



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO

CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**ANTECEDENTES DA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES: O
PAPEL MEDIADOR DA LIDERANÇA SERVIDORA**

GONÇALO FILIPE MALAGUETA GOUVEIA

ABRIL 2026

MESTRADO
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**ANTECEDENTES DA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES: O
PAPEL MEDIADOR DA LIDERANÇA SERVIDORA**

GONÇALO FILIPE MALAGUETA GOUVEIA

ORIENTAÇÃO:
PROFESSOR DOUTOR PAULO LOPES HENRIQUES

ABRIL 2026

RESUMO

Devido à elevada rotatividade no mercado de trabalho atual, especialmente entre profissionais mais jovens, que tendem a permanecer nas organizações por períodos inferiores a dois ou três anos, compreender os fatores que promovem a motivação tornou-se um desafio estratégico para as empresas. Neste contexto, o presente estudo teve como principal objetivo investigar o impacto de antecedentes organizacionais, do envolvimento afetivo, do suporte organizacional e do alinhamento de objetivos na motivação dos colaboradores, analisando ainda o papel mediador da Servant Leadership do CEO.

A investigação contou com a participação de 104 colaboradores de diferentes organizações, e utilizou métodos quantitativos para analisar relações entre variáveis e testar hipóteses sobre motivação e liderança. Os resultados indicam que a aptidão do colaborador constitui o antecedente mais relevante, evidenciando que a competência percebida é determinante para a motivação, sendo o único preditor estatisticamente significativo na regressão múltipla. O envolvimento afetivo, o suporte organizacional percebido e o alinhamento de objetivos revelaram correlações positivas com a motivação, embora o seu contributo individual não se mantenha estatisticamente significativo no modelo de regressão múltipla, dado o seu carácter interdependente. A Servant Leadership do CEO revelou-se um mecanismo mediador na relação entre o alinhamento de objetivos e a motivação, evidenciando que o líder servidor desempenha um papel essencial na tradução da estratégia organizacional em motivação efetiva para os colaboradores.

Estes resultados evidenciam que a motivação não depende apenas de fatores individuais ou estruturais, mas emerge da interação entre elementos emocionais, relacionais e organizacionais. O estudo contribui para a literatura ao demonstrar a importância da liderança centrada na equipa na criação de contextos motivadores, oferecendo implicações práticas para a conceção de ambientes de trabalho sustentáveis, capazes de atrair talento, aumentar produtividade e fomentar inovação.

Palavras-chave: Motivação; Servant Leadership; Talento; Antecedentes da motivação; Liderança centrada na equipa.

ABSTRACT

Due to the high turnover in today's labor market, particularly among younger professionals who tend to remain in organizations for less than two to three years, understanding the factors that drive employee motivation has become a strategic challenge for companies. In this context, the present study aimed to investigate the impact of organizational antecedents, affective commitment, perceived organizational support, and goal alignment on employee motivation, also examining the mediating role of the CEO's Servant Leadership.

The study involved 104 employees from various organizations and employed quantitative methods to analyze relationships between variables and test hypotheses regarding motivation and leadership. The results indicate that employee ability is the most relevant antecedent, highlighting that perceived competence is the most significant predictor of motivation, being the only statistically significant predictor in the multiple regression analysis. Affective commitment, perceived organizational support and goal alignment showed positive correlations with motivation, although their individual contributions did not remain statistically significant in the multiple regression model, given their interdependent nature. The CEO's Servant Leadership emerged as a mediating mechanism in the relationship between goal alignment and motivation, highlighting that servant leaders play an essential role in translating organizational strategy into effective motivation for employees.

These findings demonstrate that motivation does not depend solely on individual or structural factors, but arises from the interaction between emotional, relational, and organizational elements. The study contributes to the literature by showing the importance of team-centered leadership in creating motivating contexts, offering practical implications for the design of sustainable work environments capable of attracting talent, enhancing productivity, and fostering innovation.

Keywords: Motivation; Servant Leadership; Talent; Motivation Antecedents; Team-centered Leadership.

AGRADECIMENTOS

“The people who are crazy enough to think they can change the world are the ones who do.”

Ao meu orientador, Professor Doutor Paulo Lopes Henriques, pela orientação dedicada, disponibilidade constante, apoio inestimável e partilha generosa de conhecimento.

Aos meus quatro falecidos avós, cujo exemplo, valores e ensinamentos continuam a guiar-me e a inspirar cada passo que dou.

Aos meus pais, pelo amor incondicional, pelo esforço incansável e pelos sacrifícios que tornaram esta formação académica possível, e por acreditarem em mim mais do que qualquer outra pessoa.

À minha namorada, por tudo aquilo que faz por mim, pela paciência e pelo apoio constante, por me ajudar a manter o equilíbrio ao longo do caminho e por me ensinar a valorizar e agradecer o que já consegui alcançar.

À minha restante família, pelo incentivo constante e pelas palavras de motivação que me acompanharam ao longo deste percurso.

Ao meu irmão e aos meus amigos, pelo companheirismo, momentos de partilha e apoio, que tornaram esta experiência mais rica e memorável.

Índice

RESUMO.....	<i>i</i>
ABSTRACT	<i>ii</i>
AGRADECIMENTOS.....	<i>iii</i>
LISTA DE SIGLAS.....	<i>v</i>
I. Introdução.....	<i>1</i>
II. Revisão de Literatura	<i>3</i>
2. Motivação	<i>3</i>
2.1 Motivação em contextos contemporâneos.....	<i>5</i>
2.2 Antecedentes da Motivação	<i>6</i>
2.2.1 Síntese.....	<i>13</i>
2.3 Servant Leadership	<i>13</i>
III. Metodologia.....	<i>19</i>
3.1 Tipo de Estudo	<i>19</i>
3.2 Recolha de Dados	<i>20</i>
3.3 População e Amostra	<i>20</i>
3.4 Unidade de Estudo.....	<i>21</i>
3.5 Tratamento dos dados	<i>21</i>
3.6 Variáveis e Instrumentos de Medida	<i>22</i>
IV. Análise e Discussão de Resultados	<i>24</i>
4.1 Caracterização da amostra e estatísticas descritivas	<i>24</i>
4.2 Análise das correlações entre variáveis	<i>25</i>
4.3 Regressão linear múltipla.....	<i>26</i>
4.4 Análise da mediação da Servant Leadership do CEO (LSCEO)	<i>28</i>
4.5 Testes adicionais.....	<i>32</i>
4.6 Discussão dos Resultados.....	<i>34</i>
V. Conclusão, Limitações, Implicações e Perspetivas Futuras	<i>38</i>
5.1 Conclusão	<i>38</i>
5.2 Implicações Teóricas	<i>39</i>
5.3 Implicações Práticas.....	<i>41</i>
5.4 Limitações do Estudo	<i>42</i>

5.5 Sugestões para Investigações Futuras	43
Referências	45

ÍNDICE DE TABELAS E FIGURAS

Figura 1- Modelo Conceptual do Estudo	18
Tabela 1- Hipóteses do Estudo	17
Tabela 2- Descrição das variáveis.....	23
Tabela 3 - Estatísticas descritivas das variáveis demográficas	24
Tabela 4 - Análise Descritiva das Escalas	25
Tabela 5 - Matriz de correlações entre as variáveis do estudo	26
Tabela 6 - Resumo do modelo de regressão múltipla	27
Tabela 7 - Coeficientes da regressão linear múltipla	27
Tabela 8 – Resultados da Mediação (PROCESS Model 4)	28
Tabela 9 – Efeito Indireto (Bootstrap)	29
Tabela 10 – Resultados da Mediação (PROCESS Model 4)	29
Tabela 11 – Efeito Indireto (Bootstrap)	30
Tabela 12 – Resultados da Mediação (PROCESS Model 4)	30
Tabela 13 – Efeito Indireto (Bootstrap)	30
Tabela 14 – Resultados da Mediação (PROCESS Model 4)	31
Tabela 15 – Efeito Indireto (Bootstrap)	31
Tabela 16 - Teste t para diferenças de médias da motivação em função do género	32
Tabela 17 - Análise de variância (ANOVA) para diferenças na motivação em função das habilitações literárias	33

LISTA DE SIGLAS

SOP – Suporte Organizacional Percebido

AC – Aptidão do Colaborador

AO- Alinhamento de metas e objetivos

LSCEO – Liderança Servidora do CEO

EAO – Envolvimento afetivo com a organização

MC – Motivação do colaborador

I. Introdução

A motivação constitui um fator imprescindível para que as organizações alcancem resultados positivos. Neste sentido, colaboradores motivados tendem a apresentar maior produtividade, criatividade e eficiência na execução das suas tarefas (Ryan & Deci, 2020). Em contrapartida, a ausência de motivação está associada à redução do desempenho, ao aumento da rotatividade e ao enfraquecimento do vínculo com a organização (Elamalki, Kaddar & Beniich, 2024).

Num contexto atual marcado por profundas transformações tecnológicas, novos modelos de trabalho e desafios constantes no mercado (Trenerry et al., 2021), a motivação assume um papel cada vez mais central (Jarkovská & Jarkovská, 2024). Assim, a implementação de políticas de gestão carece da criação conjunta de ambientes que valorizem competências individuais, promovam o bem-estar e alinhem os objetivos pessoais com os organizacionais (Dewangan, 2025).

A investigação tem evidenciado que a motivação exerce um impacto direto nos resultados organizacionais (Figueiredo et al., 2025). Sistemas de trabalho de alta performance potencializam a inovação quando a motivação dos colaboradores é estimulada, e práticas de gestão de alto desempenho aumentam a eficácia organizacional, especialmente quando promovem a participação ativa dos trabalhadores e a integração de tecnologias digitais (Wang, Zhu & Jin, 2024; Curzi & Ferrarini, 2024). Diante desta perspetiva, a presente análise centra-se em quatro fatores primordiais: o suporte organizacional percebido pelo colaborador, a aptidão do colaborador, o envolvimento afetivo com a empresa e o alinhamento de objetivos.

A escolha destes antecedentes justifica-se pelo facto de representarem dimensões organizacionais passíveis de intervenção direta por parte da gestão, ao contrário da motivação enquanto construto abstrato e subjetivo. Estudar os antecedentes da motivação permite identificar ferramentas de gestão mais eficazes, na medida em que possibilita atuar sobre fatores concretos e controláveis, reduzir a subjetividade inerente ao conceito de motivação e fundamentar as decisões organizacionais em evidência empírica. Diversas pesquisas demonstram que práticas organizacionais direcionadas para estes fatores traduzem-se num maior desempenho (Trenerry et al., 2021; Wang, Zhu & Jin, 2024; M. Mori et al., 2024).

Ao identificar quais destes antecedentes exercem maior impacto na motivação, torna-se possível delinear intervenções estratégicas no âmbito da gestão de pessoas, alinhadas com os objetivos organizacionais e orientadas para o bem-estar dos colaboradores e para a promoção de um desempenho sustentável, entendido como a capacidade de gerar resultados consistentes ao longo do tempo, integrando preocupações económicas, sociais e organizacionais (Ioannou & Serafeim, 2015).

Para alcançar este objetivo, o presente estudo recorre a questionários aplicados a colaboradores de diferentes organizações analisando estatisticamente, através do SPSS, as relações entre as variáveis em estudo.

Pretende-se, assim, identificar quais destes antecedentes contribuem mais fortemente para a motivação e de que modo estas relações podem informar práticas de gestão empresarial mais ajustadas, equitativas e promotoras de bem-estar organizacional, refletindo níveis elevados de satisfação, envolvimento e qualidade de vida dos colaboradores no contexto de trabalho (Wijngaards et al., 2022).

O presente trabalho está organizado da seguinte forma: o Capítulo 1 apresenta o contexto e a importância da motivação em ambiente laboral bem como as questões de investigação e os objetivos de estudo; o Capítulo 2 reflete a revisão de literatura aprofundando o tópico motivação, os quatro antecedentes analisados e a Servant Leadership; o Capítulo 3 descreve a metodologia utilizada; o Capítulo 4 analisa e discute os resultados, e, por fim, o Capítulo 5 apresenta as conclusões, implicações práticas e limitações do estudo.

Esta estrutura permite uma compreensão clara e progressiva do fenómeno da motivação e dos fatores que a determinam no contexto laboral contemporâneo.

II. Revisão de Literatura

2. Motivação

Ao analisar a motivação no contexto organizacional, torna-se evidente a necessidade de integrar diferentes perspectivas teóricas, uma vez que este fenómeno não pode ser explicado a partir de um único modelo. A literatura tem vindo a demonstrar que a motivação resulta do equilíbrio entre aquilo que o trabalho exige aos colaboradores e os recursos que a organização lhes proporciona, sendo estes recursos fundamentais para sustentar o envolvimento e o desempenho (Bakker, Demerouti, & Sanz-Vergel, 2023). Neste enquadramento, fatores como a perceção de competência, o apoio da organização e a autonomia assumem um papel central, ao promoverem sentimentos de autodeterminação e bem-estar, sobretudo em contextos profissionais marcados por mudança e incerteza (Ryan & Deci, 2020).

Paralelamente, a motivação é também influenciada pela forma como os colaboradores interpretam os seus objetivos e o significado do seu trabalho (Cnossen & Nikolova, 2025).

A definição de metas desafiantes pode potenciar o esforço e a persistência, mas apenas quando estas estão alinhadas com os valores pessoais e são acompanhadas por condições organizacionais de suporte. Caso contrário, as metas deixam de funcionar como um estímulo e passam a ser percecionadas como fonte de pressão (Jeong, Healy & McEwan 2023).

Assim, a motivação emerge não apenas do conteúdo das tarefas, mas também da qualidade da relação entre o indivíduo e a organização (Olafsen, Deci, & Halvari, 2018).

Neste sentido, a investigação recente evidencia que a motivação já não pode ser entendida como uma simples resposta a recompensas externas, mas como um processo dinâmico, construído a partir da interação entre necessidades psicológicas individuais e fatores contextuais. A satisfação de necessidades como a autonomia, a competência e a pertença social está associada a níveis mais elevados de motivação estável e sustentável (Vo, Tuliao & Chen, 2022; McAnally & Hagger, 2024). Contudo, estas necessidades apenas se traduzem em motivação quando o contexto organizacional oferece recursos que as apoiem, como o suporte percebido, oportunidades de desenvolvimento e práticas de gestão justas (Bakker et al., 2023; Chen et al., 2024).

Estudos empíricos reforçam esta visão integradora ao demonstrar que o envolvimento afetivo com a organização, o apoio percebido por parte da empresa e a existência de perspectivas de crescimento profissional contribuem para uma motivação mais orientada ao desempenho e menos dependente de estímulos externos (Chen et al., 2024). De forma semelhante, a valorização do significado do trabalho, da autodeterminação e da realização pessoal tem-se revelado determinante para a manutenção da motivação a longo prazo em diferentes contextos organizacionais (Sousa et al., 2023). A possibilidade de utilizar diariamente as próprias forças individuais potencia ainda mais este processo, ao reforçar sentimentos de autonomia e competência, com impacto direto no desempenho (Moore et al., 2024).

Deste modo, a motivação pode ser entendida como o resultado da interação entre o dinamismo com que os colaboradores se envolvem nas suas funções e as condições internas e externas que moldam essa experiência de trabalho. Trata-se de um fenómeno relacional e contextual, que varia consoante os recursos individuais ativados e o ambiente organizacional em que o colaborador se insere (Schaufeli, 2017). Compreender esta dinâmica é, por isso, essencial para identificar de que forma as organizações podem criar contextos que favoreçam o desempenho, a criatividade e o sentido de pertença das equipas (Vo, Tullio & Chen, 2022).

É neste enquadramento que o presente estudo se propõe analisar quatro antecedentes fundamentais da motivação no trabalho: a aptidão do colaborador, enquanto fator de natureza individual; o envolvimento afetivo, enquanto vínculo emocional com a organização; o suporte organizacional percebido, enquanto recurso contextual; e o alinhamento de objetivos, enquanto fator de integração entre o colaborador e a empresa. Ao integrar estas dimensões, pretende-se contribuir para o avanço teórico no domínio da gestão do capital humano e, simultaneamente, oferecer orientações práticas para o desenvolvimento de políticas de gestão mais sustentáveis e promotoras de motivação a longo prazo.

2.1 Motivação em contextos contemporâneos

O trabalho contemporâneo desenvolve-se num contexto marcado por mudanças rápidas, instabilidade e crescente complexidade organizacional, o que torna a motivação um fator estratégico essencial para a sobrevivência e competitividade das organizações (van den Heuvel et al., 2020; Jarkovská & Jarkovská, 2024). A necessidade constante de adaptação exige colaboradores capazes de aprender, inovar e ajustar comportamentos, sendo a motivação um dos principais motores dessa capacidade adaptativa (Elamalki, Kaddar & Beniich, 2024).

Colaboradores motivados não se limitam ao cumprimento das suas funções formais, demonstrando maior abertura à mudança, maior envolvimento com os objetivos organizacionais e maior propensão para comportamentos inovadores (van den Heuvel et al., 2020; Jarkovská & Jarkovská, 2024). Este envolvimento traduz-se numa maior resiliência face a contextos adversos e numa maior capacidade para sustentar níveis elevados de desempenho ao longo do tempo (Elamalki, Kaddar & Beniich, 2024).

Neste cenário, a motivação deixa de ser compreendida apenas como uma resposta a recompensas externas, passando a ser entendida como uma experiência psicológica construída a partir da perceção de significado, autonomia e competência no trabalho (Ryan & Deci, 2020; De Carlo et al., 2020). Ambientes que valorizam as contribuições individuais, promovem o bem-estar e oferecem oportunidades de desenvolvimento reforçam estas perceções e favorecem níveis mais elevados de envolvimento e satisfação (Ling et al., 2024; De Carlo et al., 2020).

A crescente digitalização e a expansão dos modelos de trabalho remoto e híbrido intensificaram a importância destes fatores, ao alterar profundamente a forma como os colaboradores se relacionam com a organização (van den Heuvel et al., 2020). Nestes contextos, a motivação torna-se mais dependente da qualidade da comunicação, da clareza dos objetivos e da perceção de suporte organizacional, uma vez que a ausência de contacto presencial pode fragilizar o sentimento de pertença (Petitta & Ghezzi, 2025).

Quando estas condições não são asseguradas, verifica-se uma diminuição do envolvimento e da identificação com a organização, aumentando o risco de desmotivação e a intenção de saída (Elamalki, Kaddar & Beniich, 2024; Jarkovská & Jarkovská, 2024). Por outro lado, contextos caracterizados por feedback contínuo, liderança próxima e suporte consistente permitem manter níveis elevados de energia, compromisso e desempenho, mesmo em ambientes virtuais (Ling et al., 2024).

Paralelamente, os colaboradores contemporâneos valorizam cada vez mais a flexibilidade, o equilíbrio entre vida profissional e pessoal e as oportunidades de aprendizagem contínua, fatores que influenciam diretamente a forma como atribuem significado ao seu trabalho (De Carlo et al., 2020; Ling et al., 2024). Estas expectativas refletem uma mudança na conceção do trabalho, que passa a ser entendido como um espaço de realização e crescimento pessoal, e não apenas como uma fonte de rendimento (Jarkovská & Jarkovská, 2024).

Deste modo, a motivação emerge como um fenómeno dinâmico e multifacetado, resultante da interação entre características individuais, práticas organizacionais e condições contextuais, não dependendo de um único fator isolado, mas do equilíbrio entre exigências, recursos, reconhecimento e sentido atribuído às tarefas — equilíbrio este determinante para a construção de um compromisso duradouro (Elamalki, Kaddar & Beniich, 2024; van den Heuvel et al., 2020; Jarkovská & Jarkovská, 2024).

2.2 Antecedentes da Motivação

Para uma melhor compreensão de quais os fatores que realmente motivam um indivíduo no seu local de trabalho, é importante olhar para o seu quotidiano e para a forma como este se envolve nas tarefas que desempenha, examinando os objetivos que tem delineados. Entre os fatores que mais pesam, destacam-se os quatro antecedentes fundamentais: a aptidão do colaborador, o envolvimento afetivo, o suporte organizacional percebido e o alinhamento de objetivos (José, Palma-Moreira & Au-Yong-Oliveira, 2025).

Face à realidade atual, ser um colaborador apto significa possuir um variado leque de aptidões, composto pelos atributos, competências, qualidades e características necessárias para

enfrentar um ambiente global, competitivo e em constante transformação (Yılmaz & Urhan, 2024).

Na literatura sobre motivação e desempenho, a noção de “competência percebida” não é amplamente padronizada. Por este motivo, neste estudo opta-se por utilizar a expressão aptidão percebida como proxy de competência percebida, definindo-a como a percepção subjetiva do colaborador sobre a sua capacidade de desempenhar eficazmente as suas funções. Esta escolha permite analisar de forma consistente a influência da percepção individual nas práticas de motivação e nos resultados de desempenho, alinhando o estudo com abordagens reconhecidas na investigação em gestão de pessoas (Van Wingerden & Van der Stoep, 2017).

A relação entre competência percebida e motivação está bem estabelecida na literatura, e trabalhos clássicos, como o de Ryan e Deci (2020), mostram que a percepção de competência aumenta a persistência e a aceitação de tarefas desafiantes, mecanismos essenciais para a motivação no trabalho. Assim, colaboradores que se percebem como competentes tendem a envolver-se mais nas suas tarefas e a demonstrar maior motivação. Tushar e Sooraksa (2023), num estudo com 30 anos de análise (1990-2019), identificaram que as habilidades mais valorizadas e perseguidas pelas empresas são a comunicação, o trabalho de equipa e a resolução de problemas, salientando igualmente a crescente importância de competências como adaptabilidade e vontade de aprender.

O domínio dessas aptidões é fundamental para o sucesso profissional, e um estudo realizado em Portugal por Rodrigues e Dias (2024) afirmou que quanto mais desenvolvidas são as soft skills, maior a probabilidade de progredir na carreira, essencialmente porque esta progressão é positivamente influenciada pelos resultados de avaliação de desempenho, que funcionam como mecanismo de reconhecimento das habilidades dos colaboradores, constituindo uma análise crítica que impulsiona o crescimento individual e organizacional. Ou seja, o feedback positivo em avaliações de desempenho reforça a percepção de competência, aumentando assim a motivação.

Quando os colaboradores se reconhecem como competentes, tendem a assumir tarefas complexas com mais confiança (Ryan & Deci, 2020). Essa autopercepção é reforçada quando existe reconhecimento institucional, feedback qualitativo e oportunidades claras de crescimento profissional (Rodrigues & Dias, 2024).

Importa ainda notar que existe uma distinção entre aptidão objetiva e aptidão percebida (Ryan & Deci, 2020; Van Wingerden & Van der Stoep, 2017).

Enquanto a primeira se refere às capacidades reais do colaborador, a segunda diz respeito à forma como este se sente capaz de desempenhar as suas funções. É sobretudo esta percepção subjetiva que influencia a motivação, sendo fortemente moldada pelo reconhecimento e pelas práticas organizacionais (Ryan & Deci, 2020).

À luz da Teoria da Autodeterminação, a competência constitui uma das três necessidades psicológicas básicas que, quando satisfeitas, fomentam formas mais autodeterminadas de motivação e maior vitalidade no trabalho, enquanto a sua frustração se associa à desmotivação e mal-estar. No enquadramento do modelo Job Demands–Resources, a competência funciona como recurso pessoal que facilita a utilização eficaz dos recursos laborais e mitiga o impacto das exigências, conduzindo a níveis superiores de envolvimento no trabalho, proatividade e desempenho (Ryan & Deci, 2020).

Convém ainda frisar que a aptidão do colaborador não é um fator fixo, mas sim um determinante que cresce com aprendizagem e adaptação ao meio (Zhang & Chen, 2023; Dinibutun, 2024). Assim, ambientes que promovam desenvolvimento contínuo e valorizem aptidões individuais contribuem diretamente para a motivação sustentável e predisposição para assumir desafios (Haffar et al., 2023).

Deste modo, a aptidão do colaborador integra-se como antecedente da motivação, assumindo-se que trabalhadores que se percebem capazes de responder às exigências do seu papel revelam maior energia, persistência e orientação para objetivos desafiantes (Ryan & Deci, 2020; Dinibutun, 2024), o que suporta a formulação da seguinte hipótese:

H1 – A aptidão do colaborador está relacionada positivamente com a motivação.

A percepção de competência não atua de forma isolada, mas atua como alicerce que se relaciona com outros fatores psicológicos e organizacionais, criando condições para que os colaboradores desenvolvam vínculos emocionais mais fortes com a organização. Estudos recentes demonstram que a combinação de competências individuais e envolvimento afetivo contribui significativamente para a motivação sustentada, a persistência nas tarefas e a predisposição para colaborar e inovar (Wang et al., 2022; Kaur, 2020). Essa ligação evidencia que a motivação se mantém no tempo não apenas pelo domínio de aptidões, mas também pelo fortalecimento do compromisso emocional com os objetivos e valores da organização.

O envolvimento afetivo com a organização refere-se ao sentimento de pertença à empresa e à ligação emocional que o trabalhador estabelece com o seu contexto laboral, levando-o a identificar-se com a organização, a sentir prazer em pertencer-lhe e a preocupar-se com o seu sucesso. Esta forma de compromisso é especialmente relevante para a motivação, uma vez que se relaciona mais com a predisposição interna do colaborador do que com a obrigação de permanecer na empresa (Wang et al., 2014).

O envolvimento afetivo é fortalecido por diversos fatores organizacionais, como o suporte da liderança, a cultura de valorização do colaborador e a justiça organizacional, mas também por fatores individuais, como a identificação com a missão da empresa e o alinhamento de valores pessoais. Quando o trabalho é percebido como significativo e alinhado com os valores pessoais, esse vínculo emocional fortalece-se, promovendo maior compromisso a longo prazo, maior disposição para colaborar, aceitação de mudanças e inovação, assim como redução da rotatividade (Udin, Chanthes & Dananjoyo, 2024).

Colaboradores com elevado envolvimento afetivo tendem a apresentar maior produtividade, contribuir para melhorias contínuas nos processos e assumir papéis de liderança informal, reforçando que o envolvimento afetivo cria estabilidade emocional importante para a predisposição de colaboração e para o desempenho (Kaur, 2020). O compromisso organizacional surge, assim, como fator crucial para a motivação, estando estreitamente ligado à forma como os colaboradores percebem a importância do seu trabalho e o impacto que têm no sucesso organizacional (Farisi, Muslih, Siswadi & Arif, 2024). Bucăța, Virca e Popescu (2022) destacam que o envolvimento afetivo funciona como uma base psicológica para a motivação, atuando como mecanismo que liga diretamente as emoções do colaborador aos objetivos da organização e potenciando comportamentos espontâneos de dedicação e melhoria contínua.

Considerando os mecanismos psicológicos, os fatores organizacionais e os efeitos observados, o envolvimento afetivo aparece como antecedente crítico da motivação, pois promove a conexão emocional com a organização, o sentido de pertença e a disposição para se engajar em iniciativas que contribuam para o sucesso coletivo (Farisi, Muslih, Siswadi & Arif, 2024; Kaur, 2020). Desta forma, o envolvimento afetivo permite que os colaboradores encontrem significado no seu trabalho, aumentem a motivação e mantenham comportamentos pró-ativos que favorecem

tanto o crescimento pessoal quanto o desempenho organizacional.

Com base nesta perspectiva, este estudo sustenta a hipótese:

H2 – O envolvimento afetivo dos colaboradores com a organização está positivamente relacionado com a motivação.

À medida que os colaboradores desenvolvem um forte envolvimento afetivo com a organização, estabelecendo vínculos emocionais que reforçam a sua motivação e predisposição para contribuir, torna-se evidente que a percepção de apoio da empresa desempenha um papel complementar (K. Mori, Adi, Odagami & Nagata, 2024). A motivação não depende apenas da ligação emocional ou das competências individuais, mas também do reconhecimento e do suporte concretos fornecidos pela organização. Quando os colaboradores percebem que a empresa valoriza as suas contribuições, oferece recursos adequados e proporciona feedback consistente, essa percepção fortalece o compromisso emocional previamente estabelecido, gerando um ciclo de reforço que sustenta a motivação ao longo do tempo (Wang et al., 2024; M. Mori et al., 2024; Yu et al., 2022).

O Suporte Organizacional Percebido refere-se à percepção dos colaboradores de que a organização valoriza a sua contribuição e se preocupa genuinamente com o seu bem-estar, funcionando muitas vezes como recurso laboral que reduz o impacto das exigências e aumenta a energia motivacional (Wang et al., 2024). Esta percepção manifesta-se através de diversas formas, incluindo salário, recompensas financeiras adicionais, apoio do supervisor em problemas de trabalho, boas condições de trabalho e feedback positivo (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986). Quando os colaboradores sentem apoio consistente da organização, percebem que o “contrato psicológico” está a ser cumprido, o que gera reciprocidade e comportamentos de esforço extra (Panaitescu & Sandu, 2023).

O enquadramento teórico do SOP está profundamente enraizado na Teoria de Troca Social (SET), que pressupõe que os colaboradores criam uma convicção generalizada do apoio recebido da organização e quando sentem forte suporte, tendem a adotar uma visão mais favorável da empresa e sentem-se no dever de retribuir esse apoio através de atitudes e comportamentos positivos (M. Mori et al., 2024). Assim, quando os colaboradores percebem que a organização cumpre de forma consistente o contrato psicológico, demonstrando justiça, reconhecimento e oportunidades de desenvolvimento, desenvolvem crenças de reciprocidade que se expressam em

maior dedicação, lealdade e aceitação de responsabilidades adicionais (Yu et al., 2022).

O SOP está igualmente ligado à motivação, pois reforça tanto a motivação para aprendizagem como o poder psicológico do colaborador. Num mundo laboral em rápida transformação, a necessidade de os trabalhadores se adaptarem e adquirirem novas competências é fulcral, e o SOP permite que percebam oportunidades de carreira futuras, reforçando a motivação para se tornarem cada vez mais valiosos em termos de conhecimento (M. Mori et al., 2024). Além disso, o SOP estimula a motivação ao promover o poder psicológico, traduzido na perceção de competência, autonomia e influência sobre o seu ambiente de trabalho, quando isto acontece, os colaboradores sentem-se capazes de tomar decisões e moldar ativamente o contexto laboral, aumentando satisfação e disposição para enfrentar desafios (Maan, Abid, Butt, Ashfaq & Ahmed, 2020).

Desta forma, o SOP fortalece a sensação de controlo e autonomia nos colaboradores, gerando maior motivação, dedicação e comprometimento, com impactos positivos no desempenho e satisfação geral (Maan, Abid, Butt, Ashfaq & Ahmed, 2020). Ao integrar a perceção de suporte organizacional como antecedente da motivação, este estudo sustenta que a presença de SOP elevado contribui para energizar, comprometer e direccionar os colaboradores para os objetivos organizacionais. Com base nesta perspetiva, formula-se a hipótese:

H3 – O Suporte Organizacional Percebido está positivamente relacionado com a motivação.

O Suporte Organizacional Percebido contribui não apenas para reforço da motivação, mas também cria condições para que os colaboradores compreendam como os seus objetivos individuais se alinham com as metas estratégicas da organização. Esse alinhamento permite que percebam de forma clara a relevância do seu trabalho e como impacta o sucesso da empresa, reforçando a motivação e o comprometimento com os resultados (Canboy et al., 2023).

Quando as metas organizacionais são claras, específicas e percebidas como relevantes para valores e projetos pessoais, funcionam como fonte de sentido e direção, organizando o esforço diário e reduzindo a ambiguidade de papel (Manolache & Epuran, 2023).

A comunicação transparente na definição de metas é essencial, permitindo que cada colaborador compreenda o impacto do seu desempenho no alcance dos objetivos estratégicos (Janssen, Vriend, Said & Nijstad, 2024). Nesse sentido, o uso de sistemas de gestão como os Objectives and Key Results (OKRs) ajuda a organização a funcionar de forma mais eficiente, já

que todos sabem quais os objetivos a alcançar e como medir o progresso, promovendo maior motivação e compromisso (Van Jaarsveld et al., 2024). Complementarmente, Ryan e Deci (2020) defendem que, quando os objetivos individuais e organizacionais estão sincronizados, a motivação aumenta, pois há percepção mais clara de propósito, relevância e impacto do trabalho realizado.

Ao integrar fatores como clareza de metas, comunicação eficaz e alinhamento entre objetivos individuais e estratégicos, os colaboradores conseguem direcionar melhor o seu esforço, manter persistência perante desafios e envolver-se consistentemente em iniciativas que favorecem tanto o crescimento pessoal como o sucesso da organização (Manolache & Epuran, 2023; Lees & Dhanpat, 2021). Esta integração de objetivos individuais com objetivos estratégicos não é, porém, um processo automático, e pressupõe que os colaboradores não só compreendam as metas organizacionais, como também as interiorizem de forma que estas façam sentido na sua rotina de trabalho (Alagaraja & Shuck, 2015).

A importância dos colaboradores compreenderem e assimilarem os objetivos estratégicos da organização tem sido demonstrada como um fator relevante para reforçar a motivação e o envolvimento no trabalho (Alagaraja & Shuck, 2015). Estudos em contextos de gestão estratégica e de recursos humanos indicam que, quando os objetivos estratégicos são clarificados e comunicados de forma eficaz aos trabalhadores, estes tendem a apresentar maior alinhamento cognitivo e comportamental com as metas organizacionais, refletindo-se em níveis mais elevados de motivação e de empenho nas tarefas (Lees & Dhanpat, 2021). A literatura sugere que este alinhamento cognitivo não só cria um sentido de propósito e direção, como também potencializa comportamentos pró-ativos e orientados para o desempenho, à medida que os colaboradores percebem que a realização dos seus objetivos pessoais está integrada nas prioridades estratégicas da organização (Lees & Dhanpat, 2021).

Dessa forma, o alinhamento de objetivos evidencia-se como antecedente estratégico da motivação, consolidando os efeitos positivos já promovidos pela competência individual, envolvimento afetivo e suporte organizacional.

Com base nesta perspetiva, formula-se a hipótese:

H4 – O alinhamento efetivo entre as metas estratégicas organizacionais e os objetivos individuais dos colaboradores está positivamente relacionado com a motivação.

2.2.1 Síntese

Após uma visão integrativa, observa-se que a motivação no trabalho depende tanto das características individuais quanto das condições que a empresa cria. Por um lado, sentir uma ligação emocional ao local de trabalho ajuda a manter a motivação e compromisso, por outro, as competências e os conhecimentos formam aquilo que é a base da capacidade dos colaboradores (Ryan & Deci, 2020; Wang et al., 2014).

Adicionalmente, o suporte percebido da empresa proporciona ao colaborador um sentimento de valorização e reconhecimento, enquanto o alinhamento de objetivos fornece uma direção clara e um sentido de propósito às suas ações. Em conjunto, estes fatores complementam-se, favorecendo uma motivação mais estável, desempenho sólido e compromisso estável com a organização (Bakker, Demerouti & SanzVergel, 2023; Vo, Tulliao & Chen, 2022).

2.3 Servant Leadership

Além dos fatores previamente discutidos, a liderança emerge como um determinante central da motivação no trabalho, sendo o estilo conhecido como Servant Leadership particularmente relevante para compreender como os líderes podem apoiar e desenvolver os colaboradores, potenciando o compromisso, a satisfação e o desempenho organizacional (Greenleaf, 1977).

Neste sentido, a liderança não deve ser entendida apenas como uma variável contextual, mas como um mecanismo relacional que molda a forma como os colaboradores interpretam o seu trabalho, as exigências organizacionais e os recursos disponíveis. A forma como o líder interage, comunica e orienta, influencia diretamente a percepção de justiça, apoio e significado, fatores que sustentam a motivação ao longo do tempo (Eva et al., 2018; Cai, Wang & Cheng, 2024).

Líderes servidores compreendem que o seu papel principal é fornecer recursos, orientação e feedback construtivo, promovendo o crescimento individual e coletivo, criando confiança e reciprocidade, elementos essenciais para a manutenção da motivação e coesão da equipa (Canavesi & Minelli, 2021; Liden, Wayne & Meuser, 2022). Esta lógica rompe com modelos tradicionais

baseados no controlo e na autoridade, substituindo-os por relações de serviço, proximidade e empoderamento, nas quais o líder atua como facilitador do desempenho e do bem-estar dos seus colaboradores (Eva et al., 2018).

Estes líderes também contribuem para uma cultura de desenvolvimento contínuo, permitindo que os colaboradores aprendam, se desenvolvam e sintam que o seu trabalho é valorizado, fortalecendo vínculos emocionais, reduzindo barreiras hierárquicas e promovendo maior transparência e cooperação dentro da organização (Eva et al., 2018). Ao criar um ambiente psicologicamente seguro, os líderes servidores permitem que os colaboradores expressem ideias, assumam riscos e aprendam com os erros, fatores que reforçam a criatividade, a proatividade e a perceção de autonomia (Cai, Wang & Cheng, 2024).

Compreender os princípios do Servant Leadership é fundamental para analisar de que forma este estilo influencia diretamente a motivação dos colaboradores e a sua experiência profissional, uma vez que concede autonomia, apoio contínuo e reconhecimento pelas conquistas individuais e coletivas, aumentando a motivação (Cai, Wang & Cheng, 2024; Zhang, Yin & Su, 2024). Ao satisfazer necessidades psicológicas básicas, como autonomia, competência e pertença, este estilo de liderança favorece formas mais autodeterminadas de motivação, promovendo maior energia, persistência e envolvimento no trabalho (Zhang, Yin & Su, 2024).

O impacto da Servant Leadership sobre a motivação reflete-se também nos resultados organizacionais, promovendo equipas mais produtivas, inovadoras e resilientes, especialmente em contextos desafiantes, onde a presença de líderes servidores pode reduzir a rotatividade e aumentar a inovação (Cai, Wang, & Cheng, 2024). Este estilo enfatiza o alinhamento entre os objetivos individuais dos colaboradores e os objetivos da organização, promovendo uma perceção de suporte organizacional e reforçando o compromisso e a motivação, sendo particularmente eficaz em períodos de crise, quando a manutenção da coesão e confiança é crítica (Eva et al., 2018). Nestes contextos, o líder servidor atua como âncora emocional e estratégica, ajudando os colaboradores a reinterpretar desafios como oportunidades de crescimento e aprendizagem, o que reduz a perceção de ameaça e reforça o envolvimento com a organização (Cai, Wang & Cheng, 2024). Ao priorizar as necessidades humanas e o desenvolvimento pessoal, os líderes servidores criam um ambiente seguro que incentiva a criatividade, a proatividade e a confiança na resolução de problemas, promovendo o bem-estar e fortalecendo a motivação sustentada (Zhang, Yin & Su, 2024).

A Servant Leadership atua como catalisador na criação e sustentação de recursos essenciais dentro da organização, impactando diretamente os quatro antecedentes da motivação previamente identificados. Assim, este estilo não substitui estes fatores, mas potencia os seus efeitos ao criar condições estruturais, emocionais e relacionais que permitem que estes recursos se traduzam em estados motivacionais mais consistentes e duradouros (Eva et al., 2018; Zaman, Chaman, Hameed & Liaquat, 2024).

No que se refere ao Suporte Organizacional Percebido (SOP), líderes servidores que demonstram empatia, cuidado e interesse genuíno pelos colaboradores geram percepções de apoio que ultrapassam o vínculo formal de emprego, transmitindo a sensação de que a organização se preocupa com o seu bem-estar e desenvolvimento diário (Eva et al., 2018; Zaman, Chaman, Hameed & Liaquat, 2024). Este apoio percebido reforça o “contrato psicológico” e estimula comportamentos de reciprocidade, aumentando a disposição dos colaboradores para se envolverem e contribuírem além do mínimo exigido (Panaitescu & Sandu, 2023).

Além disso, a Servant Leadership impacta o desenvolvimento da aptidão do colaborador ao oferecer oportunidades para maximizar o seu potencial, proporcionando tarefas desafiadoras, incentivo à reflexão sobre desempenho e suporte ao crescimento contínuo (Zhang, Yin & Su, 2024). Este aumento de competências contribui para que os colaboradores correspondam às exigências do seu trabalho e percebam maior coerência entre o seu desempenho e as expectativas organizacionais, fortalecendo a sua motivação e capacidade de atingir objetivos desafiantes (Eva et al., 2018). Ao reforçar a percepção de competência, os líderes servidores contribuem para que os colaboradores se sintam mais confiantes, resilientes e orientados para a aprendizagem contínua (Zhang, Yin & Su, 2024).

O alinhamento de objetivos é igualmente potenciado, pois líderes servidores explicam prioridades, contextualizam decisões e envolvem os colaboradores na definição das metas, promovendo um sentido de propósito e pertença e criando condições para que cada colaborador se sinta parte integrante dos objetivos estratégicos da organização (Asiedu & Doe, 2025). Esta abordagem favorece a convergência de esforços, mantém o foco nas tarefas essenciais e assegura uma ação coordenada em direção aos resultados pretendidos, consolidando o alinhamento entre objetivos individuais e organizacionais (Findik & Arslan, 2025).

Outro aspeto relevante é que, estudos demonstram que, em setores de alta inovação e competitividade, a Servant Leadership tem reforçado a motivação e a proatividade dos colaboradores, promovendo uma cultura de aprendizagem contínua e melhorando a capacidade de adaptação da organização (Eva et al., 2018; Cai, Wang & Cheng, 2024). Este processo reduz a ambiguidade de papéis e reforça a perceção de significado do trabalho, fatores que sustentam a persistência e a orientação para resultados (Van Jaarsveld et al., 2024).

Do mesmo modo, a Servant Leadership fortalece o envolvimento afetivo com a organização, uma vez que promove comprometimento emocional e identificação com os objetivos organizacionais. Este estado mental positivo caracteriza-se por entusiasmo, orgulho, sentido de significado, inspiração e desafio, e é impulsionado pela atenção, cuidado e reconhecimento por parte do líder (Udin, Chantes & Dananjoyo, 2024). A influência da Servant Leadership sobre o envolvimento afetivo é mediada pelo SOP, atuando como mecanismo que reforça a ligação emocional entre os colaboradores e a organização, promovendo maior dedicação, engajamento e disposição para contribuir proativamente para o sucesso coletivo (Zaman, Chaman, Hameed & Liaquat, 2024).

De forma complementar, o Servant Leadership também se alinha com a Teoria da Autodeterminação e a Teoria da Troca Social, ao satisfazer necessidades psicológicas básicas e promover reciprocidade, o que cria motivação mais duradoura e maior disposição para aprendizagem e inovação (Ryan & Deci, 2020).

Desta forma, a Servant Leadership funciona como um elemento integrador que potencia todos os antecedentes da motivação: aptidão do colaborador (AC), suporte organizacional percebido (SOP), alinhamento de objetivos (AO) e envolvimento afetivo (EAO). Ao atuar simultaneamente sobre fatores individuais, relacionais e contextuais, este estilo de liderança cria um sistema coerente de suporte que sustenta a motivação ao longo do tempo, em vez de depender de estímulos pontuais (Eva et al., 2018).

Ao promover desenvolvimento contínuo, suporte consistente e comunicação eficaz, este estilo de liderança cria um ciclo virtuoso em que a valorização, o reconhecimento e a orientação reforçam a motivação e o compromisso, contribuindo para o desempenho organizacional sustentável e para o bem-estar dos colaboradores (Eva et al., 2018; Zaman, Chaman, Hameed & Liaquat, 2024).

Com base nesta lógica, e considerando o papel mediador da Servant Leadership enquanto estilo de liderança do CEO (LSCEO) no fortalecimento destes efeitos, formulam-se as seguintes hipóteses relacionadas com a Servant Leadership e os antecedentes da motivação:

H5: A LSCEO medeia a relação entre a aptidão do colaborador e a motivação.

H6: A LSCEO medeia a relação entre o envolvimento afetivo dos colaboradores com a organização e a motivação.

H7: A LSCEO medeia a relação entre o Suporte Organizacional Percebido e a motivação.

H8: A LSCEO medeia a relação entre o alinhamento entre metas estratégicas organizacionais e objetivos individuais dos colaboradores e a motivação.

Por conseguinte, apresenta-se a tabela seguinte, que reúne de forma condensada todas as hipóteses sugeridas.

Tabela 1- Hipóteses do Estudo

H1: A aptidão do colaborador está relacionada positivamente com a motivação.
H2: O envolvimento afetivo dos colaboradores com a organização está positivamente relacionado com a motivação.
H3: O Suporte Organizacional Percebido está positivamente relacionado com a motivação.
H4: O alinhamento efetivo entre as metas estratégicas organizacionais e os objetivos individuais dos colaboradores está positivamente relacionado com a motivação.
H5: A LSCEO medeia a relação entre a aptidão do colaborador e a motivação.
H6: A LSCEO medeia a relação entre o envolvimento afetivo dos colaboradores com a organização e a motivação.
H7: A LSCEO medeia a relação entre o Suporte Organizacional Percebido e a motivação.
H8: A LSCEO medeia a relação entre o alinhamento entre metas estratégicas organizacionais e objetivos individuais dos colaboradores e a motivação.

Fonte - Elaboração Própria

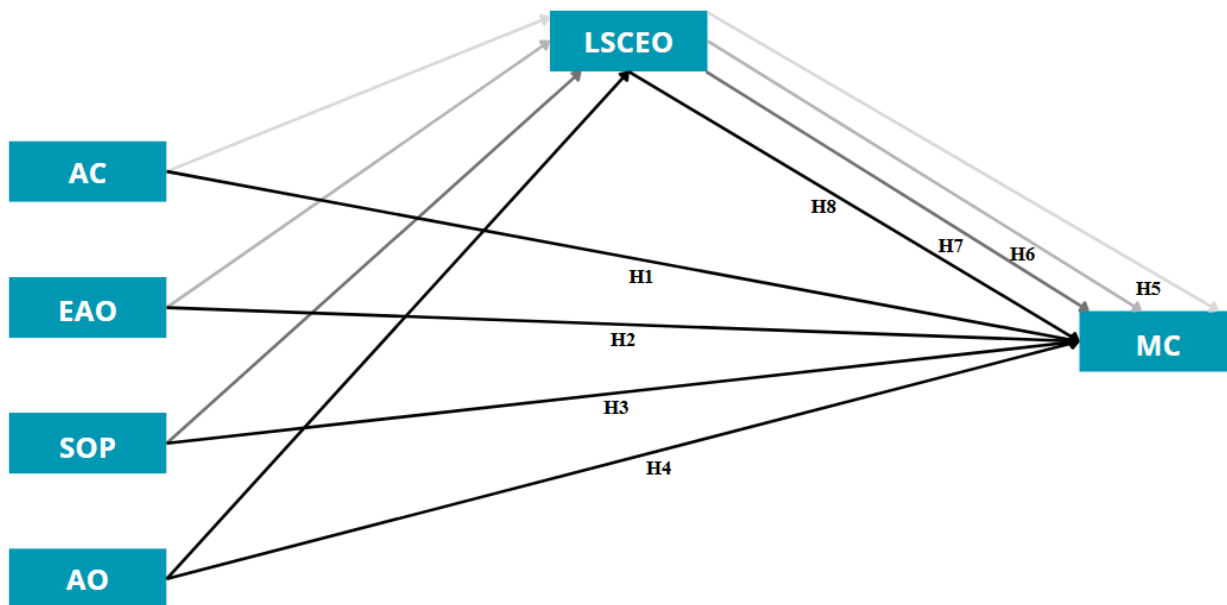
Com base na revisão de literatura realizada, o modelo conceptual que orienta esta investigação é apresentado na Figura 1.

O modelo sugere que quatro antecedentes influenciam diretamente a motivação dos colaboradores (MC): a aptidão do colaborador (AC), o envolvimento afetivo com a organização (EAO), o suporte organizacional percebido (SOP) e o alinhamento de metas e objetivos (AO).

A MC constitui a variável dependente central do modelo.

Adicionalmente, o modelo considera que a Servant Leadership do CEO (LSCEO) funciona como variável mediadora nas relações entre os antecedentes organizacionais e a motivação dos colaboradores, podendo amplificar ou atenuar o efeito destes antecedentes sobre a motivação.

Figura 1- Modelo Conceptual do Estudo



Fonte - Elaboração Própria

III. Metodologia

O presente estudo teve como objetivo compreender de que modo quatro antecedentes, suporte organizacional percebido, envolvimento afetivo, aptidão do colaborador e o alinhamento de objetivos influenciam a motivação no contexto empresarial, considerando também o papel da Servant Leadership neste processo.

Para isso, foi adotada uma abordagem dedutiva e exploratória, de natureza quantitativa. A investigação baseou-se na recolha de dados através de questionários aplicados a colaboradores, permitindo testar padrões e relações entre variáveis mensuráveis.

Esta abordagem metodológica possibilitou uma análise rigorosa do fenómeno em estudo, permitindo examinar tanto os fatores que influenciam a motivação como o papel da Servant Leadership no ambiente de trabalho.

3.1 Tipo de Estudo

O estudo caracteriza-se por uma abordagem quantitativa, de natureza exploratória. A componente quantitativa visou recolher dados estatisticamente consistentes, permitindo analisar relações entre variáveis e testar hipóteses de forma rigorosa.

A investigação assume um paradigma dedutivo, pois parte de conceitos teóricos sobre a motivação, o envolvimento e o desempenho organizacional, procurando testar a sua aplicabilidade e as relações observadas na realidade das organizações estudadas.

A natureza exploratória do estudo permitiu identificar padrões e relações entre variáveis ainda pouco estudadas em conjunto na literatura, nomeadamente o papel mediador da Servant Leadership do CEO, mantendo simultaneamente o rigor associado ao teste estatístico de hipóteses.

3.2 Recolha de Dados

A recolha de dados de natureza quantitativa foi realizada através de um questionário estruturado, aplicado a colaboradores de diferentes organizações. O instrumento foi disponibilizado online através da plataforma Google Forms, o que permitiu uma maior abrangência geográfica e facilidade de resposta.

A recolha de dados decorreu entre maio e agosto de 2025, tendo sido obtidas 104 respostas válidas. O questionário foi composto por cinco secções distintas, construídas de forma a captar diferentes dimensões do fenómeno em estudo.

A primeira secção integrou variáveis sociodemográficas dos participantes. As secções dois, três e quatro avaliaram dimensões associadas ao compromisso organizacional, alinhamento com os valores e objetivos da organização, atitudes e comportamentos no trabalho, bem como perceções de capacidade, desempenho e envolvimento. A quinta secção incluiu questões de natureza descritiva e de caracterização complementar, cujos dados não foram objeto de análise no presente estudo por extravasarem o âmbito do modelo conceptual definido.

Para a medição das variáveis principais foi utilizada uma escala de Likert de 7 pontos, permitindo avaliar o grau de concordância dos participantes relativamente às afirmações apresentadas. Esta escala possibilitou a quantificação de atitudes e perceções, assegurando comparabilidade entre indicadores e robustez estatística na análise dos dados.

3.3 População e Amostra

A população-alvo do presente estudo foi composta por colaboradores ativos de diferentes organizações, independentemente do setor de atividade. Não foram definidos critérios de exclusão, para além da condição de exercer atividade profissional no momento da recolha de dados.

A amostra final foi constituída por 104 participantes, selecionados através de uma amostragem por conveniência. Esta opção deveu-se à dificuldade de acesso a uma base de dados probabilística e à necessidade de recolha eficiente de respostas dentro do período definido para o estudo.

A amostra apresentou diversidade em termos de idade, género, nível de escolaridade e setor de atividade, o que permitiu uma análise transversal das perceções associadas às variáveis em estudo.

3.4 Unidade de Estudo

A unidade de análise do presente estudo correspondeu ao indivíduo, mais concretamente aos colaboradores das organizações inquiridas. A análise centrou-se nas suas percepções individuais relativamente aos fatores motivacionais e organizacionais em estudo.

Esta abordagem permitiu captar a forma como os colaboradores interpretaram o seu contexto de trabalho e como diferentes dimensões organizacionais influenciaram o seu comportamento, envolvimento e percepção de desempenho.

Desta forma, o estudo adotou uma perspetiva micro-organizacional, privilegiando a análise das percepções individuais como forma de compreender dinâmicas mais amplas no contexto organizacional.

3.5 Tratamento dos dados

Após a recolha dos dados através do Google Forms, a base de dados foi exportada para o Microsoft Excel, onde foi realizada uma primeira fase de organização e verificação da informação. Nesta etapa procedeu-se à identificação e correção de inconsistências, bem como à preparação da base de dados para análise estatística.

Posteriormente, os dados foram importados para o IBM SPSS Statistics, software utilizado para o tratamento estatístico do estudo. A análise incluiu uma verificação preliminar da qualidade dos dados, com especial atenção à consistência das respostas e à identificação de possíveis valores extremos.

A fiabilidade das escalas foi avaliada através do coeficiente Alfa de Cronbach, tendo sido considerados aceitáveis valores iguais ou superiores a 0,60 em contexto exploratório (Dorsah, 2026). Esta análise permitiu validar a consistência interna dos constructos em estudo.

Foram realizadas análises estatísticas descritivas, nomeadamente médias, desvios-padrão, valores mínimos e máximos, bem como análises de correlação entre variáveis. Estas análises permitiram identificar padrões de associação relevantes entre os constructos definidos no modelo conceptual.

Adicionalmente, o modelo teórico foi testado através de análises de regressão, com o objetivo de avaliar o impacto dos antecedentes da motivação na motivação dos colaboradores, permitindo assim testar as relações propostas na investigação.

3.6 Variáveis e Instrumentos de Medida

Para a recolha de dados foi aplicado um questionário estruturado, composto por dois tipos de questões. Numa primeira parte, foram incluídas questões de resposta aberta destinadas à caracterização sociodemográfica dos participantes, nomeadamente: género, idade, nível de escolaridade e antiguidade na organização.

Numa segunda parte, foram utilizadas questões de resposta fechada, medidas através de escalas do tipo Likert de 7 pontos, variando entre 1 (Discordo totalmente) e 7 (Concordo totalmente), com o objetivo de avaliar as variáveis do modelo conceptual, nomeadamente: suporte organizacional percebido, envolvimento afetivo, aptidão do colaborador, alinhamento de objetivos, Servant Leadership e motivação. As escalas utilizadas foram adaptadas de instrumentos previamente validados na literatura científica, assegurando a fiabilidade e validade das medidas. Cada variável foi operacionalizada através de múltiplos itens, permitindo uma avaliação mais robusta dos construtos em análise.

A tabela apresenta a descrição das variáveis, o número de itens de cada escala, os respectivos coeficientes de consistência interna (α de Cronbach), as fontes de inspiração e um exemplo de item representativo.

Tabela 2- Descrição das variáveis

Variável	Descrição	N.º Itens	α Cronbach	Inspirado em:	Exemplo de Item
AC	Capacidade percebida dos colaboradores para desempenhar eficazmente as suas funções, cumprir responsabilidades formais, contribuir para melhorias organizacionais e apoiar colegas.	13	0.945	(A. Bos-Nehles et al., 2023)	Os colaboradores da minha organização têm a capacidade de cumprir com as responsabilidades especificadas nas descrições das suas funções.
EAO	Grau em que o colaborador se percebe como representativo da organização e semelhante a ela em valores, identidade e objetivos.	9	0.926	(Eisenberger et al., 2002)	Sinto que sou o representante da organização.
SOP	Perceção do colaborador de que a organização valoriza as suas contribuições e se preocupa com o seu bem-estar.	11	0.916	(Eisenberger et al., 1986)	Na minha organização, se os colaboradores fizerem o melhor trabalho possível, vão certamente ser notados.
AO	Grau de alinhamento entre os objetivos do colaborador e os objetivos estratégicos da organização.	5	0.786	(K. Y. Kim & Liden, 2025)	Na minha organização, eu alinho as minhas atividades com os objetivos e metas da organização.
LSCEO	Perceção do colaborador sobre comportamentos de servant leadership do CEO, focados no bem-estar, ética, autonomia e desenvolvimento dos colaboradores.	7	0.866	(Mayer et al., 2008)	Na minha organização, o/a presidente, faz do desenvolvimento de carreira dos colaboradores uma prioridade.
MC	Nível de empenho, iniciativa e envolvimento do colaborador em encontrar soluções, criar novas ideias, participar em tarefas analíticas e contribuir para melhorias e inovação na organização.	5	0.900	(Tierney et al., 1999)	Os colaboradores da minha organização, em geral, gostam de criar novas ideias para produtos.

Fonte - Elaboração Própria

IV. Análise e Discussão de Resultados

4.1 Caracterização da amostra e estatísticas descritivas

O presente capítulo apresenta e discute os resultados obtidos no estudo, com base na análise estatística realizada. Para o efeito, são descritos os resultados das estatísticas descritivas, correlações, regressões lineares e análise de mediação, permitindo não só a avaliação das hipóteses definidas no modelo conceptual, mas também a sua interpretação à luz da literatura existente. Assim, procura-se compreender de que forma os resultados obtidos contribuem para o enquadramento teórico do estudo e para o aprofundamento do conhecimento sobre os determinantes da motivação em contexto organizacional.

A amostra em estudo é composta por 104 participantes que, como evidenciado na Tabela 3, apresentam uma idade média de 37,35 anos (DP = 11,72), com uma amplitude entre os 16 e os 60 anos, evidenciando uma amostra etariamente heterogénea. Paralelamente, a antiguidade média na organização é de 10,51 anos (DP = 10,92), indicando diferenças relevantes no tempo de experiência organizacional entre os colaboradores, enquanto as habilitações literárias apresentam uma média de 12,35 anos de escolaridade (DP = 1,85; n = 99, em resultado de 5 respostas inválidas nesta variável) e o género se encontra relativamente equilibrado na distribuição da amostra. No que respeita ao género, observa-se uma distribuição relativamente equilibrada da amostra, sendo composta por 46 participantes do género masculino e 58 do género feminino.

Tabela 3 - Estatísticas descritivas das variáveis demográficas

	N	Mínimo	Máximo	Média	DP
Idade	104	16,00	60,00	37,35	11,724
Antiguidade	104	,10	40,00	10,51	10,921
Escolaridade	99	7,00	17,00	12,35	1,853
Género	104	,00	1,00	,44	,501

Fonte: Elaboração Própria

No que respeita às variáveis do modelo conceptual, os resultados apresentados na tabela 4 evidenciam níveis médios relativamente elevados em todas as dimensões analisadas, sugerindo percepções globalmente positivas por parte dos colaboradores. O alinhamento de objetivos destaca-se como a variável com maior valor médio ($M = 6,08$), seguido do suporte organizacional percebido ($M = 5,53$) e da motivação dos colaboradores ($M = 5,36$). A Servant Leadership do CEO e o envolvimento afetivo apresentam valores médios muito próximos ($M \approx 5,23-5,24$), enquanto a aptidão do colaborador revela igualmente níveis elevados, ainda que com maior dispersão nas respostas.

Tabela 4 - Análise Descritiva das Escalas

	N	Mínimo	Máximo	Média	CV	DP
EAO	104	1,78	7,00	5,23	20,27%	1,06
AO	104	4,00	7,00	6,08	11,68%	0,71
SOP	104	2,91	7,00	5,53	15,01%	0,83
AC	104	2,85	7,00	5,60	15,00%	0,84
LSCEO	104	2,00	6,86	5,24	19,27%	1,01
MC	104	2,60	7,00	5,36	18,28%	0,98

Fonte: Elaboração Própria

4.2 Análise das correlações entre variáveis

A análise das relações entre variáveis evidencia um padrão consistente de associações positivas e estatisticamente significativas entre todas as dimensões do modelo. Destaca-se a aptidão do colaborador como a variável mais fortemente associada à motivação dos colaboradores ($r = 0,759$; $p < 0,01$), seguida do envolvimento afetivo ($r = 0,486$; $p < 0,01$) e do suporte organizacional percebido ($r = 0,482$; $p < 0,01$). O alinhamento de objetivos apresenta igualmente uma relação positiva com a motivação, embora mais moderada ($r = 0,304$; $p < 0,01$). Adicionalmente, observa-se uma forte correlação entre o envolvimento afetivo e o suporte organizacional percebido ($r = 0,786$; $p < 0,01$), sugerindo uma elevada interdependência entre dimensões emocionais e organizacionais.

Tabela 5 - Matriz de correlações entre as variáveis do estudo

		EAO	AO	SOP	AC	LSCEO	MC
EAO	Correlação de Pearson	1	,324**	,786**	,522**	,729**	,486**
	Sig. (2 extremidades)		,001	<,001	<,001	<,001	<,001
AO	Correlação de Pearson		1	,425**	,393**	,315**	,304**
	Sig. (2 extremidades)			<,001	<,001	,001	,002
SOP	Correlação de Pearson			1	,536**	,828**	,482**
	Sig. (2 extremidades)				<,001	<,001	<,001
AC	Correlação de Pearson				1	,532**	,759**
	Sig. (2 extremidades)					<,001	<,001
LSCEO	Correlação de Pearson					1	,465**
	Sig. (2 extremidades)						<,001
MC	Correlação de Pearson						1
	Sig. (2 extremidades)						

Fonte: Elaboração Própria

4.3 Regressão linear múltipla

Apesar das relações significativas observadas na matriz de correlações (Tabela 5), torna-se necessário analisar o efeito conjunto das variáveis independentes sobre a motivação, de forma a identificar os seus contributos únicos e isolados no modelo. Para o efeito, recorreu-se a uma regressão linear múltipla.

Assim, a motivação (MC) foi considerada como variável dependente, enquanto a aptidão do colaborador (AC), o envolvimento afetivo com a organização (EAO), o suporte organizacional percebido (SOP) e o alinhamento de objetivos (AO) foram introduzidos como variáveis independentes no modelo.

Como evidenciado na Tabela 6, o modelo apresenta um bom ajustamento global, explicando aproximadamente 58,8% da variância da motivação ($R^2 = 0,588$; R^2 ajustado = 0,571). Adicionalmente, o modelo revela-se estatisticamente significativo ($F = 33,573$; $p < 0,001$), indicando que o conjunto das variáveis independentes contribui de forma relevante para a explicação da motivação dos colaboradores.

Tabela 6 - Resumo do modelo de regressão múltipla

Modelo	R	R ²	R ² Ajustado	DP	F	Sig.
1	0,767	0,588	0,571	0,648	33,573	<0,001

Fonte: Elaboração Própria

No que respeita aos coeficientes individuais do modelo (Tabela 7), verifica-se que apenas a aptidão do colaborador apresenta um efeito positivo e estatisticamente significativo sobre a motivação ($\beta = 0,693$; $p < 0,001$), emergindo como o principal preditor da variável dependente.

Por outro lado, o envolvimento afetivo ($\beta = 0,096$; $p = 0,380$), o suporte organizacional percebido ($\beta = 0,042$; $p = 0,710$) e o alinhamento de objetivos ($\beta = -0,018$; $p = 0,812$) não apresentam efeitos estatisticamente significativos quando consideradas simultaneamente no modelo, apesar das relações positivas previamente identificadas na análise de correlação.

Tabela 7 - Coeficientes da regressão linear múltipla

Variável	B	DP	β	t	Sig.	VIF
(Constante)	0,203	0,627	—	0,324	0,746	—
EAO	0,089	0,101	0,096	0,881	0,380	2,725
AC	0,815	0,096	0,693	8,454	<0,001	1,536
AO	-0,025	0,105	-0,018	-0,238	0,812	1,285
SOP	0,050	0,135	0,042	0,373	0,710	2,940

Fonte: Elaboração Própria

Nota: B = coeficiente não standardizado; DP = desvio padrão; β = coeficiente standardizado;
Sig. = significância estatística; VIF = fator de inflação da variância.

Este padrão sugere a existência de sobreposição explicativa entre variáveis independentes no modelo. Em particular, a perda de significância do envolvimento afetivo, do suporte organizacional percebido e do alinhamento de objetivos indica que estas variáveis poderão partilhar variância explicativa comum, sendo o seu efeito absorvido pela aptidão do colaborador quando consideradas em conjunto.

Adicionalmente, os valores de VIF (todos inferiores a 3) indicam a ausência de problemas graves de multicolinearidade, embora a elevada correlação entre algumas variáveis independentes, nomeadamente entre o suporte organizacional percebido e o envolvimento afetivo, sugira a existência de sobreposição conceptual entre os constructos.

Estes resultados evidenciam a importância de considerar modelos multivariados na análise das relações entre variáveis.

4.4 Análise da mediação da Servant Leadership do CEO (LSCEO)

No que respeita à análise do papel mediador da Servant Leadership do CEO (LSCEO) nas relações entre os antecedentes considerados e a motivação dos colaboradores, os resultados obtidos revelam padrões diferenciados de suporte empírico às hipóteses formuladas.

No que respeita à H5, a análise dos resultados da mediação (Tabelas 8 e 9) indica que a aptidão do colaborador exerce um efeito positivo e estatisticamente significativo sobre a Servant Leadership do CEO ($\beta = 0,6216$; $p < 0,001$), sugerindo que colaboradores que se percebem como mais competentes tendem a avaliar mais positivamente o comportamento de liderança servidora. Verifica-se igualmente um efeito direto positivo e significativo da aptidão sobre a motivação ($\beta = 0,8452$; $p < 0,001$). Contudo, o efeito da LSCEO sobre a motivação não se revela estatisticamente significativo ($\beta = 0,1044$; $p = 0,1756$), não sendo igualmente suportado o efeito indireto.

Assim, não se verifica mediação da LSCEO, sugerindo que a relação entre aptidão e motivação é essencialmente direta e não explicada por esta variável.

Tabela 8 – Resultados da Mediação (PROCESS Model 4)

Relação	β	SE	p	LLCI	ULCI
AC $\rightarrow$ LSCEO	0,6216	0,1052	0,0000	0,4127	0,8305
LSCEO $\rightarrow$ MC	0,1044	0,0765	0,1756	-0,0475	0,2563
AC $\rightarrow$ MC (efeito direto)	0,8452	0,0914	0,0000	0,6637	1,0266
AC $\rightarrow$ MC (efeito total)	0,9100	0,0784	0,0000	0,7544	1,0657

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 9 – Efeito Indireto (Bootstrap)

Mediação	Efeito	BootSE	BootLLCI	BootULCI
AC → LSCEO → MC	0,0649	0,0461	-0,0207	0,1656

Fonte: Elaboração Própria

Nota: β = coeficiente padronizado; SE = erro padrão; p = valor de significância; LLCI = limite inferior do intervalo de confiança a 95%; ULCI = limite superior do intervalo de confiança a 95%; BootSE = erro padrão bootstrap; BootLLCI = limite inferior bootstrap do intervalo de confiança; BootULCI = limite superior bootstrap do intervalo de confiança.

No caso da H6, os resultados constantes na Tabela 10 e 11 mostram que o envolvimento afetivo apresenta um efeito positivo e estatisticamente significativo sobre a LSCEO ($\beta = 0,6994$; $p < 0,001$), evidenciando que colaboradores com maior ligação emocional à organização tendem a perceber de forma mais positiva a liderança servidora do CEO.

Observa-se igualmente um efeito direto positivo do envolvimento afetivo sobre a motivação ($\beta = 0,3099$; $p = 0,0135$). Contudo, o efeito da LSCEO sobre a motivação não é estatisticamente significativo ($\beta = 0,2311$; $p = 0,0783$), sendo também o efeito indireto não significativo.

Estes resultados indicam a inexistência de mediação da LSCEO nesta relação, sugerindo que o envolvimento afetivo influencia a motivação sobretudo através de mecanismos diretos, não sendo canalizado pela percepção de liderança servidora.

Tabela 10 – Resultados da Mediação (PROCESS Model 4)

Relação	β	SE	p	LLCI	ULCI
EAO → LSCEO	0,6994	0,0659	0,0000	0,5685	0,8302
LSCEO → MC	0,2311	0,1298	0,0783	-0,0267	0,4890
EAO → MC (efeito direto)	0,3099	0,1230	0,0135	0,0656	0,5541
EAO → MC (efeito total)	0,4715	0,0839	0,0000	0,3049	0,6381

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 11 – Efeito Indireto (Bootstrap)

Mediação	Efeito	BootSE	BootLLCI	BootULCI
EAO → LSCEO → MC	0,1616	0,1031	-0,0278	0,3842

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente à H7, os resultados apresentados na Tabela 12 e 13 evidenciam que o suporte organizacional percebido exerce um efeito positivo e estatisticamente significativo sobre a LSCEO ($\beta = 1,0063$; $p < 0,001$), constituindo o preditor mais forte desta variável.

Adicionalmente, verifica-se um efeito total positivo e significativo do suporte organizacional percebido sobre a motivação ($\beta = 0,5922$; $p < 0,001$), embora o efeito direto não seja estatisticamente significativo ao nível de 5% ($\beta = 0,3799$; $p = 0,0526$; IC: [-0,004; 0,764]).

Contudo, a LSCEO não apresenta um efeito estatisticamente significativo sobre a motivação ($\beta = 0,2109$; $p = 0,1910$), não sendo igualmente confirmado o efeito indireto.

Assim, não se verifica mediação da LSCEO nesta relação.

Tabela 12 – Resultados da Mediação (PROCESS Model 4)

Relação	β	SE	p	LLCI	ULCI
SOP → LSCEO	1,0063	0,0691	0,0000	0,8692	1,1434
LSCEO → MC	0,2109	0,1601	0,1910	-0,1071	0,5288
SOP → MC (efeito direto)	0,3799	0,1935	0,0526	-0,0044	0,7642
SOP → MC (efeito total)	0,5922	0,1076	0,0000	0,3785	0,8058

Fonte: Elaboração Própria*Tabela 13 – Efeito Indireto (Bootstrap)*

Mediação	Efeito	BootSE	BootLLCI	BootULCI
SOP → LSCEO → MC	0,2122	0,1470	-0,0870	0,4927

Fonte: Elaboração Própria

Por fim, no que respeita à H8, os resultados da Tabela 14 e 15 indicam que o alinhamento de objetivos exerce um efeito positivo e estatisticamente significativo sobre a LSCEO ($\beta = 0,5476$; $p < 0,001$) e sobre a motivação ($\beta = 0,3043$; $p = 0,0341$).

Adicionalmente, verifica-se que a LSCEO apresenta também um efeito positivo e estatisticamente significativo sobre a motivação ($\beta = 0,3975$; $p < 0,001$), sendo o efeito indireto significativo, conforme evidenciado pelos intervalos de confiança do bootstrap.

Deste modo, confirma-se a existência de mediação parcial da LSCEO nesta relação.

Tabela 14 – Resultados da Mediação (PROCESS Model 4)

Relação	β	SE	p	LLCI	ULCI
AO $\rightarrow$ LSCEO	0,5476	0,1428	0,0002	0,2640	0,8312
LSCEO $\rightarrow$ MC	0,3975	0,0950	0,0001	0,2088	0,5861
AO $\rightarrow$ MC (efeito direto)	0,3043	0,1415	0,0341	0,0234	0,5852
AO $\rightarrow$ MC (efeito total)	0,5219	0,1426	0,0004	0,2387	0,8051

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 15 – Efeito Indireto (Bootstrap)

Mediação	Efeito	BootSE	BootLLCI	BootULCI
AO $\rightarrow$ LSCEO $\rightarrow$ MC	0,2176	0,0843	0,0745	0,3976

Fonte: Elaboração Própria

De forma global, os resultados indicam que a Servant Leadership do CEO apresenta um papel mediador apenas na relação entre alinhamento de objetivos e motivação dos colaboradores, não se verificando evidência estatística de mediação nas restantes relações analisadas. Nas restantes relações analisadas, a LSCEO não assume um papel estatisticamente significativo enquanto mecanismo explicativo, sugerindo que os efeitos dos antecedentes na motivação ocorrem maioritariamente de forma direta.

4.5 Testes adicionais

Com o objetivo de complementar a análise do modelo conceptual e avaliar possíveis diferenças na motivação dos colaboradores em função de variáveis sociodemográficas, foram realizados testes estatísticos adicionais, nomeadamente um teste t para amostras independentes (género) e uma análise de variância (ANOVA) para as habilitações literárias. Estes testes permitem analisar o eventual efeito de variáveis de controlo sociodemográficas na motivação dos colaboradores, para além dos determinantes organizacionais previamente identificados no modelo.

Os resultados do teste t para amostras independentes (Tabela 16) indicam que não existem diferenças estatisticamente significativas nos níveis de motivação em função do género ($t = -0,191$; $p = 0,849$), apesar de se observar uma ligeira diferença média favorável ao género feminino. O teste de Levene confirmou a homogeneidade das variâncias entre os grupos ($p = 0,648$). Assim, conclui-se que o género não constitui uma variável diferenciadora da motivação dos colaboradores nesta amostra, sugerindo uma perceção relativamente homogénea deste constructo entre homens e mulheres.

Tabela 16 - Teste t para diferenças de médias da motivação em função do género

	Género	N	Média	DP
MC	1,00	46	5,34	0,961
	,00	58	5,38	1,023

		Sig. Levene	t
MC	Variâncias iguais assumidas	,648	-,191

Fonte: *Elaboração Própria*

Nota: Sig. Levene = significância do teste de Levene para a igualdade de variâncias. O teste t apresentou $p = 0,849$ (2 extremidades), confirmando a inexistência de diferenças estatisticamente significativas.

No que respeita às habilitações literárias, os resultados da análise de variância (Tabela 17) indicam igualmente a inexistência de diferenças estatisticamente significativas nos níveis de motivação entre os diferentes grupos ($F = 1,177$; $p = 0,326$). Esta análise foi realizada com 99 casos válidos, em resultado da exclusão de 5 respostas inválidas na variável habilitações literárias. Este resultado sugere que o nível de escolaridade não influencia de forma relevante a motivação dos colaboradores, evidenciando uma relativa estabilidade deste constructo ao longo dos diferentes níveis de formação académica.

Tabela 17 - Análise de variância (ANOVA) para diferenças na motivação em função das habilitações literárias

	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
Entre Grupos	6,841	6	1,140	1,177	,326
Nos grupos	89,157	92	,969		
Total	95,998	98			

Fonte: *Elaboração Própria*

Nota: *A análise de variância foi realizada com 99 casos válidos, devido à existência de 5 respostas inválidas na variável habilitações literárias.*

Em termos globais, os resultados dos testes adicionais sugerem que a motivação dos colaboradores não apresenta diferenças estatisticamente significativas em função de variáveis sociodemográficas, nomeadamente o género e as habilitações literárias.

4.6 Discussão dos Resultados

Os resultados obtidos no presente estudo reforçam a complexidade inerente ao fenómeno da motivação em contexto organizacional, evidenciando que esta não pode ser explicada por um único fator isolado, mas sim pela interação dinâmica entre variáveis de natureza individual, emocional e organizacional. Esta perspetiva vai ao encontro das abordagens contemporâneas da literatura, que conceptualizam a motivação como um processo relacional e contextual, dependente da articulação entre recursos disponíveis e necessidades psicológicas dos colaboradores (Bakker et al., 2023; Ryan & Deci, 2020; Schaufeli, 2017).

De forma geral, os dados confirmam empiricamente, ainda que parcialmente, as hipóteses diretas (H1–H4), evidenciando que a aptidão do colaborador, o envolvimento afetivo, o suporte organizacional percebido e o alinhamento de objetivos apresentam relações positivas com a motivação na análise bivariada. Contudo, a análise de regressão múltipla revela diferenças na robustez destas relações, indicando que nem todos os antecedentes mantêm o seu contributo quando considerados em simultâneo, o que permite aprofundar a compreensão teórica sobre o peso relativo de cada variável.

A aptidão do colaborador emerge como o fator com maior impacto na motivação, apresentando não só a correlação mais elevada ($r = 0,759$), como também a maior capacidade explicativa da variância da variável dependente na regressão múltipla ($\beta = 0,693$), sendo o único preditor estatisticamente significativo. Esta observação é consistente com a literatura, que identifica a competência percebida como um dos principais preditores da motivação (Ryan & Deci, 2020; Rodrigues & Dias, 2024).

A forte associação observada entre a perceção de competência e a motivação sugere que esta última está significativamente relacionada com a forma como os colaboradores avaliam as suas próprias capacidades para desempenhar as tarefas e enfrentar os desafios inerentes ao contexto de trabalho. Neste sentido, colaboradores que se percebem como competentes tendem a demonstrar níveis mais elevados de energia, persistência e compromisso na prossecução de objetivos exigentes. Estes resultados encontram suporte na Teoria da Autodeterminação, desenvolvida por Ryan e Deci (2020), segundo a qual a competência constitui uma das três necessidades psicológicas básicas fundamentais para a promoção de uma motivação autónoma e sustentável.

Deste modo, os resultados obtidos sugerem que a satisfação da necessidade de competência pode desempenhar um papel determinante na explicação dos níveis de motivação observados entre os colaboradores.

Relativamente ao envolvimento afetivo, os dados evidenciam uma relação positiva e significativa com a motivação ($r = 0,486$), embora o seu efeito individual se dilua na regressão múltipla devido à elevada correlação com o suporte organizacional percebido ($r = 0,786$). Este padrão sugere que o envolvimento afetivo e o suporte organizacional atuam em conjunto como sistema interdependente, sendo o seu efeito combinado mais forte do que o contributo individual de cada um. A literatura reforça esta perspetiva, identificando o compromisso afetivo como fator crítico para o desempenho e motivação a longo prazo (Wang et al., 2014; Kaur, 2020; Farisi et al., 2024). Quando os colaboradores se identificam com a organização e sentem que pertencem, a motivação tende a ser mais genuína e sustentável.

De forma semelhante, o suporte organizacional percebido evidencia uma relação positiva e estatisticamente significativa com a motivação na análise bivariada ($r = 0,482$; $p < 0,01$), embora este efeito não se mantenha significativo no modelo multivariado ($\beta = 0,042$; $p = 0,710$), o que sugere sobreposição explicativa com outras variáveis. Esta observação está alinhada com a literatura, que destaca o papel do suporte organizacional como recurso laboral essencial, capaz de reduzir o impacto das exigências e aumentar o compromisso dos colaboradores (Bakker et al., 2023; Chen et al., 2024). A partir da perspetiva da Teoria da Troca Social, esta relação pode ser interpretada como resultado de um processo de reciprocidade, no qual os colaboradores respondem ao apoio recebido com maior dedicação e esforço (M. Mori et al., 2024; Yu et al., 2022).

No entanto, o facto de o contributo do suporte organizacional ser inferior ao do envolvimento afetivo sugere que o apoio, por si só, pode não ser suficiente para gerar níveis elevados de motivação. Este padrão indica que o suporte organizacional funciona sobretudo como condição facilitadora, sendo mais eficaz quando integrado num contexto em que existe também uma forte ligação emocional à organização. Assim, o estudo contribui para a literatura ao evidenciar que os recursos organizacionais têm um papel importante, embora o seu efeito não se mantenha robusto no modelo multivariado, dependendo da sua articulação com fatores psicológicos mais profundos.

De forma semelhante, o alinhamento de objetivos apresenta uma relação positiva moderada com a motivação, sugerindo relevância da clareza estratégica na análise bivariada e da definição

de metas na orientação do comportamento dos colaboradores. Contudo, este contributo deixa de ser estatisticamente significativo no modelo de regressão múltipla, sugerindo que o seu peso pode ser partilhado com outros fatores explicativos. Esta constatação está em consonância com a literatura, que enfatiza o papel dos objetivos na estruturação do esforço e na atribuição de significado ao trabalho (Ryan & Deci, 2020; Lees & Dhanpat, 2021; Manolache & Epuran, 2023). Quando os colaboradores compreendem como o seu trabalho contribui para os objetivos organizacionais, tendem a apresentar maior foco, persistência e envolvimento. Contudo, tal como observado no suporte organizacional, o contributo do alinhamento de objetivos é inferior ao do envolvimento afetivo, o que sugere que a clareza estratégica, embora relevante, não substitui a necessidade de ligação emocional. Esta evidência reforça a ideia de que a motivação não depende apenas de saber “o que fazer”, mas também de compreender o porquê de o fazer, destacando a importância do significado e da identificação com a organização.

No que concerne ao papel da Servant Leadership do CEO, os dados evidenciam que esta variável desempenha uma função diferenciada na relação entre os antecedentes e a motivação, atuando como mecanismo de mediação em alguns casos, mas não em todos. Esta observação reforça a literatura, que conceptualiza a liderança como um elemento relacional capaz de moldar a forma como os colaboradores interpretam o seu contexto de trabalho (Eva et al., 2018; Zaman, Chaman, Hameed & Liaquat, 2024).

Especificamente, verifica-se que a Servant Leadership exerce uma mediação parcial na relação entre o alinhamento de metas e objetivos e a motivação. Este padrão sugere que a liderança não substitui o efeito direto do alinhamento estratégico, mas contribui para o potenciar, amplificando o seu impacto na motivação. Este dado está alinhado com estudos que demonstram que líderes servidores contextualizam e tornam significativas as metas organizacionais para cada colaborador (Udin et al., 2024), potenciando níveis mais elevados de motivação.

Por outro lado, a ausência de mediação significativa no caso do suporte organizacional percebido constitui uma evidência particularmente relevante. Contrariamente ao que seria expectável com base na literatura, o suporte organizacional parece influenciar a motivação de forma direta, sem depender da intervenção da liderança. Esta observação sugere que práticas organizacionais estruturadas, como políticas de reconhecimento, condições de trabalho adequadas e sistemas de apoio, são suficientemente fortes para gerar motivação por si só.

Assim, o estudo introduz uma nuance importante na literatura, ao indicar que nem todos os fatores motivacionais necessitam de ser mediados pela liderança para produzir efeitos.

De forma semelhante, o envolvimento afetivo e a aptidão do colaborador também não apresentam evidência de mediação, indicando que estes fatores atuam diretamente sobre a motivação sem dependerem da intervenção da liderança. No caso da aptidão, embora esteja positivamente associada à Servant Leadership do CEO, o efeito indireto sobre a motivação não é suportado, sugerindo que a competência percebida se traduz em motivação de forma autónoma, independentemente do estilo de liderança (Zhang, Yin & Su, 2024; Eva et al., 2018).

De forma integrada, os dados permitem concluir que a motivação resulta de um sistema complexo em que diferentes tipos de antecedentes desempenham papéis distintos. Os fatores individuais, como a aptidão do colaborador, assumem um papel central, funcionando como principal preditor da motivação. Os fatores emocionais e organizacionais, como o envolvimento afetivo e o suporte organizacional, atuam como base estrutural que sustenta esse processo de forma interdependente, sendo o alinhamento de objetivos o único antecedente em que a Servant Leadership do CEO desempenha um papel mediador relevante.

Este padrão contribui significativamente para o avanço teórico, ao propor uma visão diferenciada e não linear da motivação, em que o impacto dos antecedentes varia em função da sua natureza e da sua interação com a liderança. Assim, o estudo reforça a necessidade de abordagens integradas e contextuais na análise da motivação, destacando o papel complementar, mas não uniforme, da liderança na gestão dos recursos organizacionais e individuais.

V. Conclusão, Limitações, Implicações e Perspetivas Futuras

5.1 Conclusão

A motivação dos colaboradores emerge, acima de tudo, da forma como cada indivíduo perceciona as suas próprias capacidades e se sente ligado à organização onde trabalha. Este estudo demonstrou que a aptidão do colaborador é o preditor mais forte da motivação mas que essa competência só ganha verdadeiro significado quando existe um contexto organizacional que a valoriza, apoia e alinha com um propósito comum.

Os resultados deste estudo levam-nos a uma ideia simples, mas fundamental, os colaboradores são, antes de mais, o primeiro cliente de qualquer organização. Se uma empresa não consegue desenvolver, envolver e alinhar quem faz parte da sua equipa, será impossível gerar valor sustentável para clientes externos. O suporte organizacional percebido e o alinhamento de objetivos surgem, assim, como fatores associados à motivação, contribuindo para a criação de ambientes onde esta pode desenvolver-se, enquanto a Servant Leadership do CEO atua como catalisador, convertendo intenções organizacionais em experiências reais e positivas para os colaboradores.

Mais do que estratégias ou métricas, motivação significa criar um espaço de confiança, reconhecimento e propósito. Quando os colaboradores sentem que o seu trabalho importa, que são ouvidos e valorizados, cada desafio diário transforma-se numa oportunidade de crescimento pessoal e coletivo. Esta ligação profunda entre indivíduo e organização é o verdadeiro motor da inovação, da criatividade e do compromisso duradouro, mostrando que cuidar das pessoas não é um luxo, mas uma necessidade estratégica.

Finalmente, ao refletirmos sobre os resultados deste estudo, fica clara uma visão humana da gestão, organizações que compreendem, desenvolvem e inspiram os seus colaboradores constroem não apenas empresas eficientes, mas comunidades de trabalho resilientes e motivadas. Quando colocamos as pessoas no centro, o sucesso deixa de ser apenas uma meta quantitativa e torna-se uma experiência compartilhada, onde todos ganham, colaboradores, líderes e clientes.

Por fim, esta é a mensagem que este trabalho deixa, motivar é criar uma ligação entre pessoas e propósito, onde cada ação ganha significado.

5.2 Implicações Teóricas

O presente estudo apresenta um conjunto de contributos teóricos para a literatura sobre motivação em contexto organizacional, sintetizados de seguida.

Contributo 1 - Validação empírica das teorias motivacionais num contexto português.

Os resultados corroboram os principais enquadramentos teóricos — a Teoria da Autodeterminação, a Teoria da Troca Social e o modelo Job Demands–Resources — ao evidenciar que a motivação resulta da interação entre recursos pessoais e contextuais (Bakker, Demerouti, & Sanz Vergel, 2023; Ryan & Deci, 2020; M. Mori et al., 2024). Este estudo contribui para reforçar a universalidade destas teorias num contexto organizacional português.

Contributo 2 - Papel dominante da aptidão do colaborador. Em particular, o estudo destaca o papel central da aptidão do colaborador como principal preditor da motivação, reforçando a relevância da competência percebida no contexto organizacional. Este resultado está alinhado com a literatura que associa a satisfação das necessidades psicológicas básicas, especialmente a competência, a níveis mais elevados de motivação (Ryan & Deci, 2020; Vo, Tuliao & Chen, 2022; McAnally & Hagger, 2024), bem como com evidência empírica que identifica a competência percebida como fator crítico para o compromisso e desempenho a longo prazo (Wang et al., 2014; Chen et al., 2024).

Contributo 3 - Sistema interdependente entre envolvimento afetivo e suporte organizacional. O suporte organizacional percebido revela uma associação positiva com a motivação na análise bivariada, ainda que o seu efeito individual se dilua no modelo multivariado, em parte devido à elevada correlação com o envolvimento afetivo. Estes resultados são consistentes com a literatura que conceptualiza o suporte organizacional como um recurso laboral que promove reciprocidade e compromisso (Wang et al., 2024; M. Mori et al., 2024; Yu et al., 2022). O alinhamento de objetivos, embora também associado positivamente à motivação, apresenta um comportamento distinto: é o único antecedente para o qual a LSCEO exerce mediação parcial, sugerindo que o seu efeito sobre a motivação é potenciado pela liderança servidora (Manolache & Epuran, 2023; Janssen et al., 2024; Lees & Dhanpat, 2021). Assim, estes fatores funcionam como condições estruturais que potenciam a motivação, mas cujo impacto depende da sua articulação com dimensões individuais, emocionais e de liderança.

Relativamente ao envolvimento afetivo e ao suporte organizacional, os resultados indicam que, embora estejam positivamente associados à motivação, o seu impacto individual se dilui na regressão múltipla devido à elevada correlação entre si.

Este achado reforça a perspetiva de que estes dois fatores atuam em conjunto como sistema interdependente, sendo o seu efeito combinado mais forte do que o contributo individual de cada um, dependendo da existência de contextos organizacionais que apoiem o seu desenvolvimento e aplicação (Rodrigues & Dias, 2024; Bakker et al., 2023; Chen et al., 2024).

Contributo 4 - Papel mediador diferenciado da Servant Leadership do CEO.

Um contributo teórico relevante reside na análise do papel mediador da Servant Leadership do CEO. Os resultados demonstram que este estilo de liderança atua de forma diferenciada, exercendo mediação parcial apenas na relação entre o alinhamento de objetivos e a motivação. Esta evidência sugere que a liderança funciona sobretudo como catalisador da tradução estratégica, promovendo desenvolvimento, empowerment e suporte psicológico, conforme destacado na literatura recente sobre Servant Leadership (Eva et al., 2018; Liden, Wayne & Meuser, 2014; Cai, Wang & Cheng, 2024; Zhang, Yin & Su, 2024).

Contributo 5 - Visão não linear e integradora da motivação. Por fim, o estudo reforça uma visão integradora da motivação, evidenciando que esta resulta da interação dinâmica entre fatores individuais, emocionais e contextuais. Esta perspetiva está alinhada com abordagens contemporâneas que conceptualizam a motivação como um fenómeno multifacetado e dependente do contexto organizacional (Schaufeli, 2017; Elamalki, Kaddar & Beniich, 2024; van den Heuvel et al., 2020), reforçando a importância de analisar não apenas os efeitos isolados dos antecedentes, mas também as suas interações."

5.3 Implicações Práticas

A gestão da motivação dos colaboradores deve ser encarada como uma prioridade estratégica, exigindo uma atuação intencional e consistente por parte das organizações. Os resultados sugerem que a motivação não depende de um único fator isolado, mas sim da forma como diferentes dimensões organizacionais são articuladas ao longo do tempo. Neste sentido, torna-se fundamental que as organizações atuem desde o primeiro momento de contacto com o colaborador, através de processos de integração estruturados que reforcem valores, promovam relações interpessoais e facilitem a adaptação ao contexto organizacional (Elamalki, Kaddar & Beniich, 2024).

Complementarmente, a criação de iniciativas regulares, como atividades de team building e práticas de reconhecimento contínuo, revela-se essencial para fortalecer o envolvimento afetivo e consolidar o sentimento de pertença (Wang et al., 2014; Kaur, 2020).

Paralelamente, os resultados evidenciam a importância do suporte organizacional percebido, o que implica que as organizações devem adotar práticas que demonstrem, de forma clara e consistente, a valorização dos seus colaboradores.

A implementação de planos de desenvolvimento individualizados, alinhados com os objetivos estratégicos, bem como a disponibilização de canais de apoio acessíveis, permite não só responder às necessidades dos colaboradores, como também promover a sua autonomia e capacidade de resolução de problemas (M. Mori et al., 2024; Eisenberger et al., 1986). Estas práticas contribuem para a criação de contextos organizacionais mais atrativos, onde os colaboradores encontram condições para se desenvolver e, consequentemente, optam por permanecer (Petitta & Ghezzi, 2025; Trenerry et al., 2021).

Adicionalmente, torna-se crucial garantir que os colaboradores compreendem o seu papel dentro da organização e a forma como o seu desempenho contribui para os resultados globais. Para tal, recomenda-se a adoção de mecanismos regulares de comunicação e revisão de objetivos, que assegurem o alinhamento entre as metas individuais e a estratégia organizacional. Esta clareza promove um maior sentido de propósito e direção, reduzindo a desorientação e reforçando o compromisso com a organização (Ryan & Deci, 2020; Lees & Dhanpat, 2021). Neste contexto, a liderança assume um papel determinante na operacionalização destas práticas. Os resultados apontam para a necessidade de desenvolver estilos de liderança centrados no apoio e na valorização

da iniciativa individual, sendo particularmente relevante a adoção de abordagens como a *Servant Leadership*. Assim, as organizações devem investir na formação e desenvolvimento dos seus líderes, capacitando-os para escutar, apoiar e envolver as suas equipas de forma ativa. Líderes que adotam estas práticas funcionam como facilitadores da motivação, amplificando os efeitos positivos das restantes iniciativas organizacionais (Eva et al., 2018; Greenleaf, 1977).

Por fim, recomenda-se que as organizações implementem sistemas de monitorização contínua dos níveis de motivação, bem-estar e desempenho dos colaboradores. A recolha e análise regular destes indicadores permite ajustar práticas de gestão de forma informada e assegurar a sua eficácia ao longo do tempo. Desta forma, a motivação deixa de ser tratada como um conceito abstrato e passa a ser gerida como uma variável estratégica, com impacto direto no desempenho organizacional (Bakker et al., 2023; Figueiredo et al., 2025).

Em suma, os resultados indicam que as organizações que adotam uma abordagem integrada e proativa na gestão da motivação conseguem criar ambientes de trabalho mais positivos, onde os colaboradores se sentem valorizados, envolvidos e alinhados com os objetivos organizacionais. Nestas condições, a permanência deixa de ser uma imposição e passa a ser uma escolha natural, refletindo-se em níveis superiores de desempenho, inovação e sustentabilidade a longo prazo (Jarkovská & Jarkovská, 2024; van den Heuvel et al., 2020).

5.4 Limitações do Estudo

Apesar dos contributos relevantes do presente estudo, importa reconhecer um conjunto de limitações que devem ser consideradas na interpretação dos resultados obtidos.

Em primeiro lugar, a utilização de uma amostra por conveniência constitui uma limitação ao nível da generalização dos resultados. Embora tenha permitido a recolha eficiente de dados, este tipo de amostragem pode não ser representativo da população em estudo, limitando a extrapolação das conclusões para outros contextos organizacionais.

Em segundo lugar, a natureza transversal do estudo impede a análise da evolução das relações entre variáveis ao longo do tempo. Neste sentido, não é possível estabelecer relações de causalidade com total rigor, sendo os resultados interpretados como associações entre variáveis num determinado momento temporal.

Adicionalmente, a recolha de dados baseada em questionários de autorrelato pode introduzir enviesamentos, nomeadamente o viés de desejabilidade social, em que os participantes tendem a responder de forma socialmente aceitável, bem como o risco de respostas pouco refletidas ou influenciadas pelo contexto momentâneo.

Outra limitação relevante prende-se com a possível existência de variáveis omitidas no modelo, que poderão influenciar a motivação dos colaboradores. Apesar de o modelo incluir fatores considerados relevantes, a complexidade do fenómeno em análise sugere que outras dimensões, como o clima organizacional, a cultura ou fatores externos à organização, poderão também desempenhar um papel significativo.

Para além disso, importa considerar que a análise se baseia na perceção dos colaboradores, o que, embora relevante, pode não refletir de forma totalmente objetiva as práticas organizacionais ou os comportamentos de liderança. Esta subjetividade, ainda que inerente a estudos desta natureza, deve ser tida em conta na interpretação dos resultados.

Por fim, a utilização de métodos quantitativos, embora adequada aos objetivos do estudo, limita a compreensão mais aprofundada das experiências individuais dos colaboradores. A ausência de dados qualitativos impede uma análise mais rica das dinâmicas subjacentes às relações identificadas. Não obstante estas limitações, considera-se que o estudo apresenta resultados consistentes e relevantes, contribuindo de forma significativa para a compreensão da motivação organizacional e abrindo caminho para investigações futuras mais aprofundadas.

5.5 Sugestões para Investigações Futuras

Futuras investigações poderão aprofundar o modelo proposto através de estudos longitudinais, permitindo analisar a evolução das relações entre antecedentes organizacionais, Servant Leadership e motivação ao longo do tempo. Esta abordagem possibilitaria a identificação de efeitos sustentados de políticas de gestão e práticas de liderança, bem como a avaliação de mudanças no comportamento motivacional em diferentes fases da carreira ou em períodos de transformação organizacional. Além disso, estudos longitudinais podem revelar sequências causais mais robustas, fortalecendo a compreensão da direção e intensidade das relações identificadas neste estudo.

Outra linha de investigação relevante passa pela inclusão de novas variáveis explicativas que possam enriquecer o modelo teórico. Por exemplo, o clima organizacional, a satisfação no trabalho, a resiliência, o bem-estar psicológico e a percepção de justiça organizacional representam dimensões que, quando analisadas em conjunto, podem oferecer uma visão mais abrangente da motivação e das interações complexas entre fatores individuais, emocionais e contextuais. A incorporação destas variáveis permitiria identificar mecanismos complementares ou moderadores que ampliem a compreensão sobre como diferentes perfis de colaboradores experienciam a motivação no trabalho.

Adicionalmente, é recomendável explorar o efeito de variáveis moderadoras, como idade, experiência profissional, função desempenhada, perfil de personalidade ou posição hierárquica, de forma a compreender como diferentes segmentos de colaboradores respondem aos fatores analisados. Esta abordagem possibilitaria uma personalização mais eficaz das estratégias de gestão de pessoas, promovendo intervenções ajustadas a contextos específicos, com impacto direto na produtividade, retenção e satisfação.

A análise de contextos culturais e setores de atividade distintos constitui outra oportunidade estratégica. Aplicar o modelo em organizações de diferentes países, setores e estruturas organizacionais permitiria avaliar a robustez, a validade externa e a generalização dos resultados, bem como identificar práticas de liderança e motivação que sejam universais ou que necessitem de adaptação cultural. Esta perspetiva comparativa poderá contribuir para o desenvolvimento de guidelines mais precisos para líderes e gestores em ambientes globalizados e diversificados.

Finalmente, recomenda-se a adoção de metodologias mistas, combinando dados quantitativos com análises qualitativas, tais como entrevistas em profundidade, estudos de caso ou sessões de discussão em grupo. Esta abordagem permitiria capturar não apenas relações estatísticas, mas também as nuances das percepções, experiências e interpretações individuais, oferecendo uma compreensão mais rica e completa das dinâmicas motivacionais e do papel da liderança. Em conjunto, estas recomendações oferecem um caminho sólido para investigações futuras que consolidem e expandam o conhecimento sobre motivação organizacional, Servant Leadership e práticas de gestão centradas no desenvolvimento integral do colaborador.

Referências

- Alagaraja, M., & Shuck, B. (2015). Exploring organizational alignment-employee engagement linkages and impact on individual performance: A conceptual model. *Human Resource Development Review*, 14(1), 17–37. <https://doi.org/10.1177/1534484314549455>
- Asiedu, J., & Doe, P. (2025). Servant leadership: An ideal global leadership style for team learning in multicultural organizations. *International Journal of Humanities and Social Science*, 13(4), 1–11. <https://doi.org/10.11648/j.hss.20251304.11>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2023). Job Demands–Resources Theory: Ten Years Later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 1–28. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Bos-Nehles, A., Renkema, M., & Janssen, M. (2023). HRM practices and innovative work behaviour: A systematic literature review. *International Journal of Human Resource Management*, 34(6), 1–32. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1999490>
- Bucăța, L., Virca, A., & Popescu, A. (2022). Change management: A way of enhancing organizational efficiency. *International Journal of Organizational Management & Behaviour*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7764050>
- Cai, J., Wang, C., & Cheng, Y. (2024). The effect of servant leadership on work engagement: The role of employee resilience and organizational support. *Behavioral Sciences*, 14(4), 300. <https://doi.org/10.3390/bs14040300>
- Canavesi, L., & Minelli, E. (2021). Servant leadership: A systematic literature review and network analysis. *Human Resource Management Review*. <https://doi.org/10.1007/s11115-021-00560-6>
- Canboy, E., Ouzzani, A., & Dupont, L. (2023). The impact of perceived organizational support on work meaningfulness, engagement, and perceived stress in France. *Journal of Vocational Behavior*, 131, 103683. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.12.004>
- Chen, L., Wang, Y., Zhang, H., & Li, Y. (2024). Career adaptability and work engagement: The roles of person–organization fit and job insecurity. *BMC Psychology*, 12, 190. <https://doi.org/10.1186/s40359-024-01907-2>

Cnossen, B., & Nikolova, N. (2025). Work meaningfulness and effort. *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, 105, 102844. <https://doi.org/10.1016/j.socec.2025.102460>

Curzi, Y., & Ferrarini, G. (2024). High-performance work systems and firm innovation: The moderating role of digital technology and employee participation. Evidence from Europe. *Economic and Industrial Democracy*. <https://doi.org/10.1177/0143831X231196098>

De Carlo, E., Fida, R., Ghezzi, V., & Zappalà, S. (2020). Positive supervisor behaviors and employee performance: The serial mediation of workplace spirituality and work engagement. *Frontiers in Psychology*, 11, 1834. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01834>

Dewangan, S. (2025). The role of organizational psychology in enhancing employee well-being. *Neliti*. <https://doi.org/10.22161/ijaems.112.9>

Dinibutun, S. (2024). Enhancing adaptive performance through structural empowerment and employee motivation: The case of the Turkish services sector. *WSPCHRM*, 40, 1501. <https://doi.org/10.47297/wspchrmWSP2040-800505.20241501>

Dorsah, P. (2026). *The use of Cronbach's alpha reliability in educational research: A systematic review*. *European Journal of Contemporary Education and E-Learning*, 4(2), 39–50. [https://doi.org/10.59324/ejceel.2026.4\(2\).04](https://doi.org/10.59324/ejceel.2026.4(2).04)

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

Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>

Elamalki, K., Kaddar, M., & Beniich, K. (2024). Impact of motivation on the job performance of public sector employees: The case of Morocco. *Future Business Journal*, 10, 42. <https://doi.org/10.1186/s43093-024-00342-4>

Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2018). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>

Farisi, A., Muslih, M., Siswadi, D., & Arif, M. (2024). Factor affecting work engagement, affective commitment, and organizational citizenship behavior. *Jurnal Manajemen*, 28(2), 1817. <https://doi.org/10.24912/jm.v28i2.1817>

Figueiredo, A., Correia, L., & Rodrigues, R. (2025). The contribution of reward systems in the work context: A systematic review of the literature and directions for future research. *Repositório UCP*. <https://doi.org/10.1007/s13132-024-02492-w>

Findik, T., & Arslan, F. (2025). Does self-efficacy matter for the affective organizational commitment of remote working employees in Turkey? A moderated mediation case. *International Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1080/09585192.2025.2476123>

Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(79\)90092-2](https://doi.org/10.1016/0007-6813(79)90092-2)

Haffar, M., Al-Hawari, M., & Al-Hawari, S. (2023). Organizational culture and affective commitment to e-learning changes during COVID-19 pandemic: The underlying effects of readiness for change. *Journal of Business Research*, 148, 113396. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113396>

Ioannou, I., & Serafeim, G. (2015). The impact of corporate social responsibility on investment recommendations: Analysts' perceptions and shifting institutional logics. *Strategic Management Journal*, 36(7), 1053–1081. <https://doi.org/10.1002/smj.2268>

Janssen, O., Vriend, T., Said, R., & Nijstad, B. (2025). Leader regulatory goal setting and employee creativity. *Journal of Organizational Behavior*, 46(4), 603–623. <https://doi.org/10.1002/job.2853>

Jarkovská, V., & Jarkovská, D. (2024). Employee motivation in contemporary academic literature: A narrative literature review. *Organizacija*, 57(1), 1–17. <https://doi.org/10.2478/orga-2024-0013>

Jeong, H., Healy, L., & McEwan, D. (2023). The application of goal setting theory to goal setting interventions in sport: A systematic review. *University of Bath Research Portal*. <https://doi.org/10.1080/1750984x.2021.1901298>

José, D., Palma-Moreira, A., & Au-Yong-Oliveira, M. (2025). Organizational Culture and Perceived Performance: Mediation of Perceived Organizational Support and Moderation of Motivation. *Administrative Sciences*, 15(8), 307. <https://doi.org/10.3390/admsci15080307>

Kaur, R. (2020). Role stress and affective commitment: Mediator analysis of employee satisfaction. *Journal of Human Values*, 26(3), 173–185. <https://doi.org/10.1177/0972262920942673>

Kim, K. Y., & Liden, R. C. (2025). Goal alignment and motivation: A multilevel perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 46(1), 1–18. <https://doi.org/10.1002/job.2801>

Lees, A., & Dhanpat, N. (2021). Exploring the relationship between strategic alignment and employee engagement. *SA Journal of Human Resource Management*, 19, 1–11. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1522>

Liden, R. C., Wayne, S. J., & Meuser, J. D. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal*, 65(1), 1–28. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0034>

Ling, J., Li, X., Chen, Y., & Zhang, P. (2024). Fairness matters for change: A multilevel study on organizational change fairness, proactive motivation, and change-oriented OCB. *PLoS ONE*, 19(1), e0312886. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0312886>

Maan, M., Abid, G., Butt, S., Ashfaq, U., & Ahmed, F. (2020). Perceived organizational support and job satisfaction: A moderated mediation model of proactive personality and psychological empowerment. *SN Business & Economics*, 1, 27. <https://doi.org/10.1186/s43093-020-00027-8>

Manolache, S., & Epuran, G. (2023). The mediating impact of goal–role clarity on the relationship between feedback–seeking behavior and goal orientations with job satisfaction intrinsic cognitions and person–organization fit. *Sustainability*, 15(17), 12776. <https://doi.org/10.3390/su151712776>

Mayer, D. M., Bardes, M., & Piccolo, R. F. (2008). Do servant-leaders help satisfy follower needs? An organizational justice perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(2), 180–197. <https://doi.org/10.1080/13594320701743558>

McAnally, K., & Hagger, M. (2024). Self-determination theory and workplace outcomes: A conceptual review and future research directions. *Behavioral Sciences*, 14(6), 428. <https://doi.org/10.3390/bs14060428>

Moore, L., Wang, Z., & Hagger, M. (2024). Daily strengths use and work performance: A self-determination perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 97(2), 124–166. <https://doi.org/10.1111/joop.12466>

Mori, K., Adi, T., Odagami, H., & Nagata, K. (2024). Role of supervisor consultation toward work engagement: A prospective cohort study. *Safety and Health at Work*, 15(1), 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2024.02.003>

Mori, M., Saito, K., & Tanaka, H. (2024). Bridging perceived organizational support with learning motivation and work engagement: The mediating role of focus on opportunity. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1360305>

Olafsen, A. H., Deci, E. L., & Halvari, H. (2018). Basic psychological needs and work motivation: A longitudinal test of directionality. *Motivation and Emotion*, 42, 178–190. <https://doi.org/10.1007/s11031-017-9646-2>

Panaiteanu, V., & Sandu, R. (2023). The relationship between perceived organizational support and workplace motivation. *BS Psychology*, 14(4), 288. <https://doi.org/10.47577/bspsychology.bsjop.v14i4.288>

Petitta, L., & Ghezzi, A. (2025). Remote work and psychological distance: Organizational belongingness as a resource against work stressors and employee performance impairment and distress. *Sustainability*, 17(4), 1342. <https://doi.org/10.3390/su17041342>

Rodrigues, P., & Dias, A. (2024). Influence of soft skills on career development: Exploring performance appraisal as a mediating mechanism. *Problems and Perspectives in Management*, 22(4), 1–15. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.22\(4\).2024.02](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.22(4).2024.02)

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 101860. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>

Schaufeli, W. B. (2017). Applying the Job Demands-Resources model: A ‘how to’ guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics*, 46(2), 120–132. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008>

Sousa, F., Silva, P., & Lima, R. (2023). The influence of empowerment on the motivation of Portuguese employees—A study based on a structural equation model. *Administrative Sciences*,

13(11), 230. <https://doi.org/10.3390/admsci13110230>

Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (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>

Trenerry, C., Johnson, P., & Williams, A. (2021). Preparing workplaces for digital transformation: An integrative review and framework of multi-level factors. *Frontiers in Psychology*, 12, 620766. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.620766>

Tushar, H., & Sooraksa, N. (2023). Global employability skills in the 21st century workplace: A semi-systematic literature review. *Heliyon*, 9(11), e21023. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21023>

Udin, M., Chantes, D., & Dananjoyo, R. (2024). Servant leadership, work engagement and affective commitment in social exchange perspective: A mediation-moderation framework. *Cogent Business & Management*. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2398765>

van den Heuvel, M., Demerouti, E., Bakker, A., & Schaufeli, W. (2020). How do employees adapt to organizational change? The role of meaning-making and work engagement. *Wilmar Schaufeli Publications*. <https://doi.org/10.1017/sjp.2020.55>

Van Jaarsveld, D., Smith, J., & Brown, K. (2024). Goal setting in higher education: How, why, and when are students prompted to set goals? A systematic review. *Studies in Higher Education*. <https://doi.org/10.1080/03075079.2024.2345678>

Van Wingerden, J., & Van der Stoep, J. (2017). *The role of meaningful work in employees' work-related and general well-being*. *International Journal of Human Resource Studies*, 7(4), 23. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v7i4.11611>

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

Wang, D., Zhu, Y., & Jin, H. (2024). The effect of a high-performance work system on organizational innovation performance: The mediating effect of employees' intrinsic motivation and the moderating effect of person–organization fit. *Systems*, 12(7), 230. <https://doi.org/10.3390/systems12070230>

Wang, G., Mansor, Z. D., & Leong, Y. C. (2024). Unlocking digital performance: Exploring the mediating role of employee competitive attitudes, behaviors, and dynamic

capabilities in Chinese SMEs under high-involvement human resource management practice. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(4), 395. <https://doi.org/10.1186/s13731-024-00395-3>

Wang, H., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D., & Wu, Y. (2014). Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 5–21. <https://doi.org/10.1002/job.1850>

Wijngaards, I., King, O.C., Burger, M.J. *et al.* Worker Well-Being: What it Is, and how it Should Be Measured. *Applied Research Quality Life* 17, 795–832 (2022). <https://doi.org/10.1007/s11482-021-09930-w>

Yılmaz, M., & Urhan, A. (2024). The importance of soft skills in employability: A two-way perspective. *Alanya Akademik*, 15(8), 405. <https://doi.org/10.29023/alanyaakademik.1508405>

Yu, J., Liu, S., & Zhang, W. (2022). Influence of proactive personality and career calling on employees' job performance: A moderated mediation model based on job crafting. *South Asian Journal of Business and Management Cases*, 11(2), 1–17. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v53i1.2533>

Zaman, A., Chaman, H., Hameed, F., & Liaquat, M. (2024). Servant leadership in project-based organizations of Pakistan: The role of affective commitment and perceived organizational support. *Journal of Management Sciences*. <https://doi.org/10.20547/jms.2014.2401.0101>

Zhang, H., Yin, J., & Su, L. (2024). The impact of servant leadership on proactive service behavior: A moderated mediation model. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1348475>

Zhang, Q., & Chen, Y. (2023). Exploring human resource management digital transformation in the digital age. *Journal of the Knowledge Economy*, 14, 1–21. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01214-y>