervisão direta (Steinmann *et al.*, 2018). Este compromisso afetivo é mediado pela motivação autónoma, que transforma a identificação organizacional em comportamentos contributivos concretos (Ben Ayed *et al.*, 2024).

O clima de comunicação da equipa funciona como moderador crucial desta relação, potenciando tanto a ligação entre compromisso afetivo e motivação autónoma, como entre esta última e o comportamento proativo (Ben Ayed *et al.*, 2024). Equipas com abertura comunicacional, satisfação relacional e compreensão mútua apresentam maiores níveis de iniciativa e proatividade por parte dos seus membros. Esta dinâmica cria condições para que os colaboradores se envolvam ativamente em projetos, aceitem responsabilidades acrescidas e colaborem eficazmente em equipas multifuncionais (Ben Ayed *et al.*, 2024).

A teoria da identidade social explica que os indivíduos desenvolvem uma imagem positiva de si mesmos quando fazem parte de grupos onde se sentem valorizados e aceites (Paruzel *et al.*, 2020; Widiyanto *et al.*, 2024). Esta identidade de equipa é fundamental para motivar o trabalho colaborativo e alcançar elevado desempenho, aumentando a satisfação, o compromisso e a lealdade dos membros (Widiyanto *et al.*, 2024). Equipas com forte identidade coletiva demonstram maior eficácia do que grupos onde os membros não se percecionam como uma unidade integrada.

A proatividade decorrente do ECA traduz-se em desenvolvimento acelerado de capacidade do colaborador. Colaboradores afetivamente envolvidos com a comunidade procuram aprender para contribuir, e não apenas para cumprir requisitos formais. Este envolvimento facilita o desenvolvimento de competências técnicas, cognitivas e sociais com maior velocidade e consistência (Steinmann *et al.*, 2018).

H6: O envolvimento comunitário afetivo influencia a capacidade do colaborador.

2.2.7. *Perceções dos Gestores: Competência e Amabilidade Interpessoal*

A competência percebida dos colaboradores (CPC) refere-se ao grau em que os líderes percecionam a capacidade profissional dos colaboradores para desempenhar de forma eficaz as suas funções (Campion *et al.*, 2011; Fousiani *et al.*, 2025). Esta perceção engloba avaliações sobre conhecimento técnico, competências de resolução de problemas, tomada de decisão e capacidade de adaptação ao contexto organizacional (Campion *et al.*, 2011). A CPC não representa apenas a habilidade real do colaborador, mas o modo como esta é vista, reconhecida e interpretada pela liderança, sendo influenciado por desempenho observado, histórico de resultados e qualidade da relação líder-membro (Fousiani *et al.*, 2025; Lai, 2011).

As perceções de competência têm impacto direto nos resultados organizacionais e nas oportunidades de desenvolvimento. Líderes que percecionam os colaboradores como

competentes tendem a demonstrar maior confiança, proporcionar mais suporte e criar ambientes psicologicamente seguros que favorecem o desempenho (Fousiani *et al.*, 2025). Esta percepção positiva está associada a maior satisfação no trabalho, motivação e compromisso organizacional dos colaboradores (Mikkelsen *et al.*, 2015). O reconhecimento da competência cria um ciclo virtuoso de confiança e desenvolvimento mútuo.

A percepção de competência mobilizada, ou seja, a percepção que os colaboradores têm sobre as oportunidades para utilizar efetivamente as suas competências, funciona como mediador entre variáveis organizacionais e atitudes dos colaboradores (Lai, 2011). Colaboradores que sentem que podem mobilizar as suas competências no trabalho demonstram maior motivação intrínseca, satisfação e compromisso organizacional. Esta mobilização de competências está fortemente associada ao suporte percebido para desenvolvimento e às oportunidades de formação oferecidas pela organização (Lai, 2011).

A CPC atua como facilitador do desenvolvimento de Capacidade do Colaborador. Quando os líderes percebem os colaboradores como competentes, estão mais dispostos a investir no seu desenvolvimento através de formação, atribuição de tarefas desafiadoras e delegação de responsabilidades (Kim & Beehr, 2018; Lai, 2011). Esta percepção positiva cria oportunidades para os colaboradores expandirem as suas capacidades cognitivas e adaptativas, desenvolvendo competências alinhadas com o perfil do trabalhador ideal (Campion *et al.*, 2011).

No modelo teórico deste estudo, CPC pode funcionar como mediador entre liderança servidora do CEO (LSCEO) e capacidade do colaborador (CC). Líderes servidores são capazes de observar, reconhecer e valorizar as competências dos colaboradores, criando ambientes de confiança e desenvolvimento (Eva *et al.*, 2019; Liden *et al.*, 2014). Quando esta percepção é positiva e expressa através de comportamentos de suporte e desenvolvimento, o impacto da LSCEO transforma-se em crescimento real de capacidades. Assim, a CPC representa a ponte entre a intenção de desenvolvimento manifestada pela liderança e a evolução efetiva do desempenho e habilidades do colaborador.

H7: As percepções dos gestores sobre a competência dos colaboradores estão associadas a diferenças nas médias das variáveis organizacionais.

A amabilidade interpessoal percebida (AIP) refere-se à percepção de amizade, empatia, confiança e cooperação que o colaborador transmite no contexto organizacional (Cuddy et al., 2008; Fiske, 2018). Esta dimensão, originalmente identificada no Stereotype Content Model como uma das duas dimensões fundamentais da percepção social, traduz a avaliação sobre as intenções relacionais do outro, se é bondoso, cooperativo e confiável (Fiske et al., 2002).

No ambiente de trabalho, a percepção de amabilidade influencia a qualidade das relações interpessoais, a confiança mútua e a coesão social (Cuddy et al., 2008). Colaboradores percebidos como acessíveis e empáticos facilitam a comunicação, reduzem conflitos e promovem ambientes psicologicamente seguros (Fiske, 2018).

A qualidade das relações líder-membro está fortemente associada à percepção de amabilidade. Relações de alta qualidade caracterizam-se por confiança mútua, respeito e obrigação recíproca, que são considerados elementos centrais da amabilidade (Martin *et al.*, 2018). Quando líderes percebem colaboradores como confiáveis, cooperativos, empáticos, tendem a desenvolver relações de maior qualidade, proporcionando maior autonomia, suporte e oportunidades de desenvolvimento.

No contexto do trabalhador ideal, competência e amabilidade funcionam como dimensões complementares e interdependentes. Colaboradores percebidos como tecnicamente competentes mas frios geram respeito mas não afeto ou confiança; colaboradores percebidos como mais gentis mas incompetentes geram simpatia mas não credibilidade profissional (Cuddy *et al.*, 2008; Fiske, 2018).

Portanto, AIP representa a dimensão humana e relacional da capacidade do colaborador. Enquanto CPC traduz a capacidade técnica percebida, AIP traduz a capacidade relacional - como os outros experienciam trabalhar com o colaborador. Um colaborador que desenvolve capacidades técnicas (CPC) e relacionais (AIP) aproxima-se do perfil do trabalhador ideal: competente, confiável, empático e socialmente integrado.

H8: As percepções dos gestores sobre a amabilidade interpessoal dos colaboradores estão associadas a diferenças nas médias das variáveis organizacionais.

2.2.8. Relações Moderadoras no Modelo de Investigação

A liderança tem sido amplamente reconhecida como um dos fatores determinantes do comportamento organizacional e do desempenho no trabalho. Entre os diferentes estilos, o conceito de *Servant Leadership* destaca-se por colocar o foco no desenvolvimento e

bem-estar das pessoas (Canavesi & Minelli, 2022).

Quando este estilo é exercido pelo CEO, falamos em liderança servidora do CEO (LSCEO). O comportamento do líder tem impacto na cultura organizacional, molda o clima de confiança e reciprocidade (Eva *et al.*, 2019; Liden *et al.*, 2014). O CEO que pratica a liderança servidora promove um propósito partilhado e estimula a cooperação, reforçando a percepção de justiça e cuidado que influencia diretamente o SOP e o IOP.

A LSCEO tem sido associado a níveis mais elevados de motivação e compromisso organizacional. Colaboradores liderados por CEOs com estilo servidor demonstram maior satisfação porque percebem a organização como um ambiente que se preocupa genuinamente com o seu crescimento (Sousa & Dierendonck, 2017). A atitude de serviço cria um contexto de segurança psicológica que estimula a aprendizagem contínua e o trabalho colaborativo (Eva *et al.*, 2019).

A influência da LSCEO estende-se aos mecanismos organizacionais de suporte. O líder servidor, ao priorizar o bem-estar dos colaboradores, fortalece o SOP, uma vez que as suas decisões são interpretadas como expressão do cuidado organizacional (Liden *et al.*, 2015). Paralelamente, o IOP é reforçado, já que os colaboradores passam a ver a empresa como uma entidade que reflete os valores demonstrados pelo líder.

Outro efeito significativo do LSCEO é o seu impacto sobre a MC. A liderança servidora estimula a motivação através de mecanismos de reconhecimento, confiança e *empowerment*, despertando o sentido de propósito e pertença (Newman *et al.*, 2017). Essa motivação genuína leva os indivíduos a envolverem-se mais profundamente e a procurar melhorar as suas competências, reforçando a ligação entre a motivação e a habilidade.

Em termos práticos, as organizações lideradas por CEOs com perfil servidor tendem a apresentar culturas de colaboração e desenvolvimento. Tais ambientes favorecem o desenvolvimento de competências técnicas e sociais, estimulam a inovação e reduzem a rotatividade (Liden *et al.*, 2014).

A literatura recente sobre liderança servidora ao nível executivo indica que esta não atua apenas como variável independente, mas como potenciador de relações psicológicas dentro da organização (Eva *et al.*, 2019; Liden *et al.*, 2014). Quando o CEO promove valores de cuidado, empatia, integridade e desenvolvimento humano, o impacto de outras variáveis organizacionais tende a intensificar-se, refletindo-se em maior desenvolvimento de capacidade do colaborador. Assim, nesta investigação, LSCEO assume função

moderadora nas relações que ligam IOP, SOP e MC à capacidade do colaborador.

A identificação organizacional percebida reflete o grau de ligação psicológica entre colaborador e organização. No entanto, esse efeito pode ser mais forte quando orientado por liderança executiva servidora, uma vez que o CEO funciona como símbolo cultural e comportamental da organização (Liden *et al.*, 2014). Quando o líder demonstra humildade, apoio e compromisso com o crescimento individual, a identificação organizacional transforma-se em investimento cognitivo e aprendizagem ativa (Eva *et al.*, 2019).

Assim, LSCEO reforça o efeito do IOP na capacidade do colaborador, pois aumenta a confiança, o sentimento de pertença e o valor que o colaborador atribui ao seu próprio desenvolvimento. Num ambiente liderado com propósito humano, sentir que "a organização me representa" traduz-se facilmente em "quero crescer dentro dela".

H9: A liderança servidora do CEO modera a relação entre a identificação organizacional percebida e a capacidade do colaborador.

O suporte organizacional percebido está associado ao bem-estar, segurança psicológica e intenção de desenvolvimento. O nível em que esse suporte se transforma em melhoria real de competência depende muitas vezes da forma como os líderes o comunicam e reforçam no dia-a-dia. CEOs tornam o suporte mais visível, legítimo e emocionalmente significativo, criando um ambiente onde formação, erro e crescimento são socialmente aceites (Liden *et al.*, 2014).

Nesse sentido, o LSCEO eleva o efeito do SOP na CC, porque transforma percepção em ação (Eva *et al.*, 2019). Um colaborador que se sente apoiado pode aprender, mas um colaborador apoiado e inspirado por uma liderança ética tende a aprender com intenção, resiliência e continuidade.

H10: A liderança servidora do CEO modera a relação entre o suporte organizacional percebido e a capacidade do colaborador.

A motivação do colaborador impulsiona o comportamento, mas o modo como essa energia se traduz em competência depende do contexto liderado. Um colaborador motivado aprende. Um colaborador motivado num ambiente empático, ético e inspirador aprende melhor, mais rápido e mais profundamente. A liderança servidora dá direção emocional à motivação, alinhando esforço com crescimento (Liden *et al.*, 2014).

LSCEO reforça emoções positivas, sentido de autonomia e propósito, convertendo

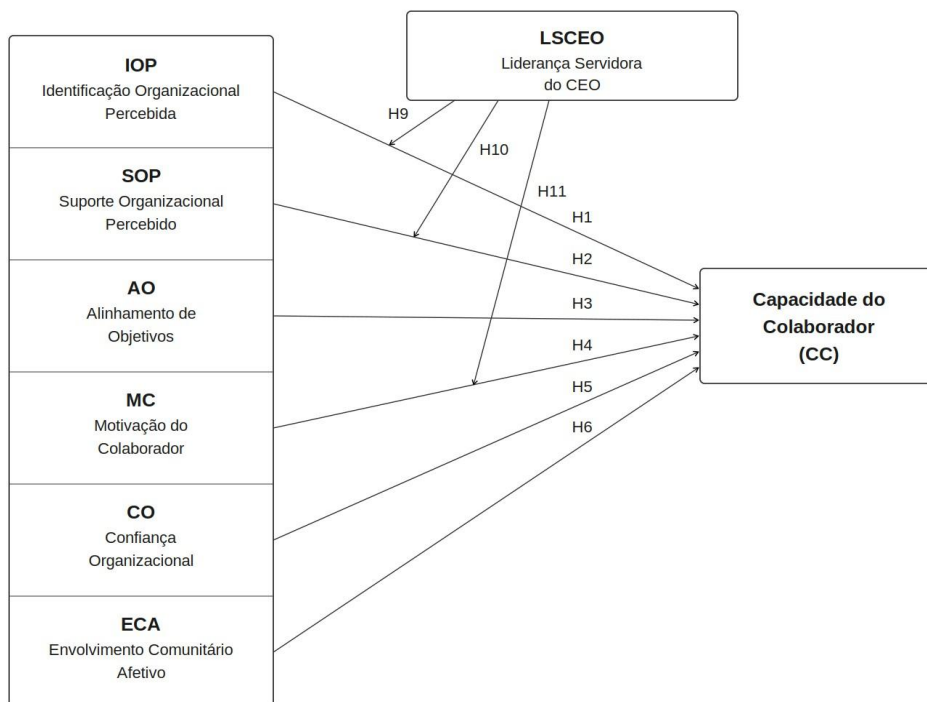
motivação em desenvolvimento real de habilidades (Eva *et al.*, 2019). Assim, a moderação do LSCEO opera como catalisador que transforma esforço em aprendizagem sustentada.

H11: A liderança servidora do CEO modera a relação entre a motivação do colaborador e a capacidade do colaborador.

O modelo conceptual que sintetiza as hipóteses formuladas e as relações entre as variáveis do estudo está representado na Figura 1.

A confiança organizacional e o alinhamento de objetivos não foram incluídos na análise de moderação devido a forma como estes processos funcionam. O alinhamento de objetivos atua sobretudo ao nível cognitivo do colaborador (Locke & Latham, 2002), enquanto a confiança se constrói a partir de perceções como integridade, competência e benevolência da organização ao longo do tempo (Mayer *et al.*, 1995). Quanto ao envolvimento comunitário afetivo, esta variável não foi incluída na análise por se traduzir numa ligação que vai para além dos limites formais da organização, envolvendo identificações com grupos e comunidades externas (Reichers, 1985), o que reduz a influência direta da liderança do CEO sobre este tipo de envolvimento.

FIGURA 1: DESENHO CONCEPTUAL



Teste de Diferença de Médias para as variáveis: CPC (H7) e AIP (H8).

Fonte: Elaboração própria

3. METODOLOGIA

3.1. Tipo de estudo e abordagem metodológica

Esta investigação segue uma abordagem quantitativa, utilizando métodos estatísticos para testar hipóteses sobre as relações entre variáveis organizacionais, individuais e relacionais que influenciam a percepção do trabalhador ideal (capacidade do colaborador).

O presente estudo adota um desenho transversal (*cross-sectional*), no qual cada participante foi medido uma única vez, sem medições repetidas. A recolha de dados decorreu entre 5 de maio de 2025 e 8 de setembro de 2025. Este período alargado justifica-se pelo processo de recolha em duas etapas: primeiro, foram realizadas entrevistas presenciais e *online*s com os gestores de Recursos Humanos de cada organização para preenchimento do questionário de gestores; posteriormente, foi enviado um link do questionário online aos gestores de RH para reencaminhamento aos colaboradores selecionados, cujas respostas foram sendo recebidas de forma gradual ao longo do período estabelecido.

A opção por um desenho *cross-sectional* quantitativo justifica-se por três razões principais, tendo por base Saunders *et al.*, (2019):

1. Praticabilidade: Permite testar múltiplas relações entre variáveis com recursos limitados e dentro dos prazos académicos estabelecidos.
2. Alinhamento com objetivos: O estudo pretende identificar associações entre variáveis num ponto temporal específico, não estabelecer causalidade temporal.
3. Precedentes na literatura: A maioria dos estudos sobre suporte organizacional percebido, identificação organizacional percebida e capacidade do colaborador utilizam modelos transversais.

A amostra é constituída por 101 colaboradores de 7 organizações portuguesas de diferentes setores. O método de amostragem utilizado foi por conveniência, estruturado em duas etapas:

Etapa 1 - Seleção de Organizações: Contactaram-se 35 organizações através de contactos pessoais e base de dados do ISEG (DBInforma). Para serem elegíveis, as organizações tinham de reunir dois critérios essenciais: possuir pelo menos 30 colaboradores, e apresentar uma forma jurídica que permite a participação dos trabalhadores no capital da empresa. Das 35 organizações contactadas, 7 aceitaram participar no estudo.

Para o caso foram utilizados dois questionários distintos: um questionário para gestores de RH e outro para os colaboradores da empresa.

Etapa 2 - Seleção de Participantes: Dentro de cada organização participante, o gestor de RH foi instruído a selecionar aleatoriamente 20 colaboradores.

Dos 140 questionários de colaboradores enviados, foram recebidas 101 respostas. Adicionalmente, os 7 gestores das organizações participantes responderam ao questionário de gestores através de entrevista presencial/online. Assim, a amostra é constituída por 101 colaboradores e 7 gestores de RH.

A Tabela I apresenta a distribuição da amostra por organização, setor de atividade e taxas de resposta.

TABELA I: DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA POR ORGANIZAÇÃO

Organização	Setor	Dimensão (N.º de Colaboradores)	Enviados	Recebidos	Taxa Resposta (%)
Empresa A	Comércio de Automóveis	30	20	18	90%
Empresa B	Indústria de Construção	40	20	16	80%
Empresa C	Serviços de Gestão Documental	400	20	12	60%
Empresa D	Serviços Postais e Logística	14.048	20	15	75%
Empresa E	Indústria Gráfica	35	20	14	70%
Empresa F	Telecomunicações	2.000	20	13	65%
Empresa G	Indústria Cerâmica	2.220	20	13	65%
TOTAL			140	101	72.1%

Fonte: Elaboração própria

Caracterização demográfica da amostra (N=101):

- Género: Masculino 61 (60.4%), Feminino 40 (39.6%).
- Idade: Média de 39,3 anos (DP=7.12), variando entre 22 e 56 anos, com maior concentração de participantes na faixa dos 36-45 anos, que representa aproximadamente 45% da amostra. As idades mais frequentes situam-se entre 35 e 37 anos.
- Escolaridade: Ensino Secundário 1%, Licenciatura 42.6%, Mestrado 36.6%, Doutoramento 19.8%.
- Antiguidade na empresa: Média de 6.84 anos (DP=5.82), com maior concentração de colaboradores entre 1 e 4 anos de antiguidade (44.6%).

• Função: Operacional/Técnico 45.5%, Supervisor/Coordenador 10.9%, Gestor Intermédio 31.7%, Gestor de Topo 11.9%.

3.2. Instrumentos de medida

O questionário utilizado incluiu dois tipos de perguntas: perguntas de resposta aberta para recolher dados demográficos e perguntas de resposta fechada em escala tipo *Likert* de 7 pontos (1 = Discordo Totalmente; 7 = Concordo Totalmente) para medir as variáveis do modelo (Tabela II).

TABELA II: INSTRUMENTOS DE MEDIDA

Variável	Descrição	N.º Itens	α Cronbach	Inspirado em:	Exemplo de Item	Questionário
CC	Capacidades percebidas dos colaboradores para cumprir objetivos e desempenho	13	0.889	(Bos-Nehles <i>et al.</i> , 2023)	Os funcionários têm a capacidade de atender às expectativas de desempenho.	Colaborador
IOP	Grau em que o colaborador se identifica e percebe como representativo da organização	9	0.915	(Stinglhamber <i>et al.</i> , 2015)	Sou representante da organização.	Colaborador
SOP	Perceção de que a organização valoriza contribuições e se preocupa com bem-estar dos colaboradores	11	0.908	(Eisenberger <i>et al.</i> , 1986)	A organização realmente se preocupa com o bem-estar dos funcionários.	Colaborador
LSCEO	Comportamentos de liderança servidora do CEO (empatia, desenvolvimento, ética)	7	0.906	(Kim & Liden, 2025)	O CEO coloca os melhores interesses dos funcionários acima dos seus próprios.	Colaborador
CO	Perceção de fiabilidade e disponibilidade de apoio organizacional	9	0.874	(Mayer <i>et al.</i> , 1995)	A organização está disposta a intervir sempre que possível para apoiar os funcionários.	Colaborador
AO	Alinhamento entre objetivos individuais e objetivos organizacionais	5	0.807	(Locke & Latham, 2002)	Meu foco é ajudar a organização a alcançar suas metas e objetivos.	Colaborador
MC	Motivação intrínseca focada em desafios cognitivos e criatividade	5	0.816	(Tierney <i>et al.</i> , 1999)	Os funcionários gostam de encontrar soluções para problemas complexos.	Colaborador

ECA	Envolvimento emocional com a comunidade local	6	0.904	(Dessart <i>et al.</i> , 2016)	Sinto-me entusiasmado com a minha comunidade local.	Colaborador
CPC	Perceção dos gestores sobre competência, capacidade e eficiência dos colaboradores	6	0.933	(Kim <i>et al.</i> , 2021)	Os funcionários da organização são especializados.	Gestor de RH
AIP	Perceção dos gestores sobre simpatia, confiança e boa-fé dos colaboradores	6	0.90	(Kim <i>et al.</i> , 2021)	Os funcionários da organização são bem-intencionados.	Gestor de RH

Fonte: Elaboração própria

3.3. Procedimentos de recolha

A recolha de dados foi realizada através de um questionário online desenvolvido especificamente para este estudo.

O questionário foi distribuído eletronicamente através da seguinte sequência:

Passo 1: Contacto com o gestor de RH de cada organização, explicando os objetivos do estudo.

Passo 2: Envio do link do questionário online ao gestor de RH, com instruções para reencaminhamento a 20 colaboradores selecionados aleatoriamente.

Passo 3: Os colaboradores receberam o questionário com informação sobre: objetivos do estudo, carácter voluntário da participação, garantia de anonimato e confidencialidade, tempo estimado de resposta (aproximadamente 15 minutos) e contacto do investigador para esclarecimentos.

Passo 4: Foi enviado um lembrete após 2 semanas aos gestores de RH, solicitando que reforçassem o convite junto dos colaboradores que ainda não tinham respondido.

4. RESULTADOS

Todas as escalas utilizadas demonstraram excelente fiabilidade interna, com valores de α de *Cronbach* variando entre 0.807 (AO) e 0.933 (CPC), ultrapassando o limiar mínimo de 0.60. Estes resultados confirmam que os instrumentos de medição utilizados são consistentes e adequados para o contexto, permitindo proceder com confiança às análises subsequentes.

A análise de correlações de *Pearson* revelou associações significativas entre

capacidade do colaborador e a maioria das variáveis preditoras. Seguindo as diretrizes de (Cohen, 1988) para interpretação da magnitude das correlações que se verificaram são (Tabela III):

- Suporte Organizacional Percebido (SOP): $r = .706$, $p < .001$ (correlação forte)
- Confiança Organizacional (CO): $r = .665$, $p < .001$ (correlação forte)
- Envolvimento Comunitário Afetivo (ECA): $r = .586$, $p < .001$ (correlação moderada-forte)
- Identificação Organizacional Percebida (IOP): $r = .581$, $p < .001$ (correlação moderada-forte)
- Alinhamento de Objetivos (AO): $r = .565$, $p < .001$ (correlação moderada)
- Liderança Servidora do CEO (LSCEO): $r = .517$, $p < .001$ (correlação moderada)
- Motivação do Colaborador (MC): $r = .349$, $p < .001$ (correlação fraca-moderada)

TABELA III: MATRIZ DE CORRELAÇÕES DE *PEARSON*

	AO	SOP	LSCEO	CO	IOP	MC	CC	ECA
AO	1	,645**	,323**	,576**	,398**	0,125	,565**	,380**
SOP	,645**	1	,662**	,774**	,756**	,270**	,706**	,671**
LSCEO	,323**	,662**	1	,583**	,668**	,262**	,517**	,666**
CO	,576**	,774**	,583**	1	,706**	,314**	,665**	,587**
IOP	,398**	,756**	,668**	,706**	1	,360**	,581**	,755**
MC	,125	,270**	,262**	,314**	,360**	1	,349**	,331**
CC	,565**	,706**	,517**	,665**	,581**	,349**	1	,586**
ECA	,380**	,671**	,666**	,587**	,755**	,331**	,586**	1

Nota: N = 101. Valores com $p < .001$ (bilateral).

Fonte: Elaboração própria (SPSS)

Todas as correlações foram estatisticamente significativas ao nível $p < .001$, sugerindo que colaboradores que percebem maior suporte organizacional, maior fiabilidade, maior envolvimento comunitário e maior identificação organizacional tendem a apresentar percepções mais elevadas sobre as capacidades do trabalhador ideal.

Procedeu-se à análise de regressão linear múltipla para testar os efeitos diretos das seis variáveis independentes (IOP, AO, CO, ECA, MC, SOP) sobre a variável dependente (CC).

TABELA IV: RESUMO DO MODELO

Modelo	R	R ²	R ² ajustado	SE	DW
1	,764 ^a	0,583	0,557	0,35064	1,784

Nota: Variável Dependente: CC

Fonte: Elaboração própria (SPSS)

O Modelo 1, incluindo apenas os efeitos principais, revelou-se estatisticamente significativo, $R = 0.764$, com 58.3% da variância observada em CC ($R^2 = 0.583$, R^2 ajustado = 0.557). A estatística *Durbin-Watson* (1.784) aproxima-se de 2, indicando ausência de autocorrelação nos resíduos e confirmando a adequação do modelo (Tabela IV).

A análise dos coeficientes de regressão revelou que uma variável apresentou efeito direto estatisticamente significativo a 5% (Tabela V).

TABELA V: COEFICIENTES DE REGRESSÃO LINEAR

	B	SE	β	<i>t</i>	<i>p</i>
(Constante)	1,382	0,408		3,383	0,001
AO	0,149	0,076	0,177	1,945	0,055
SOP	0,238	0,102	0,315	2,327	0,022
CO	0,183	0,096	0,217	1,911	0,059
IOP	-0,048	0,081	-0,074	-0,590	0,556
MC	0,088	0,046	0,137	1,898	0,061
ECA	0,143	0,078	0,191	1,822	0,072

Nota: Variável Dependente: CC

Fonte: Elaboração própria (SPSS)

Entre todas as variáveis organizacionais testadas, o suporte organizacional percebido, foi a única variável com efeito estatisticamente significativo sobre CC ($\beta = 0,315$, $t = 2,327$, $p = 0,022$), confirmando a Hipótese H2. Este resultado indica que colaboradores que recebem apoio organizacional desenvolvem percepções significativamente mais positivas sobre as capacidades do trabalhador ideal.

A identificação organizacional percebida não apresentou efeito direto significativo sobre CC ($p = 0,556$), não suportando a Hipótese H1. Este resultado sugere que a identificação organizacional, por si só, não é suficiente para influenciar as percepções de

capacidade.

Quatro variáveis apresentaram tendências para significância estatística (p entre 0,05 e 0,10), oferecendo evidência marginal de suporte às respectivas hipóteses:

- Confiança Organizacional (CO): $\beta = 0,217$, $p = 0,059$, apresentou o segundo maior efeito, oferecendo evidência marginal para a Hipótese H5.
- Envolvimento Comunitário Afetivo (ECA): $\beta = 0,191$, $p = 0,072$, sugere que o sentimento de pertença comunitária pode estar associado a percepções mais elevadas de capacidade, oferecendo suporte marginal à Hipótese H6.
- Alinhamento de Objetivos (AO): $\beta = 0,177$, $p = 0,055$, indica que o alinhamento entre objetivos pessoais e organizacionais pode influenciar positivamente as percepções de CC, oferecendo evidência marginal para a Hipótese H3.
- Motivação do Colaborador (MC): $\beta = 0,137$, $p = 0,061$ - embora próxima do limiar de significância, apresentou o menor beta, oferecendo evidência marginal para a Hipótese H4.

4.1. Estudo de Moderações

Após a análise dos efeitos diretos das variáveis preditoras sobre CC (Modelo 1), procedeu-se ao teste das hipóteses de moderação (H9, H10, H11), especificamente investigando se a liderança servidora do CEO modera as relações entre três variáveis independentes (IOP, SOP e MC) e a variável dependente (CC). Esta análise de moderação permite compreender se o impacto de determinadas variáveis organizacionais sobre as percepções do trabalhador ideal varia em função do estilo de liderança do CEO.

Foram criadas as variáveis centradas, na sua média, IOP_c, LSCEO_c, SOP_c e MC_c, subtraindo a cada observação o valor médio da respectiva variável. Após a centragem, foram calculados os três termos de interação multiplicando as variáveis centradas: IOP_c $\times$ LSCEO_c, SOP_c $\times$ LSCEO_c, e MC_c $\times$ LSCEO_c.

Optou-se por uma abordagem de regressão hierárquica em dois blocos, que permite avaliar o contributo incremental dos termos de interação para além dos efeitos principais. No primeiro bloco, foram introduzidos os sete preditores principais (IOP_c, AO, LSCEO_c, CO, ECA, MC_c, SOP_c), replicando essencialmente o Modelo 1 mas utilizando as variáveis centradas. No segundo bloco, foram adicionados os três termos de interação (IOP_c $\times$ LSCEO_c, SOP_c $\times$ LSCEO_c, MC_c $\times$ LSCEO_c). Esta estrutura

hierárquica permite testar estatisticamente se a inclusão das moderações melhora significativamente a capacidade explicativa do modelo através da análise da mudança em R^2 (ΔR^2) e do seu teste de significância.

TABELA VI: RESUMO DO MODELO

Modelo	R	R^2	R^2 ajustado	SE	ΔR^2	ΔF	df_1	df_2	p	DW
1	0,764	0,583	0,552	0,35239	0,583	18,607	7	93	<,001	
2	0,778	0,605	0,561	0,34886	0,021	1,630	3	90	0,188	1,990

Fonte: Elaboração própria (SPSS)

Os resultados da análise hierárquica (Tabela VI) revelam que o Modelo 2, incluindo os três termos de interação, explica 60.5% da variância observada em CC ($R^2 = .605$, R^2 ajustado = .561). Comparativamente ao Modelo 1, que explicava 58.3% da variância. Embora este aumento seja positivo, o teste de significância da mudança em R^2 não atingiu o limiar convencional de significância estatística, $\Delta F = 1.630$, $p = .188$. Este resultado indica que, quando considerados em conjunto, os três termos de interação não contribuem de forma estatisticamente significativa para melhorar a capacidade do modelo.

É importante notar, contudo, que a não significância do teste *F Change* global não implica necessariamente que nenhuma das moderações individuais seja significativa. O teste *F Change* avalia o contributo conjunto das três interações, mas é perfeitamente possível que uma ou mais moderações individuais sejam significativas. Por esta razão, torna-se essencial examinar individualmente os coeficientes de cada termo de interação na tabela de coeficientes.

TABELA VII: COEFICIENTES

Modelo		B	SE	β	t	p
2	IOPxLSCEO	0,162	0,075	0,301	2,173	0,032
	SOPxLSCEO	-0,112	0,082	-0,164	-1,357	0,178
	MCxLSCEO	-0,056	0,063	-0,076	-0,891	0,375

Fonte: Elaboração própria (SPSS)

A análise dos coeficientes individuais (Tabela VII) no Modelo 2 permite identificar quais das três moderações são estatisticamente significativas.

- Moderação Significativa: IOP $\times$ LSCEO (H9)

O termo de interação IOP_c $\times$ LSCEO_c revelou-se estatisticamente significativo ($B = .162$, $SE = .075$, $\beta = .301$, $t = 2.173$, $p = .032$), suportando a Hipótese 9. Este resultado

indica que a liderança servidora do CEO modera efetivamente a relação entre IOP e CC. O coeficiente de interação positivo sugere que o efeito de IOP sobre CC se torna progressivamente mais forte à medida que aumentam os níveis de liderança servidora do CEO. Isto é, quando os colaboradores se identificam fortemente com a organização (IOP elevado), esta identificação traduz-se em percepções mais elevadas sobre as capacidades do trabalhador ideal, mas este efeito é particularmente evidenciado quando o CEO demonstra comportamentos de liderança servidora (como empatia, desenvolvimento dos colaboradores, e comportamento ético). Por outro lado, quando a liderança servidora é baixa, a identificação organizacional tem um impacto reduzido sobre as percepções de CC. Uma análise de *simple slopes*, que será apresentada posteriormente, permitirá quantificar esta diferença de efeitos em diferentes níveis de LSCEO.

- Moderações Não Significativas

As restantes duas moderações não obtiveram suporte estatístico esperado. O termo de interação SOP_c×LSCEO_c apresentou um coeficiente negativo, mas não significativo ($\beta = -.164$, $t = -1.357$, $p = .178$), não suportando a Hipótese 10. Da mesma forma, o termo MC_c×LSCEO_c não atingiu significância estatística ($\beta = -.076$, $t = -.891$, $p = .375$), rejeitando a Hipótese 11.

A ausência de moderação significativa para SOP e MC sugere que os efeitos destas variáveis sobre CC não são substancialmente melhorados ou reduzidos pela presença de liderança servidora. No caso de SOP, isto pode indicar que o suporte organizacional percebido tem um impacto relativamente estável sobre as percepções do trabalhador ideal, independentemente do estilo de liderança do CEO. Quanto à motivação dos colaboradores, a ausência de moderação sugere que os colaboradores motivados desenvolvem percepções sobre o trabalhador ideal de forma relativamente autónoma, não sendo este processo significativamente influenciado pelo comportamento do CEO.

Para interpretar adequadamente a moderação significativa encontrada entre IOP e LSCEO, procedeu-se a uma análise de *simple slopes*. Esta análise permite quantificar o efeito de IOP sobre CC em três níveis específicos de LSCEO: um desvio-padrão abaixo da média (LSCEO baixo), na média (LSCEO médio), e um desvio-padrão acima da média (LSCEO alto).

TABELA VIII: EFEITOS DE IOP SOBRE CC EM DIFERENTES NÍVEIS DE LSCEO

Nível de LSCEO	Valor LSCEO	B	SE	<i>t</i>	<i>p</i>	IC 95%
Baixo (-1DP)	4.15	0.247	0.70	3.543	<.001	[.109, .385]
Médio	5.07	0.337	0.76	4.407	<.001	[.185, .489]
Alto (+1DP)	5.98	0.427	0.107	3.988	<.001	[.215, .640]

Fonte: Elaboração própria (SPSS)

Os resultados da análise de *simple slopes* (Tabela VIII) revelam um padrão de moderação por amplificação: o efeito de IOP sobre CC é positivo e estatisticamente significativo em todos os três níveis de liderança servidora do CEO, mas a importância deste efeito aumenta progressivamente à medida que aumentam os níveis de LSCEO.

Quando a liderança servidora do CEO é baixa, o efeito de IOP sobre CC é $B = .247$ ($t = 3.543$, $p < .001$, IC 95% [.109, .385]). Este resultado indica que, mesmo em contextos de liderança servidora reduzida, a identificação organizacional mantém um efeito positivo e significativo sobre as percepções do trabalhador ideal.

Em níveis médios de liderança servidora, o efeito de IOP sobre CC fortalece-se para $B = .337$ ($t = 4.407$, $p < .001$, IC 95% [.185, .489]), representando um aumento de 36.4% do efeito comparativamente ao nível baixo de LSCEO.

Quando a liderança servidora do CEO é elevada, o efeito de IOP sobre CC atinge o seu máximo, $B = .427$ ($t = 3.988$, $p < .001$, IC 95% [.215, .640]). Este efeito é 72.9% superior ao observado em níveis baixos de LSCEO e 26.7% superior ao nível médio.

Esta análise confirma que LSCEO funciona como um potenciador da relação entre identificação organizacional e percepções sobre o trabalhador ideal.

4.2. Estudo Multi-Grupo

Após a análise dos efeitos de moderação de LSCEO sobre as relações entre variáveis organizacionais e CC, procedeu-se à investigação de um nível adicional de moderação: as percepções dos gestores de RH sobre as características dos colaboradores. Especificamente, testou-se se os níveis médios das variáveis organizacionais e motivacionais diferem significativamente em função de como os gestores percebem a competência (CPC) e o afeto interpessoal (AIP) dos colaboradores das suas organizações.

Esta análise responde às Hipóteses 7 e 8, que afirmam que as percepções dos gestores

sobre competência e o afeto dos colaboradores influenciam positivamente as relações no modelo. Utilizou-se uma abordagem de análise multi-grupo baseada em testes de diferenças de médias, dividindo a amostra em grupos de CPC Alto vs. Baixo e AIP Alto vs. Baixo, com base nos valores médios da amostra.

Para criar os grupos de comparação, calcularam-se inicialmente as médias amostrais de CPC ($M = 5.64$, $DP = 0.73$) e AIP ($M = 5.86$, $DP = 0.69$). Com base nestes valores, criaram-se duas novas variáveis categóricas: CPC_Grupo_Media e AIP_Grupo_Media. Para CPC, o grupo Baixo incluiu colaboradores de organizações onde $CPC \leq 5.64$ ($N = 67$, 66.3%), enquanto o grupo Alto incluiu colaboradores onde $CPC > 5.64$ ($N = 34$, 33.7%). Para AIP, o critério foi $AIP \leq 5.86$ para o grupo Baixo ($N = 59$, 58.4%) e $AIP > 5.86$ para o grupo Alto ($N = 42$, 41.6%).

Utilizando testes t para amostras independentes, compararam-se as médias de todas as variáveis organizacionais e motivacionais entre os grupos Alto e Baixo para cada uma das percepções dos gestores. Calcularam-se também os tamanhos de efeito através do d de Cohen para quantificar a magnitude das diferenças encontradas.

A Tabela IX apresenta as estatísticas descritivas para cada variável organizacional e motivacional, separadas por grupo de CPC. A análise das médias revela padrões interessantes que merecem atenção detalhada.

TABELA IX: ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS POR GRUPO DE COMPETÊNCIA PERCEBIDA (CPC)

VARIÁVEL	CPC BAIXO (N=67)	CPC ALTO (N=34)	DIFERENÇA
	<i>M (DP)</i>	<i>M (DP)</i>	<i>(ALTO - BAIXO)</i>
AO	5.97 (0.64)	6.20 (0.59)	+0.23
SOP	5.53 (0.68)	5.51 (0.72)	-0.02
LSCEO	5.22 (0.80)	4.76 (1.06)	-0.45
CO	5.61 (0.56)	5.59 (0.75)	-0.02
IOP	5.44 (0.63)	4.92 (1.03)	-0.51
MC	5.16 (0.77)	5.11 (0.94)	-0.05
CC	5.56 (0.50)	5.62 (0.58)	+0.06
ECA	5.43 (0.63)	5.06 (0.79)	-0.37

Fonte: Elaboração própria (SPSS)

A Tabela X apresenta os resultados dos testes *t* independentes, incluindo os valores de significância e tamanhos de efeito. A análise revelou três diferenças estatisticamente significativas entre os grupos.

TABELA X: TESTES T INDEPENDENTES: COMPARAÇÃO ENTRE GRUPOS CPC

Variável	<i>t</i>	<i>gl</i>	<i>p</i>	ΔM	Cohen's <i>d</i>	Interpretação
AO	-1.78	99	.078	-0.23	-0.38	n.s.
SOP	0.16	99	.871	0.02	0.03	n.s.
LSCEO	2.40	99	.018	0.45	0.51	Efeito médio
CO	0.13	99	.897	0.02	0.03	n.s.
IOP	3.10	99	.003	0.51	0.65	Efeito médio
MC	0.30	99	.765	0.05	0.06	n.s.
CC	-0.53	99	.600	-0.06	-0.11	n.s.
ECA	2.67	99	.012	0.37	0.54	Efeito médio

Nota. *gl* = graus de liberdade; n.s. = não significativo. Interpretação dos tamanhos de efeito segundo Cohen (1988): *d* = 0,20 pequeno; *d* = 0,50 médio; *d* = 0,80 grande.

Fonte: Elaboração própria (SPSS)

O primeiro resultado significativo encontrado foi em LSCEO, $t(99) = 2.40$, $p = .018$, $d = 0.51$. Contrariamente ao esperado, o grupo CPC Baixo apresentou médias significativamente mais elevadas de liderança servidora do CEO ($M = 5.22$, $DP = 0.80$) comparativamente ao grupo CPC Alto ($M = 4.76$, $DP = 1.06$). O tamanho de efeito médio ($d = 0.51$) indica que esta diferença tem relevância prática. Este resultado sugere que em organizações onde os gestores percebem os colaboradores como tendo competências relativamente mais baixas, existe uma maior presença de comportamentos de liderança servidora por parte do CEO.

A segunda diferença significativa, e a mais robusta, foi observada em IOP, $t(99) = 3.10$, $p = .003$, $d = 0.65$. Novamente, o grupo CPC Baixo apresentou níveis médios maiores em comparação com o grupo CPC Alto. Com um tamanho de efeito médio ($d = 0.65$), este foi o resultado mais forte da análise, sugerindo que colaboradores em organizações onde os gestores percebem menor competência tendem a identificar-se mais com os valores organizacionais e com a liderança.

A terceira diferença significativa foi encontrada em ECA, $t(99) = 2.67$, $p = .012$, $d = 0.54$. Consistente com o padrão anterior, o grupo CPC Baixo apresentou médias mais elevadas de envolvimento comunitário afetivo. Este resultado indica que em contextos de menor competência percebida, os colaboradores tendem a demonstrar maior ligação emocional à comunidade organizacional.

A CC, variável dependente central do modelo, não apresentou diferenças

significativas entre os grupos, $t(99) = -0.53$, $p = .600$, $d = -0.11$. As médias foram praticamente idênticas (CPC Baixo: $M = 5.56$, CPC Alto: $M = 5.62$), sugerindo que as percepções dos gestores sobre a competência dos colaboradores não se relacionam diretamente com as autoavaliações de capacidade dos próprios colaboradores.

A seguinte tabela (Tabela XI) apresenta as estatísticas descritivas para cada variável, separadas por grupo de AIP. O padrão geral é semelhante ao observado na análise por CPC, embora com algumas particularidades.

TABELA XI: Estatísticas Descritivas por Grupo de Amabilidade Interpessoal Percebida (AIP)

VARIÁVEL	AIP BAIXO (N=59)	AIP ALTO (N=42)	DIFERENÇA
	<i>M (DP)</i>	<i>M (DP)</i>	<i>(ALTO - BAIXO)</i>
AO	5.98 (0.65)	6.14 (0.60)	+0.16
SOP	5.55 (0.68)	5.49 (0.73)	-0.06
LSCEO	5.19 (0.82)	4.89 (1.03)	-0.30
CO	5.60 (0.57)	5.61 (0.69)	+0.01
IOP	5.44 (0.69)	5.01 (0.98)	-0.44
MC	5.18 (0.76)	5.09 (0.91)	-0.09
CC	5.58 (0.51)	5.58 (0.56)	0.00
ECA	5.43 (0.62)	5.13 (0.79)	-0.30

Fonte: Elaboração própria (SPSS)

A Tabela XII apresenta os resultados dos testes t independentes para a comparação entre grupos AIP. Foram identificadas duas diferenças estatisticamente significativas.

TABELA XII: TESTES T INDEPENDENTES: COMPARAÇÃO ENTRE GRUPOS AIP

Variável	<i>t</i>	<i>gl</i>	<i>p</i>	Diferença de Médias	Cohen's <i>d</i>	Interpretação
AO	-1.26	99	.213	-0.16	-0.25	n.s.
SOP	0.43	99	.670	0.06	0.09	n.s.
LSCEO	1.62	99	.109	0.30	0.33	n.s.
CO	-0.08	99	.940	-0.01	-0.02	n.s.
IOP	2.71	99	.008	0.44	0.55	Efeito médio
MC	0.51	99	.608	0.09	0.10	n.s.
CC	-0.06	99	.954	-0.01	-0.01	n.s.
ECA	2.13	99	.036	0.30	0.43	Efeito pequeno-médio

Nota. *gl* = graus de liberdade; n.s. = não significativo. Interpretação dos tamanhos de efeito segundo Cohen (1988): *d* = 0,20 pequeno; *d* = 0,50 médio; *d* = 0,80 grande.

Fonte: Elaboração própria (SPSS)

A diferença mais robusta foi novamente observada em IOP, $t(99) = 2.71$, $p = .008$, $d = 0.55$. Replicando o padrão da análise CPC, o grupo AIP Baixo apresentou níveis mais elevados de identificação organizacional percebida ($M = 5.44$, $DP = 0.69$) comparativamente ao grupo AIP Alto ($M = 5.01$, $DP = 0.98$). Este resultado indica que em organizações onde os gestores percebem os colaboradores com menos amabilidade interpessoal (menos simpáticos, confiáveis ou bem-intencionados), os próprios colaboradores tendem a reportar maior identificação com a liderança e os valores organizacionais.

Outra diferença significativa foi em ECA, $t(99) = 2.13$, $p = .036$, $d = 0.43$. Mais uma vez, o grupo AIP Baixo apresentou médias mais elevadas. Este resultado sugere que colaboradores em contextos onde são percebidos como tendo menor afeto interpessoal demonstram, paradoxalmente, maior envolvimento emocional com a comunidade organizacional.

Tal como na análise por CPC, CC não apresentou diferenças significativas entre grupos, $t(99) = -0.06$, $p = .954$, $d = -0.01$. As médias foram idênticas (ambas $M = 5.58$), reforçando a conclusão de que as percepções dos gestores sobre a amabilidade interpessoal dos colaboradores não influenciam diretamente as autoavaliações de capacidade.

Os resultados da análise multi-grupo revelam um padrão consistente e contraintuitivo: colaboradores em organizações onde os gestores têm percepções menos positivas sobre as suas características (tanto em termos de competência como de amabilidade interpessoal) tendem a reportar níveis mais elevados de determinadas variáveis organizacionais, particularmente IOP e ECA.

Uma interpretação possível é que em organizações onde existe elevada liderança servidora do CEO, os colaboradores podem sentir-se suficientemente suportados e integrados, não necessitando de desenvolver ou demonstrar elevados níveis de competência técnica ou amabilidade interpessoal de forma proativa. Ou seja, o forte apoio e orientação da liderança servidora podem reduzir a pressão ou necessidade percebida pelos colaboradores de desenvolverem autonomamente estas características. Isto sugere que a competência e a amabilidade interpessoal não dependem necessariamente de elevados níveis de liderança servidora para se desenvolverem e, em alguns contextos, a presença excessiva de suporte pode até atenuar o desenvolvimento autónomo destas características.

Em síntese, as Hipóteses 7 e 8 foram suportadas. Contrariamente ao esperado, colaboradores em organizações onde os gestores têm percepções menos favoráveis (tanto em competência como em amabilidade interpessoal) apresentaram níveis mais elevados de IOP e ECA.

5. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Este capítulo apresenta a discussão dos resultados obtidos, confrontando as hipóteses formuladas no enquadramento teórico com os dados empíricos recolhidos. A análise está organizada em três secções principais: efeitos diretos das variáveis organizacionais (H1 a H6), efeitos de moderação da liderança servidora do CEO (H9 a H11), e percepções dos gestores sobre os colaboradores (H7 e H8).

5.1. Efeitos Diretos sobre a Capacidade do Colaborador

H1: Não Suportada. A identificação organizacional não demonstrou efeito direto sobre as percepções de capacidade do colaborador ($p=0,556$). Este resultado diverge das previsões da teoria da identidade social (Tajfel *et al.*, 2001), que sugere que colaboradores que se identificam com a organização desenvolvem mais capacidades (Ashforth & Mael, 1989; Stinglhamber *et al.*, 2015). A ausência deste efeito direto pode explicar-se ao

facto de IOP pode necessitar de condições organizacionais específicas para se manifestar (Divya & Christopher, 2024) – hipótese que ganha suporte com o efeito de moderação significativo encontrado na H9, onde a liderança servidora do CEO revelou-se essencial para ativar o potencial da identificação organizacional.

H2: Suportada. O suporte organizacional percebido emergiu como o preditor mais robusto de CC ($\beta = 0,315$, $p = 0,022$), confirmando a teoria do suporte organizacional (Eisenberger *et al.*, 1986; Kurtessis *et al.*, 2017). Este resultado realça que colaboradores que sentem que a organização valoriza as suas contribuições e se preocupa com o seu bem-estar (Kurtessis *et al.*, 2017) desenvolvem perceções significativamente mais positivas sobre as capacidades necessárias para serem trabalhadores ideais (Caesens & Stinglhamber, 2020). Esta conclusão tem implicações práticas relevantes: práticas de recursos humanos que demonstrem apoio tangível como formação, reconhecimento e flexibilidade no trabalho (Caesens *et al.*, 2023), que podem ser mais eficazes do que investimentos em programas de identificação organizacional ou alinhamento de objetivos.

H3: Evidência Marginal. O alinhamento de objetivos apresentou uma tendência positiva próxima do limiar de significância ($p = 0,055$). Embora não atinja significância estatística ao nível convencional, podemos interpretar que os colaboradores que percecionam congruência entre os seus objetivos pessoais e os organizacionais (Locke & Latham, 2002), tendem a desenvolver perceções mais favoráveis sobre as capacidades do trabalhador ideal (Ayers, 2015).

H4: Evidência Marginal. A motivação apresentou o coeficiente mais fraco entre as variáveis com tendência marginal ($\beta = 0,137$). Este resultado contraria parcialmente as previsões do modelo AMO (Appelbaum *et al.*, 2000) e da teoria da autodeterminação (Ryan & Deci, 2000). A fraca relação entre motivação e perceções de capacidade sugere que estar motivado não se traduz necessariamente em perceções mais elevadas sobre o que constitui um trabalhador ideal capaz (Rigby & Ryan, 2018; Manzoor *et al.*, 2021).

H5: Evidência Marginal Forte. A confiança organizacional apresentou o segundo maior coeficiente ($\beta = 0,217$), ficando apenas 0,009 pontos acima do limiar de significância. Este resultado, embora tecnicamente não significativo, sugere uma relação entre a confiança que os colaboradores têm na organização (Eisenberger *et al.*, 2020; Mayer *et al.*, 1995) e as suas perceções sobre o trabalhador ideal. A proximidade com a significância estatística e a magnitude do efeito indicam que a confiança organizacional

pode ser quase tão relevante quanto o suporte organizacional (Karatepe *et al.*, 2019).

H6: Evidência Marginal. O envolvimento comunitário afetivo apresentou uma tendência positiva, sugerindo que o sentimento de pertença a uma comunidade organizacional (Ben Ayed *et al.*, 2024; Meyer & Allen, 1997) pode estar associado a percepções mais elevadas de capacidade. Estes dados oferecem suporte à ideia de que sentir-se emocionalmente ligado à comunidade organizacional (Paruzel *et al.*, 2020; Steinmann *et al.*, 2018) adiciona valor para além do apoio prático e da confiança oferecidos pela organização.

5.2. Efeitos de Moderação da Liderança Servidora do CEO

H9: Suportada. A liderança servidora do CEO demonstrou um efeito moderador significativo na relação entre identificação organizacional e capacidade do colaborador ($\beta = 0,301$, $p = 0,032$). Este resultado é particularmente relevante porque revela que, embora a IOP não tenha efeito direto sobre CC (H1), a sua influência manifesta-se quando combinada com liderança servidora. A análise de *simple slopes* demonstrou que em níveis elevados de LSCEO, o efeito de IOP sobre CC é 72,9% superior ao observado em níveis baixos. Quando o CEO demonstra comportamentos de serviço, empatia e desenvolvimento dos colaboradores (Canavesi & Minelli, 2022; Sousa & Dierendonck, 2017), a identificação organizacional torna-se um preditor forte de percepções de capacidade. Este efeito oferece uma explicação para a ausência de efeito direto da IOP: por si só, identificar-se com a organização é insuficiente (Tajfel *et al.*, 2001); é necessário que esta identificação seja reforçada por uma liderança que genuinamente serve os colaboradores, criando ambientes de segurança psicológica (Eva *et al.*, 2019).

H10: Não Suportada. Contrariamente ao esperado, a liderança servidora do CEO não apresentou grandes resultados na relação entre suporte organizacional e capacidade do colaborador ($p = 0,178$). Este resultado reforça a autonomia do suporte organizacional como preditor de percepções de capacidade (Eisenberger *et al.*, 2002; Kurtessis *et al.*, 2017), funcionando independentemente do contexto de liderança de topo.

H11: Não Suportada. A liderança servidora do CEO não demonstrou efeito moderador na relação entre motivação e capacidade do colaborador ($p = 0,375$). Este resultado, combinado com a ausência de efeito direto da motivação (H4), sugere que a relação entre motivação (Ryan & Deci, 2000) e percepções de capacidade é mais complexa do que inicialmente previsto (Newman *et al.*, 2017). É possível que supervisores diretos (e não o CEO) podem ser os moderadores mais relevantes da relação entre motivação e percepções

de capacidade, dada a sua proximidade e interação com os colaboradores (Caesens *et al.*, 2023; Eisenberger *et al.*, 2002).

5.3. *Percepções dos Gestores sobre os Colaboradores*

H7: Suportada. A análise multi-grupo revelou que colaboradores em organizações onde os gestores têm percepções menos favoráveis sobre a competência (Campion *et al.*, 2011; Fousiani *et al.*, 2025) apresentaram níveis significativamente mais elevados de três variáveis: liderança servidora do CEO ($d= 0,51, p= 0,018$), identificação organizacional percebida ($d= 0,65, p= 0,003$) e envolvimento comunitário afetivo ($d= 0,54, p= 0,012$). Uma interpretação possível para este resultado é que a competência dos colaboradores não depende necessariamente de elevados níveis de liderança servidora para se desenvolver (Eva *et al.*, 2019; Liden *et al.*, 2014). Pelo contrário, em contextos com elevada liderança servidora do CEO, os colaboradores podem reduzir a necessidade de desenvolver competências de forma autónoma (Lai, 2011). Isto sugere que o forte apoio da liderança servidora pode, em certos contextos, diminuir a pressão para o desenvolvimento independente de competências, uma vez que os colaboradores confiam no suporte organizacional contínuo (Liden *et al.*, 2015).

H8: Suportada. Replicando o padrão observado para CPC, colaboradores em organizações onde os gestores percebem menos amabilidade interpessoal (Cuddy *et al.*, 2008; Fiske, 2018) apresentaram níveis mais elevados de identificação organizacional percebida ($d= 0,55, p= 0,008$) e envolvimento comunitário afetivo ($d= 0,43, p= 0,036$). Este resultado sugere que quando existe forte liderança servidora do CEO (Eva *et al.*, 2019), os colaboradores podem não sentir a mesma necessidade de desenvolver autonomamente elevados níveis de amabilidade interpessoal. Um ambiente de apoio intenso pode criar uma dinâmica onde estas características se tornam menos prioritárias para os colaboradores, uma vez que o suporte organizacional já está assegurado (Liden *et al.*, 2014).

6. CONCLUSÕES

6.1. *Principais conclusões*

A questão central deste estudo procurava compreender quais os fatores organizacionais, motivacionais e relacionais que influenciam a construção do trabalhador ideal. A literatura tem vindo a evidenciar que o desempenho dos colaboradores depende de uma combinação de fatores técnicos, motivacionais e contextuais (Appelbaum *et al.*,

2000; Bos-Nehles *et al.*, 2023), sugerindo que características como a motivação, a identificação organizacional e o alinhamento de objetivos seriam determinantes centrais. Os resultados obtidos neste estudo acrescentam uma perspectiva importante: mais do que as características individuais dos colaboradores, são as condições organizacionais como suporte oferecido e a liderança praticada, que criam as condições para que a capacidade do colaborador, e com ela o perfil do trabalhador ideal se desenvolva.

O resultado mais robusto foi a confirmação do papel central do Suporte Organizacional Percebido ($\beta = 0,315$, $p = 0,022$). Colaboradores que se sentem valorizados e apoiados pela organização desenvolvem percepções mais positivas sobre as suas capacidades. Este foi o único preditor com efeito direto estatisticamente significativo num modelo com sete variáveis.

Igualmente relevante foi a descoberta do papel moderador da Liderança Servidora do CEO. Embora a Identificação Organizacional Percebida não tenha demonstrado efeito direto sobre a Capacidade do Colaborador, esse efeito manifesta-se quando combinado com liderança servidora. Em contextos onde o CEO demonstra comportamentos de serviço e desenvolvimento dos colaboradores, o impacto da identificação organizacional é 72,9% superior. A moderação não se verificou para o suporte organizacional nem para a motivação, o que indica que estes fatores têm um efeito mais estável e independente do estilo de liderança do topo.

Outro resultado interessante foi perceber que nas organizações onde os gestores percecionam menor competência e amabilidade, os colaboradores apresentam níveis mais elevados de identificação organizacional e envolvimento comunitário. Este resultado sugere que a competência e a amabilidade interpessoal desenvolvem-se de forma autónoma quando existe menos liderança servidora, possivelmente porque os colaboradores assumem maior responsabilidade pelo seu próprio trabalho quando o suporte é menos intenso (Ryan & Deci, 2000).

Em síntese, este estudo mostra que construir trabalhadores ideais é, antes de mais, uma responsabilidade organizacional. O suporte que a organização oferece e a forma como o CEO lidera fazem uma diferença notável nas percepções de capacidade dos colaboradores e, por consequência, no perfil do trabalhador ideal.

6.2. Contribuições do estudo

Esta investigação oferece contribuições teóricas e práticas concretas para organizações.

Do ponto de vista teórico, uma das principais contribuições deste estudo é a construção de um modelo integrador que testa simultaneamente sete antecedentes da Capacidade do Colaborador. A investigação existente tem analisado estas variáveis de forma maioritariamente isolada, focando-se em relações entre dois ou três fatores de cada vez. Ao integrá-las num modelo único, este estudo permite não apenas confirmar a relevância de cada variável, mas também comparar o seu peso relativo quando controladas umas pelas outras.

Relativamente às contribuições práticas, organizações que desejam colaboradores com perceções de capacidade elevadas devem priorizar políticas e práticas de suporte organizacional. Isto traduz-se em ações concretas como sistemas de reconhecimento que valorizem as contribuições, programas de desenvolvimento profissional acessíveis, políticas de flexibilidade que demonstrem preocupação com o bem-estar, e canais de comunicação eficazes.

Por exemplo, imagine um recrutador que analisa dois candidatos: o Candidato A apresenta o seu processo de recrutamento forte identificação com os valores de empresas anteriores e elevada motivação intrínseca; o Candidato B demonstra histórico de desenvolvimento em contextos onde recebeu suporte organizacional estruturado (formação, mentoria, feedback regular). Com base neste estudo, o Candidato B tem maior probabilidade de desenvolver perceções positivas sobre as suas capacidades e ser um potencial trabalhador ideal, uma vez que o suporte organizacional foi o preditor mais significativo da Capacidade do Colaborador. Isto não invalida a importância da motivação ou identificação, mas sugere que estas características só se traduzem em capacidade percebida quando acompanhadas de sistemas de suporte intensos.

Outra situação, numa organização onde o CEO aposta em programas culturais e comunicação de valores, mas não adota comportamentos de liderança servidora, o impacto na capacidade dos colaboradores tende a ser limitado. Isto porque a identificação organizacional só se traduz em capacidade quando o CEO demonstra liderança servidora (o efeito aumenta 72,9%).

Para conselhos de administração que procuram desenvolver trabalhadores ideais, a

prioridade deve ser: garantir sistemas de suporte organizacional forte, e selecionar ou desenvolver CEOs com perfil de liderança servidora que potenciem a identificação organizacional.

Por fim, foi observado que colaboradores em organizações com elevada liderança servidora podem reduzir o desenvolvimento autónomo de competências e amabilidade interpessoal, confiando excessivamente no suporte contínuo. Desta forma, os gestores devem equilibrar suporte com desafio. Por exemplo, ao gerir um colaborador júnior, proporcionar suporte inicial é fundamental, mas gradualmente deve-se criar espaços para desenvolvimento autónomo, onde o colaborador assume responsabilidade pelo próprio crescimento.

6.3. Limitações do estudo

Como qualquer investigação, este estudo apresenta limitações que devem ser reconhecidas. A natureza transversal da recolha de dados impede estabelecer relações de causalidade. Estudos longitudinais poderão esclarecer se o suporte organizacional efetivamente molda as perceções de capacidade ao longo do tempo. A amostra de 101 participantes, foi suficiente para identificar os efeitos mais robustos, mas limitou a deteção de relações mais subtis. Investigações futuras com amostras maiores poderão confirmar se as variáveis que apresentaram evidências marginais, particularmente sobre a confiança organizacional e o alinhamento de objetivos, atingem significância estatística. Neste sentido, seria igualmente relevante expandir o modelo a amostras mais alargadas, quer a nível nacional quer europeu, permitindo avaliar se os padrões encontrados se mantêm em contextos organizacionais e culturais distintos. Em particular, comparar o peso relativo do suporte organizacional e da liderança servidora em países com culturas de gestão diferentes da portuguesa poderia revelar até que ponto os resultados deste estudo são generalizáveis.

Por fim, a motivação foi medida de forma global, não distinguindo entre motivação intrínseca e extrínseca. Investigações futuras que diferenciem tipos de motivação poderão revelar padrões mais complexos. O padrão contraintuitivo nas perceções dos gestores representa uma área interessante para investigação futura, nomeadamente através de estudos qualitativos que explorem as experiências vividas de colaboradores em diferentes contextos.

REFERÊNCIAS

- Aldabbas, H., Elamin, A., & Ahmed, A. (2025). Organizational justice and affective commitment: the mediating role of perceived organizational support among UAE government employees. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2514807. <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2514807>
- Appelbaum, E. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.
- Ashforth, B., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of management review*, 14(1), 20-39. <https://www.jstor.org/stable/258189>
- Ayers, R. (2015). Aligning individual and organizational performance: Goal alignment in federal government agency performance appraisal programs. *Public Personnel Management*, 44(2), 169-191. <https://doi.org/10.1177/0091026015575178>
- Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(1), 45-68. <https://doi.org/10.1002/job.179>
- Ben Ayed, A., Tang, W., & Vandenberghe, C. (2024). Affective commitment and proactive behavior: the roles of Autonomous Motivation and Team Communication Climate. *Current Psychology*, 43(45), 34661-34678. <https://doi.org/10.1007/s12144-024-06955-w>
- Bos-Nehles, A., Van Riemsdijk, M., & Kees Looise, J. (2013). Employee perceptions of line management performance: applying the AMO theory to explain the effectiveness of line managers' HRM implementation. *Human resource management*, 52(6), 861-877. <https://doi.org/10.1002/hrm.21578>
- Bos-Nehles, A., Townsend, K., Cafferkey, K., & Trullen, J. (2023). Examining the Ability, Motivation and Opportunity (AMO) framework in HRM research: Conceptualization, measurement and interactions. *International Journal of Management Reviews*, 25(4), 725-739. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/ijmr.12332>
- Caesens, G., Morin, A., Gillet, N., & Stinglhamber, F. (2023). Perceived support profiles in the workplace: A longitudinal perspective. *Group & Organization Management*, 48(3), 833-873. <https://hal.science/hal-03367017v1/document>
- Caesens, G., & Stinglhamber, F. (2020). Toward a more nuanced view on organizational support theory. *Frontiers in Psychology*, 11, 476. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00476>
- Campion, M., Fink, A., Ruggeberg, B., Carr, L., Phillips, G., & Odman, R. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel psychology*, 64(1), 225-262. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01207.x>
- Canavesi, A., & Minelli, E. (2022). Servant leadership and employee engagement: A qualitative

- study. *Employee responsibilities and rights journal*, 34(4), 413-435. <https://doi.org/10.1007/s10672-021-09389-9>
- Chen, L., Chang, Y., & Tian, Q. (2024). The mediating role of perceived organizational support in the relationship between transformational leadership and knowledge sharing behavior of university teachers in universities. *Sage Open*, 14(4), 21582440241307756. <https://doi.org/10.1177/21582440241307756>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Cuddy, A., Fiske, S., & Glick, P. (2008). Warmth and competence as universal dimensions of social perception: The stereotype content model and the BIAS map. *Advances in experimental social psychology*, 40, 61-149. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(07\)00002-0](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(07)00002-0)
- Curado, C., Lopes Henriques, P., Mateus Jerónimo, H., & Muñoz-Pascual, L. (2024). Guest editorial: HRM leading the way to organizational success. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 11(3), 525–531. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-09-2024-558>
- Divya, S., & Christopher, B. (2024). A decadal review of organizational identification: insights from bibliometric analysis and content analysis. *Humanities & Social Sciences Communications*, 11(1), 1483. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03990-7>
- 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., Rhoades Shanock, L., & Wen, X. (2020). Perceived organizational support: Why caring about employees counts. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 7(1), 101-124. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044917>
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of applied psychology*, 87(3), 565. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The leadership quarterly*, 30(1), 111-132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Fan, C., Tang, S., Chen, L., & Sun, T. (2022). Perceived organizational support and proactive innovation behavior: The mediating role of basic psychological needs. *Frontiers in Psychology*, 13, 804363. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.804363>

- Fiske, S. (2018). Stereotype content: Warmth and competence endure. *Current directions in psychological science*, 27(2), 67-73. <https://doi.org/10.1177/0963721417738825>
- Fiske, S., Cuddy, A., Glick, P., & Xu, J. (2002). A model of (often mixed) stereotype content: Competence and warmth respectively follow from perceived status and competition. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(6), 878-902. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.82.6.878>
- Fousiani, K., Scheibe, S., & Michelakis, G. (2025). Understanding leader-employee conflict involvement: how leader perceived competence and age shape employee reactions. *International Journal of Conflict Management*, 36(3), 625-649. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-01-2025-0013>
- Jiang, K., Lepak, D., Hu, J., & Baer, J. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>
- Karatepe, O., Ozturk, A., & Kim, T. (2019). Servant leadership, organisational trust, and bank employee outcomes. *The Service Industries Journal*, 39(2), 86-108. <https://doi.org/10.1080/02642069.2018.1464559>
- Kim, K., Messersmith, J., & Allen, D. (2021). Are they worth it? Warmth and competence perceptions influence the investment of slack resources in and the efficacy of HPWS. *Personnel Psychology*, 74(3), 611-640. <https://doi.org/10.1111/peps.12421>
- Kim, K., & Liden, R. (2025). CEO servant leadership and organizational profitability: A social exchange perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 46(6), 833-849. <https://doi.org/10.1002/job.2866>
- Kim, M., & Beehr, T. (2018). Can empowering leaders affect subordinates' well-being and careers because they encourage subordinates' job crafting behaviors?. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(2), 184-196. <https://doi.org/10.1177/1548051817727702>
- Kim, N. (2020). Linking individuation and organizational identification: Mediation through psychological safety. *The journal of social psychology*, 160(2), 216-235. <https://doi.org/10.1080/00224545.2019.1644279>
- Kurtessis, J., Eisenberger, R., Ford, M., Buffardi, L., Stewart, K., & Adis, C. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of management*, 43(6), 1854-1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Lai, L. (2011). Employees' perceptions of the opportunities to utilize their competences: exploring the role of perceived competence mobilization. *International journal of training and development*, 15(2), 140-157. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2011.00376.x>
- Liden, R., Wayne, S., Liao, C., & Meuser, J. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of management journal*, 57(5),

1434-1452. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0034>

Liden, R., Wayne, S., Meuser, J., Hu, J., Wu, J., & Liao, C. (2015). Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28. *The leadership quarterly*, 26(2), 254-269. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.12.002>

Lloyd, R., & Mertens, D. (2018). Expecting more out of expectancy theory: History urges inclusion of the social context. *International Management Review*, 14(1), 24-66. <https://www.researchgate.net/publication/325176363>

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

Manzoor, F., Wei, L., & Asif, M. (2021). Intrinsic rewards and employee's performance with the mediating mechanism of employee's motivation. *Frontiers in Psychology*, 12, 563070. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.563070>

Martin, R., Thomas, G., Legood, A., & Dello Russo, S. (2018). Leader-member exchange (LMX) differentiation and work outcomes: Conceptual clarification and critical review. *Journal of organizational behavior*, 39(2), 151-168. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/job.2202>

Matsuo, M. (2021). Promoting employee's self-change skills: The role of job characteristics, goal clarity and learning goals. *International Journal of Training and Development*, 25(1), 60-76. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12207>

Mayer, R., Davis, J., & Schoorman, F. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>

Meyer, J., & Allen, N. (1997). Commitment in the workplace: Theory, research, and application. *Sage*.

Mikkelsen, A., York, J., & Arritola, J. (2015). Communication competence, leadership behaviors, and employee outcomes in supervisor-employee relationships. *Business and professional communication quarterly*, 78(3), 336-354. <https://doi.org/10.1177/2329490615588542>

Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human resource management review*, 27(3), 521-535. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>

Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B., & Sendjaya, S. (2017). How servant leadership influences organizational citizenship behavior: The roles of LMX, empowerment, and proactive personality. *Journal of business ethics*, 145(1), 49-62. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2827-6>

Noe, R., Clarke, A., & Klein, H. (2014). Learning in the twenty-first-century workplace. *Annu.*

- Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 245-275. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091321>
- Paruzel, A., Danel, M., & Maier, G. (2020). Scrutinizing social identity theory in corporate social responsibility: An experimental investigation. *Frontiers in Psychology*, 11, 580620. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.580620>
- Reichers, A. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of management review*, 10(3), 465-476. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4278960>
- Rigby, C., & Ryan, R. (2018). Self-determination theory in human resource development: New directions and practical considerations. *Advances in developing human resources*, 20(2), 133-147. <https://doi.org/10.1177/1523422318756954>
- Ryan, R., & Deci, E. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students* (8th ed.). Pearson.
- Schmidt, F. (2002). The role of general cognitive ability and job performance: Why there cannot be a debate. In *Role of General Mental Ability in industrial, Work, and Organizational Psychology* (pp. 187-210). Psychology Press. <https://doi.org/10.1080/08959285.2002.9668091>
- Sousa, M., & Van Dierendonck, D. (2017). Servant leadership and the effect of the interaction between humility, action, and hierarchical power on follower engagement. *Journal of Business Ethics*, 141(1), 13-25. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2725-y>
- Steinmann, B., Klug, H., & Maier, G. (2018). The path is the goal: How transformational leaders enhance followers' job attitudes and proactive behavior. *Frontiers in psychology*, 9, 2338. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02338>
- Stinglhamber, F., Marique, G., Caesens, G., Desmette, D., Hansez, I., Hanin, D., & Bertrand, F. (2015). Employees' organizational identification and affective organizational commitment: An integrative approach. *PloS one*, 10(4), e0123955. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0123955>
- Tajfel, H., Turner, J., Austin, W., & Worchel, S. (2001). An integrative theory of intergroup conflict. *Intergroup relations: Essential readings*, 94-109.
- Tierney, P., Farmer, S., & Graen, G. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel psychology*, 52(3), 591-620. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1999.tb00173.x>
- Van Knippenberg, D., & Sleafbos, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational*

Psychology and Behavior, 27(5), 571-584. <https://doi.org/10.1002/job.359>

Widianto, S., Abdul Sahib, H., & Rahman, M. (2024). Task interdependence, team identity and team performance: a bottom-up multilevel model. *Sage Open*, 14(1), 21582440241237874. <https://doi.org/10.1177/21582440241237874>

World Economic Forum. (2020). *The future of jobs report*. http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf

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