



## Universidades Lusíada

Antunes, Bárbara Sousa Lopes

### **People really matter : o valor das pessoas numa empresa familiar de mobiliário e estofos**

<http://hdl.handle.net/11067/5985>

#### **Metadados**

**Data de Publicação**

2020

**Resumo**

Um estilo de liderança deve ser adotado de acordo com o desenvolvimento individual dos liderados, da maturidade alcançada em cada estágio atual da sua vida profissional, e das situações opostas que a empresa pode enfrentar, bem como a sua cultura e o seu clima organizacional. O objetivo deste estudo constituiu em demonstrar os estilos de liderança adotados e consequentemente o valor das pessoas num caso de estudo prático. Para tal, foi realizado um estudo de abordagem quantitativa e qualitativa....

A leadership style should be adopted according to the individual development of those led, and the maturity achieved at each current stage of their professional life, the opposite situations that the company may face, and its culture and organizational climate. This study's objective was to demonstrate the leadership styles and, consequently, the value of people in a practical case study. To this end, a quantitative and qualitative approach study was conducted. The quantitative approach consiste...

**Palavras Chave**

Gestão, Confiança, Liderança, Organização, Satisfação

**Tipo**

masterThesis

**Revisão de Pares**

no

**Coleções**

[ULF-FCEE] Dissertações

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-11-15T08:18:44Z com informação proveniente do Repositório



**UNIVERSIDADE LUSÍADA NORTE**  
**CAMPUS DE VILA NOVA DE FAMALICÃO**

**“People really matter”**  
**O valor das pessoas numa empresa familiar de mobiliário e**  
**estofos**

**Bárbara Sousa Lopes Antunes**

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre

Novembro, 2020





**UNIVERSIDADE LUSÍADA NORTE**  
**CAMPUS DE VILA NOVA DE FAMALICÃO**

**“People really matter”**

**O valor das pessoas numa empresa familiar de mobiliário e  
estofo**

**Bárbara Sousa Lopes Antunes**

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Gestão

Realizada sob a orientação do Professor Doutor Pedro Rodrigues

Novembro, 2020



*“É muito melhor lançar-se em busca de conquistas grandiosas, mesmo expondo-se ao fracasso, do que alinhar-se com os pobres de espírito, que nem gozam muito nem sofrem muito, porque vivem numa penumbra cinzenta, onde não conhecem nem vitória, nem derrota.”*

Theodore Roosevelt  
(1858-1919)



## **Agradecimentos**

A realização deste relatório revela o término de uma extensa etapa e o primórdio de outra ainda maior e mais desafiante, sendo por isso, essencial gratificar a todas as pessoas que sempre estiveram presentes ao longo do meu percurso académico.

À minha mãe por ter sempre acreditado na minha capacidade e persistência, ajudando-me com todos os seus esforços, porque infindavelmente me incentivou e apoiou inteiramente, pelos valores que sempre me incutiu e me tornou aquilo que sou e tenho e acima de tudo pela força que me transmite diariamente.

Ao meu padrasto, pelos conselhos, sugestões, motivação, estímulos e análises construtivas transmitidas. Sempre acreditou nas minhas aptidões e me incitou, particularmente, o gosto pelas minhas áreas de estudo. O seu apoio incondicional fez-me crescer e olhar para este projeto de forma diferente e mais apaixonada.

Agradeço ao orientador deste relatório, o Professor Doutor Pedro Rodrigues, pelos saberes científicos que me transferiu.

Aos meus colegas de Mestrado, pelo apoio e cooperação, transmitindo-me sempre atitudes de lealdade e companheirismo.

Aos docentes do Mestrado de Gestão que me acompanharam ao longo dos últimos 2 anos e me possibilitaram uma aprendizagem diária e motivadora.

Ao meu namorado pelo seu apoio, força, auxílio e disponibilidade ao longo do meu percurso académico.

À Doutora Cristina Soares, agradeço as longas conversas, os telefonemas e preocupação, assim como o estímulo no decorrer deste trabalho, a sua sempre inteira disponibilidade. Agradeço pela sua forma amiga e generosa com que sempre me ajudou, e pelo incentivo sentido após cada conversa, que me faziam “carregar baterias”.

Por fim, mas não menos importante, quero agradecer à minha família e a todos meus amigos, pela camaradagem, pois são eles que me amparam nas horas mais difíceis e me ajudam em todas as decisões, mesmo distantes nunca me deixaram de me apoiar.

A todos os meus sinceros agradecimentos.



## Índice Geral

Agradecimentos.....	I
Índice Geral.....	II
Índice Figuras.....	IV
Índice Tabelas.....	V
Índice Gráficos.....	VII
Resumo.....	VIII
Abstract.....	IX
Palavras-chave.....	X
Lista de abreviaturas.....	XI
Introdução Geral.....	XII
Organização da dissertação.....	XVI
Capítulo 1: A liderança nas organizações	
1 Introdução.....	1
1.1. Conceito de Organização.....	4
1.2. Liderança.....	5
1.3. O líder.....	7
1.4. Teoria dos Traços de personalidade.....	10
1.5. Tipos de Líderes.....	12
1.6. Teorias da Contingência.....	14
1.7. A teoria da troca entre líderes e liderados.....	15
1.8. A teoria da meta e do caminho.....	16
1.9. O modelo da participação e da liderança.....	18
1.10. O gênero como variável contingencial.....	18
1.11. Estilos de Liderança.....	19
1.12. As Teorias dos Traços Atualizadas.....	22
1.13. Liderança Visionária.....	23
1.14. Confiança e liderança.....	24
1.15. Como construir confiança?.....	25
1.16. <i>Engagement</i> .....	27
1.17. Satisfação no trabalho.....	28
1.18. Retenção.....	29
Capítulo 2: A Paulo S. Antunes Lda.	
2. Apresentação da empresa.....	31
2.1 As marcas.....	31
2.2 Atributos Psicológicos da empresa.....	32
2.3 Recursos Humanos.....	33
2.4 Situação Atual.....	35
2.5 AnáliseSWOT.....	35
Capítulo 3: Metodologia	
3 Procedimento Metodológico.....	36
3.1 Problemática.....	36
3.2 Objetivos.....	35

Capítulo 4: Procedimento experimental

4	Amostra .....	38
4.1	Género.....	38
4.2	Idade.....	39
4.3	Situação Familiar .....	40
4.4	Estado Civil.....	41
4.5	Habilitações Literárias.....	41
4.6	Residência .....	42
4.7	Departamento .....	43
4.8	Rendimento .....	44
4.9	Antiguidade.....	45
4.10	Quantas horas trabalha por semana .....	46
4.11	Tipo de contrato .....	47

Capítulo 5: Resultados e discussão

5	Instrumento Utilizado .....	48
5.1	Tratamento e Análise dos Dados.....	49
5.2	Análise de entrevistas.....	50
5.3	Alfa Cronbach.....	51
5.4	Análise de fatores .....	60
5.5	Teste de esfericidade de Bartlett.....	62
5.6	Medida de adequacidade da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) .....	62
5.7	Anova .....	84
5.8	Correlações .....	88
	Considerações Finais.....	92
	Limitações e trabalho futuro .....	93
	Bibliografia .....	94
	ANEXOS .....	101

## Índice de Figuras

Figura 0.1 - O impacto de cada força no lucro da empresa (Adaptado de: Magretta, 2011) .....	XIV
Figura 0.2 - As Cinco Forças de Porter .....	XVI
Figura 1.1 - Engagemnt / Satisfação / Retenção .....	3
Figura 1.2 - Grid Gerencial (Adaptado de: Blake & Mouton, 1966) .....	12
Figura 1.3 - Modelo de Fiedler (Adaptado de: Fiedler, 1981) .....	14
Figura 1.4 – A teoria da meta e do caminho (Adaptado de: Robert House, 1992) .....	17
Figura 2.1 - Pirâmide de Notoriedade (Adaptado de (Lendrevie, Lévy, Rodrigues, & Dionísio, 2015) .....	33
Figura 2.2 – Organograma Paulo S. Antunes Lda. ....	34
Figura 5.1 - Scree Plot Engagemnt .....	65
Figura 5.2 - Scree Plot Consideração individual .....	70
Figura 5.3 - Scree Plot Gestão por exceção .....	70
Figura 5.4 - Scree Plot Priorização dos resultados/ objetivos .....	70
Figura 5.5 - Scree Plot Postura do líder .....	70
Figura 5.6 - Scree Plot Retenção .....	81

## Índice Tabelas

Tabela 1.1 - Definição de Organização .....	4
Tabela 1.2 - Evolução da teoria e da pesquisa sobre liderança (Adaptado de: Delfino, Silva e Rohde, 2010) .....	6
Tabela 1.3 - Diferenças entre Líder / Gestor (Adaptado de: Warren Bennis, 2009) .....	9
Tabela 1.4 - Estilos de liderança (Adaptado de: White e Lippitt, 1943) .....	19
Tabela 1.5 - Liderança transacional e transformacional (Adaptado de: (Covey, 2002) .....	22
Tabela 1.6 - Competências de um líder .....	24
Tabela 2.1 - Análise Swot .....	35
Tabela 4.1 - Género .....	38
Tabela 4.2 - Idade .....	39
Tabela 4.3- Situação familiar - Filhos? .....	40
Tabela 4.4 – Quantos? .....	40
Tabela 4.5- Estado civil .....	41
Tabela 4.6 - Habilitações literárias .....	42
Tabela 4.7 - Residência .....	42
Tabela 4.8 - Departamento .....	43
Tabela 4.9 - Rendimento .....	44
Tabela 4.10 - Antiguidade .....	45
Tabela 4.11 - Quantas horas trabalha por semana .....	46
Tabela 4.12 - Tipo de contrato .....	47
Tabela 5.1 - Resultados das entrevistas .....	50
Tabela 5.2 - Anfa de Cronbach .....	50
Tabela 5.3 - Alfa Cronbach Engagement .....	52
Tabela 5.4 - Questões de Engagement .....	52
Tabela 5.5 - Alfa Cronbach Inspiração motivacional .....	52
Tabela 5.6 - Questões de Inspiração motivacional .....	53
Tabela 5.7 - Alfa Cronbach Consideração individual .....	54
Tabela 5.8 - Questões de Consideração individual .....	54
Tabela 5.9 - Alfa de Cronbach Gestão por exceção .....	55
Tabela 5.10 - Questões Gestão por exceção .....	55
Tabela 5.11 - Alfa de Cronbach Priorização dos resultados/ objetivos .....	55
Tabela 5.12 - Questões de Priorização dos resultados/ objetivos .....	56
Tabela 5.13 - Alfa de Cronbach Eficácia do líder .....	56
Tabela 5.14- Questões eficácia do líder .....	57
Tabela 5.15 - Alfa de Cronbach Postura do líder .....	57
Tabela 5.16- Questões Eficácia do líder .....	58
Tabela 5.17 - Alfa de Cronbach Retenção .....	59
Tabela 5.18 - Questões Retenção .....	59
Tabela 5.19 - Alfa de Cronbach Satisfação .....	59
Tabela 5.20 - Questões Satisfação .....	60
Tabela 5.21 - Fatores de liderança .....	61
Tabela 5.22 - Valores KMO .....	62
Tabela 5.23 - Comunalidade Engagement .....	63
Tabela 5.24 - Explicação da variação total Engagement .....	63
Tabela 5.25 - Componentes Engagement .....	64

Tabela 5.26 - Valor KMO Engagement.....	65
Tabela 5.27- Comunalidade Inspiração motivacional .....	66
Tabela 5.28 - Explicação da variação total Inspiração motivacional .....	66
Tabela 5.29 - Componentes Inspiração motivacional.....	67
Tabela 5.30 - Comunalidade Consideração individual .....	68
Tabela 5.31 - Valores de KMO Inspiração motivacional .....	68
Tabela 5.32 - Explicação da variação total Consideração individual .....	69
Tabela 5.33 - Componentes Consideração individual .....	69
Tabela 5.34 - Valores KMO Consideração individual.....	70
Tabela 5.35 - Comunalidade Gestão por exceção.....	71
Tabela 5.36 - Explicação da variação total Gestão por exceção .....	71
Tabela 5.37 - Componentes Gestão por exceção.....	72
Tabela 5.38 - Valores KMO Gestão por exceção .....	72
Tabela 5.39 - Comunalidade Priorização dos resultados/ objetivos.....	73
Tabela 5.40 - Explicação da variação total Priorização dos resultados/ objetivos.....	73
Tabela 5.41 - Componentes Priorização dos resultados/ objetivos.....	74
Tabela 5.42 - Valores KMO Priorização dos resultados/ objetivos .....	74
Tabela 5.43 - Comunalidade Eficácia do líder .....	75
Tabela 5.44 - Explicação da variação total Eficácia do líder.....	75
Tabela 5.45 - Componentes Eficácia do líder.....	76
Tabela 5.46 - Valores KMO Eficácia do líder <sup>76</sup> (Adaptado de: Newbold, 2007) .....	77
Tabela 5.47 - Comunalidade Postura do líder.....	77
Tabela 5.48 - Explicação da variação total Postura do líder .....	78
Tabela 5.49 - Componentes Postura do líder.....	78
Tabela 5.50 - Valores KMO Postura do líder.....	79
Tabela 5.51 - Comunalidade Retenção.....	80
Tabela 5.52 - Explicação da variação total Retenção.....	80
Tabela 5.53 - Componentes Retenção.....	81
Tabela 5.54 - Valores KMO Retenção.....	81
Tabela 5.55 - Comunalidade Satisfação.....	82
Tabela 5.56 - Explicação da variação total Satisfação.....	82
Tabela 5.57 - Componentes Satisfação .....	83
Tabela 5.58 - Valores KMO Satisfação .....	84
Tabela 5.59 - Anova Estado civil .....	84
Tabela 5.60 - Anova Filhos .....	85
Tabela 5.61 - Anova Salário .....	86
Tabela 5.62 - Anova Quantas horas trabalha por semana .....	87
Tabela 5.63 - Interpretação das escalas de coeficientes de correlação .....	88
Tabela 5.64 - Correlações .....	89

## Índice Gráficos

Gráfico 1 - Género.....	38
Gráfico 2 - Idade .....	39
Gráfico 3 - Situação Familiar - Filhos? .....	40
Gráfico 4 - Quantos? .....	40
Gráfico 5- Estado civil .....	41
Gráfico 6 -Habilitações literárias.....	42
Gráfico 7- Residência.....	43
Gráfico 8 - Departamento.....	44
Gráfico 9 - Rendimento.....	44
Gráfico 10 - Antiguidade.....	45
Gráfico 11 - Quantas horas trabalha por semana .....	46
Gráfico 12 - Tipo de contrato .....	47

## **Resumo**

Um estilo de liderança deve ser adotado de acordo com o desenvolvimento individual dos liderados, da maturidade alcançada em cada estágio atual da sua vida profissional, e das situações opostas que a empresa pode enfrentar, bem como a sua cultura e o seu clima organizacional. O objetivo deste estudo constituiu em demonstrar os estilos de liderança adotados e conseqüentemente o valor das pessoas num caso de estudo prático. Para tal, foi realizado um estudo de abordagem quantitativa e qualitativa. A abordagem quantitativa consistiu num questionário aos 32 colaboradores, sobre *engagement*, retenção, liderança e satisfação na organização Paulo S. Antunes Lda. Quanto aos resultados obtidos foi feita uma análise descritiva dos diferentes métodos utilizados.

Em conclusão foram deixadas algumas sugestões de melhoria à organização, refletidas pela análise qualitativas das entrevistas.



## **Abstract**

A leadership style should be adopted according to the individual development of those led, and the maturity achieved at each current stage of their professional life, the opposite situations that the company may face, and its culture and organizational climate. This study's objective was to demonstrate the leadership styles and, consequently, the value of people in a practical case study. To this end, a quantitative and qualitative approach study was conducted. The quantitative approach consisted of a questionnaire to the 32 employees about engagement, retention, leadership, and satisfaction in the Paulo S. Antunes Lda organization. As for the results obtained, a descriptive analysis of the different methods used was made.

In conclusion, some suggestions for improvement were left to the organization, reflected by the qualitative analysis of the interviews.



## **Palavras-chave**

Confiança

Engagement

Liderança

Organização

Retenção

Satisfação



## **Lista de abreviaturas**

<b>ANOVA</b>	Análise de variância
<b>APIMA</b>	Associação Portuguesa das Indústrias de Mobiliário e Afins
<b>EUTM</b>	European Union Trademark
<b>IAPMEI</b>	Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação
<b>ID</b>	Investigação e desenvolvimento
<b>IEFP</b>	Instituto do Emprego e Formação Profissional
<b>INPI</b>	Instituto Nacional da Propriedade Industrial
<b>KMO</b>	Kaiser-Meyer-Olkin
<b>LDA</b>	Limitada
<b>LPC</b>	Least Preferred co-worker
<b>PCA</b>	Análise de componentes principais
<b>SPSS</b>	Statistical Package for the Social Sciences



## **Introdução Geral**

Amares é um município português pertencente ao distrito de Braga, região do Norte e sub-região do Cávado. Com cerca de 18 889 habitantes, composto por 16 freguesias, Amares tem 81,95 km<sup>2</sup> limitado a norte e nordeste pelo município de Terras de Bouro, a sueste por Vieira do Minho e Póvoa de Lanhoso, a sul por Braga e a noroeste por Vila Verde. (<https://pt.wikipedia.org/wiki/Amares>, consultado a 15/09/2020).

Com um microclima que lhe possibilita a produção de vinho, cereal e laranja. A Laranja de Amares, é o ícone da vila. Faz parte do brasão do concelho, Amares é citada por Henrique de Barros como sendo uma região de produção de muito boa laranja. A organização Paulo S. Antunes, Unipessoal, Lda. tem a sua sede localizada na freguesia de Fiscal, concelho de Amares. Uma empresa de mobiliário e estofos criada há 20 anos.

Em conformidade com a Associação Portuguesa das Indústrias de Mobiliário e Afins (APIMA), este setor apresentou um crescimento de 100% das exportações nos últimos 6 anos. A indústria do mobiliário é um setor dinâmico e de trabalho intensivo onde predominam as PME e microempresas. Em geral, esta indústria dispõe de capacidade criativa e capacidade de resposta às novas exigências, uma vez que é capaz de combinar novas tecnologias e inovação com o património cultural e design, proporcionando emprego e gerando valor para a economia.

De acordo com o Jornal Observador (<https://observador.pt/2018/09/05/exportacoes-de-mobiliario-devem-ultrapassar-dois-mil-milhoes-de-euros-este-ano/>, consultado em 15/09/2020), Este mercado deverá crescer anualmente 1,6% entre 2020 e 2023. Cerca de 30% das exportações de mobiliário são destinadas ao mercado francês, “O mercado francês representa 30% das nossas exportações. Estamos a falar de mais de 600 milhões de euros de exportação num volume total de 2.000 milhões” afirmou Gualter Morgado, diretor executivo da APIMA, antes do arranque da segunda edição anual da feira Maison&Objet. Portugal vai exibir 89 empresas e marcas na nesta feira que concentra, a cada edição, 90 mil visitantes e três mil marcas francesas e internacionais, nos setores do mobiliário e afins. Contudo, o principal obstáculo que obstrói um crescimento ainda maior deste setor é a falta de mão-de-obra qualificada para produção, “é muito difícil cativar os jovens para este tipo de indústrias” ainda que se esteja “a tentar tornar a indústria mais sexy e mais atrativa para os jovens”, afirmado pelo diretor executivo da APIMA.

Num cenário de pandemia mundial o Jornal Economia ao Minuto (<https://www.noticiasao minuto.com/economia/1535445/quase-90-das-empresas-do-mobiliario-mantiveram-postos-de-trabalho>, consultado em 04/08/2020) revela que 90% das empresas de mobiliário e afins preservaram os postos de trabalho no decorrer do 1º semestre. Segundo o inquérito da APIMA, 63% socorreram-se do lay-off simplificado e 40% divulgaram quebras entre os 25% e 50% da sua faturação nos primeiros 5 meses do ano. Porém, cerca de 10% das empresas do “cluster” de mobiliário revelaram ter registado um desenvolvimento positivo do volume de negócios.

Os dados recolhidos deste inquérito foram posteriormente transmitidos ao secretário de Estado Adjunto e da Economia, João Correia Neves, e ao presidente do IAPMEI, Nuno Mangos, como consequência de visitas futuras. Os alvos destas visitas passaram por empresas portuguesas de mobiliário como Pelcorte Estofos Lda., J. Moreira da Silva & Filhos S.A., Frato Interiores, entre outras. Os dados do IAPMEI (<https://www.iapmei.pt/NOTICIAS/SEAE-visita-empresa-dos-setores-do-mobiliario-e-da.aspx>, consultado a 04/08/2020) salientam que estas empresas possuem projetos pertinentes desenvolvidos no atual contexto de pandemia.

Com base nas Cinco Forças de Porter (Magretta, 2012) é possível realizar uma análise da atratividade do setor. Cada uma das Cinco Forças tem uma relação clara direta e previsível com a rentabilidade do setor. Quanto mais forte for a Força, maior pressão vai colocar sobre os preços ou sobre os custos ou sobre ambos e, dessa forma, menos atraente se tornará o setor (Magretta, 2012). Na figura 0.1 estão representadas cinco forças de Porter e o seu impacto no lucro de uma empresa.

A Força	Impacto	Porque
SE Ameaça de Entrada	↑ Rentabilidade ↓	porque Preços ↓ Custos ↑
SE poder do fornecedor	↑ Rentabilidade ↓	porque Custos ↑
SE poder do comprador	↑ Rentabilidade ↓	porque Preços ↓ Custos ↑
SE substitutos	↑ Rentabilidade ↓	porque Preços ↓ Custos ↑
SE rivalidade	↑ Rentabilidade ↓	porque Preços ↓ Custos ↑

Figura 0.1 - O impacto de cada força no lucro da empresa (Adaptado de: Magretta, 201

A análise seguinte foi feita a partir das Cinco Forças de Porter (Magretta, 2012) e aplicada à empresa Paulo S. Antunes Lda.

### Ameaça da Entrada de Novos Concorrentes

A ameaça da entrada de novos concorrentes reduz a atratividade do setor de duas maneiras. Por um lado, limita os preços, porque os preços mais elevados de um setor tornam-no mais atraentes para os potenciais novos concorrentes. E por outro lado, face à ameaça, as empresas que operam nesse setor, normalmente têm de gastar mais para satisfazer os seus clientes.

### Ameaça de Produtos Substitutos

Os produtos substitutos como definição, servem as mesmas necessidades básicas que os produtos do setor, limitando a rentabilidade do mesmo.

A Paulo S. Antunes Lda., deverá estar atenta as novas tendências do setor e às alterações que o mesmo poderá sofrer por motivos tecnológicos (novas matérias-primas, novos processos de produção, novos designs), e adaptar a sua oferta de valor as necessidades do seu cliente.

### Poder Negocial dos Compradores

A pressão colocada pelos grandes clientes (Pareto, 1945), 20% dos clientes de uma empresa, representam 80% do valor do seu negócio) na redução dos preços dos produtos, ou mesmo, na pressão de colocar mais valor no produto, leva em qualquer dos casos, a que a rentabilidade da empresa seja menor, visto que os clientes irão tentar reter mais valor para si mesmo.

Neste caso a organização deverá encontrar um ponto de equilíbrio, no sentido, de não depender em demasia de clientes com um elevado volume de faturação. Pois estes, poderão tentar usar a sua influência no sentido de obterem melhores condições comerciais, diminuindo a rentabilidade da empresa.

### **Poder Negocial dos Fornecedores**

Quando existe uma grande dependência de determinado fornecedor, este poderá usar da sua capacidade negocial para praticar preços mais elevados ou para insistir em condições menos favoráveis. Em qualquer das situações, a rentabilidade do setor será menor porque o fornecedor irá reter mais valor para si mesmo. A organização não deverá estar dependente de nenhum fornecedor, evitando deste modo, sofrer pressões que possam levar à diminuição da sua capacidade negocial e conseqüentemente, à diminuição da rentabilidade do seu negócio.

### **Rivalidade entre os Concorrentes**

Quando a rivalidade entre os concorrentes é muito intensa, a rentabilidade do negócio é menor. As empresas vão jogar com o valor que criam, ou passando-o para os compradores sob a forma de preços mais baixos ou dissipando-o pela aplicação em maiores custos para competir. Esta rivalidade pode assumir diferentes formas: concorrência de preços, publicidade, lançamento de novos produtos, melhor serviço ao cliente, entre outras.

O foco da Paulo S. Antunes Lda., não deverá ser os seus concorrentes, mas sim, o seu público alvo. Deste modo, deverá ter o público alvo bem definido, diferenciando-se dos restantes concorrentes com marcas únicas e diferenciadores em que o foco é o seu público alvo, procurando sempre a melhor forma de oferecer mais valor ao seu cliente. A figura 0.2 tem como base as Cinco Forças de Porter (Magretta, 2012).

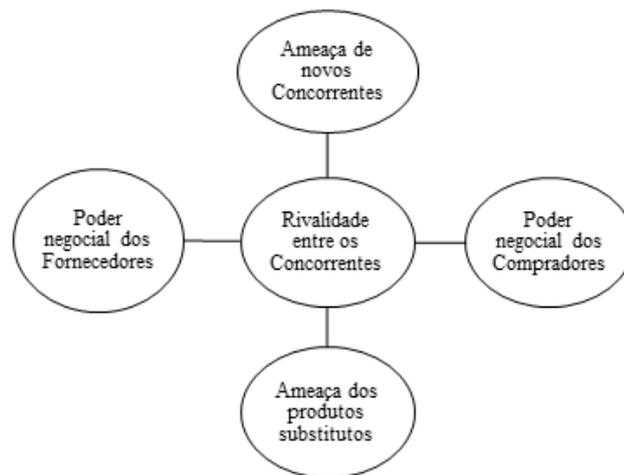


Figura 0.2 - As Cinco Forças de Porter

Para terminar, esta investigação foi idealizada a fim de entender quais os pontos fortes e fracos da organização em causa e qual o nível de *engagement* dos colaboradores e acima de tudo sugestões de melhoria e ações corretivas. A forma como a empresa é conduzida é decisiva para a tornar mais competitiva, assim, as aptidões de liderança desempenham um papel determinante. Este estudo desenvolveu e adaptou um instrumento para analisar, as competências de liderança tendo por base um questionário e 6 entrevistas sob os valores da escala de Likert.



## **Organização da dissertação**

Esta dissertação encontra-se estruturada em duas partes: uma parte teórica e uma parte experimental.

A parte teórica está dividida em 2 capítulos. O primeiro capítulo destina-se à liderança nas organizações. É iniciado por um breve enquadramento do tema na atualidade e de seguida, são apresentados conceitos fundamentais como organização, liderança, líder e tipos de líder. O segundo capítulo é referente à organização estudada e à sua estrutura de recursos humanos.

A parte experimental está descrita no terceiro, onde são apresentados os objetivos, a problemática e metodologia utilizada. O quarto capítulo reserva-se ao procedimento metodológico, seguido do quinto capítulo destinado aos resultados e à discussão.

Para finalizar, são evidenciadas algumas recomendações, limitações, trabalho futuro e logo após as considerações finais, referências bibliográficas e anexos.







## PARTE TEÓRICA







## **Capítulo 1: A liderança nas organizações**

*“A liderança é uma poderosa combinação de estratégia e caráter. Mas se tiver de passar sem um, que seja estratégia.”*

Norman Schwarzkopf  
(1934-2012)



## **1 Introdução**

A globalização é um processo que abrange o mundo como um todo, permitindo maior conexão entre pessoas e países, apesar da barreira física (Nayef R F, 2006). A globalização abrange uma grande variedade de temáticas, como a política, a economia, a cultura e o ambiente, pelo que se tornou rapidamente numa palavra de debate político e social.

Existe uma vasta produção literária e científica sobre o assunto, no entanto, não há consenso quanto à sua definição, o que engloba, quando começou, ou quais os seus efeitos (Guillén, 2001).

Há evidências de que o termo “globalização” terá ocorrido em dois momentos distintos: no final do século XV, com a expansão marítima comercial europeia; e a partir da década de 1980, com o fim da Guerra Fria, seguida pela queda do Muro de Berlim (Ianni, 1994). Estas alterações afetam a vida do cidadão e das organizações, que constantemente procuram adequar-se às novas mudanças e expectativas exigidas pelo mercado, necessitando de ir além do orientar as suas estratégias. Na verdade, a globalização é uma temática integrante na vida do indivíduo, ou seja, é um movimento ao qual não se pode resistir. As perturbações de uma economia globalizada, leva as empresas a adotar novas estratégias de liderança. Optando por centralizar e/ou descentralizar decisões, delegar e controlar resultados face às dificuldades e desafios de resposta desta nova era (Schley, Zampier, Stefano, & Kuhl, 2015).

O seguinte estudo é baseado na definição da liderança e as variáveis contingenciais, que influenciam este tema. Serão explicadas as teorias e modelos que estão relacionados com a liderança e as limitações de cada teoria, estudo e modelos. A liderança é vista como um tema amplo e complexo, que se descreve precisamente no relacionamento e comportamento humano. Um líder que deseje mobilizar e influenciar as pessoas precisa de ter como particularidade principal a confiança, que deve ser conquistada diariamente por meio de pequenos gestos, ações, atitudes, e do conhecimento que um líder tem da sua equipa, pois, para a gestão dos tempos atuais é importante não só o conhecimento técnico, mas também habilidade e discernimento (Fiedler, 1981).

De forma vasta, o comportamento organizacional pode ser entendido como um campo de estudo que objetiva prever, explicar e compreender o comportamento humano nas organizações. O capital humano é efetivamente uma união de talentos, mas para que possa ser ativo e produza efeitos, precisa de atuar num contexto organizacional que lhe dê estrutura de retaguarda e impulso. O capital humano necessita de atuar dentro de uma estrutura/ organização segura, coesa, integrativa agradável e envolvente de um estilo de gestão que lhe dê impulso. Quando todos estes fatores estão em sintonia (talentos, organização, comportamento e gestão) reúnem-se todas as condições para um desempenho organizacional favorável (Gratton, 2011).

Deste modo, este estudo tem como objetivo comprovar a importância dos estilos de liderança e da confiança para que uma empresa possa obter resultados positivos, como consequência de um bom funcionamento organizacional.

É muito importante que um gestor consiga apresentar resultados, mas também que lide adequadamente com os seus pares e equipas. Por exemplo, um especialista técnico pode executar de forma expedita tarefas complexas e conseguir produzir os resultados esperados, mas ser ineficaz na gestão da equipa, levando à rotatividade e desempenhos insatisfatórios (Rosete & Ciarrochi, 2005).

Os líderes e gestores em geral têm necessidade de conviver com a pressão numa base constante relacionada com a necessidade de tomar decisões assertivas, orientar outros e assegurar o alcance dos objetivos. A sujeição a ambientes hostis, complexos e incertos, pode conduzir a ansiedade e níveis de stress elevados e a emoções negativas, capazes de impactar o desenvolvimento adequado do seu trabalho (Robbins, 2006).

Perante tudo isto, o *engagement* é o compromisso que o funcionário assume com a sua organização/empresa e os seus objetivos são determinados por manifestações cognitivas, mentais e físicas, positivas durante a execução das suas tarefas (Kahn, 1990). A questão é que o sucesso de uma empresa para a melhoria do seu funcionamento como um todo, passa pelo funcionamento individual (Hoole & Bonnema, 2015), ou seja, da perspetiva individual, um funcionário cujo seu nível de *engagement* é elevado está positivamente associado a um elevado nível de eficácia (W. B. Schaufeli, Taris, & Van Rhenen, 2008). Estes funcionários que possuem este nível de *engagement* elevado apresentam forte comprometimento com seus deveres devido ao envolvimento, satisfação e entusiasmo no trabalho (Harter, Schmidt, & Keyes, 2004). Em contrapartida, os funcionários que não possuem aptidões naturais para

a execução do trabalho tendem a apresentar um baixo nível de desempenho e assim uma baixa produtividade (Bates S 2004.) Segundo os estudos de Liyanage & Gamage (Mansor, Jaharudin, & Nata, 2018), as empresas devem concentrar todos os seus recursos para oferecer um ambiente de trabalho agradável para conseguir provocar um elevado nível de *engagement* nos seus colaboradores (Mansor et al., 2018). A melhor maneira para isso será dar a liberdade necessária aos seus funcionários, assim como proporcionar uma maior flexibilidade para concluir tarefas de acordo com o ritmo de trabalho individual, oferecer mais autonomia de tarefas pode certamente despertar um estímulo individual elevado para conclusão mais rápida da mesma (Martin, 2005).

Uma vez esboçado o plano organizacional e as suas diretrizes, são essenciais que se perceba o papel do líder para que este estimule a união e o esforço contínuo dos colaboradores na execução dos objetivos. Para Maxwell (Maxwell, 2007) a motivação pode estar ligada com o desejo de conseguir o resultado esperado através de contribuições relevantes, mas também na participação do indivíduo e do seu reconhecimento. Posto isto, indivíduos insatisfeitos também podem contribuir para realçar falhas/erros ou até mesmo novas perspetivas de mudança. O envolvimento de todo o capital humano na descrição de tarefas e objetivos traçados aumentam a expectativa e a responsabilidade, aumento o interesse e a confiança dos colaboradores. Todos os indicadores que deixem o colaborador satisfeito aumentam a sua vontade de querer continuar a colaborar com a organização (Dansereau, Cashman, & Graen, 1973), evidenciado na figura abaixo (figura 1.1).

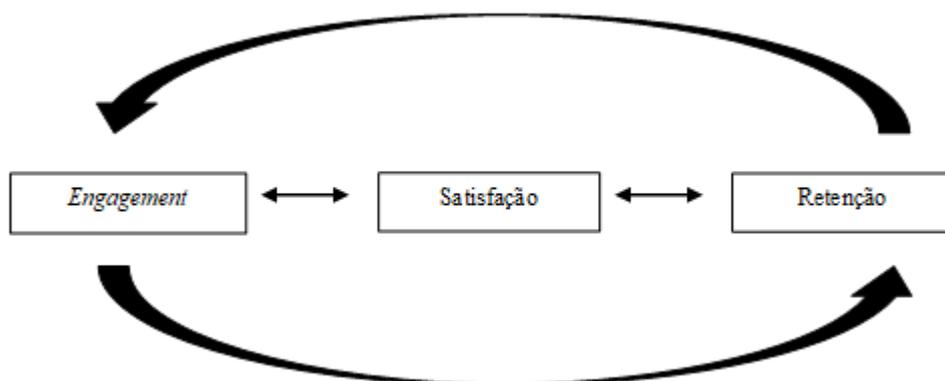


Figura 1.1 - Engajement / Satisfação / Retenção

## 1.1. Conceito de Organização

O conceito de organização é abrangente e complexo e vários autores apresentam diferentes definições apresentando, no entanto, um ponto em comum: envolvem pessoas. A tabela seguinte (tabela 1.1) descreve algumas definições de organização que foram surgindo ao longo dos tempos.

**Tabela 1.1 - Definição de Organização**

<b>Autor</b>	<b>Ano</b>	<b>Definição de organização</b>
Chester Barnard (Barnard, 1986)	1938	“uma organização consiste num sistema de atividades ou forças conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas”
Jacques Marcovitch (Marcovitch, 1979)	1979	“quando um homem junta esforços com outros homens, surge a organização”
Richard Scott (Scott, 1987)	1987	“coletividades orientadas para a procura de objetivos específicos, as quais exibem estruturas sociais com uma formalização relativamente elevada”
Ken Kamoche (Kamoche, 2002)	2001	“coletividades capazes de alcançar os seus objetivos por permitirem àqueles que nelas trabalham o alcance dos seus próprios objetivos”
Rego et al. (Rego et al., 2015)	2008	“de uma forma simples, as organizações podem ser definidas como conjuntos de pessoas que trabalham de forma coordenada para atingir objetivos comuns”

As organizações são sistemas abertos, que se regem por componentes relacionadas entre si, onde cada indivíduo cumpre uma função individualizada, mas que num todo formam recursos que possibilitam o funcionamento do sistema e concretizam os objetivos pré-definidos. Além desta entrada de recursos as operações coordenadas permitem o desenvolvimento dos outputs ambicionados. Morgan (Morgan, 1988) qualifica as organizações quanto “sistemas vivos, que existem numa envolvente mais vasta, da qual dependem para a satisfação das suas diversas necessidades.

## 1.2 Liderança

A concorrência implacável entre as empresas impõe dinâmicas exigentes, sendo necessário ter em conta variáveis como organização de processos, excelência na qualidade e até a superação das expectativas dos seus clientes. Estes fatores fazem aumentar a competitividade e aproximarmo-nos do sucesso (Kotter, 1997).

Como tal, a sociedade atual está em constante transformação, o desenvolvimento das pessoas é um fator essencial que precisa de ser tido em conta na liderança das empresas. Liderar o capital humano é uma tarefa bastante complexa e que necessita de proporcionar experiências e oportunidades de aprendizagem, assim como, crescimento pessoal do colaborador. Para Tanure, Evans e Cançado (Tanure, Evans, & Cançado, 2010) é impossível falar em capital humano sem que se fale de gestão e liderança.

Segundo Kotter (Kotter, 1997), o tema que causa uma certa preocupação entre os líderes, é a liderança aliada aos fatores motivacionais dos colaboradores. Atualmente, num mundo de conjuntura económica instável e o mercado a proporcionar inúmeras mudanças organizacionais com uma grande dinâmica é necessário criar práticas que possibilitem a aprendizagem de habilidades imprescindíveis ao crescimento individual, bem como, condições para que o colaborador viva melhor (Bass, 1987).

Liderar é a capacidade de persuadir, influenciar e motivar pessoas a agirem de modo a atingir um determinado fim/ objetivo. Hunter (Hunter, 2004) define liderar como “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”. Trata-se de um método contínuo de opções que possibilita que aquele conjunto de pessoas aja na mesma direção. Assim sendo, demonstra-se a necessidade de evidenciar outras qualidades e novas condições para acompanhar o novo ambiente de trabalho (Adizes, 1992).

A liderança é um tema extensamente estudado (Jesuino, 1987) (Rego et al., 2015), o que nos remete para diversas definições de liderança. Podendo então encontrar pontos comuns em todas elas, ou seja, a liderança é definida como um processo de grupo, mas que por outro lado, integra uma série de atitudes interpessoais, realizadas através de um sistema de comunicação humana com o intuito de alcançar objetivos específicos. As funções de liderança englobam todas as atitudes que influenciam pessoas e que motivam a pôr em prática os pressupostos definidos pelos objetivos organizacionais (Gomes, 2000).

Delfino, Silva e Rohde (Delfino, Islania Andrade De Lira Silva & Rohde, 2010) através da tabela (tabela 1.2) que se segue, expõem as principais abordagens sobre liderança, os elementos centrais de cada definição estão organizados com o objetivo de permitir um maior raciocínio sobre o progresso do constructo nas organizações. As seis categorias de estudo ajudam a limitar as especificidades de cada definição e proporcionam uma análise da evolução teórica sobre a liderança:

**Tabela 1.2 - Evolução da teoria e da pesquisa sobre liderança (Adaptado de: Delfino, Silva e Rohde, 2010)**

Categoria de análise	Abordagens				
	Abordagem dos traços pessoais	Abordagem do estilo de liderança	Abordagem contingencial	Abordagem da nova liderança	Nova liderança – Liderança de equipas
<b>Período</b>	Até ao final dos anos 40	Do final dos anos 40 até aos anos 60	Do final dos anos 60 até ao início dos anos 80	Do início dos anos 80 até hoje	Durante os anos 80 e 90 até hoje
<b>Visão de liderança</b>	Como uma característica inata	Como uma característica comportamental	Dependente dos fatores situacionais	Líder como gestor de significado	Dispersa do grupo
<b>Foco</b>	Qualidade e características pessoais dos líderes. Distinção entre líderes e superiores	Comportamento dos líderes. Treinamento e não mais seleção dos líderes.	Baseado na visão do que “tudo é relativo” e a eficácia do líder dependo do quanto a situação lhe é favorável.	No líder como articulador de uma visão que reflete a missão organizacional.	Nas equipas como espaço de liderança e no processo de liderança em si.
<b>Ideias centrais</b>	Traços físicos, habilidades e características de personalidade identificam o potencial de liderança.	Identificação dos dois principais estilos de comportamento do líder: consideração (pessoa) e iniciática (tarefa)	Ideia de controle situacional envolvendo três componentes: relação líder-membros; estrutura de tarefas; e posição do líder. O líder deve adaptar o seu estilo à situação.	Definição de dois tipos de liderança: transacional (recompensas contingentes e gestão pela execução) e transformacional (carisma, inspiração, consideração e estimulação intelectual).	Facilitação pelo líder do desenvolvimento de talentos, capacidades de liderança e motivação dentro do grupo, conduzindo as pessoas a se liderar. Equipas autogeridas. Considera a relação informal.
<b>Principais críticas</b>	Universidade dos traços e predeterminação dos líderes natos.	Desconsideração das questões situacionais da liderança e do seu aspeto informal.	Necessidade de mudar situações devido à dificuldade de mudar pessoas; desconsidera a liderança informal.	Foco excessivo no líder, principalmente os de cúpula. Desconsidera a liderança informal.	O modelo de equipas auto-lideradas pode não ser aplicável a todas as organizações e a todas as situações.

				Risco de retorno à visão universalista.	
<b>Perceção atual da abordagem</b>	Apesar de muito criticada, estudos foram retomados concluindo que os traços pessoais influem na perceção sobre a pessoa.	Pesquisas posteriores identificaram que o estilo mais eficaz seria a combinação entre os dois.	Ainda tem considerável aceitação apesar da conclusão de que fatores situacionais não têm importância que se imaginava.	Tem causado reflexões sobre missão e valores; serve de base para programas de seleção e treinamento de líderes	Perceção de que este modelo de equipas pode aumentar a efetividade organizacional.

É clara que esta temática está relacionada com a motivação humana, e que para um líder ser bem-sucedido é empiricamente necessário que este entenda as motivações fundamentais do ser humano, ou seja, ele necessita de saber como manter a motivação dos colaboradores e conduzi-los para o cumprimento de metas e resultados. Tendo em conta que cada individuo é diferente, as suas motivações são igualmente distintas, o que motiva um colaborador pode não motivar o outro, logo é necessário estar sensível a estes fatores. O líder deve entender esta diferenciação e transformar motivações em ações (Vergara, 2000).

Em resumo, a definição de liderança sofre mudanças paralelas, de acordo com cada abordagem em efeito do foco dado por cada autor. Em prol da diversidade de estudos encontrados, sobre as teorias da liderança, existe uma dificuldade em se estabelecer uma conceção que abranja todos as perspetivas envolvidas (Sant’anna, Campos, & Lótfi, 2012).

## 1.2. O líder

O desenvolvimento de pessoas é uma conceção vasta que se expõe ao conjunto de experiências e oportunidades de aprendizagem proporcionadas pela organização, que ajudam o crescimento pessoal do colaborador. As experiências de desenvolvimento de pessoas viabilizam a aprendizagem de habilidades fundamentais ao crescimento do indivíduo bem como outras ações que criam situações para que ele tenha melhor qualidade de vida (Zerbini & Abbad, 2010)(Coelho, Jairo, & Borges-Andrade, 2008). Posto isto, as dinâmicas de desenvolvimento pessoal tornam-se extremamente fortificantes numa organização. Através de pessoas satisfeitas e motivadas a produção da empresa sobe e solidifica o seu capital intelectual, que por sua consequência se torna numa empresa

diferenciadora e mais competitiva. É aqui que entra o papel do líder, “os líderes são pessoas capazes de se expressar na sua totalidade. Ou seja, eles conhecem e reconhecem o que são, quais são as suas mais valias e fraquezas, como podem otimizar estas mais-valias e compensar as suas limitações. Sabem também o que querem, porque o querem, e como podem comunicar aquilo que querem aos outros, de forma a conseguirem a cooperação e suporte. Depois, eles sabem como atingir os seus objetivos. A chave para a plenitude da autoexpressão é entender-se a si próprio e ao mundo, e a chave para perceber é aprendendo através da sua própria vida e da experiência”(Bennis, 2009).

Para Rego et. al, (Rego, Sousa, Marques, & Cunha, 2012)“o papel dos líderes é escasso ou nulo, sendo necessário deixar de romantizar a liderança”. O que nos remete que os resultados da liderança podem ser positivos e/ou negativos, isto deve-se ao facto de estarem relacionados com quem lidera e com quem é liderado. Devido às inúmeras inconstantes deste raciocínio, entende-se que um sem o outro perde o seu valor e podem condicionar a liderança, com as seguintes variáveis: “os traços de personalidade e competências do líder; os comportamentos do líder; a influência recíproca (líderes/liderados); as atitudes e comportamentos dos liderados; os resultados/eficácia; e as situações externas à organização”(Rego et al., 2012).

A liderança é influenciada por fatores internos e externos à organização, segundo Goddard (Goddard & Eccles, 2012) a maior parte do desempenho organizacional depende do contexto. A razão para o sucesso das organizações é constantemente motivada pelo trabalho das pessoas. O truque é ter sempre presente a mensagem de que as organizações se movem com pessoas para pessoas.

Contudo, fatores como a economia e a sociedade, podem influenciar a liderança utilizada fazendo com que o líder seja mais assertivo ou mais carismático.

Distingue-se a este nível a liderança formal ou emergente. A liderança formal está relacionada com uma estrutura de poder formal onde existe a eleição de um líder e este passa a exercer um trabalho que inclui autoridade, ao contrário da liderança emergente que está associada a um líder independente que é simplesmente considerado líder e se voluntaria a um cargo de liderança de forma natural (Guastello, 2007).

A liderança relaciona-se com as organizações porque possui influência no sucesso dos objetivos traçados. Neste contexto torna-se importante distinguir um líder de um chefe,

assim a empresa ao atribuir direitos formais aos gestores não garante a perícia de liderança eficaz (Bennis, 2009).

Para Kouzes e Posner (Kouzes & Poser, 1995) quem ocupa um cargo de chefia em determinada organização pode levar a sua ideologia avante devido ao poder que lhe é atribuído, mas ser líder é mobilizar os outros para que queiram agir graças à credibilidade de que dispõe, um líder é alguém credível que desafia, inspira, guia e encoraja ao invés de dar ordens e impor obediência.

As diferenças entre gestores e líderes são bastante evidentes na tabela que se segue (tabela 1.3), para Warren Bennis (Bennis, 2009) é necessário considerar as disparidades daqueles que se rendem e aqueles que dominam.

**Tabela 1.3 - Diferenças entre Líder / Gestor (Adaptado de: Warren Bennis, 2009)**

<b>Líder</b>	<b>Gestor</b>
Inova	Administra
Original	Cópia
Desenvolve	Mantém
Prioriza pessoas	Prioriza sistemas e estruturas (resultados)
Inspira confiança	Depende do controlo
Perspetiva de futuro	Tem uma visão a curto prazo
Pergunta o que e porquê	Pergunta como e quando
Vive com os olhos no horizonte	Vive com os olhos voltados para o possível
Inventa	Imita
Desafia	Aceita o status quo
É comandante	É o bom soldado clássico
Faz a coisa certa	Faz as coisas bem

Posto isto, o líder deve adaptar a sua liderança perante as particularidades dos seus liderados. É empiricamente necessário que este crie uma ligação com os liderados e se alie à integridade, confiança, transparência e parceria. A conduta de liderança abrange distintas funções alistadas com o estruturar, repartir funções, direcionar, coordenar, verificar, motivar, elogiar, corrigir e fortalecer. O segredo para uma verdadeira liderança é a relação que o líder estabelece com a sua equipa, promovendo-a da partilha de informação e dispondo de toda a gente no mesmo registo (Kouzes, J.M. & Poser, 1995).

A liderança constitui um dos mais complexos fenômenos que permeiam os estudos organizacionais, apesar de muito investigado e debatido. A teoria dos traços de personalidade

do líder (Treat et al., 1979) dos estilos de liderança (Lippitt & White, 2005), da liderança contingencial (Fiedler, 1981), da nova liderança e da liderança de equipas são as principais abordagens que se seguem.

### **1.3. Teoria dos Traços de personalidade**

A teoria dos traços assume a liderança, tendo em consideração a combinação dos traços da personalidade, ou seja, as qualidades intrínsecas do líder são destacadas, pois devem facilitar a liderança. Com esta teoria é possível afirmar que os líderes já nascem líderes. Os traços são características que diferem de pessoa para pessoa o que permite distinguir os vários tipos de personalidade e os líderes dos não-líderes. Foram identificados traços relacionados com a liderança, que ajudam a alcançar o sucesso, tais como a ambição e energia, o desejo de liderar e influenciar, honestidade e integridade, autoconfiança, inteligência e conhecimentos relevantes da área sob sua responsabilidade (Treat et al., 1979).

#### **1.3.1. Restrições da teoria dos traços**

Os traços da personalidade não bastam para se compreender a liderança, pois não têm em conta os fatores situacionais, sendo o comportamento importante nesta abordagem ao contrário de uma habilidade adquirida na liderança. (Treat et al., 1979)

Em suma, a distinção de líderes e não-líderes levou à procura de características que as distingua de maneira a explicar a liderança. Possuir certas características torna um líder mais eficaz, tendo de tomar decisões acertadas, mas essa decisão depende de determinadas situações (Bennis, 2009).

#### **1.3.2. Teorias Comportamentais**

Ao contrário da teoria dos traços na teoria comportamental identifica-se o que determina o comportamento dos líderes permitindo assim, treinar formas ou modos de liderança. A confirmação sobre esta teoria leva à criação de líderes eficazes, permanentemente.

A teoria comportamental foi explicada através da análise elaborada pela Universidade Estadual de Ohio e de Michigan. Estes estudos foram realizados entre 1940 e 1949 e estão evidenciados no livro *Fundamentos do Comportamento Organizacional* (Robbins, 2006).

**Estudos da Universidade Estadual de Ohio** – Composto inicialmente com mais de mil dimensões associadas à liderança. A estrutura de iniciação e a consideração são as categorias que apresentam mais influência para um bom comportamento de liderança.

A estrutura de iniciação está relacionada com o comportamento dos líderes, que demonstram foco na organização e nas relações favoráveis no trabalho, a fim de atingir os objetivos estabelecidos. Conceder funções precisas aos membros do grupo, confere alto grau de estrutura de iniciação a quem lidera.

Na consideração a relação entre o líder e liderados tem como base o respeito, confiança mútua e preocupação com o que os funcionários sentem. Quando estes fatores são apresentados é possível atribuir um alto grau de consideração ao líder. Um líder alto-alto é definido como um líder de alto grau de estrutura de iniciação e de consideração. Se obtiver um alto grau de estrutura de iniciação e a outra dimensão for de baixo grau, pode ter como consequência a insatisfação dos funcionários perante as tarefas exercidas no quotidiano. Caso apresente só alto grau de consideração pode influenciar negativamente na avaliação dos líderes executada pelos seus superiores.

Assim, os estudos elaborados indicam que o estilo alto-alto, permite obter efeito positivo, tendo aspetos negativos que comprovam a necessidade dos fatores situacionais se relacionarem com a teoria.

**Estudos da Universidade Estadual de Michigan** – Os estudos da Universidade Estadual de Michigan tinham como ponto de partida determinar os padrões de comportamento do líder associados ao desempenho eficaz. A orientação para o funcionário e a orientação para a produção foram as dimensões obtidas para o comportamento de liderança. Os líderes orientados para os funcionários têm como preocupação as relações da organização e as necessidades pessoais dos trabalhadores. Em contrapartida a orientação para a produção é fundamental cumprir as atividades do trabalho.

No estudo de Michigan a orientação dos líderes para os funcionários é a dimensão de maior importância, visto que, este tipo de liderança acarreta mais produção e mais motivação no trabalho, em oposição à dimensão referida anteriormente.

#### 1.4. Tipos de Líderes

O grid gerencial foi criado por Robert Blake e Jane Mouton (Blake & Mouton, 1966), sendo composto por diferentes variações e combinações de estilos de liderança. Os estilos de liderança estão relacionados com a preocupação com as pessoas e produção, que vão ao encontro das dimensões dos estudos de Ohio e de Michigan acima referidos. Segundo Blake e Mouton (Blake & Mouton, 1966) o estilo 9.9 (alto grau de preocupação com as pessoas e alto grau de preocupação com a produção) representa o melhor estilo de liderança, mas existe um fraco esclarecimento da eficácia do estilo 9.9 em todas as ocasiões como se pode observar na figura 1.2.

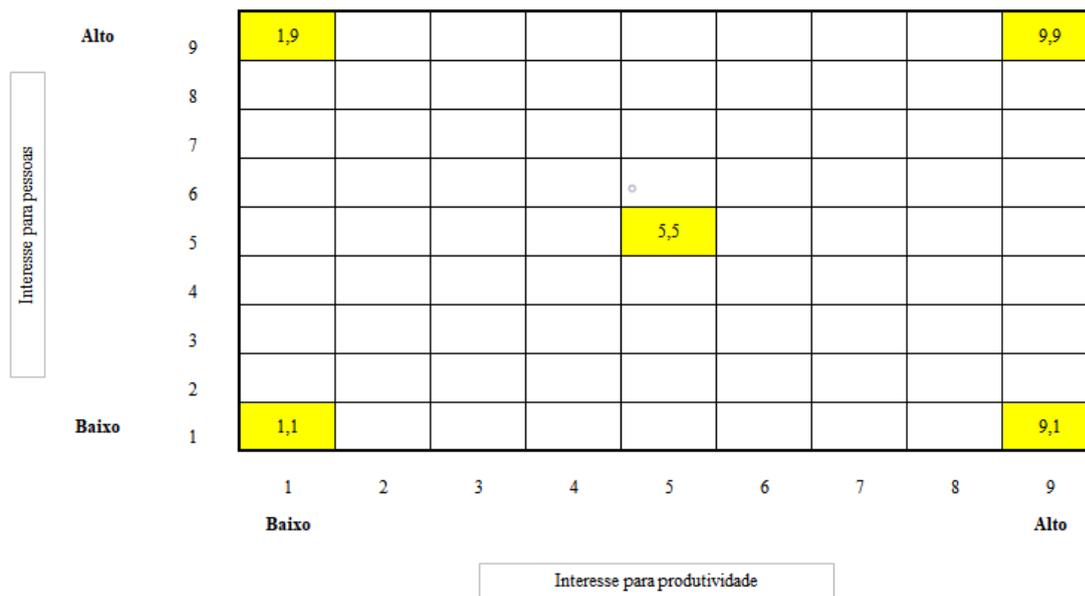


Figura 1.2 - Grid Gerencial (Adaptado de: Blake & Mouton, 1966)

As orientações dos líderes podem ser díspares, ou seja, mais orientada para as pessoas ou para os resultados. O líder que tem como orientação a equipa e o seu bem-estar é genuinamente importante a satisfação dos colaboradores, trata as pessoas como indivíduos e não como robôs, é fundamental que o colaborador se sinta bem e prevaleça o espírito de equipa. Já o líder orientado para as tarefas e resultados primazia os lucros e resultados, deixando o bem-estar dos colaboradores para segundo plano, este tipo de visão poderá levar

a uma diminuição da satisfação no trabalho. É necessário destacar que numa liderança autoritária haverá consequências negativas, no entanto uma liderança diretiva e organizada gozará de um efeito mais positivo na produção (Blake & Mouton, 1966).

Segundo estes autores (Blake & Mouton, 1966), estas combinações destes dois estilos de liderança originam cinco posições:

**Baixa orientação para a tarefa e baixa orientação para as pessoas (1.1):** Este líder demonstra uma posição imparcial e desmotivadora na organização. Evita envolver-se quer com tarefas, quer com os colaboradores. Não colabora na produtividade e apresenta poucos projetos e responsabiliza os outros pelos erros.

**Alta orientação para as pessoas e baixa orientação para as tarefas (1.9):** Preocupado com a sua equipa apresenta uma atitude disponível e delicada, apesar de não se impor no que diz respeito a tarefas, opiniões e resultados. Provocando assim um clima de frustração nos colaboradores devido à falta de novos estímulos e desafios.

**Orientado de igual forma para as pessoas e para as tarefas (5.5):** Este líder tenta equilibrar a balança, envolvendo os colaboradores nas tarefas sem desfavorecer a boa relação entre eles. Promovendo a iniciativa, autonomia e responsabilidade este líder cede em alguns fatores para conquistar vantagem noutros.

**Alta orientação para a tarefa e baixa orientação para as pessoas (9.1):** Para este líder os resultados sobrepõem-se a tudo, o seu foco é totalmente orientado nos objetivos atingidos. Esquece-se do papel dos colaboradores e não prevalece a sua satisfação. Adota um estilo de liderança autoritário e proporciona um nível baixo de confiança nos outros. Quando ocorrem erros a responsabilidade é dos colaboradores e não do líder.

**Alta orientação para a tarefa e alta orientação para as pessoas (9.9):** Este líder motiva e deseja que os seus colaboradores estejam inteiramente focados e integrados na organização e nos objetivos por ela pré-definidos. Aposta na total satisfação dos colaboradores para obter um nível de *engagement* elevado. Institui objetivos claros às equipas e incentiva a cooperação entre as pessoas nas necessidades. Os erros tentam ser compreendidos antes de serem condenados. O estilo de liderança a adotar passa por um total envolvimento com a equipa a fim de conseguir distinguir-se e adaptar de pessoa para pessoa.

## 1.5. Teorias da Contingência

A teoria da contingência é composta pelo modelo de Fiedler (Fiedler, 1981), da participação e liderança (Vroom & Yetton, 1973) e a teoria da meta e do caminho (House & Howell, 1992). Na teoria da contingência tudo é relativo e dependente, uma vez que, esta teoria menciona a relação funcional entre os fatores situacionais e a forma de trabalho, de modo a atingir o cumprimento dos objetivos (Fiedler, 1981).

### 1.5.1. Modelo de Fiedler

O modelo de Fiedler (Fiedler, 1981) indica, que a performance do grupo tem influência na adaptação entre o estilo de liderança e a situação do momento (Fiedler, 1981).

Para Fiedler (Fiedler, 1981) o estilo de liderança é importante para o sucesso. Foi atribuída baixa escala de LPC (least preferred co-worker), ou seja, a classificação dos funcionários com pouca preferência de modo negativo, o que corresponde a líderes que têm maior preocupação com as tarefas e menor preocupação com as relações pessoais dos trabalhadores. Quando o líder classifica positivamente o colaborador, existe um elevado grau de LPC, sendo que o estilo de liderança do líder é consentido e guiado para as relações pessoais. O modelo de Fiedler (Fiedler, 1981) representado na figura 1.3, também permitiu alcançar três dimensões com o intuito de identificar o estilo de liderança mais eficaz:

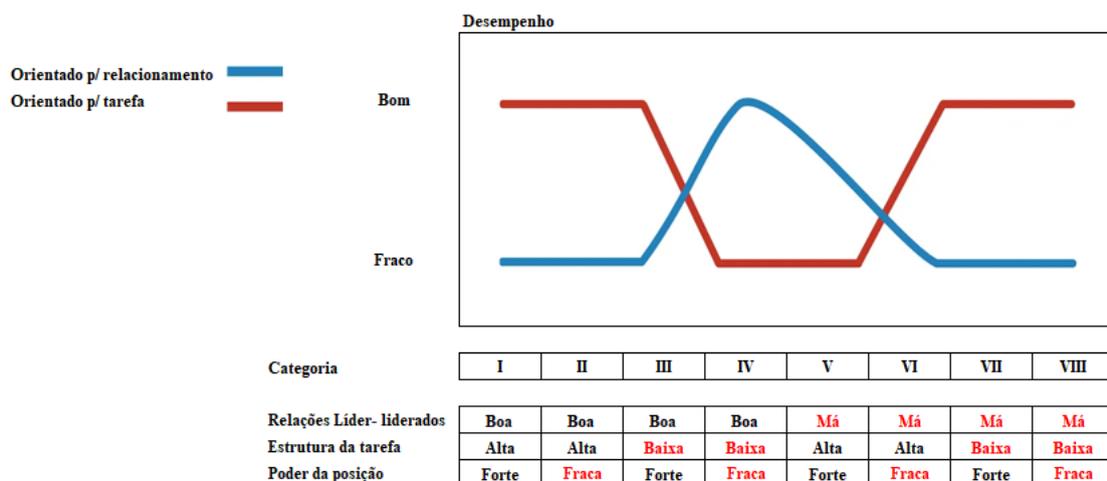


Figura 1.3 - Modelo de Fiedler (Adaptado de: Fiedler, 1981)

**1.5.2. Relação entre o líder e liderados** - está relacionado com a confiança, credibilidade e respeito dos membros pelo líder.

**1.5.3. Estrutura da tarefa** - tem em atenção a realização da sequência de tarefas planeadas, por exemplo: se a tarefa é realizada ou não.

**1.5.4. Poder da posição** – é associado ao poder que os líderes contêm em situações formais, por exemplo: possibilidade de contratar e de demitir um colaborador.

A escala de LPC, tem como base um questionário de adjetivos avaliando de 1 a 8 o líder, sendo possível classificar as variáveis contingenciais.

Segundo Fiedler (Fiedler, 1981), quanto melhor a relação entre o líder e os liderados, mais alto será o grau de estrutura da tarefa, mais forte será o poder da posição e mais controlo o líder irá possuir. Em contrapartida quando o líder tem fraco controlo define-se a existência de uma situação desfavorável. Com base neste modelo conclui-se, que os líderes orientados para a tarefa apresentam um bom desempenho devido a situações extremamente favoráveis ou desfavoráveis.

Em suma, o modelo de Fiedler (Fiedler, 1981) foi avaliado positivamente, uma vez, que a utilização de apenas três categorias e não as oito, existia vários fundamentos para as conclusões de Fiedler. No entanto este modelo também apresenta fragilidades quanto à sua flexibilidade e rigor da escala de LPC.

## **1.6. A teoria da troca entre líderes e liderados**

Esta teoria é fundamentada pela variação de atitudes do líder consoante o membro da organização em questão, ou seja, esta teoria sugere que os líderes criem uma relação especial com um pequeno grupo de liderados (Dansereau et al., 1973).

Existindo assim dois tipos de grupos para o líder, o grupo de dentro, sendo estes os indivíduos pelos quais o líder tem um maior nível de confiança, atenção e de recompensação

pelos seus atos, e o grupo de fora, sendo estes os restantes indivíduos não pertencentes ao grupo de dentro, sendo que o relacionamento do líder para com estes membros é simplesmente a nível formal e de autoridade (Dansereau et al., 1973).

Esta teoria também nos diz que logo desde o primeiro encontro entre o líder e o liderado, o líder categoriza o liderado quanto ao grupo que irá pertencer (de dentro ou de fora). No entanto não é muito claro a forma como o líder encaixa na sua cabeça a que grupo o indivíduo pertence, mas existem evidências que os indivíduos que são categorizados como os de dentro, deve-se principalmente ao facto de o líder achar atitudes e personalidades nos indivíduos similares as suas, ou por estes terem mais capacidades e competências do que os demais membros da organização. Os indivíduos pertencentes ao grupo de dentro normalmente tem um maior sentido de compromisso para com a organização sentem-se mais satisfeitos e tem um maior nível de retenção (Dansereau et al., 1973).

### **1.7. A teoria da meta e do caminho**

A teoria da meta e do caminho foi desenvolvida por Robert House (House & Howell, 1992) esta é uma das mais importantes e respeitadas abordagens sobre a liderança.

Esta teoria apresentada na figura 1.4 diz-nos que o líder deve ajudar os seus colaboradores a atingirem as suas metas, dando a orientação, o seu apoio, e as ferramentas necessárias, de acordo com os objetivos da organização. Os líderes mais eficazes são aqueles que conseguem abrir caminho para que os seus liderados possam atingir a sua meta, e é nisto que a teoria se fundamenta (House & Howell, 1992).

De acordo com os autores desta teoria (House & Howell, 1992), quando o líder está a apoiar os seus colaboradores, a orientá-los, quando oferece recompensas pelo trabalho eficaz, ou quando esta a satisfazer as suas necessidades, é visto como um comportamento motivacional pelos colaboradores da organização.

Robert House (House & Howell, 1992) identificou quatro comportamentos de liderança:

- Líder diretivo- O líder diretivo deixa explícito o que se espera dos liderados, organiza o trabalho e fornece as instruções necessárias para a execução das tarefas.

- Líder apoiador- O líder apoiador é um líder amigável para com os seus liderados e compreensivo das suas necessidades destes.
- Líder participativo- O líder participativo procura envolver os liderados no processo de criação de novas ideias antes de tomar alguma decisão.
- Líder orientado para a conquista- O líder orientado para a conquista procura estimular os seus liderados e estabelece metas desafiadoras esperando o máximo desempenho destes.

Os líderes podem ter qualquer um deste comportamento, só depende é da situação em questão.

Como podemos observar na figura abaixo (figura 1.4) a teoria da meta e do caminho propõe dois tipos de fatores contingenciais que amenizam a relação do comportamento do líder com os resultados obtidos. Estes são: os ambientais, que é toda envolvente do trabalho, a sua estrutura de tarefas; o sistema formal de autoridade; e o grupo de trabalho; e os de natureza pessoal do colaborador ou seja o centro de controle; a sua experiencia; e a capacidade percebida (House & Howell, 1992).

O comportamento do líder deve complementar os fatores contingenciais sejam estes ambientais ou do próprio funcionário para um bom resultado, desempenho, e satisfação por parte dos liderados, no entanto quando o líder tem comportamentos diretivos para estruturas de tarefas, quando estas já são evidentemente claras para os liderados pode causar ineficácia por parte do líder, e o seu comportamento pode ser percebido de uma forma ofensiva (House & Howell, 1992)

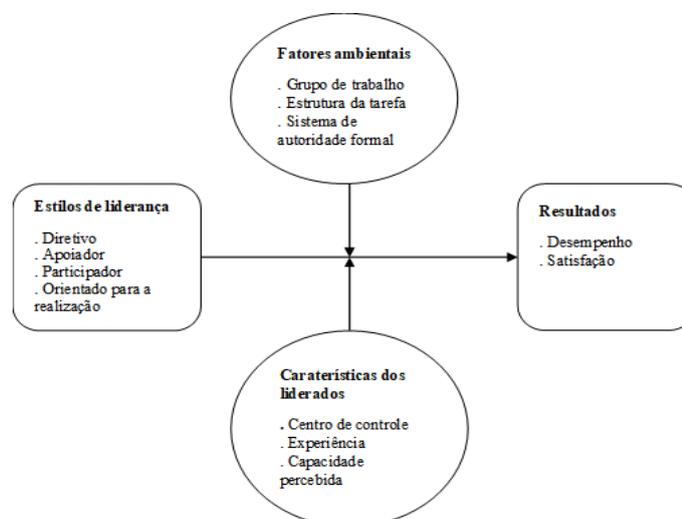


Figura 1.4 - A teoria da meta e do caminho (Adaptado de: Robert House, 1992)

## **1.8. O modelo da participação e da liderança**

O modelo de participação e da liderança conecta o comportamento de liderança com a participação nos processos de decisão, é um modelo criado em 1974, por Victor Vroom e Phillip Yetton (Vroom & Yetton, 1973).

Estes pesquisadores (Vroom & Yetton, 1973) entendem que para cada estrutura de tarefas, sejam estas rotineiras ou não rotineiras, o líder deve ter um comportamento de decisão diferente para cada atividade em questão. O modelo oferece um conjunto de regras a ser seguidas para determinar o processo de decisão consoante a atividade, e constitui cinco estilos de liderança passíveis de o líder incorporar. Inicialmente o modelo era uma árvore decisória que adotava sete regras (contingências), sendo posteriormente revisto e aumentado o número de variáveis contingenciais do modelo para doze.

Este é um modelo muito sofisticado e muito mais desenvolvido do que, está aqui explícito, contudo podemos retirar deste alguns dados de grande valor para o estudo da liderança, tais como as variáveis contingenciais deste modelo, empiricamente aprovadas, e bastante importantes a se ter em conta para a escolha de um estilo de liderança a adotar (Vroom & Yetton, 1973)

## **1.9. O gênero como variável contingencial**

Através dos estudos de Victor Vroom e Phillip Yetton (Vroom & Yetton, 1973) é possível reter duas conclusões, acerca dos diferentes estilos de liderança em relação a variável contingencial gênero, a primeira é que de um modo geral os estilos de liderança tanto do Homem como da Mulher são semelhantes, isto deve-se de certa forma ao recrutamento das organizações para estes cargos de liderança procurarem os mesmos atributos pessoais, para um cargo de liderança, seja este Homem ou Mulher. A segunda é que os Homens adotam por um estilo de liderança mais diretivo, enquanto as mulheres adotam um estilo de liderança mais democrático, os Homens normalmente são mais rígidos guiam-se pela autoridade formal que possuem no seu cargo como base para a sua influencia na organização, enquanto as Mulheres encorajam a partilha de informação, conhecimentos

e decisões dos processos da organização com os seu colaboradores e estimulam a autovalorização dos seus liderados (Vroom & Yetton, 1973).

Neste momento, nas organizações valorizam-se mais o trabalho em equipa, a confiança existente, o compartilhamento de informações e decisões pelos vários colaboradores, substituindo assim as estruturas rígidas, o individualismo e o controlo existentes anteriormente. Um líder atual é aquele que motiva os seus colaboradores, se preocupa com eles, escuta-os e apoia-os a todo momento que seja necessário (Vroom & Yetton, 1973).

### 1.10. Estilos de Liderança

Depois da Teoria dos traços de personalidade (Treat et al., 1979), a teoria subsequente que estudou a liderança foi a Teoria dos Estilos de Liderança de White e Lippitt (Lippitt & White, 2005). O estilo de liderança adotado pode resultar de diversas condições, nomeadamente do tipo de equipa e da competência associada. O tipo de equipa pode resultar do tamanho, e da faixa etária, podendo ser necessário adotar uma liderança autoritária, democrática ou então liberal (*laissez faire*). Na tabela seguinte (tabela 1.4) são apresentados estes três tipos de liderança:

**Tabela 1.4 - Estilos de liderança (Adaptado de: White e Lippitt, 1943)**

<b>Autocrática</b>	<b>Democrática</b>	<b>Liberal (<i>laissez faire</i>)</b>
Apenas o líder determina as diretrizes, sem qualquer participação do grupo	As diretrizes são discutidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com a participação mínima do líder.
O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, cada uma por sua vez, à medida que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspetivas com os debates.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que podera fornecer informações desde que as pedissem.
O líder determina quais as atividades que cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho.	A divisão de tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de selecionar os seus companheiros de trabalho.	Tanto a divisãodas tarefas como a escolha dos companheiros ficam a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.

O líder é dominador e “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito das tarefas. O líder é “objetivo” e limita-se aos “fatos” nas suas críticas e elogios.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou de regular o curso dos acontecimentos. O líder somente faz comentários irregulares sobre as atividades dos membros quando questionado.
--	--	--

### **Liderança Autoritária**

Este tipo de liderança é caracterizada pelo seu líder individualista, que decide sozinho, não ouve a opinião do grupo, não promove a espontaneidade, criatividade e iniciativa por parte dos liderados. É um líder que determina quem deve executar e como deve ser executado. Não estabelece ligações afetuosas com os seus liderados, cria tensão e provoca grande pressão, agressividade e frustração. Está permanentemente focado em resultados (Lippitt & White, 2005).

### **Liderança Democrática**

O líder deste estilo de liderança adota uma postura de apoio e orientação, toma decisões tendo em conta os liderados. Promove o espírito de equipa e conseqüentemente um bom ambiente de trabalho que se traduzem em resultados de produção favoráveis à organização. São traçadas metas pela equipa onde o líder apoia, assiste e participa. O líder pode ser uma componente da equipa e quando critica ou elogia é claro e sucinto. Favorece e provoca o debate entre a totalidade dos elementos (Lippitt & White, 2005).

### **Liderança Laissez Faire**

Este tipo de liderança liberal ou laissez faire é assinalado pelo comportamento neutro e despreocupado. O líder apenas sugere, não se envolve no trabalho de equipa e deixa que os liderados decidam por si próprios. Entende-se que poderá haver falta de envolvimento para com a equipa e apenas intervém quando necessário e evita envolver-se. Normalmente é visto como o estilo de liderança mais nulo, pois prevalece a desordenação, a confusão, a falta de respeito e a carência de um líder que motive a prática de funções e resolva conflitos, não se impõe à sua equipa, logo não é respeitado.

Para terminar, um bom líder é aquele que adota um ou mais estilos de liderança. Aquele que haja conforme a situação e determine se vai ser mais autoritário, democrático ou

até mesmo liberal. Dependendo de cada situação, e mediante as suas características, funções, competências e personalidades dos liderados, bem como tarefas e contextos de realização dos objectivos o líder escolhe qual a liderança a adotar (Goleman, 2019).

Entende-se assim, que a liderança pode ser vista através de fatores transformacionais e transacionais. As principais diferenças estão salientadas na tabela 1.5.

A liderança transformacional é quando o líder tem como preocupação a criação de um bom ambiente de trabalho, promovendo a mudança e a orientação dos liderados com objetivo de dar apoio à visão e objetivos estabelecidos pela organização (Brant, 2012).

Para Bass e Bass (Bass & Bass, 2009) esta liderança transformacional assenta em 4 extensões:

- Carisma – os liderados sentem-se especiais e diferenciados uns dos outros e como tal desperta nos liderados a vontade para que sigam a sua visão.
- Motivação inspiracional – prevalece a comunicação direta com os liderados a fim de promover o *engagement* com a organização.
- Estímulo intelectual – trata-se de estimular os liderados em novos desafios de crenças e valores.
- Consideração individualizada – são criadas condições para que os liderados fortaleçam competências e, assim, melhorar a qualidade da equipa.

A liderança transacional, já se considera o oposto, sendo que o líder estabelece trocas e acordos com os liderados, clarificando o que se ganha quando acontecem ajustes e o que se perde quando sucedem os erros.

Para Bass e Bass (Bass & Bass, 2009) este tipo de liderança é caracterizado por dois fatores:

- Recompensa contingente: os líderes recompensam o esforço dos seus liderados, criando promoções pelo bom trabalho realizado, produzindo estímulos positivos.
- Gestão por exceção: os líderes acautelam quando os objetivos estabelecidos estão a ser de alguma forma distanciados da realidade, ou seja, quando os liderados não estão a corresponder às expectativas desejadas, sendo-lhes transmitido um feedback negativo. Podendo despertar uma gestão ativa que é quando o líder se envolve ativamente para evitar

erros futuros, ou uma gestão passiva, pois o líder só interfere após os resultados não terem sido alcançados.

**Tabela 1.5 - Liderança transacional e transformacional (Adaptado de: (Covey, 2002)**

<b>Liderança Transacional</b>	<b>Liderança Transformacional</b>
Desenvolve a necessidade de concluir as tarefas e ganhar dinheiro.	Desenvolve a necessidade de um significado, fazendo com que as tarefas se tornem mais relevantes e desafiantes.
Ocupa-se de poder e posição, política e vantagens.	Preocupa-se com propósitos, valores, princípios éticos e morais.
Voltada para questões rotineiras.	Voltada para questões diárias.
Dirigida para estudo de dados e resultados em curto prazo.	Dirigida para o alcance dos objetivos em longo prazo, sem comprometer princípios e valores.
Confunde causas e sintomas; centra-se mais no tratamento que na prevenção.	Divide causas e sintomas e trabalha preventivamente.
Abrange orientação a assuntos táticos.	Alinha as estruturas internas e sistemas para o fortalecimento de valores e objetivos primordiais, aproveitando-os como base do crescimento.
Acredita nas relações para auxiliar nas intervenções.	É proativa, catalítica e paciente.
Adota comportamento esperado, dedicando-se ao trabalho dentro dos sistemas atuais.	Focaliza em especial missões e estratégias para alcançar objetivos atuais e futuros.
Sustenta os sistemas e as estruturas que reforçam os resultados, maximizando a eficiência e garantindo ganhos em curto prazo.	Utiliza integralmente os recursos, identifica e desenvolve novos talentos, reconhecendo e recompensando contribuições.

## 1.11. As Teorias dos Traços Atualizadas

### 1.11.1. A liderança carismática

Os líderes transformacionais ou carismáticos são aqueles que possuem capacidades de cativar o liderado, e de fazer com que este procure ir mais além do que os seus próprios interesses quer pessoais quer da sua carreira. Segundo Ricky W. Griffin e Gregory Moorhead (DuBrin, 2003) os líderes cuja capacidade passa pela previsão, energização e capacitação trazem resultados bastante positivos para a organização, e inclusive para o liderado, pois este acaba por ganhar mais autoconfiança em si próprio e fica com um sentimento de importância quer para organização no geral, como na tarefa a ser executada por si. Estes tipos de líderes podem construir uma grande força em qualquer ambiente organizacional.

Robert House (House & Howell, 1992) definiu os cinco atributos mais importantes que diferenciam os líderes carismáticos:

- Autoconfiança- Os líderes carismáticos têm total confiança sobre as suas capacidades e decisões.

- Visão- Trata-se da meta definida pelos líderes, prometendo um futuro superior ao oferecido pelo status-quo atual.
- Fortes convicções em relação a visão- Ou seja, estes comprometem-se de tal forma com a sua visão que estão dispostos a sacrificar-se e a correr riscos pessoais em prol da sua visão.
- Comportamentos não convencionais- Por norma o líder carismático tem comportamentos contrários à norma, e inovadores, quando estes são bem-sucedidos despertam surpresa e admiração pelos demais.
- Imagem de agente de mudança- Estes líderes, não têm medo de mudanças radicais, desde que estas estejam de encontro com a sua visão.

#### **1.11.2. O Líder carismático e os comportamentos e atitudes dos seus liderados**

A liderança carismática provoca efeitos positivos nos seus liderados, estes tornam-se mais confiantes, estão mais envolvidos com o trabalho, são mais comunicativos com o líder e apoiam o líder incondicionalmente, acabando por aumentar significativamente o desempenho dos seus liderados, em relação a outros líderes que adotam comportamentos transacionais e mais tradicionais (Robbins, 2006).

#### **1.12. Liderança Visionária**

Para Robbins (Robbins, 2006) a liderança visionária procura estabelecer uma visão para o futuro da organização, atrativa, mas também realista, tendo como ponto de partida a situação atual da organização na busca do crescimento e melhoria da mesma. Esta se for bem guiada e implementada na organização, certamente irá atrair os seus liderados a despertar os seus talentos e recursos em prol da visão que a organização e o seu líder tomaram, para que esta seja possível de alcançar.

Para que os colaboradores acreditem na visão e deem o seu máximo em prol da organização, a visão do líder deve ser clara em relação ao futuro que a organização pretende alcançar de outra forma, não é possível que esta seja concretizável, pois os colaboradores

não estarão motivados o suficiente nem inspirados para que se possa criar um diferencial de valor para a organização (Robbins, 2006).

Robbins (Robbins, 2006) define a liderança visionária como “criar uma visão realista, crível, atrativa do futuro para a organização”. Os líderes visionários demonstram possuir três qualidades relacionadas com a eficácia da sua visão:

- A capacidade de explicar a visão a outros;
- A capacidade de expressar a sua visão não só verbalmente, mas através dos seus comportamentos;
- A capacidade de continuar com a sua visão em diferentes contextos de liderança;

### 1.13. Confiança e liderança

A confiança e a liderança estão intrinsecamente ligadas, a confiança e até mesmo a falta dela é uma questão cada vez mais pertinente no mundo atual, mas afinal o que é a confiança? Deste modo, o conceito de confiança, é considerado um conceito intangível, encontra-se numa época que enfatiza o sucesso e a sustentabilidade organizacionais, como um fundamento que o torna mensurável (Covey, 2002).

A confiança é um espectro positivo de que a outra pessoa não terá comportamentos desacuados e oportunistas. O que nos remete para dois conceitos ligados à confiança, como a familiaridade e risco (Lane & Bachmann, 1996).

Para Robbins (Robbins, 2006), o líder que tem como base a confiança sabe conquistar os laços mais profundos dos colaboradores e conseqüentemente esses encontram-se motivados e desenvolvidos pessoal e profissionalmente, além de ter comprometimento. Posto isto, propõe-se a existência de dimensões básicas na fundamentação da confiança nas organizações (Tabela 1.6):

**Tabela 1.6 - Competências de um líder**

<b>Integridade</b> traduz-se na honestidade e confiabilidade.	
<b>Competência</b> traduz-se nas habilidades e capacidades necessárias para realizar o que está prometido.	<b>Consciência</b> traduz-se na segurança e na previsibilidade de apreciação na gestão das situações.

<b>Lealdade</b> traduz-se na disposição de proteger/ defender a outra pessoa em questão.	<b>Abertura</b> traduz-se na confiança em que a outra pessoa em questão confiança em você.
--	--

Estes são conceitos abrangentes do que se espera de todo e qualquer profissional, tanto da parte do líder quanto de quem é liderado. Para alcançar resultados favoráveis por meio da confiança, o líder tem de ter a capacidade intelectual de mobilizar o comportamento das pessoas e não as condicionar. Quando há um condicionamento no comportamento das pessoas, a mesmas se adaptam de acordo com as necessidades do líder e da empresa, porém não há compromisso, que é a chave para conseguir resultados a longo prazo. Este só é obtido quando o líder valoriza o capital humano, procurando conhecer a fundo os seus colaboradores, as suas necessidades pessoais e profissionais (Robbins, 2006).

Contudo, para uma liderança eficaz é fundamental que o líder transmita confiança e credibilidade nas suas atitudes, pois quando os liderados têm confiança eles estão dispostos a não só correr riscos, mas assumi-los com responsabilidade e acima de tudo comprometimento. De acordo com Robbins (Robbins, 2006) a confiança no contexto Intra organizacional é baseada em três diferentes aspetos: conhecimento, intimidação e identificação:

- Confiança baseada na intimidação- que leva as pessoas a executar tarefas por medo das consequências;
- Confiança baseada no conhecimento- que se desenvolve com o tempo e ambas as partes líderes e liderados sabem o que esperar um do outro, prevendo o que o outro pode ou não fazer;
- Confiança baseada na identificação- é encontrada em pessoas que trabalham juntas há anos e existe entre elas concordância nas intenções e vontades de cada parte permitindo um bom relacionamento interpessoal.

#### **1.14. Como construir confiança?**

Algo que o líder procura com afincos é colaboradores fiéis nos quais possa confiar totalmente, e para atingir o grau de confiabilidade dos seus liderados ele tem de ser capaz de identificar o comportamento de cada um e assim ajustar a equipa ao estilo de liderança a cada liderado. Contudo, antes de ter pessoas de confiança na equipa é preciso ser confiável

aos olhos dos liderados, conseguindo assim, apoio às metas e redução dos conflitos. Para Robbins (Robbins, 2006) estes líderes de sucesso, necessitam de aprender algumas características como:

- Manter-se aberto: Comunicar quer os problemas, quer a sua resolução de forma clara e racional, comunicar as informações mais importantes e manter a calma.
- Ser justo: Antes de tomar qualquer decisão é necessário ponderar bem as suas consequências, ou seja, tentar entender como os outros vão interpretá-las, no que diz respeito à justiça e objetividade, apesar de tudo é necessário ser objetivo e imparcial.
- Expor os sentimentos: Ao ser transparente com as pessoas e com os seus liderados um líder que expõe os seus sentimentos, é visto como um ser humano o que o torna mais admirado e respeitado, pois quebra a barreira entre a frieza das hierarquias.
- Dizer a verdade: Visto que a integridade é uma das dimensões da confiança, um líder deve ser visto como alguém que diz sempre a verdade independentemente da sua dureza, é preferível que um liderado saiba a verdade do que futuramente descobrir uma mentira.
- Demonstrar consistência: Ter consciência daquilo que nos move, como valores e convicções, é um passo fundamental, pois são eles que orientam uma tomada de decisão.
- Cumprir promessas: As pessoas acreditam que um líder cumpre sempre a sua palavra, por isso, é indispensável que uma promessa feita seja sempre cumprida.
- Manter sigilo sobre confidências: Quando confiam algo sigiloso a um líder é imprescindível que ele não comente com mais ninguém, significa que confiam nele e não querem ser traídos.
- Demonstrar competência: Apresentar capacidades técnicas e profissionais em interligação com outras capacidades de negociação e comunicação.

Para conseguir alcançar um grau de confiança de uma equipa não são necessários esquemas psicológicos, basta saber ouvir, ver e sentir porque a confiança não se adquire através de um processo de aprendizagem e tão pouco não é um conhecimento que se obtém em manuais de estudo. A confiança conquista-se através do comportamento e das atitudes do líder para com sua equipa e as atitudes e comportamentos de uns para com os outros (Robbins, 2006)

### 1.15. *Engagement*

Segundo Thomas (Thomas, 2000) o conceito de *engagement* já existe desde muito cedo., mas as variadas definições e conceitos, impossibilitaram a evolução de uma medida própria que caracteriza devidamente o conceito. Posto isto, torna-se empiricamente necessário perceber e estudar a evolução deste construto para entender como este evolui e obter uma resposta/ definição mais precisa. Kahn (Kahn, 1990), começou por definir o *engagement* como “aproveitamento dos eus dos membros da organização para os seus papéis de trabalho; no *engagement*, as pessoas empregam e expressam-se fisicamente, cognitivamente e emocionalmente durante o desempenho de papéis”. Traduzindo esta definição para as pessoas que trazem consigo os seus eus interiores, as suas paixões e motivações para o seu local de trabalho.

Mas, Schaufeli et. al (W. Schaufeli, Salanova, González-romá, & Bakker, 2002), definiu o *engagement* como “um estado de espírito positivo, satisfatório e relacionado ao trabalho que é caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção”. Caraterizando assim, não só o *engagement*, mas também, o vigor como “altos níveis de energia e resiliência mental durante o trabalho, a disposição de investir esforços no próprio trabalho”. A dedicação como “um senso de significância, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio”. E por fim a absorção foi determinada como “estar totalmente concentrado e profundamente absorto em seu trabalho.

Vários outros estudiosos tentaram caraterizar e medir o nível de *engagement* dos trabalhadores, sugeriram que o envolvimento no trabalho é “o quanto as pessoas gostam e acreditam no que fazem e se sentem valorizadas por fazê-lo” (Wellins, Bernthal, & Phelps, 2006).

Após um estudo baseado numa pesquisa e análise a inúmeras entrevistas e um grupo de funcionários holandeses com diferentes empregos, as respostas obtidas indicaram uma alta pontuação na escala de *engagement* no Trabalho de Utrecht (W. Schaufeli et al., 2002) e mostraram que estes funcionários têm muita energia e autoeficácia (W. Schaufeli et al., 2002). Os resultados da pesquisa qualitativa de Engelbrecht (Engelbrecht, Heine, & Mahembe, 2017) também indicam que o *engagement* se transparece no comportamento. No estudo de Engelbrecht (Engelbrecht et al., 2017) os participantes tiveram de descrever um colega cujo níveis de *engagement* fossem altos. As entrevistas revelaram que um colega

que preencha esses níveis de *engagement* é um colega que espalha energia e preserva o espírito, particularmente em situações difíceis.

A principal razão dos estudos de *engagement* é o facto desta variável ter consequências positivas nas organizações (Saks, 2006). Como já foi referido, os colaboradores reforçam que existe uma forte relação entre o *engagement* e os resultados das organizações. Contudo, o *engagement* é um constructo que atua a nível pessoal e, portanto, antes de afetar os efeitos organizacionais, tem impacto na performance individual (Saks, 2006). Kahn (Kahn, 1990) sugere que o *engagement* leva a uma melhor performance individual e melhores resultados e produtividade da organização. Contudo, de acordo com Barnett et, al (Barnett, Harricharan, Fletcher, Gilchrist, & Coughlan, 2015), as lideranças devem reunir esforços e criar momentos de forma a promover a satisfação externa dos seus colaboradores, pois este construto vai influenciar diretamente os níveis de satisfação geral dos mesmos, assim como os seus resultados. Deste modo, a satisfação é uma das mais importantes variáveis ao nível dos resultados, produtividade e desempenho de cada colaborador no seu local de trabalho (Lu et al., 2013), ou seja, os funcionários cujo nível alto de *engagement* têm elevados níveis de energia e continuam dia após dias estimulados com o seu trabalho.

### **1.16. Satisfação no trabalho**

O trabalho e a rotinas de pessoas começou a ocupar um lugar importante da vida do cidadão. Posto isto, a satisfação no trabalho é um conceito bastante e inteiramente relacionado com a saúde mental. Trata-se de elementos de difícil medição devido ao facto de poder variar de indivíduo para indivíduo e de diferentes circunstâncias (Carlotto & Câmara, 2008).

Locke (Locke, 1969), entende que a satisfação no trabalho poderá ser o resultado emocional que proporciona prazer e que advém da avaliação do trabalho de alguém, como tendo alcançando ou simplificado a obtenção dos valores do trabalho. A satisfação no trabalho é um estado que engloba todo o contexto de trabalho, ou seja, alicerça diversas questões como o reconhecimento, desafio, clima organizacional, autodesenvolvimento e até mesmo reconhecimento financeiro (Harris, 1989).

Por fim, o Modelo das Consequências da Satisfação ou Insatisfação no Trabalho desenvolvido por Henne e Locke (Henne & Locke, 1985), o assunto de estar ou não satisfeito, no que diz respeito a questões laborais, decorre de efeitos variados, estejam estes dentro do paradigma pessoal e/ou profissional, o que posteriormente afeta a comodidade do colaborador. O conceito de satisfação no trabalho está diretamente relacionado com a liderança no trabalho, pois a liderança é um fator que influencia a satisfação do colaborador (Oliveira Batista, Miranda Kilimnik, & Teixeira Reis Neto, 2006).

Por sua vez, a posição adotada pelo líder e seu estilo de liderança são fundamentais. Evidentemente, o líder é o responsável pelos resultados obtidos por uma determinada organização, sendo ele o responsável por delinear uma estratégia para manter os liderados focados e motivados nos objetivos. Para os liderados estarem corretamente e inteiramente envolvidos no foco organizacional é necessário mantê-los satisfeitos (Dansereau et al., 1973).

### **1.17. Retenção**

Após a contratação dos indivíduos é necessário que a empresa estabeleça diretrizes de retenção do seu capital humano. O conceito de retenção passa pela manutenção de relações e pela constante motivação dos colaboradores, para que estes sintam que fazem parte integrante do processo (Garcia & Coltre, 2017).

A retenção do capital humano na organização é afetada pelas regalias que a organização oferece, mas também pelos seus objetivos organizacionais individuais. Um individuo satisfeito é um individuo que permanece na organização (Lima, Biasi, Zanette, & Nakashima, 2003).

Em algumas organizações as contratações são feitas apenas para colmatar necessidades, contudo deve ser feito um acompanhamento para selecionar e recolher periodicamente um conhecimento de potencial valor (Probst, Raub, & Romhardt, 2009).

As organizações procuram colaboradores que se identifiquem com a missão, valores e cultura para que o nível de *engagement* se mantenha positivo. Contudo, com uma

concorrência desmedida e instável, tornam-se questões preocupantes para as organizações salientando o papel do indivíduo na organização (Araujo, Garcia, & Adriana, 2009) .

Barrow (Barrow & Mosley, 2007) salientam a teoria de que as entrevistas pós saída do colaborador, podem ser um procedimento bastante crucial na medida em que a organização tenta compreender o que levou aquele colaborador a sair, mas também o que é valorizado na organização. Logo, desenvolvem-se fatores cruciais na permanência na organização com objetivo à retenção de outros colaboradores (Barrow & Mosley, 2007).

Por fim, Garcia e Coltre (Garcia & Coltre, 2017) defendem que a conservação dos bons funcionários resulta de algumas questões relacionadas com a gestão do conhecimento, ou seja, o funcionário fica mais satisfeito quando a sua relação com os superiores é positiva. O clima organizacional é um dos fatores determinantes na decisão de permanência ou saída da organização.

## **Capítulo 2: A Paulo S. Antunes Lda.**

*“Work engagement is a positive, affective-motivational state of fulfillment that is characterized by vigor, dedication, and absorption”<sup>1</sup>*

Wilmar Schaufeli  
(1953)

---

<sup>1</sup> **Tradução:** "O compromisso de trabalho é um estado de realização positivo, afetivo-motivativo que se caracteriza pelo vigor, dedicação e absorção".



## **2. Apresentação da empresa**

A Paulo S. Antunes Lda., localizada em Amares, foi criada por Paulo Antunes no ano 2000. Descrita como uma empresa familiar, o CEO afirma que “é gerida de uma forma autocrática, mais subjetiva e intuitiva, com momentos mais “calorosos” (“mais fúrias”, mas também “mais alegrias”)

A empresa atua no setor do mobiliário, especificamente no mobiliário de estofos. É uma empresa de referência no mercado, que produz peças com elevado requinte e detalhe e com uma considerável variedade de produtos. A empresa define-se pelo dinamismo e plasticidade que apresenta.

A sua missão estimula a transmissão de tradição, design e conforto. Com uma visão que passa por materializar as melhores ideias/inspirações do cliente, de forma única e com elevada qualidade.

Tem como objetivo alcançar uma posição assertiva internacionalmente, adquirindo a atenção de designers de Interiores e clientes finais. Os valores da empresa assentam na elegância, simplicidade e sofisticação. Criar uma sensação de conforto visual e despertar paixões e por fim a transmissão de tradição, design e conforto.

### **2.1 As marcas**

Após 20 anos de existência e know-how a empresa decidiu lançar outra marca em 2018, além da Paulo Antunes. Esta nova marca denomina-se como Alga by Paulo Antunes, cujo foco principal assenta em projetos sob medida, quer para hotelaria quer para ambientes privados, com soluções personalizadas e feitas à mão. Alga by Paulo Antunes é um projeto de desenvolvimento de uma ampla gama de produtos para o preenchimento de necessidades do mercado e dos seus clientes. O slogan desta nova marca é: “Você pensa nos projetos, nós encontramos as soluções”, ao contrário da marca Paulo Antunes: “Sou um homem simples, para mim o melhor é o suficiente”. Esta marca foi concebida para que o cliente viva sobre as normas de menos consumo, mas combinando técnicas tradições e inovação criativa em simultâneo.

Principalmente por meio do mundo real, mas também suportado pelo mundo virtual, assim as presenças em feiras internacionais do setor são muito importantes, pois esses espaços são tão conceituais quanto as peças em termos criativos. A empresa descreve os produtos desta marca como sendo de grande qualidade e orientadas para a natureza usando materiais sustentáveis e locais.

## **2.2 Atributos Psicológicos da empresa**

Uma organização descreve-se não somente pelos aspetos físicos, mas também pela sua personalidade, isto é, pelos traços salientes da psicologia da organização. Para esta análise todas as manifestações e comportamentos da marca contribuem, tais como a missão, visão e valores (analisados acima), comunicação, o posicionamento, a notoriedade.

**2.2.1 Território da Organização:** empresa do setor mobiliário e estofos, produção e *design* de produto para o setor em que atua.

**2.2.2 Tipo de Marcas: Institucional:** marcas corporativas sendo apresentadas ao cliente como únicas (ambas as marcas estão registadas no Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) - Alga nº015974256 EUTM / Paulo Antunes nº 012692455 EUTM).

**2.2.3 Posicionamento:** a Paulo S. Antunes LDA., posiciona-se no mercado do mobiliário, como uma empresa que prima pela qualidade dos seus produtos, pelo exigente processo de manufatura, desde a capacidade de resposta ao cumprimento dos prazos.

**2.2.4 Notoriedade:** Relativamente à notoriedade foi definido no caso Paulo S. Antunes Lda., como detentor de uma notoriedade assistida, isto é, possui marcas que não são reconhecidas espontaneamente pelos potenciais clientes, contudo ao realizar-se referência a algum projeto realizado ou a alguma feira, poderão reconhecer-se as marcas. Esta dedução resultou da reunião efetuada na empresa (figura 2.1).

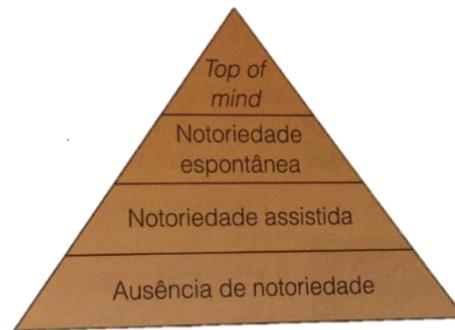


Figura 2.1 - Pirâmide de Notoriedade (Adaptado de (Lendrevie, Lévy, Rodrigues, & Dionísio, 2015))

**2.2.5 Ciclo de Vida:** Pode-se considerar que a organização se encontra numa fase de Crescimento. Apesar dos seus 20 anos de experiência, a empresa tem crescido de forma considerável nestes dois últimos anos, e ainda se encontra numa fase de grande aposta quer nos seus departamentos, condições de trabalho e marketing.

**2.2.6 Inovação e Tecnologia:** A longo prazo a empresa ambiciona desenvolver um departamento de Inovação e Desenvolvimento (ID). De momento, a este nível, não foi possível aferir e/ou reconhecer aspetos no âmbito da preocupação com a inovação, além do já referido cuidado na qualidade e produção de produtos.

### 2.3 Recursos Humanos

Os recursos humanos são um fator fulcral para uma empresa que se prepara para um crescimento e aumento de notoriedade. As empresas são feitas de pessoas, pelo que uma aposta numa equipa dinâmica, veloz e criativa é, sem dúvida, uma mais valia. Atualmente a empresa conta com dois sócios, um maioritário e o outro com cerca de 11%, com um total de 32 colaboradores, aquando deste estudo. Integra 16 homens e 16 mulheres, distribuídos em diversos setores. O setor da produção agrega 17 colaboradores. Dentro deste setor estão os departamentos de pintura e polimento, estofos, estofos brancos, confeção, carpintaria e embalamento, sendo a área produtiva o departamento com o maior número de colaboradores. As restantes áreas de conhecimento estão divididas de acordo com o organograma seguinte (figura 2.2).

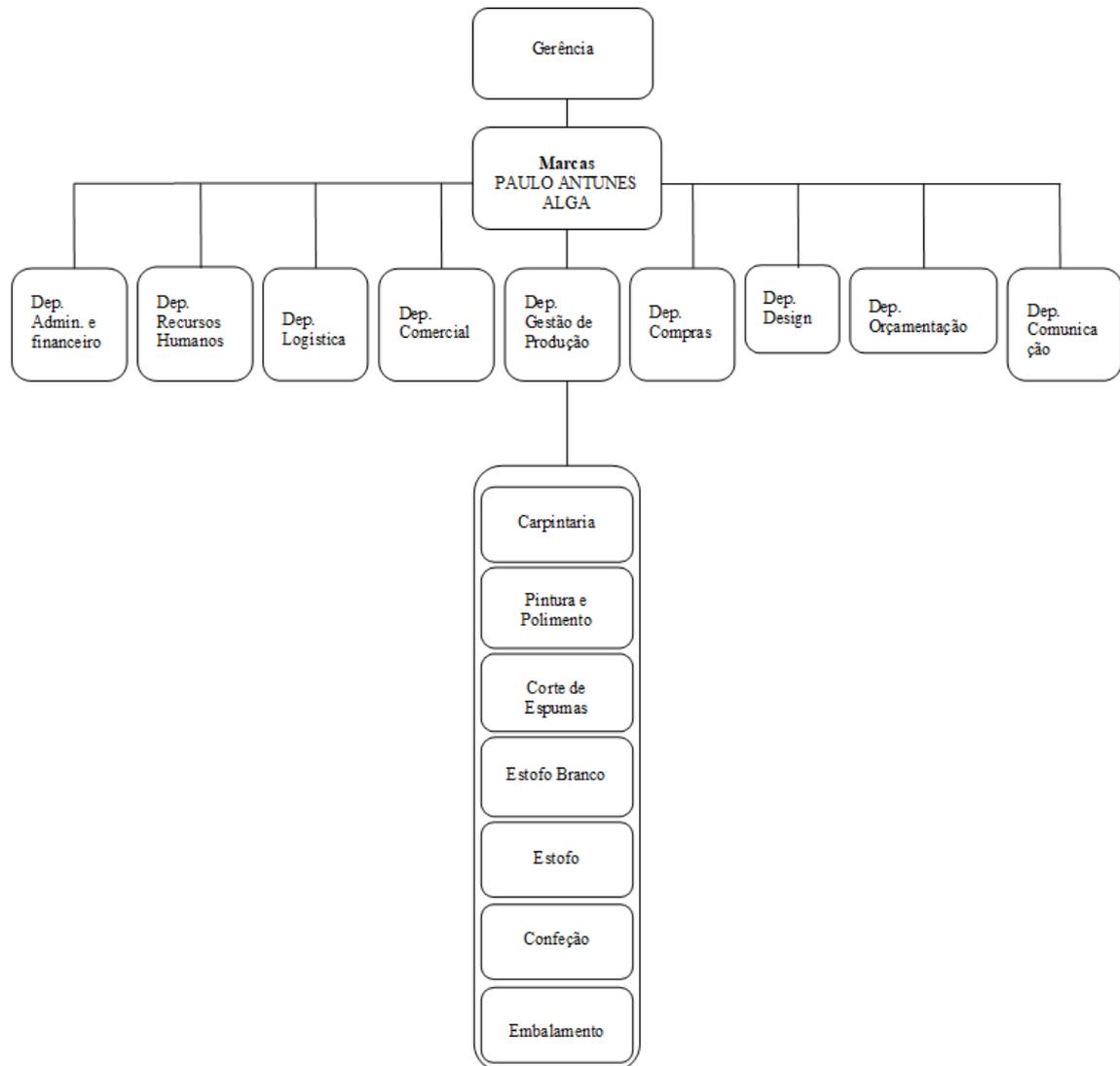


Figura 2.2 - Organograma Paulo S. Antunes Lda.

## 2.4 Situação Atual

Registada no CAE 31091 Rev. 3 – Fabricação de mobiliário de madeira para outros fins a Paulo S. Antunes Lda., conta um crescimento acentuado no mercado nacional e internacional na ordem dos 10% em 2018 relativamente a anos anteriores, totalizando uma faturação de cerca de 1.2 milhões. A empresa atua predominantemente no segmento do customizado.

A sua estrutura sustentada na exportação permitiu à marca expandir-se além-fronteiras e colocar-se em projetos em quase todos os pontos do globo.

## 2.5 Análise SWOT

Tabela 2.1 - Análise Swot

FORÇAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade dos seus produtos</li> <li>• Presença em feiras no setor de atividade</li> <li>• Rigor na produção</li> <li>• Made in Portugal</li> <li>• Know how do Grupo Paulo Antunes</li> <li>• Conforto e design proporcionado</li> <li>• Design próprio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescimento das redes sociais e de estratégias de comunicação</li> <li>• Crescimento do segmento da hotelaria</li> <li>• Angariação de novos parceiros</li> <li>• Crescimento do volume de exportações</li> <li>• Trabalhar com novos mercados</li> <li>• Certificações ambientais</li> <li>• Fundos Europeus</li> <li>• Qualificar mão de obra</li> <li>• Valorização de produtos com mais especialização tecnológica e design associado</li> </ul>
FRAQUEZAS	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouca presença na imprensa da especialidade</li> <li>• Falta de mão de obra especializada e jovem</li> <li>• Dependência dos subcontratados</li> <li>• Distância dos mercados</li> <li>• Força de vendas e estratégia comercial frágil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevada concorrência</li> <li>• Estratégias de marketing e comunicação bem alcançadas por parte da concorrência</li> <li>• Made in Italy com notoriedade ao nível de design</li> <li>• Concorrentes reconhecidos com prémios de design</li> </ul>







## PARTE EXPERIMENTAL







### **Capítulo 3: Metodologia**

*“Gestão de clima é o elo e o equilíbrio entre a gestão de pessoas e a gestão de conflitos.”*

Fagner Gouveia  
(1989)



### **3 Procedimento Metodológico**

Pode dizer-se que um procedimento metodológico é uma forma de progressão em direção a um objetivo, ou seja, não surge como uma tarefa fácil desenvolver um trabalho de investigação. Desde logo, é importante encontrar um fio condutor que seja claro, de modo a poder desenvolver-se um trabalho coerente. O trabalho deve ser iniciado por uma pergunta de partida que deve ser realista, que no presente trabalho traduz-se na seguinte: “People really matter” o valor das pessoas numa empresa familiar de mobiliário e estofos.

Num segundo momento, deve proceder-se a leituras ponderadas e prudentes. O principal objetivo da leitura é retirar ideias para o trabalho. As leituras colaboram para a estruturação da problemática de investigação que consiste numa espécie de abordagem ou ponto de vista.

Para se compreender verdadeiramente a importância das relações entre os estilos de liderança e a satisfação dos colaboradores, este estudo tem como expectativa a ponderação de algumas atitudes a fim de potencializar resultados organizacionais e perceber se os colaboradores estão realmente satisfeitos. Assim, para esta pesquisa seguiu-se a seguinte organização: Recolha de dados; Tratamento estatístico dos dados; Análise e interpretação dos dados.

#### **3.1 Problemática**

O presente estudo surgiu na sequência do respetivo Mestrado estar inserido no ramo da Gestão, estando em contacto direto com questões de comportamento organizacional diariamente.

A liderança é vista como um tema amplo e complexo, que se descreve precisamente no relacionamento e comportamento humano.

De forma vasta, o comportamento organizacional pode ser entendido como um campo de estudo que objetiva prever, explicar e compreender o comportamento humano nas organizações.

O capital humano é efetivamente uma união de talentos, mas para que possa ser ativo e produza efeitos, precisa de atuar num contexto organizacional que lhe dê estrutura de retaguarda e impulso.

Deste modo, o estudo organizado tem como objetivo comprovar a importância dos estilos de liderança e da confiança para uma empresa obter resultados positivos, como consequência de um bom funcionamento organizacional.

### 3.2 Objetivos

O grande objetivo deste estudo traduz-se em perceber qual o valor das pessoas nesta empresa e assim analisar qual o efeito do estilo de liderança adotado e a sua influência na satisfação dos colaboradores.

Tendo como outros objetivos:

- Avaliar o grau de satisfação dos colaboradores
- Identificar o estilo de liderança adotado
- Avaliar o grau *engagement* para com a empresa
- Avaliar o grau de retenção dos seus colaboradores

Para conseguir tais resultados foi realizado um questionário a todos os colaboradores da empresa, assim como, entrevistas a colaboradores de diversos setores e ex-colaboradores da empresa, para obter dados de natureza quantitativa e qualitativa. No questionário foram colocadas questões sobre *Engagement*, Liderança, Retenção e Satisfação.

## **Capítulo 4: Procedimento experimental**

“Nem todos os líderes são administradores, nem todos os administradores são líderes.”

Francis Olliver  
(1989)



## 4 Amostra

A empresa Paulo S. Antunes Lda. conta com total de 32 colaboradores, aquando deste estudo. Todos os colaboradores responderam ao inquérito online. Os dados demográficos dos inquiridos estão apresentados nos subcapítulos seguintes.

### 4.1 Género

De modo a poder desenvolver um trabalho de investigação empírica, a amostra ficou constituída por 32 elementos. Como evidencia a tabela 4.1 e gráfico 1, dos 32 elementos, 50% pertencem ao género masculino e 50% ao género feminino.

Tabela 4.1 - Género

Género				
	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Feminino	16	50,0	50,0	50,0
Masculino	16	50,0	50,0	100,0
Total	32	100,0	100,0	

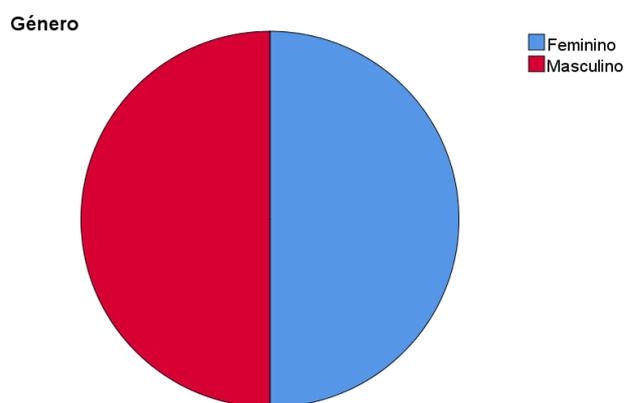


Gráfico 1 - Género

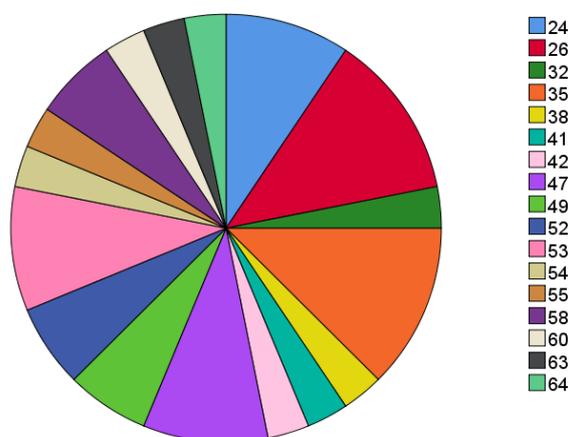
## 4.2 Idade

Uma das variáveis relacionadas com a amostra é a da idade dos elementos que responderam ao inquérito. A seguinte tabela (tabela 4.2) e respetivo gráfico (gráfico 2) mostram-nos que a amostra corresponde a colaboradores relativamente jovens, entre os 24 e os 35 anos concentram-se 37,5%, dos 36 aos 45 anos 9,3%, dos 46 aos 55 anos 37,6% e por fim dos 56 aos 66 anos cerca de 15,5%.

**Tabela 4.2 - Idade**

Idade				
	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
24	3	9,4	9,4	9,4
26	4	12,5	12,5	21,9
32	1	3,1	3,1	25,0
35	4	12,5	12,5	37,5
38	1	3,1	3,1	40,6
41	1	3,1	3,1	43,8
42	1	3,1	3,1	46,9
47	3	9,4	9,4	56,3
49	2	6,3	6,3	62,5
52	2	6,3	6,3	68,8
53	3	9,4	9,4	78,1
54	1	3,1	3,1	81,3
55	1	3,1	3,1	84,4
58	2	6,3	6,3	90,6
60	1	3,1	3,1	93,8
63	1	3,1	3,1	96,9
64	1	3,1	3,1	100,0
Total	32	100,0	100,0	

**Idade**



**Gráfico 2 - Idade**

### 4.3 Situação Familiar

Uma variável que se encontra relacionada com a situação familiar, ou seja, se os elementos têm filhos ou não, e no caso de terem, qual o número de filhos. A análise dos gráficos 3 e 4 e tabelas 4.3 e 4.4 evidenciam que 15 dos elementos referem ter filhos e 17 não têm filhos. Dos inquiridos que referem ter filhos, concluiu-se que o número de descendentes varia entre 1 e 2. Registando-se assim 9 colaboradores com 1 filhos e 8 com dois filhos.

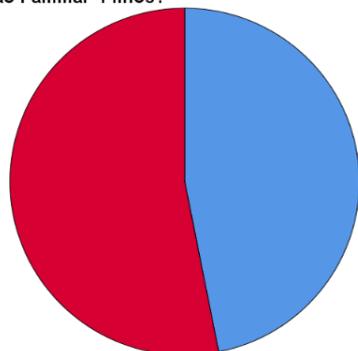
**Tabela 4.3- Situação familiar - Filhos?**

Situação Familiar - Filhos?				
	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Sim	15	46,9	46,9	46,9
Não	17	53,1	53,1	100,0
Total	32	100,0	100,0	

**Tabela 4.4 – Quantos?**

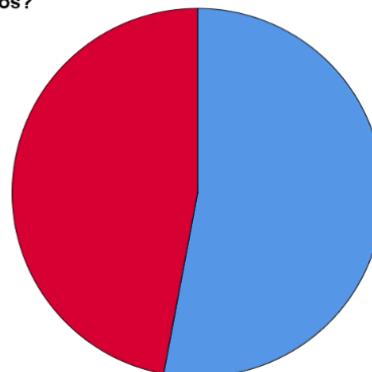
Quantos?				
	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
1,00	9	28,1	52,9	52,9
2,00	8	25,0	47,1	100,0
Total	17	53,1	100,0	

Situação Familiar- Filhos?



■ Sim  
■ Não

Quantos?



■ 1,00  
■ 2,00

Gráfico 3 - Situação Familiar - Filhos?

Gráfico 4 - Quantos?

#### 4.4 Estado Civil

Conforme a tabela 4.5 e o gráfico 5, o total dos 32 colaboradores entende-se que 50% dos colaboradores são casados, 28,1% dos colaboradores são solteiros, 2 colaboradores vivem em união de facto e 5 são divorciados correspondentes a 15,6%.

Tabela 4.5- Estado civil

Estado Civil				
	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Solteiro	9	28,1	28,1	28,1
Casado	16	50,0	50,0	78,1
União de facto	2	6,3	6,3	84,4
Divorciado	5	15,6	15,6	100,0
Total	32	100,0	100,0	

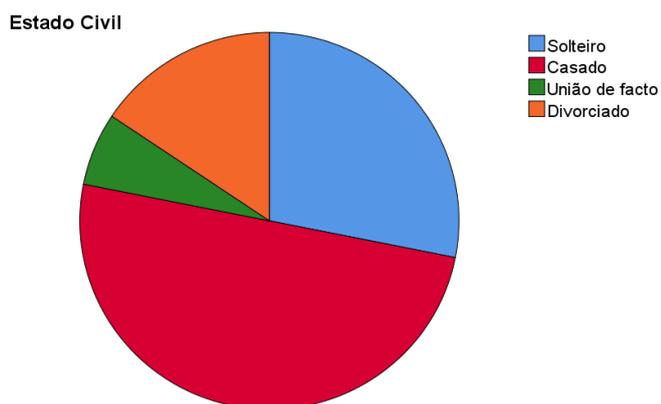


Gráfico 5- Estado civil

#### 4.5 Habilitações Literárias

Outra das variáveis seleccionadas para a caracterização dos elementos da amostra e representada na tabela 4.6 e gráfico 6 é as habilitações literárias. No inquérito elaborado colocaram-se 6 opções a seleccionar pelos inquiridos: a estudar e doutoramento obtiveram-se 0 respostas; 9º ano e ensino secundário cerca de 10 resposta cada; licenciatura com 5 respostas e mestrado e doutoramento com 7 respostas.

**Tabela 4.6 - Habilitações literárias**

Habilitações Literárias				
	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
9ºano	10	31,3	31,3	31,3
Ensino secundário	10	31,3	31,3	62,5
Licenciado	5	15,6	15,6	78,1
Mestrado	7	21,9	21,9	100,0
Total	32	100,0	100,0	

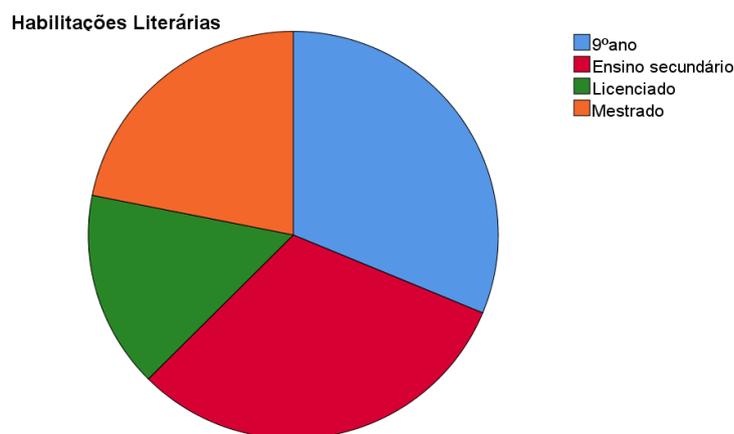


Gráfico 6 -Habilitações literárias

## 4.6 Residência

Segundo a tabela 4.7 e o gráfico 7, dos 32 inquiridos averigua-se que mais de 50% reside com o cônjuge e a segunda maior percentagem com 28,1% recai sobre viver com os pais, deixando 9,4% para viver sozinho e 6,3% partilha casa.

**Tabela 4.7 - Residência**

Residência				
	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Sozinho	3	9,4	9,4	9,4
Com os pais	9	28,1	28,1	37,5
Cônjuge	18	56,3	56,3	93,8
Partilha a casa	2	6,3	6,3	100,0
Total	32	100,0	100,0	

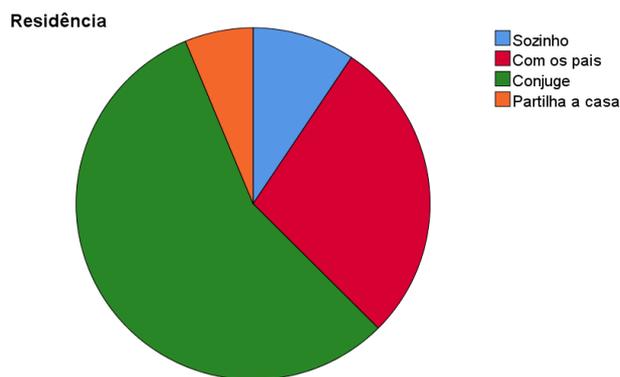


Gráfico 7- Residência

#### 4.7 Departamento

Nesta variável foram considerados os 6 departamentos constituintes organização. Entre eles administrativo, comercial, design, comunicação, orçamentação e produção. Como podemos observar no gráfico 8 e na tabela 4.8 a maioria dos colaboradores exerce funções na produção. No departamento administrativo inserem-se as áreas administrativas e financeiras, compras e cargos de chefia. O departamento de orçamentação conta com 1 colaborador. Já o departamento de Design integra 4 colaboradores a exercer funções de design de produção e de produto. A área comercial incorpora 3 colaboradores e estão divididos entre mercados, 1 comercial para mercados ingleses, outro o mercado espanhol e francês e outro para o mercado português. Este departamento também exerce funções ligadas à logística. Já o departamento de comunicação conta com 2 colaboradores que organização toda as estratégias comunicativas quer a nível digital quer a nível interno da empresa.

Tabela 4.8 - Departamento

Departamento				
	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Produtivo	17	53,1	53,1	53,1
Administrativo	5	15,6	15,6	68,8
Comercial	3	9,4	9,4	78,1
Design	4	12,5	12,5	90,6
Comunicação	2	6,3	6,3	96,9
Orçamentação	1	3,1	3,1	100,0
Total	32	100,0	100,0	

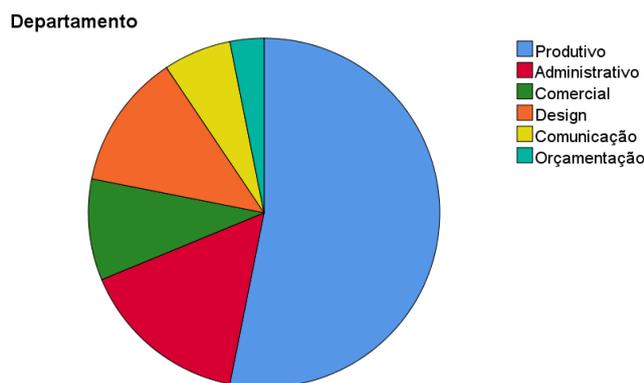


Gráfico 8 - Departamento

## 4.8 Rendimento

Como foi visto anteriormente a maioria dos colaboradores exerce funções produtivos e como tal, esta informação está refletida no rendimento. A maioria dos colaboradores recebe entre €635 e €999. Através da tabela 4.9 e o gráfico 9 percebe-se que 15,6% recebe entre €1.000 e €1.999, estes colaboradores exercem funções ligadas áreas de saber específicos, como a gestão de produção, financeiro, polimento e estofo.

Tabela 4.9 - Rendimento

Rendimento				
	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Menor ou igual a €635	1	3,1	3,1	3,1
Entre €635 e €999	25	78,1	78,1	81,3
Entre €1.000 e €1.999	5	15,6	15,6	96,9
Entre €2.000 e €2.999	1	3,1	3,1	100,0
Total	32	100,0	100,0	

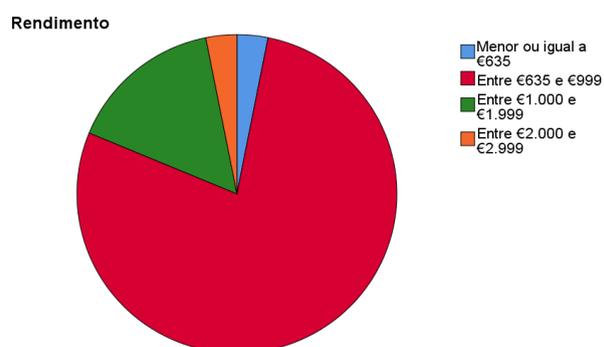


Gráfico 9 - Rendimento

## 4.9 Antiguidade

Pela antiguidade podemos observar na tabela 4.10 e no gráfico 10 que os colaboradores da Paulo S. Antunes Lda., foram contratados recentemente, tendo em conta que 65,6 % está na empresa entre os primeiros meses e os 6 anos. Os restantes colaboradores estão distribuídos entre os 7 anos e a abertura da empresa.

Tabela 4.10 - Antiguidade

Antiguidade				
	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
-1,00	5	15,6	15,6	15,6
1,00	3	9,4	9,4	25,0
2,00	6	18,8	18,8	43,8
3,00	1	3,1	3,1	46,9
4,00	2	6,3	6,3	53,1
5,00	2	6,3	6,3	59,4
6,00	2	6,3	6,3	65,6
7,00	1	3,1	3,1	68,8
8,00	1	3,1	3,1	71,9
10,00	1	3,1	3,1	75,0
12,00	2	6,3	6,3	81,3
14,00	1	3,1	3,1	84,4
17,00	1	3,1	3,1	87,5
19,00	2	6,3	6,3	93,8
20,00	2	6,3	6,3	100,0
Total	32	100,0	100,0	

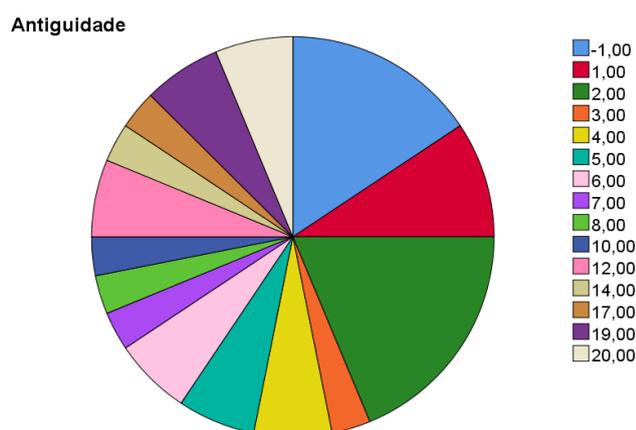


Gráfico 10 - Antiguidade

#### 4.10 Quantas horas trabalha por semana

Tendo em conta que a empresa labora 8h diárias/ 5 dias por semanas dá uma média de 40h semanais. Posto isto, segundo a tabela 4.11 e o grafico11, 20 colaboradores trabalham até depois da hora de saída. Este facto é justificado com o excesso de encomendas em andamento e os curtos prazos de entrega estabelecidos, o que leva a produção a fazer horas durante semana. Os colaboradores do escritório também excedem o seu horário de trabalho, pois estão constantemente subcarregados.

Tabela 4.11 - Quantas horas trabalha por semana

Quantas horas trabalha por semana				
	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
40,00	12	37,5	37,5	37,5
41,00	1	3,1	3,1	40,6
42,00	5	15,6	15,6	56,3
43,00	3	9,4	9,4	65,6
45,00	6	18,8	18,8	84,4
46,00	1	3,1	3,1	87,5
48,00	1	3,1	3,1	90,6
50,00	3	9,4	9,4	100,0
Total	32	100,0	100,0	



Gráfico 11 - Quantas horas trabalha por semana

#### 4.11 Tipo de contrato

Relativamente à variável de tipo de contrato, é possível averiguar na tabela 4.12 e no gráfico 12 que 71,9% é efetivo na empresa. A empresa possui 2 colaboradores em estágio profissional, um no departamento comercial e outro no de design. Estes estágios são apoiados pelo IEFP (Instituto do Emprego e Formação Profissional) e têm duração de 9 meses.

Tabela 4.12 - Tipo de contrato

Tipo de contrato				
	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Estágio profissional	2	6,3	6,3	6,3
Contrato de prestação de serviços (recibo verde)	1	3,1	3,1	9,4
Contrato a termo certo (renovações automáticas até ao máximo de 3 anos)	6	18,8	18,8	28,1
Contrato de trabalho (sem termo)	23	71,9	71,9	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Tipo de contrato

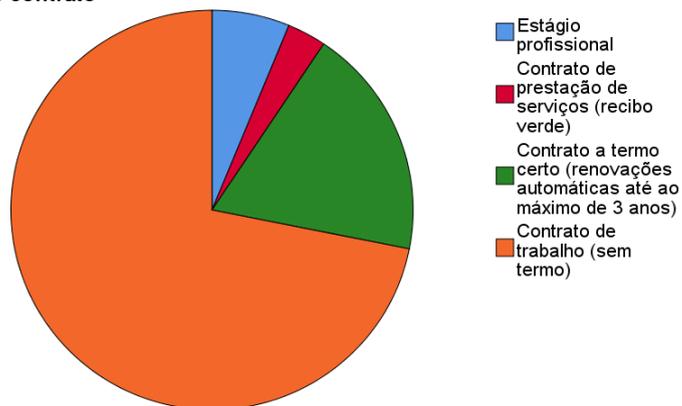


Gráfico 12 - Tipo de contrato

## **Capítulo 5: Resultados e discussão**

*“Liderança não é sobre títulos, cargos ou hierarquias. Trata-se de uma vida que influencia outra”*

John C. Maxwell.  
(1947)



## 5 Instrumento Utilizado

Com o intuito de recolher a opinião dos elementos da amostra, é necessário proceder à escolha de uma técnica ou instrumento que confira rigor e exatidão, todo o processo. Ao nível das ciências sociais são várias as técnicas que podem ser usadas, dependendo a sua escolha do tipo de pesquisa que se pretende e da metodologia de suporte.

Para o desenvolvimento desta investigação, recorreu-se ao desenvolvimento e aplicação de um questionário online nos Formulários do Google., uma vez que pode considerar-se ser a técnica mais adequada para a recolha de dados.

Trata-se de uma técnica que se apresenta de recolha simples, sendo também, uma das que apresenta maior fidedignidade, uma vez que é suportada pelo anonimato e pela confidencialidade.

Como foi averiguado acima o questionário continha 12 questões demográficas associadas ao conhecimento de colaborador e várias questões de escala. As questões de liderança foram inspiradas por Lopes & Felício (Lopes & Felício, 2005).

As temáticas de escala estão divididas da seguinte forma:

- *Engagement*: 9 questões
- Liderança: 75 questões (divididas em 6 subescalas denominadas como: Inspiração motivacional; Consideração individual: Gestão por exceção; Priorização dos resultados/ objetivos; Eficácia do líder; Postura do líder).
- Retenção: 8 questões
- Satisfação: 11 questões

Posto isto, foi feita uma análise qualitativa, através de um total de 6 entrevistas que se referem a colaboradores e Ex colaboradores da empresa a fim de entender o nível satisfação das partes integrantes, algumas melhorias e pontos positivos, assim como, pontos negativos e as motivações que levaram os colaboradores a deixar a empresa em questão.

Ambas as entrevistas são constituídas por questões de resposta longa e questões de resposta rápida através da escala de Likert (1- Discordo totalmente; 2- Discordo; 3- Não concordo, nem discordo; 4- Concordo; 5- Concordo totalmente). A entrevista a

colaboradores da empresa é constituída por 7 questões de resposta longa e 7 questões de resposta rápida. A entrevista a Ex colaboradores apenas difere nas questões de resposta longa. Foram colocadas 6 questões de resposta longa e as mesmas questões de resposta rápida.

O guião do questionário e as respetivas entrevistas encontram-se em ANEXOS (Anexos de A a D.5).

## **5.1 Tratamento e Análise dos Dados**

Como anteriormente referido os questionários foram distribuídos e recolhidos via digital. Inicialmente foi criada uma base de dados e depois iniciou-se o tratamento estatístico dos dados com recurso ao programa estatístico SPSS 26.0 e seguidamente à sua expressão gráfica.

Tratados graficamente e colocados em figuras gráficas, procedeu-se à análise dos elementos quantitativos numa perspetiva descritiva. Procurou-se, assim, aliar a vertente quantitativa à qualitativa.

Procedeu-se inicialmente a uma análise descritiva dos resultados obtidos do questionário e posteriormente ao tratamento das entrevistas. Segundo a técnica de Bardin (Bardin, 2012) refere que se expõe de “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”.

## 5.2 Análise de entrevistas

A aplicação desta técnica é apropriada, pois através deste método foi permitido a 3 colaboradores e Ex colaboradores escolhidos aleatoriamente darem a sua opinião sobre a liderança adotada na organização e entender o clima organizacional. Estas entrevistas foram criadas de forma a proporcionar aos entrevistados a possibilidade de falar de uma forma livre sobre os valores que, para eles, são mais importantes na organização e ao mesmo tempo sugerir algumas sugestões de melhoria.

A tabela 5.1 é uma compilação das respostas dos entrevistados às questões de resposta curta.

Tabela 5.1 - Resultados das entrevistas

	Indivíduo A	Indivíduo B	Indivíduo C	Indivíduo D	Indivíduo E	Indivíduo F
Gosta / gostava da sua função e isso motiva-o/ motivava-o a vir/ ir trabalhar todos os dias?	4	4	3	5	4	2
A delegação de tarefas e de responsabilidades é feita com eficácia e assertividade?	2	2	2	1	2	2
O modelo de gestão dá abertura para que os colaboradores e membros da equipa possam dar sugestões?	1	3	1	1	2	2
O meu superior aumenta a minha motivação para o sucesso?	1	1	3	1	3	2
Está / estava satisfeito com a relação com o seu superior?	2	2	2	1	2	2
O trabalho/ interação com a equipa é positiva?	4	4	5	4	3	4
Concorda as oportunidades de carreira proporcionadas ao longo do período que estás/ estiveste na empresa?	2	3	3	1	2	2

Escala de Likert de 5 pontos (1- Discordo totalmente/ 2- Discordo/ 3- Não concordo, nem discordo/ 4- Concordo/ 5- Concordo totalmente)

### 5.3 Alfa Cronbach

O teste do Alpha de Cronbach – ou Alfa de Cronbach – permite determinar o limite inferior da consistência interna de um grupo de variáveis ou itens. Este limite corresponderá à correlação que se espera obter entre a escala usada e outras escalas hipotéticas, do mesmo universo e com igual número de itens utilizados para medir a mesma característica.

O alfa de Cronbach é uma medida comum de consistência interna (uma medida de confiabilidade). É usado para determinar o quanto os itens em uma escala estão medindo a mesma dimensão subjacente. É mais comumente usado quando várias perguntas Likert numa pesquisa / questionário formam uma escala ou subescala e se deseja determinar se a escala é confiável.

Os valores mais altos do alfa de Cronbach são melhores. O que constitui um bom nível de consistência interna, embora todos os valores recomendados sejam  $\geq 0,7$ , como se pode ver na tabela 5.2. (DeVellis, 2003); (Kline, 2005).

As tabelas referentes à matriz de correlação estão apresentadas em ANEXOS (Anexos de E a E.8). Contudo, praticamente todas as questões apresentam um alfa de Cronbach superior a 0,8.

Tabela 5.2 - Alfa Cronbach

Alfa de Cronbach $\alpha$	
$\alpha \geq 0,9$	Excelente
$0,9 > \alpha \geq 0,8$	Boa
$0,8 > \alpha \geq 0,7$	Aceitável
$0,7 > \alpha \geq 0,6$	Questionável
$0,6 > \alpha \geq 0,5$	Pobre
$\alpha < 0,5$	Inaceitável

#### 5.3.1 Alfa Cronbach – *Engagement*

O questionário foi usado para medir diferentes construções subjacentes. O construto, *engagement*, consistia em nove perguntas. A escala apresentou alto nível de consistência interna, determinada por um alfa de Cronbach de 0,960 conforme a seguinte tabela (tabela 5.3).

**Tabela 5.3 - Alfa Cronbach *Engagement***

Estatísticas de Fiabilidade		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach baseado em itens standardizados	N de itens
0,960	0,961	9

Portanto, segundo a tabela 5.4, para as questões de *engagement* a maioria das respostas enquadram-se entre “Uma vez por semana”, uma vez codificadas como 5 para “Uma vez por semana” e tendo em conta que os valores médios para estas questões foram de aproximadamente entre 4,71 e 5,65.

**Tabela 5.4 - Questões de *Engagement***

Itens Estatísticos			
	Média	Desvio Std.	N
<i>Engagement1</i>	5,2500	1,39122	32
<i>Engagement2</i>	5,2500	1,34404	32
<i>Engagement3</i>	5,0313	1,40240	32
<i>Engagement4</i>	5,1875	1,46876	32
<i>Engagement5</i>	5,5000	1,56576	32
<i>Engagement6</i>	5,6563	1,67735	32
<i>Engagement7</i>	4,7188	1,52895	32
<i>Engagement8</i>	5,0938	1,61364	32
<i>Engagement9</i>	5,0000	1,54502	32

### 5.3.2 Alfa de Cronbach – Inspiração motivacional

Relativamente construto, Liderança, subdividido em inspiração motivacional, consistia em dezassete perguntas. Conforme a tabela 5.5, a escala apresentou alto nível de consistência interna, determinada por um alfa de Cronbach de 0,961.

**Tabela 5.5 - Alfa Cronbach Inspiração motivacional**

Estatísticas de Fiabilidade		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach baseado em itens standardizados	N de itens
0,961	0,962	17

Relativamente a estas questões direcionadas para inspiração motivacional, a média variou entre as respostas codificadas de 2 “Discordo” e 3” Nem concordo, nem discordo”. As questões classificadas com 2 foram as questões 4,6, 42,43. Na tabela seguinte (tabela 5.6) observa-se que nas restantes 13 questões não houve uma tomada de posição por parte da amostra.

**Tabela 5.6 - Questões de Inspiração motivacional**

Itens Estatísticos			
	Média	Desvio Std.	N
Liderança4	2,1563	1,16700	32
Liderança6	2,2188	1,12836	32
Liderança12	2,5938	1,16007	32
Liderança13	2,6875	1,20315	32
Liderança22	2,9063	1,25362	32
Liderança25	3,2500	1,29515	32
Liderança30	2,8125	1,25563	32
Liderança37	2,8438	1,29787	32
Liderança42	2,4375	1,13415	32
Liderança43	2,3750	1,28891	32
Liderança46	3,1250	1,07012	32
Liderança48	2,7188	1,27594	32
Liderança50	3,0000	1,16398	32
Liderança51	3,2813	1,19770	32
Liderança58	2,7188	1,17045	32
Liderança74	2,9063	1,02735	32
Liderança75	2,8438	1,01947	32

### 5.3.3 Alfa de Cronbach – Consideração individual

As questões de liderança também foram subdividas em 10 questões direcionadas com a consideração individual. Apresentado na tabela 5.7, a escala apresentou alto nível de consistência interna, determinada por um alfa de Cronbach de 0,946.

**Tabela 5.7- Alfa Cronbach Consideração individual**

Estatísticas de Fiabilidade		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach baseado em itens standardizados	N de itens
0,946	0,947	10

As questões 11 e 27 originaram uma média de 2,31 e 2,46 e as restantes entre 2,53 e 3. Estes valores foram codificados em 2” Discordo” e 3 “Nem concordo, nem discordo”. A tabela abaixo (tabela 5.8) demonstra que a maioria da amostra nem concorda, nem discorda com as questões de consideração individual.

**Tabela 5.8 - Questões de Consideração individual**

Itens Estatísticos			
	Média	Desvio Std.	N
Liderança5	2,5313	1,21773	32
Liderança11	2,3125	1,09065	32
Liderança18	2,9063	1,08834	32
Liderança19	2,6250	1,12880	32
Liderança23	2,7188	1,25040	32
Liderança26	3,0000	1,21814	32
Liderança27	2,4688	1,29476	32
Liderança31	3,1875	1,20315	32
Liderança40	2,5625	1,01401	32
Liderança44	2,6875	1,11984	32

### 5.3.4 Alfa de Cronbach – Consideração individual

Conforme a tabela 5.9, pode-se concluir que a escala apresentou nível inaceitável de consistência interna, determinada por um alfa de Cronbach de 0,489. Este construto de Liderança, foi subdividido em gestão por exceção de 10 questões.

**Tabela 5.9 - Alfa de Cronbach Gestão por exceção**

Estatísticas de Fiabilidade		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach baseado em itens standardizados	N de itens
0,489	0,545	8

Relativamente a estas questões a amostra constituída por 32 colaboradores, não demonstrou qualquer posição. Segundo a tabela 5.10, para estas questões as respostas foram classificadas com “Nem concordo, nem discordo. Tendo em conta que os valores médios para estas questões foram de aproximadamente entre 2,56 e 3,31.

**Tabela 5.10 - Questões Gestão por exceção**

Itens Estatísticos			
	Média	Desvio Std.	N
Liderança17	3,0625	1,24272	32
Liderança55	3,0313	1,23090	32
Liderança59	2,5625	1,04534	32
Liderança62	2,9375	1,01401	32
Liderança68	3,3125	1,02980	32
Liderança69	3,0000	1,04727	32
Liderança71	2,8438	1,19432	32
Liderança72	2,8438	1,22104	32

### 5.3.5 Alfa de Cronbach – Priorização dos resultados/ objetivos

As questões de liderança também foram mais uma vez subdividas em 4 questões relacionadas com a priorização dos resultados/ objetivos. Apresentado na tabela 5.11 e de acordo com a tabela disponibilizada acima, estas questões apresentam uma consistência interna bom com um valor de 0,834.

**Tabela 5.11 - Alfa de Cronbach Priorização dos resultados/ objetivos**

Estatísticas de Fiabilidade		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach baseado em itens standardizados	N de itens
0,834	0,844	4

Apesar deste conjunto de questões apresentar um alfa de Cronbach bom, apresenta uma média de respostas díspares. Ou seja, as questões 16 e 60 foram codificadas com 3 “Nem concordo, nem discordo” e apresentam uma média entre 2,93 e 3,28. A questão 28 foi codificada com 4” Concordo” com uma média de respostas de 4,03 e por fim, a questão 57 com 2” Discordo” com uma média de 2,34 no que diz respeito à priorização dos objetivos/ resultados, conforme a tabela 5.12.

**Tabela 5.12 - Questões de Priorização dos resultados/ objetivos**

Itens Estatísticos			
	Média	Desvio Std.	N
Liderança16	3,2813	1,41955	32
Liderança28	4,0313	1,42522	32
Liderança57	2,3438	1,09572	32
Liderança60	2,9375	1,16224	32

### 5.3.6 Alfa de Cronbach – Eficácia do líder

Estas 17 questões ainda fazem parte do construto de liderança. Porém, numa subdivisão destinada à eficácia do líder. Segundo a tabela 5.13 o nível inaceitável de consistência interna, determinada por um alfa de Cronbach de 0.926, ou seja, excelente.

**Tabela 5.13 - Alfa de Cronbach Eficácia do líder**

Estatísticas de Fiabilidade		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach baseado em itens standardizados	N de itens
0,926	0,922	17

Neste conjunto a média de respostas foi unanime. A média de respostas concentrou-se, mais uma vez, em 3 “Nem concordo, nem discordo”, com a média de respostas a variar entre 2,625 e 3,593. Unicamente as questões 49 e 70 foram classificadas de maneira diferente. A questão 49 diz respeito à gestão de tempo por parte do líder, onde a média de respostas ronda uma média de 2,187 codificada como “Discordo”. Já a questão 70 é direcionada para a ausência do líder quando precisam dele e a média de resposta foi de 3,750, codificada com 4 “Concordo”, como se pode averiguar na tabela 5.14

**Tabela 5.14- Questões eficácia do líder**

<b>Ítems Estatísticos</b>			
	<b>Média</b>	<b>Desvio Std.</b>	<b>N</b>
Liderança1	3,1250	1,23784	32
Liderança2	3,0000	1,16398	32
Liderança7	2,6250	1,26364	32
Liderança8	3,4063	1,13192	32
Liderança9	3,3438	1,18074	32
Liderança24	3,0625	1,18967	32
Liderança32	3,3438	1,09572	32
Liderança33	3,4375	1,10534	32
Liderança38	2,5625	1,29359	32
Liderança47	3,6250	0,94186	32
Liderança49	2,1875	1,02980	32
Liderança56	2,9375	1,07576	32
Liderança61	2,8438	1,11034	32
Liderança64	2,8125	1,06066	32
Liderança65	2,9063	1,08834	32
Liderança70	3,7500	0,87988	32
Liderança73	3,5938	1,10306	32

### 5.3.7 Alfa de Cronbach – Postura do líder

A última subdivisão do construto de liderança é a Postura do líder, e como se pode observar na seguinte tabela (tabela 5.15) o alfa de Cronbach é de 0.962 traduzindo-se num nível de consciência interna excelente.

**Tabela 5.15 - Alfa de Cronbach Postura do líder**

<b>Estatísticas de Fiabilidade</b>		
<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Alfa de Cronbach baseado em ítems standardizados</b>	<b>N de ítems</b>
0,962	0,962	19

Portanto, segundo a tabela 5.16, para as questões ligadas a este construto a maioria das respostas variaram entre “Discordo” e “Não concordo, nem discordo”, uma vez codificadas como 2 para “Discordo” e 3 “Não concordo, nem discordo”. Somente, as questões 29, 34, 39, 63, 66 e 67 obtiveram médias aproximadas entre 1,843 e 2,437 e codificadas com “Não concordo, nem discordo”, todas as outras questões foram discordadas pela amostra no que diz respeito à postura do líder.

**Tabela 5.16 - Questões Eficácia do líder**

Itens Estatísticos			
	Média	Desvio Std.	N
Liderança3	1,9063	1,05828	32
Liderança10	1,8438	1,01947	32
Liderança14	2,0625	1,10534	32
Liderança15	2,3125	1,11984	32
Liderança20	2,4375	1,10534	32
Liderança21	2,1250	1,09985	32
Liderança29	2,6875	1,25563	32
Liderança34	2,7500	1,16398	32
Liderança35	2,4688	1,24394	32
Liderança36	2,4063	1,13192	32
Liderança39	2,7188	1,22433	32
Liderança41	2,2188	1,23744	32
Liderança45	2,4063	1,01153	32
Liderança52	2,3750	1,09985	32
Liderança53	2,0313	0,93272	32
Liderança54	2,4688	1,10671	32
Liderança63	3,2188	1,15659	32
Liderança66	3,0625	1,13415	32
Liderança67	3,4375	1,13415	32

### 5.3.8 Alfa de Cronbach – Retenção

Segundo a tabela 5.17, o construto de retenção, o valor do alfa de Cronbach apresenta um nível de consciência interna excelente, pois apresenta um valor de 0,934.

**Tabela 5.17 - Alfa de Cronbach Retenção**

Estatísticas de Fiabilidade		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach baseado em itens standardizados	N de itens
0,934	0,934	8

As 8 questões colocadas neste construto obtiveram uma média de respostas entre os valores 2,687 e os 2,843 conforme a tabela seguinte (tabela 5.18). Sendo classificadas como “Não concordo, nem discordo”, uma vez que “Nem concordo, nem discordo” foi codificado com 3.

**Tabela 5.8 - Questões Retenção**

Itens Estatísticos			
	Média	Desvio Std.	N
Retenção1	2,6875	1,28107	32
Retenção2	2,8438	1,24717	32
Retenção3	2,7500	1,24434	32
Retenção4	2,7813	1,15659	32
Retenção5	2,7188	1,02342	32
Retenção6	2,8438	1,19432	32
Retenção7	2,7188	1,17045	32
Retenção8	2,8125	1,20315	32

### 5.3.9 Alfa de Cronbach – Satisfação

Como se pode ver na tabela abaixo (tabela 5.19), mais uma vez, o valor do alfa de Cronbach apresenta um nível excelente de consciência interna.

**Tabela 5.19 - Alfa de Cronbach Satisfação**

Estatísticas de Fiabilidade		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach baseado em itens standardizados	N de itens
0,944	0,945	11

A tabela 5.20 realça que apenas as questões 2,3 e 4 apresentam uma média inferior a 3. Sendo que 2 é codificado com “Discordo”, as questões ligadas às promoções da organização e à maneira de como o líder trabalha com as pessoas obtiveram então a resposta de “Discordo”.

Tabela 5.20 - Questões Satisfação

Itens Estatísticos			
	Média	Desvio Std.	N
Satisfação1	2,5938	1,10306	32
Satisfação2	2,3438	1,12478	32
Satisfação3	2,4375	1,13415	32
Satisfação4	2,4688	1,07716	32
Satisfação5	2,5313	1,13548	32
Satisfação6	3,4063	1,18755	32
Satisfação7	3,2813	1,30098	32
Satisfação8	3,4375	1,10534	32
Satisfação9	2,6875	1,02980	32
Satisfação10	2,6250	1,03954	32
Satisfação11	2,7188	1,19770	32

#### 5.4 Análise de fatores

Nesta análise, fez-se uma redução de fatores, tendo em conta os constructos utilizados. A divisão foi feita de 15 maneiras possíveis relativamente às questões do questionário.

- *Engagement*, corresponde a todas as perguntas, devido a este conceito não ter uma divisão em termos de dimensões;
- Sair da organização, corresponde às questões 1,3,5 e 7 relacionadas com a retenção;
- Permanecer na organização, adequa-se às questões 2,4,6 e 8 relacionadas com o construto de retenção;
- Possibilidade de subida de carreira, corresponde às questões 1,2,3,4 e 5 relacionadas com a satisfação;
- Função/ tarefas diárias, corresponde às questões 6,7 e 8 alistadas com a satisfação;

- Salário, corresponde às questões 9,10 e 11, relacionadas com a satisfação.
- Liderança, dividida em 6 fatores que conseqüentemente se subdividem e são apresentadas na tabela 5.21:

Tabela 5.21 - Fatores de liderança

	Grupos	Escalas	Subdivisão	Questões
Tipos de liderança	Liderança Transformacional	Inspiração motivacional	Inspiração	22; 25; 46; 48; 50; 51; 58; 74; 75;
			Motivação	12; 13; 30; 37;
			Autonomia	4; 6; 42; 43;
		Consideração individual	NA	5; 11; 18; 19; 23; 26; 27; 31; 40; 44;
	Liderança Transacional	Gestão por exceção	NA	17; 55; 59; 62; 68; 69; 71; 72;
Priorização dos resultados/ objetivos		NA	16; 28; 57; 60;	
Resultados da liderança	Eficácia do líder	Estratégia do líder	1; 2; 7; 9; 24; 38; 49; 59; 61; 64; 65;	
		Iniciativa do líder	3; 10; 14; 15; 20; 21; 29; 34; 35; 36; 39; 41; 45; 52; 53; 54;	
		Ausência do líder	70; 73;	
	Postura do líder	Proatividade do líder	63; 66; 67;	
		Personalidade do líder	3; 10; 14; 15; 20; 21; 29; 34; 35; 36; 39; 41; 45; 52; 53; 54;	

Este passo é importante, pois permite saber qual o nível de fiabilidade das questões colocadas no questionário. Portanto, é possível fazer uma análise através do teste de esfericidade de Bartlett e a medida de adequabilidade da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO).

## 5.5 Teste de esfericidade de Bartlett

O teste de esfericidade de Bartlett testa a hipótese de que as variáveis não sejam correlacionadas na população. A hipótese básica diz que a matriz de correlação da população é uma matriz identidade a qual indica que o modelo fatorial é inapropriado.

## 5.6 Medida de adequacidade da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)

O critério de eigenvalue (autovalor)-um (também conhecido como critério de Kaiser (Kaiser, 1960)) é um dos métodos mais populares para estabelecer quantos componentes reter numa análise de componentes principais. Essa medida é representada por um índice (KMO) que avalia a adequacidade da análise fatorial. Conforme se pode observar na tabela abaixo (tabela 5.22) Kaiser (Kaiser, 1960) indica que, para a adequação de ajuste de um modelo de análise fatorial os valores são os seguintes:

Tabela 5.22 - Valores KMO

KMO	
]0,9;1]	Excelente
]0,8;0,9]	Boa
]0,7;0,8]	Média
]0,6;0,7]	Medíocre
]0,5;0,6]	Mau, mas ainda aceitável
≤0,5	Inaceitável

### 5.6.1 Análise Fatorial – *Engagement*

Como se pode observar na tabela 5.23, a comunalidade é a proporção da variância de cada variável que é contabilizada pela análise de componentes principais e também pode ser expressa como uma percentagem.

Tabela 5.23 - Comunalidade *Engagement*

Comunalidades		
	Inicial	Extração
<i>Engagement1</i>	1,000	0,776
<i>Engagement2</i>	1,000	0,823

<i>Engagement3</i>	1,000	0,739
<i>Engagement4</i>	1,000	0,821
<i>Engagement5</i>	1,000	0,811
<i>Engagement6</i>	1,000	0,750
<i>Engagement7</i>	1,000	0,732
<i>Engagement8</i>	1,000	0,761
<i>Engagement9</i>	1,000	0,652

Uma análise de componentes principais produzirá tantos componentes quantas forem as variáveis. Existem 9 variáveis nesta análise de exemplo, portanto, existem 9 componentes. Se forem retidos todos os componentes de uma análise, é permitido contabilizar toda a variação das suas variáveis. No entanto, esse não é o objetivo da análise de componentes principais, ou seja, é necessário explicar o máximo possível da variação usando o mínimo de componentes possível.

O primeiro componente explicará a maior quantidade de variância total, com cada componente subsequente respondendo por relativamente menos da variância total. De modo geral, apenas os primeiros componentes precisarão de ser retidos para interpretação e esses componentes serão responsáveis pela maioria da variância total. A quantidade de variação que cada componente representa a sua contribuição para a variação total e é apresentada na tabela 5.24 nas colunas "Valores próprios iniciais", conforme destacado abaixo:

**Tabela 5.24 - Explicação da variação total *Engagement***

Variância Total Explicada						
Componentes	Eigenvalues iniciais			Extração de somas de cargas quadradas		
	Total	% de Variância	% Cumulativa	Total	% de Variância	% Cumulativa
1	6,865	76,280	76,280	6,865	76,280	76,280
2	0,847	9,412	85,692			
3	0,412	4,574	90,265			
4	0,307	3,414	93,679			
5	0,200	2,227	95,906			
6	0,161	1,792	97,697			
7	0,122	1,352	99,050			
8	0,071	0,785	99,835			
9	0,015	0,165	100,000			

Um eigenvalue é uma medida da variação que é contabilizada por uma componente. Um eigenvalue de um representa a variância de uma variável, então com 9 variáveis há um total de 9 eigenvalue de variância. Portanto, ao examinar o primeiro componente, é explicado 6,865 eigenvalue da variância, que é  $6,865 / 9 \times 100 = 76,280 \%$  da variância total, conforme relatado na secção "% da variância. Cada percentagem sucessiva de variação explicada é calculada da mesma forma com a percentagem cumulativa registada na coluna "% cumulativa".

É perceptível na tabela acima que todos os 9 componentes explicam toda a variância total. A menos que sejam retiradas variáveis de análise de componentes principais, os componentes contidos nestas três colunas referidas nunca mudarão, independentemente de quantos componentes sejam retidos.

Na tabela seguinte (tabela 5.25) mostra como decidir quantos componentes reter na análise.

**Tabela 5.25 - Componentes *Engagement***

Matriz de Componentes	
	Componentes
	1
<i>Engagement2</i>	0,907
<i>Engagement4</i>	0,906
<i>Engagement5</i>	0,901
<i>Engagement1</i>	0,881
<i>Engagement8</i>	0,872
<i>Engagement6</i>	0,866
<i>Engagement3</i>	0,860
<i>Engagement7</i>	0,855
<i>Engagement9</i>	0,808

Agora que foram extraídos os componentes principais, é necessário determinar quantos componentes reter para a interpretação. Neste caso, o construto de *engagement* é interpretado através de uma componente principal, como se pode verificar no scree plot (Cattell, 1966) seguinte (figura 5.1).

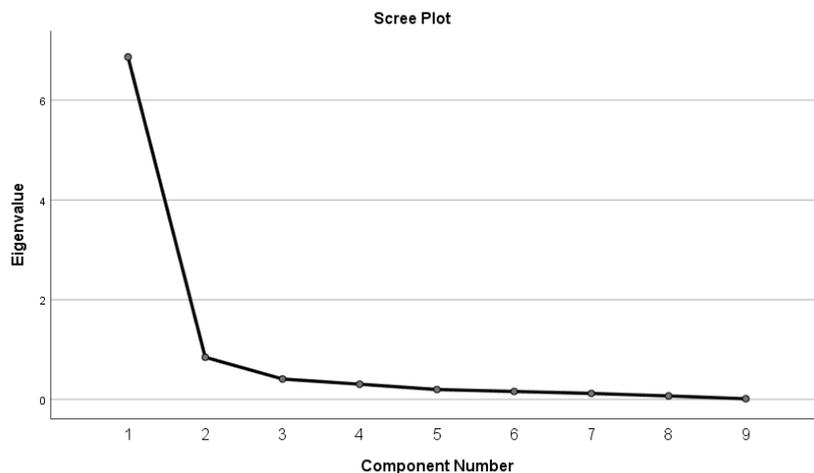


Figura 5.1 - Scree Plot *Engagement*

Uma análise de componentes principais (PCA) foi executada no questionário colocados aos 32 colaboradores da organização. A adequação do PCA foi avaliada antes da análise. A inspeção da matriz de correlação apresentada em ANEXOS (Anexo E), demonstrou que todas as variáveis tinham pelo menos um coeficiente de correlação maior que 0,3.

A medida geral Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) foi de 0,816 com medidas KMO individuais todas maiores que 0,8, classificações de 'mediano' a 'meritório' de acordo com Kaiser (Kaiser, 1974). O teste de esfericidade de Bartlett representado na tabela 5.26 foi estatisticamente significativo ( $p < 0,05$ ), indicando que os dados eram provavelmente fatoráveis.

Tabela 5.26 - Valor KMO *Engagement*

KMO e Teste de Bartlett		
Kaiser-Meyer-Olkin Medida de Adequação de Amostragem.		0,816
Teste de Esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado Aprox.	345,157
	df	36
	Sig.	0,000

## 5.6.2 Análise Fatorial – Inspiração motivacional

Como é possível observa na tabela 5.27, existem 16 variáveis nesta análise de exemplo.

**Tabela 5.27 - Comunalidade Inspiração motivacional**

Comunalidades		
	Inicial	Extração
Liderança4	1,000	0,793
Liderança6	1,000	0,788
Liderança12	1,000	0,804
Liderança13	1,000	0,720
Liderança22	1,000	0,743
Liderança25	1,000	0,799
Liderança30	1,000	0,736
Liderança37	1,000	0,819
Liderança42	1,000	0,765
Liderança43	1,000	0,910
Liderança46	1,000	0,622
Liderança48	1,000	0,789
Liderança50	1,000	0,682
Liderança51	1,000	0,735
Liderança58	1,000	0,763
Liderança74	1,000	0,917
Liderança75	1,000	0,871

Já a tabela 5.28 reflete que a primeira componente, é explicada com 10,583 eigenvalue da variância, tornando perceptível que todos os 16 componentes explicam toda a variância total.

**Tabela 5.28 - Explicação da variação total Inspiração motivacional**

Variância Total Explicada									
Componentes	Eigenvalues iniciais			Extração de cargas quadradas			Rotação de cargas quadradas		
	Total	% de Variância	% Cumulativa	Total	% de Variância	% Cumulativa	Total	% de Variância	% Cumulativa
1	10,583	62,253	62,253	10,583	62,253	62,253	5,300	31,175	31,175
2	1,567	9,215	71,468	1,567	9,215	71,468	3,989	23,462	54,637
3	1,107	6,512	77,980	1,107	6,512	77,980	3,968	23,343	77,980
4	0,907	5,336	83,316						
5	0,571	3,359	86,675						
6	0,415	2,440	89,114						
7	0,371	2,185	91,299						
8	0,318	1,871	93,170						
9	0,279	1,642	94,812						
10	0,191	1,121	95,933						
11	0,177	1,042	96,975						

12	0,161	0,948	97,923					
13	0,111	0,651	98,574					
14	0,089	0,525	99,099					
15	0,083	0,485	99,585					
16	0,046	0,272	99,857					
17	0,024	0,143	100,000					

Relativamente, à tabela 5.29, esta explica em quantas componentes se divide este construto. Neste caso, são 3 componentes, as questões 22, 25; 46; 48; 50; 51; 58; 74; 75; formam 1 componente designada de inspiração. As questões 12; 13; 30 e 37 formam outra componente intitulada de motivação e por fim as restantes questões formam a terceira componente destinada à autonomia.

**Tabela 5.29 - Componentes Inspiração motivacional**

<b>Matriz de Componentes Rotacionados</b>			
	Componentes		
	1	2	3
Liderança74	0,901		0,324
Liderança25	0,778	0,433	
Liderança75	0,768		0,477
Liderança48	0,761		0,422
Liderança51	0,760	0,396	
Liderança22	0,648	0,513	
Liderança58	0,643	0,363	0,467
Liderança46	0,612	0,423	
Liderança50	0,543	0,484	0,391
Liderança37	0,330	0,823	
Liderança12	0,351	0,753	0,338
Liderança30		0,731	0,421
Liderança13	0,307	0,659	0,437
Liderança43			0,892
Liderança4		0,325	0,779
Liderança42	0,337		0,751
Liderança6		0,547	0,685

A medida geral Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) foi de 0,856 com medidas KMO individuais todas maiores que 0,8, classificações de 'mediano' a 'meritório' de acordo com Kaiser (Kaiser, 1974). O teste de esfericidade de Bartlett representado na tabela 5.30 foi

estatisticamente significativo ( $p < 0,05$ ), indicando que os dados eram provavelmente fatoráveis.

**Tabela 5.30 - Valores KMO Inspiração motivacional**

<b>KMO e Teste de Bartlett</b>		
Kaiser-Meyer-Olkin Medida de Adequação de Amostragem		0,856
Teste de Esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado Aprox.	518,286
	df	136
	Sig.	0,000

### 5.6.3 Análise Fatorial – Consideração individual

Como é visivo na tabela 5.31, a comunalidade é a dimensão da variância de cada variável que é contabilizada pela análise de componentes principais.

**Tabela 5.31 - Comunalidade Consideração individual**

<b>Comunalidades</b>		
	Inicial	Extração
Liderança5	1,000	0,740
Liderança11	1,000	0,479
Liderança18	1,000	0,639
Liderança19	1,000	0,794
Liderança23	1,000	0,784
Liderança26	1,000	0,631
Liderança27	1,000	0,614
Liderança31	1,000	0,608
Liderança40	1,000	0,719
Liderança44	1,000	0,798

Existem 10 variáveis nesta análise de exemplo, logo, existem 10 componentes. A tabela 5.32, demonstra que ao analisar o primeiro componente, é explicado 6,806 eigenvalue da variância, que é  $6,806 / 10 \times 100 = 68,059\%$  da variância total.

**Tabela 5.32 - Explicação da variação total Consideração individual**

<b>Variância Total Explicada</b>						
Componentes	Eigenvalues iniciais			Extração de cargas quadradas		
	Total	% de variância	Cumulativa %	Total	% de Variância	% Cumulativa
1	6,806	68,059	68,059	6,806	68,059	68,059
2	0,783	7,832	75,891			
3	0,617	6,169	82,060			
4	0,485	4,848	86,908			
5	0,383	3,831	90,739			
6	0,281	2,808	93,547			
7	0,254	2,540	96,087			
8	0,188	1,878	97,965			
9	0,131	1,310	99,276			
10	0,072	0,724	100,000			

Como se pode examinar na tabela 5.33 e na figura 5.2, este construto é constituído por uma componente.

**Tabela 5.33 - Componentes Consideração individual**

<b>Matriz de Componentes</b>	
	Componentes
	1
Liderança44	0,894
Liderança19	0,891
Liderança23	0,886
Liderança5	0,860
Liderança40	0,848
Liderança18	0,799
Liderança26	0,794
Liderança27	0,784
Liderança31	0,780
Liderança11	0,692

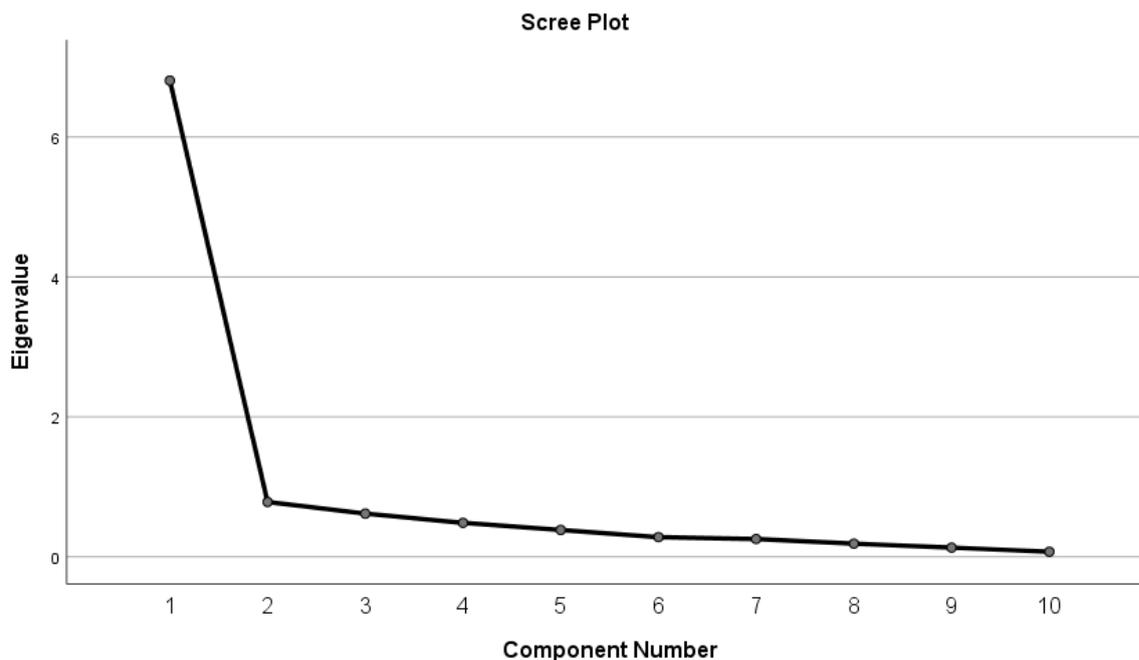


Figura 5.2 - Scree Plot Consideração individual

A inspeção da matriz de correlação do anexo L, demonstrou que todas as variáveis tinham pelo menos um coeficiente de correlação maior que 0,3.

A medida geral Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) foi de 0,848 com medidas KMO individuais todas maiores que 0,8 , classificações de 'mediano' a 'meritório' de acordo com Kaiser (Kaiser, 1974) e com a tabela 5.34.

Tabela 5.34 - Valores KMO Consideração individual

KMO e Teste de Bartlett		
Kaiser-Meyer-Olkin Medida de Adequação de Amostragem	0,848	
Teste de Esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado Aprox.	253,935
	df	45
	Sig.	0,000

#### 5.6.4 Análise Fatorial – Gestão por exceção

Relativamente à gestão por exceção, a tabela 5.35 mostra que relativamente a comunalidade é a proporção da variância de cada variável que é contabilizada pela análise de componentes principais e também pode ser expressa como uma percentagem. Já a tabela

5.36, traduz o que primeiro componente é 4,756 eigenvalue da variância e 59,566% da variância total.

**Tabela 5.35 - Comunalidade Gestão por exceção**

Comunalidades		
	Inicial	Extração
Liderança17	1,000	0,542
Liderança55	1,000	0,684
Liderança59	1,000	0,549
Liderança62	1,000	0,736
Liderança68	1,000	0,549
Liderança69	1,000	0,643
Liderança71	1,000	0,487
Liderança72	1,000	0,576

**Tabela 5.36 - Explicação da variação total Gestão por exceção**

Variância Total Explicada						
Componentes	Eigenvalues iniciais			Extração de cargas quadradas		
	Total	% de variância	Cumulativa %	Total	% de variância	Cumulativa %
1	4,765	59,566	59,566	4,765	59,566	59,566
2	0,918	11,470	71,037			
3	0,646	8,073	79,110			
4	0,507	6,342	85,452			
5	0,474	5,931	91,383			
6	0,390	4,874	96,257			
7	0,173	2,162	98,419			
8	0,127	1,581	100,000			

Na tabela seguinte (tabela 5.37) mostra como decidir quantos componentes reter na análise. O gráfico de scree plot (figura 5.3) é um gráfico da variância total explicada por cada componente (seu "autovalor") em relação a seu respetivo componente. Neste caso, em apenas uma componente.

**Tabela 5.37 - Componentes Gestão por exceção**

Matriz de Componentes	
	Componentes
	1
Liderança62	0,858
Liderança55	0,827
Liderança69	0,802
Liderança72	-0,759
Liderança68	0,741
Liderança59	0,741
Liderança17	0,736
Liderança71	-0,698

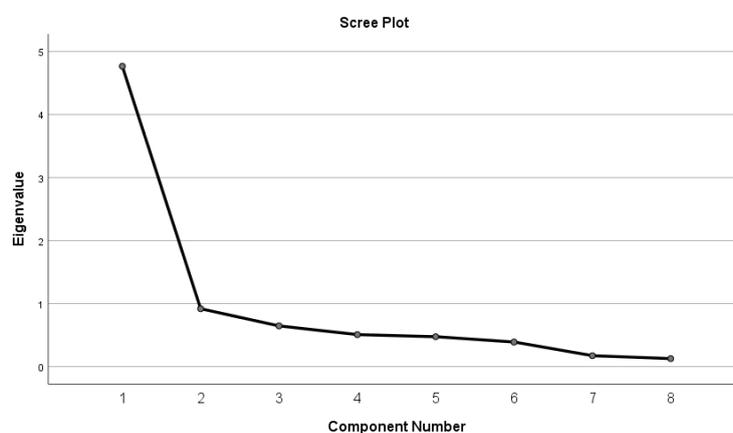


Figura 5.3 - Scree Plot Gestão por exceção

A medida geral Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) foi de 0,773 com medidas KMO individuais todas maiores que 0,8 , classificações de 'mediano' a 'meritório' de acordo com Kaiser (Kaiser, 1974) e com a tabela 5.38.

**Tabela 5.38 - Valores KMO Gestão por exceção**

KMO e Teste de Bartlett		
Kaiser-Meyer-Olkin Medida de Adequação de Amostragem		0,773
Teste de Esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado Aprox.	141,620
	df	28
	Sig.	0,000

### 5.6.5 Análise Fatorial – Priorização dos resultados/ objetivos

A partir das tabelas seguintes (tabela 5.39; 5.40; 5.41; 5.42) e do scree plot (figura 5.4) pode observar-se que o valor de primeiro componente é 2,743 eigenvalue da variância e 68,567% da variância total.

Apenas dividido numa componente e com um valor KMO de 0,782, todas as questões individuais obtiveram valores maiores que 0,8 , classificações de 'mediano' a 'meritório' de acordo com Kaiser (Kaiser, 1974) . Contudo, a matriz de correlação encontra-se em ANEXOS (Anexo E.4).

**Tabela 5.39 - Comunalidade Priorização dos resultados/ objetivos**

Comunalidades		
	Inicial	Extração
Liderança16	1,000	0,725
Liderança28	1,000	0,492
Liderança57	1,000	0,698
Liderança60	1,000	0,828

**Tabela 5.40 - Explicação da variação total Priorização dos resultados/ objetivos**

Variância Total Explicada						
Componentes	Eigenvalues inicial			Extração de cargas quadradas		
	Total	% de variância	Cumulativa %	Total	% de variância	Cumulativa %
1	2,743	68,567	68,567	2,743	68,567	68,567
2	0,633	15,836	84,403			
3	0,393	9,819	94,223			
4	0,231	5,777	100,000			

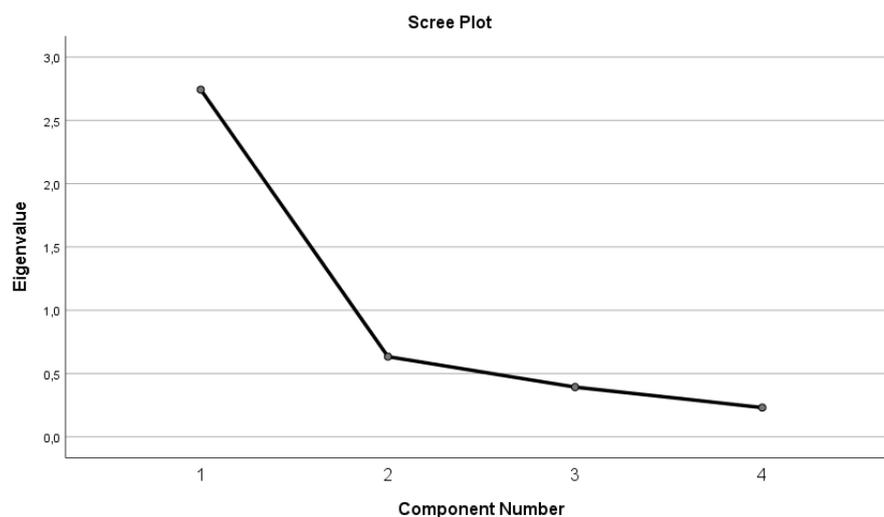


Figura 5.4 - Scree Plot Priorização dos resultados/ objetivos

Tabela 5.41 - Componentes Priorização dos resultados/ objetivos

Matriz de Componentes	
	Componentes
	1
Liderança60	0,910
Liderança16	0,851
Liderança57	0,836
Liderança28	0,701

Tabela 5.42 - Valores KMO Priorização dos resultados/ objetivos

KMO e Teste de Bartlett		
Kaiser-Meyer-Olkin Medida de Adequação de Amostragem		0,782
Teste de Esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado Aprox.	53,257
	df	6
	Sig.	0,000

### 5.6.6 Análise Fatorial – Eficácia do líder

É perceptível nas tabelas abaixo (5.43 e 5.44) que todos os 17 componentes explicam toda a variância total.

**Tabela 5.43 - Comunalidade Eficácia do líder**

Comunalidades		
	Inicial	Extração
Liderança1	1,000	0,655
Liderança2	1,000	0,767
Liderança7	1,000	0,693
Liderança8	1,000	0,766
Liderança9	1,000	0,794
Liderança24	1,000	0,711
Liderança32	1,000	0,717
Liderança33	1,000	0,915
Liderança38	1,000	0,625
Liderança47	1,000	0,794
Liderança49	1,000	0,695
Liderança59	1,000	0,689
Liderança61	1,000	0,806
Liderança64	1,000	0,750
Liderança65	1,000	0,649
Liderança70	1,000	0,871
Liderança73	1,000	0,695

**Tabela 5.44 - Explicação da variação total Eficácia do líder**

Variância Total Explicada									
Componentes	Eigenvalues iniciais			Extração de cargas quadradas			Rotação de cargas quadradas		
	Total	% de variância	Cumulativa %	Total	% de variância	Cumulativa %	Total	% de variância	Cumulativa %
1	10,010	58,885	58,885	10,010	58,885	58,885	6,560	38,586	38,586
2	1,407	8,274	67,159	1,407	8,274	67,159	4,032	23,719	62,306
3	1,174	6,909	74,067	1,174	6,909	74,067	1,999	11,761	74,067
4	0,823	4,843	78,911						
5	0,779	4,585	83,496						
6	0,680	4,000	87,496						
7	0,423	2,489	89,985						
8	0,337	1,982	91,966						
9	0,311	1,832	93,798						
10	0,262	1,544	95,342						
11	0,230	1,351	96,692						
12	0,157	0,924	97,616						
13	0,145	0,850	98,466						

14	0,110	0,645	99,111						
15	0,076	0,446	99,557						
16	0,055	0,324	99,881						
17	0,020	0,119	100,000						

Na tabela seguinte (tabela 5.45) mostra como decidir quantos componentes reter na análise. Agora que foram extraídos os componentes principais, é necessário determinar quantos componentes reter para a interpretação. Neste caso, este construto foi dividido em 3 componentes, acima referidos.

**Tabela 5.45 - Componentes Eficácia do líder**

<b>Matriz de Componentes</b>			
	Componentes		
	1	2	3
Liderança61	0,894		
Liderança9	0,891		
Liderança2	0,862		
Liderança8	0,861		
Liderança24	0,830		
Liderança64	0,806		
Liderança1	0,805		
Liderança59	0,780		
Liderança7	0,775		
Liderança32	0,773		0,334
Liderança65	0,751		
Liderança33	0,740		0,606
Liderança49	0,739		-0,372
Liderança38	0,729		-0,302
Liderança47	0,720		0,491
Liderança70	-0,317	0,866	
Liderança73	-0,576	0,587	

Tendo em conta os valores apresentados no KMO, é possível dizer que a adequação da amostragem é média, visto que corresponde a 0,765, conforme mostra a tabela 5.46.

**Tabela 5.46 - Valores KMO Eficácia do líder**

<b>KMO e Teste de Bartlett</b>		
Kaiser-Meyer-Olkin Medida de Adequação de Amostragem		0,765
Teste de Esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado Aprox.	473,417
	df	136
	Sig.	0,000

### 5.6.7 Análise Fatorial – Postura do líder

Como se pode observar na tabela 5.47, a comunalidade é a proporção da variância de cada variável que é contabilizada pela análise de componentes principais.

**Tabela 5.47 - Comunalidade Postura do líder**

<b>Comunalidades</b>		
	Inicial	Extração
Liderança3	1,000	0,557
Liderança10	1,000	0,642
Liderança14	1,000	0,623
Liderança15	1,000	0,721
Liderança20	1,000	0,791
Liderança21	1,000	0,807
Liderança29	1,000	0,608
Liderança34	1,000	0,657
Liderança35	1,000	0,738
Liderança36	1,000	0,748
Liderança39	1,000	0,723
Liderança41	1,000	0,758
Liderança45	1,000	0,699
Liderança52	1,000	0,750
Liderança53	1,000	0,751
Liderança54	1,000	0,611
Liderança63	1,000	0,758
Liderança66	1,000	0,671
Liderança67	1,000	0,633

Já a tabela 548, traduz o primeiro que componente é 11,589 eigenvalue da variância que corresponde a 60,994% da variância total.

**Tabela 5.48 - Explicação da variação total Postura do líder**

<b>Variância Total Explicada</b>									
Componentes	Eigenvalues iniciais			Extração de cargas quadradas			Rotação de cargas quadradas		
	Total	% de variância	Cumulativa %	Total	% de variância	Cumulativa %	Total	% de variância	Cumulativa %
1	11,589	60,994	60,994	11,589	60,994	60,994	9,908	52,148	52,148
2	1,655	8,711	69,704	1,655	8,711	69,704	3,336	17,556	69,704
3	0,951	5,004	74,709						
4	0,881	4,635	79,344						
5	0,696	3,664	83,008						
6	0,551	2,898	85,906						
7	0,528	2,778	88,684						
8	0,484	2,545	91,229						
9	0,375	1,972	93,200						
10	0,321	1,687	94,887						
11	0,232	1,220	96,107						
12	0,190	1,003	97,110						
13	0,151	0,794	97,904						
14	0,122	0,642	98,546						
15	0,093	0,491	99,037						
16	0,082	0,431	99,468						
17	0,061	0,322	99,790						
18	0,034	0,180	99,970						
19	0,006	0,030	100,000						

Relativamente, à divisão das componentes, é possível verificar através da tabela 5.49, que este construto é composto por 2 componentes. Sendo as questões 63; 66 e 67 pertencentes à componente designada de proatividade do líder e a restantes parte integrante da personalidade do líder, como também perceptível na figura 5.5.

**Tabela 5.49 - Componentes Postura do líder**

<b>Matriz de Componentes</b>		
	Componentes	
	1	2
Liderança20	0,887	
Liderança41	0,866	
Liderança36	0,864	
Liderança52	0,861	

Liderança53	0,859	
Liderança35	0,858	
Liderança39	0,850	
Liderança45	0,833	
Liderança15	0,833	
Liderança21	0,833	-0,337
Liderança34	0,810	
Liderança10	0,793	
Liderança54	0,776	
Liderança29	0,750	
Liderança3	0,733	
Liderança14	0,722	-0,318
Liderança66	0,609	0,548
Liderança63	0,487	0,722
Liderança67	0,413	0,680

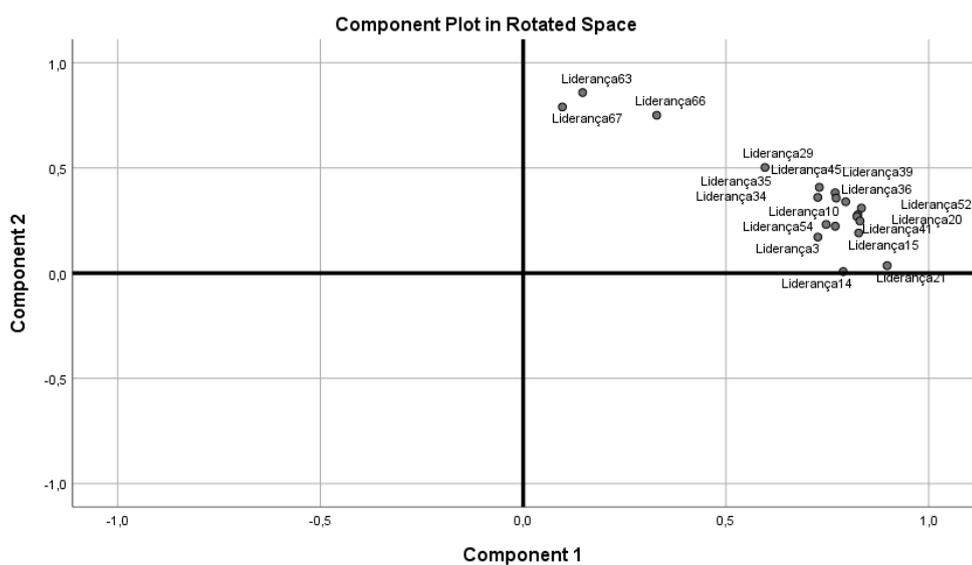


Figura 5.5 - Distribuição das componentes Postura do líder

Tendo como base os valores apresentados no KMO da tabela 5.50, é possível dizer que a adequação da amostragem é medíocre, visto que corresponde a 0,672.

Tabela 5.50 - Valores KMO Postura do líder

KMO e Teste de Bartlett		
Kaiser-Meyer-Olkin Medida de Adequação de Amostragem	0,672	
Teste de Esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado Aprox.	595,686
	df	171
	Sig.	0,000

### 5.6.8 Análise Fatorial – Retenção

Como se pode observar na tabela 5.51 a comunalidade é a proporção da variância de cada variável que é contabilizada pela análise de componentes principais e também pode ser expressa como uma percentagem. Posto isto, existem 8 componentes.

**Tabela 5.51 - Comunalidade Retenção**

Comunalidades		
	Inicial	Extração
Retenção1	1,000	0,868
Retenção2	1,000	0,923
Retenção3	1,000	0,811
Retenção4	1,000	0,899
Retenção5	1,000	0,822
Retenção6	1,000	0,940
Retenção7	1,000	0,565
Retenção8	1,000	0,948

Neste caso o valor da primeira componente é esclarecida com 5,544 eigenvalue da variância, como se pode averiguar na tabela 5.52.

**Tabela 5.52 - Explicação da variação total Retenção**

Variância Total Explicada									
Componentes	Eigenvalues iniciais			Extração de cargas quadradas			Rotação de cargas quadrículas		
	Total	% de variância	Cumulativa %	Total	% de variância	Cumulativa %	Total	% de variância	Cumulativa %
1	5,544	69,299	69,299	5,544	69,299	69,299	3,697	46,211	46,211
2	1,231	15,391	84,690	1,231	15,391	84,690	3,078	38,479	84,690
3	0,597	7,463	92,153						
4	0,248	3,101	95,254						
5	0,172	2,150	97,404						
6	0,149	1,856	99,260						
7	0,037	0,464	99,724						
8	0,022	0,276	100,000						

Perante a tabela 5.53 e a figura 5.6, é visível que este construto se divide em duas componentes. As questões 1; 3; 5 e 7 dedicam-se à saída da organização e as restantes à permanência na organização.

**Tabela 5.53 - Componentes Retenção**

Matriz de Componentes		
	Componentes	
	1	2
Retenção8	0,915	-0,334
Retenção6	0,912	-0,328
Retenção2	0,892	-0,357
Retenção4	0,854	-0,413
Retenção1	0,848	0,386
Retenção3	0,805	0,403
Retenção5	0,791	0,443
Retenção7	0,599	0,455

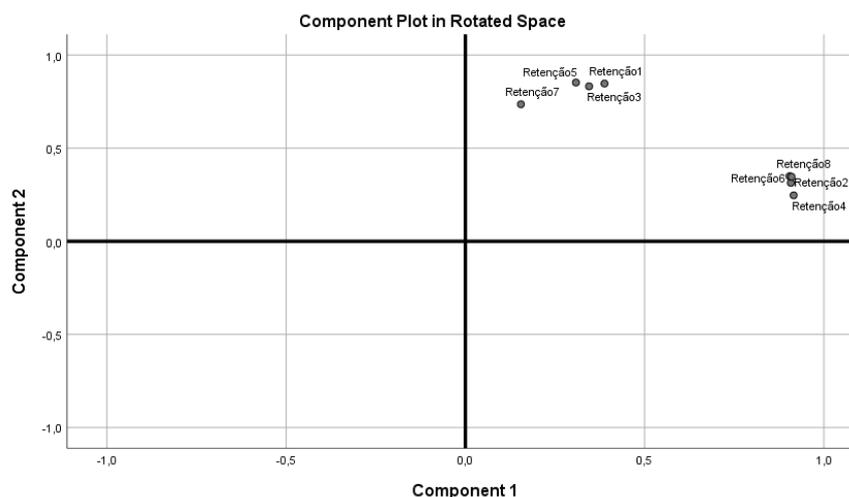


Figura 5.6 - Distribuição das componentes Retenção

Tendo como referência a tabela 5.54 e o valor de KMO de 0,747, é possível afirmar que a adequação da amostragem é média.

**Tabela 5.54 -Valores KMO Retenção**

KMO e Teste de Bartlett		
Kaiser-Meyer-Olkin Medida de Adequação de Amostragem		0,763
Teste de Esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado Aprox.	295,998
	df	28
	Sig.	0,000

### 5.6.9 Análise Fatorial – Satisfação

Para finalizar, uma análise de componentes principais produzirá tantos componentes quantas forem as variáveis. Neste caso, existem 11 componentes.

**Tabela 5.55 - Comunalidade Satisfação**

Comunalidades		
	Inicial	Extração
Satisfação1	1,000	0,749
Satisfação2	1,000	0,805
Satisfação3	1,000	0,927
Satisfação4	1,000	0,892
Satisfação5	1,000	0,918
Satisfação6	1,000	0,930
Satisfação7	1,000	0,806
Satisfação8	1,000	0,831
Satisfação9	1,000	0,736
Satisfação10	1,000	0,931
Satisfação11	1,000	0,940

Um eigenvalue é uma medida da variação que é contabilizada por um componente. Um eigenvalue de um representa a variância de uma variável, então com 11 variáveis há um total de 11 eigenvalue de variância, verificado na tabela abaixo (tabela 5.56).

**Tabela 5.56 - Explicação da variação total Satisfação**

Variância Total Explicada									
Componentes	Eigenvalues iniciais			Extração de cargas quadradas			Rotação de cargas quadradas		
	Total	% de variância	Cumulativa %	Total	% de variância	Cumulativa %	Total	% de variância	Cumulativa %
1	7,129	64,809	64,809	7,129	64,809	64,809	3,867	35,156	35,156
2	1,309	11,903	76,712	1,309	11,903	76,712	2,812	25,565	60,722
3	1,026	9,328	86,040	1,026	9,328	86,040	2,785	25,318	86,040
4	0,634	5,761	91,801						
5	0,294	2,673	94,474						
6	0,282	2,564	97,038						

7	0,105	0,956	97,994						
8	0,091	0,830	98,824						
9	0,057	0,516	99,339						
10	0,045	0,413	99,752						
11	0,027	0,248	100,000						

A adequação do PCA demonstrada pela tabela 5.57, revela que este construto é constituído por três componentes. A inspeção da matriz de correlação mostrou que todas as variáveis tinham pelo menos um coeficiente de correlação maior que 0,3 (Anexo R). Estas componentes estão agrupadas da seguinte maneira: questões 1;6;7;8 destinam-se à função/ tarefas diárias; as questões 1;2;3;4 e 5 aplicam-se à possibilidade de carreira e por fim as questões 9;10 e 11 ao salário.

**Tabela 5.57 - Componentes Satisfação**

Matriz de Componentes			
	Componentes		
	1	2	3
Satisfação5	0,895	-0,336	
Satisfação2	0,884		
Satisfação4	0,847	-0,364	
Satisfação3	0,829	-0,375	0,314
Satisfação10	0,813		-0,518
Satisfação1	0,797		0,300
Satisfação9	0,788		-0,330
Satisfação6	0,783	0,553	
Satisfação11	0,780		-0,573
Satisfação7	0,764	0,456	
Satisfação8	0,648	0,599	

A medida geral Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) conforme a seguinte tabela (tabela 5.58) foi de 0,828 com medidas KMO individuais todas maiores que 0,8, classificações de 'mediano' a 'meritório' de acordo com Kaiser (1974).

**Tabela 5.58 - Valores KMO Satisfação**

<b>KMO e Teste de Bartlett</b>		
Kaiser-Meyer-Olkin Medida de Adequação de Amostragem		0,828
Teste de Esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado Aprox.	394,757
	df	55
	Sig.	0,000

## 5.7 Anova

Há várias formas de interpretar os dados, sendo possível apresentar por hipóteses se as médias do grupo foram estatisticamente diferentes ( $p < 0,05$ ).

Neste caso, a opção escolhida foi a de interpretação dos dados das tabelas. Se sig.  $> 0,05$  então não há diferenças significativas entre os grupos. Se sig  $< 0,05$  então há diferenças significativas para esse grupo.

Apenas são representadas abaixo as tabelas (tabelas 5.59 até 5.62) que representam diferenças significativas. As restantes encontram-se em ANEXOS (Anexo F a F.7), devido ao facto de não apresentarem diferenças significativas entre os grupos. Posto isto, pode constatar-se que o estado civil influencia a retenção dos colaboradores na organização, os colaboradores casados, ficam mais tempo retidos na organização. Relativamente às questões colocadas na gestão por exceção, o fator filhos releva um valor de significância de 0,041, logo há diferenças significativas para esse grupo.

Existe uma preponderância na questão do salário, pois influência de forma direta o *engagement*. E por fim, o número de horas que cada colaborador trabalha apresenta diferenças significativas no que diz respeito à inspiração motivacional, consideração individual e eficácia do líder e retenção, ou seja, o número de horas que se trabalha influenciam de forma direta estes construtos.

**Tabela 5.59 - Anova Estado civil**

<b>ANOVA</b>						
		Soma dos quadrados	df	Quadrado médio	F	Sig.
<i>Engagement</i>	Entre grupos	10,758	3	3,586	2,355	0,093
	Com grupos	42,635	28	1,523		
	Total	53,394	31			

Inspiração motivacional	Entre grupos	3,106	3	1,035	1,219	0,321
	Com grupos	23,785	28	0,849		
	Total	26,891	31			
Consideração individual	Entre grupos	3,425	3	1,142	1,281	0,300
	Com grupos	24,955	28	0,891		
	Total	28,380	31			
Gestão por exceção	Entre grupos	3,343	3	1,114	1,558	0,222
	Com grupos	20,024	28	0,715		
	Total	23,367	31			
Priorização dos resultados	Entre grupos	1,835	3	0,612	0,531	0,665
	Com grupos	32,272	28	1,153		
	Total	34,107	31			
Eficácia do líder	Entre grupos	3,101	3	1,034	1,493	0,238
	Com grupos	19,389	28	0,692		
	Total	22,490	31			
Postura do líder	Entre grupos	3,160	3	1,053	1,468	0,245
	Com grupos	20,097	28	0,718		
	Total	23,257	31			
Retenção	Entre grupos	1,923	3	0,641	3,628	0,025
	Com grupos	4,947	28	0,177		
	Total	6,871	31			
Satisfação	Entre grupos	2,989	3	0,996	1,238	0,314
	Com grupos	22,531	28	0,805		
	Total	25,520	31			

**Tabela 5.60 - Anova Filhos**

ANOVA						
		Soma dos quadrados	df	Quadrado médio	F	Sig.
<i>Engagement</i>	Entre grupos	0,600	1	0,600	0,341	0,563
	Com grupos	52,793	30	1,760		
	Total	53,394	31			
Inspiração motivacional	Entre grupos	2,370	1	2,370	2,899	0,099
	Com grupos	24,521	30	0,817		
	Total	26,891	31			
Consideração individual	Entre grupos	3,137	1	3,137	3,729	0,063
	Com grupos	25,243	30	0,841		
	Total	28,380	31			
Gestão por exceção	Entre grupos	3,093	1	3,093	4,577	0,041

	Com grupos	20,273	30	0,676		
	Total	23,367	31			
Priorização dos resultados	Entre grupos	3,829	1	3,829	3,793	0,061
	Com grupos	30,279	30	1,009		
	Total	34,107	31			
Eficácia do líder	Entre grupos	1,942	1	1,942	2,835	0,103
	Com grupos	20,548	30	0,685		
	Total	22,490	31			
Postura do líder	Entre grupos	1,421	1	1,421	1,952	0,173
	Com grupos	21,836	30	0,728		
	Total	23,257	31			
Retenção	Entre grupos	0,241	1	0,241	1,092	0,304
	Com grupos	6,629	30	0,221		
	Total	6,871	31			
Satisfação	Entre grupos	2,198	1	2,198	2,827	0,103
	Com grupos	23,323	30	0,777		
	Total	25,520	31			

**Tabela 5.61 - Anova Salário**

ANOVA						
		Soma dos quadrados	df	Quadrado médio	F	Sig.
<i>Engagement</i>	Entre grupos	18,645	3	6,215	5,008	0,007
	Com grupos	34,749	28	1,241		
	Total	53,394	31			
Inspiração motivacional	Entre grupos	3,855	3	1,285	1,562	0,221
	Com grupos	23,036	28	0,823		
	Total	26,891	31			
Consideração individual	Entre grupos	3,012	3	1,004	1,108	0,362
	Com grupos	25,368	28	0,906		
	Total	28,380	31			
Gestão por exceção	Entre grupos	4,045	3	1,348	1,954	0,144
	Com grupos	19,321	28	0,690		
	Total	23,367	31			
Priorização dos resultados	Entre grupos	3,892	3	1,297	1,202	0,327
	Com grupos	30,215	28	1,079		
	Total	34,107	31			
Eficácia do líder	Entre grupos	2,991	3	0,997	1,432	0,254
	Com grupos	19,498	28	0,696		

	Total	22,490	31			
Postura do líder	Entre grupos	4,329	3	1,443	2,135	0,118
	Com grupos	18,928	28	0,676		
	Total	23,257	31			
Retenção	Entre grupos	1,152	3	0,384	1,880	0,156
	Com grupos	5,719	28	0,204		
	Total	6,871	31			
Satisfação	Entre grupos	4,998	3	1,666	2,273	0,102
	Com grupos	20,522	28	0,733		
	Total	25,520	31			

**Tabela 5.62 - Anova Quantas horas trabalha por semana**

ANOVA						
		Soma dos quadrados	df	Quadrado médio	F	Sig.
<i>Engagement</i>	Entre grupos	21,310	7	3,044	2,277	0,063
	Com grupos	32,084	24	1,337		
	Total	53,394	31			
Inspiração motivacional	Entre grupos	13,446	7	1,921	3,429	0,011
	Com grupos	13,445	24	0,560		
	Total	26,891	31			
Consideração individual	Entre grupos	14,823	7	2,118	3,749	0,007
	Com grupos	13,557	24	0,565		
	Total	28,380	31			
Gestão por exceção	Entre grupos	9,030	7	1,290	2,160	0,076
	Com grupos	14,336	24	0,597		
	Total	23,367	31			
Priorização dos resultados	Entre grupos	11,875	7	1,696	1,831	0,127
	Com grupos	22,232	24	0,926		
	Total	34,107	31			
Eficácia do líder	Entre grupos	9,178	7	1,311	2,364	0,055
	Com grupos	13,311	24	0,555		
	Total	22,490	31			
Postura do líder	Entre grupos	12,332	7	1,762	3,870	0,006
	Com grupos	10,925	24	0,455		
	Total	23,257	31			
Retenção	Entre grupos	4,765	7	0,681	7,757	0,000
	Com grupos	2,106	24	0,088		
	Total	6,871	31			

Satisfação	Entre grupos	8,094	7	1,156	1,592	0,186
	Com grupos	17,427	24	0,726		
	Total	25,520	31			

## 5.8 Correlações

Quando se trabalha com diversas variáveis explicativas, é necessário observar se elas são correlacionadas. A matriz de correlação comprova, por meio do coeficiente apresentado entre as variáveis, o grau de relacionamento entre elas.

Newbold (Newbold, Carlson, & Thorne, 2007) define uma escala entre os coeficientes de correlação e interpreta cada escala como se pode ver na tabela abaixo (5.63):

**Tabela 5.63 - Interpretação das escalas de coeficientes de correlação (Adaptado de: Newbold, 2007)**

Correlação		Interpretação
+	1,00	Positiva perfeita
+	0,70 a 0,99	Positiva muito forte
+	0,50 a 0,69	Positiva substancial
+	0,30 a 0,49	Positiva moderada
+	0,10 a 0,29	Positiva baixa
+	0,01 a 0,09	Positiva ínfima
	0,00	Nenhuma
-	0,01 a 0,09	Negativa ínfima
-	0,10 a 0,29	Negativa baixa
-	0,30 a 0,49	Negativa moderada
-	0,50 a 0,69	Negativa substancial
-	0,70 a 0,99	Negativa muito forte
-	1,00	Negativa perfeita

A tabela de correlações completa encontra-se em ANEXOS (Anexo G). A correlação é a relação existente entre os grupos. Neste caso, foram feitas duas análises de correlação. A análise de Kendal-tau para medir a correlação de postos entre duas quantidades medidas. Um teste tau é um teste de hipóteses não paramétrico referente à dependência estatística baseada no coeficiente tau. E a análise de Spearman, medida não paramétrica de correlação de postos (dependência estatística entre a classificação de duas variáveis). O coeficiente avalia com que intensidade a relação entre duas variáveis. Conforme se pode observar na tabela abaixo (tabela 5.64), as correlações existentes são:

**Tabela 5.64 - Correlações**

			Trabalha departamento	Inspiração motivacional	Consideração individual	Gestão por exceção	Priorização dos resultados	Eficácia do líder	Postura do líder	Retenção	Satisfação
Kendall's tau_b	HabLiterárias	Coefficiente de correlação	,566**	-0,239	-0,263	-0,072	-0,215	-0,144	-0,210	-0,062	-0,235
		Sig. (2-tailed)	0,000	0,084	0,058	0,610	0,126	0,294	0,128	0,667	0,090
		N	32	32	32	32	32	32	32	32	32
	Inspiração motivacional	Coefficiente de correlação	-,332*	1,000	,840**	,658**	,710**	,818**	,866**	0,083	,695**
		Sig. (2-tailed)	0,017		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,529	0,000
		N	32	32	32	32	32	32	32	32	32
	Consideração individual	Coefficiente de correlação	-,310*	,840**	1,000	,702**	,745**	,743**	,857**	0,136	,663**
		Sig. (2-tailed)	0,025	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,304	0,000
		N	32	32	32	32	32	32	32	32	32
	Gestão por exceção	Coefficiente de correlação	-0,173	,658**	,702**	1,000	,789**	,754**	,704**	0,109	,644**
		Sig. (2-tailed)	0,219	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,415	0,000
		N	32	32	32	32	32	32	32	32	32
	Priorização dos resultados	Coefficiente de correlação	-0,256	,710**	,745**	,789**	1,000	,714**	,725**	0,206	,644**
		Sig. (2-tailed)	0,069	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,126	0,000
		N	32	32	32	32	32	32	32	32	32
	Eficácia do líder	Coefficiente de correlação	-0,242	,818**	,743**	,754**	,714**	1,000	,808**	0,052	,723**
		Sig. (2-tailed)	0,079	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,691	0,000
		N	32	32	32	32	32	32	32	32	32
	Postura do líder	Coefficiente de correlação	-0,259	,866**	,857**	,704**	,725**	,808**	1,000	0,105	,642**
		Sig. (2-tailed)	0,060	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,427	0,000
		N	32	32	32	32	32	32	32	32	32
	Satisfação	Coefficiente de correlação	-0,259	,695**	,663**	,644**	,644**	,723**	,642**	0,022	1,000
		Sig. (2-tailed)	0,062	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,868	
		N	32	32	32	32	32	32	32	32	32
Spearman's rho	HabLiterárias	Coefficiente de correlação	,679**	-0,299	-0,329	-0,089	-0,252	-0,178	-0,255	-0,071	-0,285
		Sig. (2-tailed)	0,000	0,097	0,066	0,629	0,164	0,329	0,158	0,700	0,114

“People really matter” - O valor das pessoas numa empresa familiar de mobiliário e estofo

	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32
Inspiração motivacional	Coefficiente de correlação	-,427*	1,000	,950**	,834**	,856**	,945**	,958**	0,119	,866**
	Sig. (2-tailed)	0,015		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,518	0,000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32
Consideração individual	Coefficiente de correlação	-,435*	,950**	1,000	,866**	,886**	,909**	,957**	0,163	,822**
	Sig. (2-tailed)	0,013	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,372	0,000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32
Gestão por exceção	Coefficiente de correlação	-0,222	,834**	,866**	1,000	,893**	,887**	,856**	0,144	,803**
	Sig. (2-tailed)	0,223	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,430	0,000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32
Priorização dos resultados	Coefficiente de correlação	-0,334	,856**	,886**	,893**	1,000	,869**	,874**	0,265	,803**
	Sig. (2-tailed)	0,062	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,143	0,000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32
Eficácia do líder	Coefficiente de correlação	-0,319	,945**	,909**	,887**	,869**	1,000	,940**	0,052	,892**
	Sig. (2-tailed)	0,075	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,778	0,000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32
Postura do líder	Coefficiente de correlação	-,353*	,958**	,957**	,856**	,874**	,940**	1,000	0,133	,823**
	Sig. (2-tailed)	0,048	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,467	0,000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32
Satisfação	Coefficiente de correlação	-,367*	,866**	,822**	,803**	,803**	,892**	,823**	0,036	1,000
	Sig. (2-tailed)	0,039	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,843	
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32

\*. A correlação é significativa ao nível 0,05

\*\* A correlação é significativa ao nível 0,01

Como se pode observar as correlações de Spearman apresentam valores mais altos. Nem todas as significâncias observadas significam boas correlações, aliás há mais correlações na tabela acima (tabela 5.64), mas apresentam um valor baixo e considerado fraco. É extremamente compreensível que exista uma correlação entre as habilitações literárias e o departamento em que labora, pois nas áreas administrativas, comerciais, design entre outros, os colaboradores apresentam um nível mais elevado de habilitações. Quanto à inspiração motivacional, correlaciona-se com a consideração individual, gestão por exceção, priorização dos resultados/ objetivos, eficácia do líder, postura do líder e com a satisfação. Estes fenómenos podem ser hipoteticamente explicados com os colaboradores serem inspirados pelo líder e estarem satisfeitos ou então pela situação oposta, não serem inspirados pelo líder e não estarem satisfeitos. A satisfação correlaciona-se com quase todos os construtos, anteriores, pois estão intrinsecamente ligados com a consideração individual, gestão por exceção, priorização dos resultados/ objetivos, eficácia e postura do líder. Já a retenção, não apresenta valores correlacionais elevados com nenhum construto.

## **Considerações Finais**

Neste trabalho foi feita uma análise aos resultados obtidos na pesquisa efetuada sobre a empresa Paulo S. Antunes Lda.

Há uns anos o líder ideal era aquele que não fazia perguntas, contrariamente ao líder ideal dos dias de hoje, o cenário é totalmente diferente, líderes são pessoas com conhecimento, habilidade, atitude e é exclusivamente através destas características que as empresas conseguem competitividade. Ou seja, os novos tempos significam novas práticas e novos desenvolvimentos e entendimentos que acompanham as mudanças correspondentes às relações de trabalho e competitividade, partindo dos princípios da aprendizagem e desenvolvimento organizacional, individual e coletivo, onde um líder deve atuar intensamente junto dos seus colaboradores, na procura contínua de comunicação, criatividade, envolvimento, responsabilidade, ética, eficiência e eficácia tanto para produtos, como para serviços. Cabe ao líder criar diariamente laços profundos de confiança com os seus colaboradores, para assim adquirir profissionais motivados, desenvolvidos pessoal e profissionalmente e cada vez mais comprometidos com os objetivos e com os resultados ambicionados pela empresa.

A confiança é o suporte para todos os tipos de relacionamentos humanos e não poderia deixar de sê-lo na área profissional onde o inter-relacionamento tem como objetivo um ótimo desenvolvimento para o crescimento da empresa.

Embora os dados quantitativos sejam redundantes, pois revelam que há correlações entre os construtos os dados qualitativos permitiram uma melhor abordagem da empresa e da liderança adotada nesta organização.

Relativamente aos recursos humanos, a empresa quer em 2019, quer em 2020 passou por uma reestruturação dos seus colaboradores. Durante o ano 2019 ao nível dos recursos humanos houve uma reestruturação da equipa, sendo que a maioria dos responsáveis pelos departamentos representados no organograma (figura 2.2), foram alterados, nomeadamente no Departamento de Recursos Humanos, Comercial, Qualidade, Marketing e Comunicação, Compras, Departamento Criativo, Pintura e Polimento, Design, Gestão de Produção, Orçamentos, entre outros. Todas estas mudanças provocaram a necessidade de um período de adaptação por parte dos novos colaboradores às metodologias da empresa.

Relativamente às sugestões de melhoria exibidas nas entrevistas (Anexos D a D.5), foi realçado que a organização prima pela sua qualidade de produto, instalações e bom ambiente entre os colegas de trabalho. Já os pontos negativos da organização passam pela sua enorme rotatividade de colaboradores, falta de reconhecimento dos colaboradores, inúmeros desentendimentos entre os sócios, baixos salários, propagação do medo por parte do líder e para finalizar, a falta de procedimentos. Aliás, os colaboradores sugerem a criação de um Manual de procedimentos, para facilitar o enquadramento dos novos colaboradores e não sobrecarregar os atuais sempre que chega alguém novo, visto ser um processo bastante repetitivo. Outras sugestões de melhoria salientadas são a dinamização dos recursos humanos, criação de chefias intermédias, pois todas as operações estão pendentes do CEO e visto haver esta rotatividade de contratações a criação de um questionário de saída, a fim de entender as motivações de saída por parte dos colaboradores. Entre 2019 e 2020 a empresa teve mais despedimentos que contratações, através de dados fornecidos pela empresa e embora confidenciais, a média dos colaboradores do escritório despede-se ente 1 a 4 anos, pois são posições que lidam diariamente com o líder da empresa e devido à sua postura de controlo excessivo e medo cria um ambiente pouco criativo e inovador.

Para finalizar, os colaboradores realçam a sua falta de valorização, pois sentem que são vistos apenas como mão de obra facilmente substituída e sem valor.

### **Limitações e trabalho futuro**

A maior limitação na realização deste estudo foi o compromisso de garantir a confidencialidade dos indivíduos. Seria mais produtivo outro tipo de entrevistas, no entanto, tal poderia condicionar as respostas devido à perda da confidencialidade.

Deixa-se para trabalho futuro, adaptar o ponto de partida desta dissertação e envolver outros departamentos nas entrevistas, assim como, alargar o número de Ex colaboradores entrevistados, quanto mais entrevistas, mais opiniões e mais generalidade de respostas será obtida. Seria importante uma análise de conteúdo num software apropriado para a interpretação qualitativa. Neste estudo, a análise quantitativa foi realizada no software SPSS 26.0, mas seria interessante ser analisada noutra tipo de software, mais apropriado para uma amostra tão reduzida.

Como proposta para a organização, deixa-se em aberto a resolução destas perspetivas deixadas acima.

## Bibliografia

- Adizes, I. (1992). *Gerenciando mudanças: o poder da confiança e do respeito mútuos : na vida pessoal, familiar, nos negócios e na sociedade*. Pioneira.
- Araujo, L. C. G. de, Garcia, & Adriana, A. (2009). *Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional* (2ª edição). São Paulo: Atlas.
- Bardin, L. (2012). Resenha Análise de Conteúdo: A Visão de Laurence Bardin. *Revista Eletrônica de Educação*, 6(1), 383–387.
- Barnard, I. C. (1986). The Functions of the Executive. *Academy of Management Review*, 11(2), 456–459. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4283878>
- Barnett, J., Harricharan, M., Fletcher, D., Gilchrist, B., & Coughlan, J. (2015). MyPace: An integrative health platform for supporting weight loss and maintenance behaviors. *IEEE Journal of Biomedical and Health Informatics*, 19(1), 109–116. <https://doi.org/10.1109/JBHI.2014.2366832>
- Barrow, S., & Mosley, R. (2007). The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work. *Journal of Brand Management*, 15(2), 150–151. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550125>
- Bass, B. M. (1987). Leadership and Performance Beyond Expectations. *Academy of Management Review*, 12(4), 756–757. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306754>
- Bass, B. M., & Bass, R. (2009). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* (4ª edição). New York: Free Press.
- Bates S 2004 Getting engaged HR Magazine Vol 49 pp 44 51 Biklen SK and Bogdan | Course Hero. (n.d.).
- Bennis, W. (2009). *On Becoming a Leader. The Leadership Classic. Basic Books*. New York: Basic Books.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1966). Some Effects of Managerial Grid Seminar Training on Union and Management Attitudes Toward Supervision. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 2(4), 387–400. <https://doi.org/10.1177/002188636600200402>
- Brant, P. S. (2012). A Relação entre líderes e membros (LMX), estilos de liderança e seus impactos na satisfação no trabalho e desempenho dos profissionais. In *XV SEMEAD - Seminários em Administração* (pp. 1–16). Belo Horizonte.
- Carlotto, M. S., & Câmara, S. G. (2008). Propriedades psicométricas do Questionário de Satisfação

- no Trabalho (S20/23). *Psico-USF*, 13(2), 203–210. <https://doi.org/10.1590/s1413-82712008000200007>
- Cattell, R. B. (1966). The scree test for the number of factors. *Multivariate Behavioral Research*, 1(2), 245–276. [https://doi.org/10.1207/s15327906mbr0102\\_10](https://doi.org/10.1207/s15327906mbr0102_10)
- Coelho, F. A., Jairo, J., & Borges-Andrade, E. (2008). *Uso do conceito de aprendizagem em estudos relacionados ao trabalho e organizações The use of the learning concept in studies related to work and organizations*. Brasil.
- Covey, S. R. (2002). *Liderança Baseada em Princípios* (10ª edição). Campus.
- Dansereau, F., Cashman, J., & Graen, G. (1973). Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship of leadership and turnover among managers. *Organizational Behavior and Human Performance*, 10(2), 184–200. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(73\)90012-3](https://doi.org/10.1016/0030-5073(73)90012-3)
- Delfino, Islania Andrade De Lira Silva, A. B. da, & Rohde, L. R. (2010). A Produção Acadêmica sobre Liderança no Brasil: Uma Análise Bibliométrica dos Artigos Publicados em Eventos e Periódicos Entre 1995 e 2009. *Encontro Da ANPAD - EnANPAD*, 34, 1–17.
- DeVellis, R. F. (2003). *Scale Development: Theory and Applications* (2ª edição). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- DuBrin, A. J. (2003). *Fundamentos do Comportamento Organizacional. Journal of Healthcare Management* (Vol. 59). São Paulo: Ática.
- Engelbrecht, A. S., Heine, G., & Mahembe, B. (2017). Integrity, ethical leadership, trust and work engagement. *Leadership and Organization Development Journal*, 38(3), 368–379. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2015-0237>
- Fiedler, F. E. (1981). Leadership Effectiveness. *American Behavioral Scientist*, 24(5), 619–632. <https://doi.org/10.1177/000276428102400503>
- Garcia, O., & Coltre, S. (2017). Knowledge Management as a Determining Factor in the Retention of Professionals in the Industry: A Case Study in an Organization in the Furniture Industry. *Brazilian Business Review*, 14(1), 182–203. <https://doi.org/10.15728/bbr.2017.14.2.3>
- Goddard, J., & Eccles, T. (2012). *Uncommon Sense, Common Nonsense: Why some organisations consistently outperform others* (1ª edição). Londres: Profile Books Ltd.
- Goleman, D. (2019). Inteligência Emocional en la empresa, 53(9), 1689–1699.
- Gomes, D. (2000). *Cultura organizacional: comunicação e identidade*. Coimbra: Quarteto Editora.

- Gratton, L. (2011). Workplace 2025-What will it look like? *Organizational Dynamics*, 40(4), 246–254. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2011.07.002>
- Guastello, S. J. (2007). Non-linear dynamics and leadership emergence. *Leadership Quarterly*, 18(4), 357–369. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.005>
- Guillén, M. E. (2001). Is globalization civilizing, destructive or feeble? A critique of five key debates in the social science literature. *Annual Review of Sociology*, 27(1), 235–260. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.27.1.235>
- Harris, R. B. (1989). Reviewing nursing stress according to a proposed coping-adaption framework. *ANS. Advances in Nursing Science*. <https://doi.org/10.1097/00012272-198901000-00006>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. M. (2004). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. In *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived*. (pp. 205–224). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10594-009>
- Henne, D., & Locke, E. A. (1985). JOB DISSATISFACTION: WHAT ARE THE CONSEQUENCES? *International Journal of Psychology*, 20(2), 221–240. <https://doi.org/10.1080/00207598508247734>
- Hoole, C., & Bonnema, J. (2015). Work engagement and meaningful work across generational cohorts. *SA Journal of Human Resource Management*, 13(1), 1–11. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v13i1.681>
- House, R. J., & Howell, J. M. (1992). Personality and charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 3(2), 81–108. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(92\)90028-E](https://doi.org/10.1016/1048-9843(92)90028-E)
- Hunter, J. C. (2004). *O Monge e o Executivo uma história sobre a essência da liderança*. Sextante.
- Ianni, O. (1994). Globalização: novo paradigma das ciências sociais. *Estudos Avançados*, 8(21), 147–163. <https://doi.org/10.1590/s0103-40141994000200009>
- Jesuíno, J. C. (1987). *Processos de liderança* (2ª edição, Vol. 6). Livros Horizonte
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Kaiser, H. F. (1960). The Application of Electronic Computers to Factor Analysis. *Educational and Psychological Measurement*, 20(1), 141–151. <https://doi.org/10.1177/001316446002000116>
- Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39(1), 31–36

<https://doi.org/10.1007/BF02291575>

- Kamoche, K. (2002). *Understanding human resource management* (1ª edição, Vol. 24). Buckingham: Open University Press. <https://doi.org/10.1108/er.2002.24.1.101.3>
- Kline, R. B. (2005). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling. Research on Social Work Practice* (2ª edição). New York: Guildford. <https://doi.org/10.1177/1049731509336986>
- Kotter, P. J. (1997). *Liderando mudança - John P. Kotter* (17ª edição). Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Kouzes, J.M. & Poser, B. Z. (1995). *An Instructor's Guide to the The Leadership Challenge*. San Francisco: Jossey Bass.
- Kouzes, J. M., & Poser, B. Z. (1995). *An Instructor's Guide to the The Leadership Challenge* (1ª edição). San Francisco: Jossey Bass.
- Lane, C., & Bachmann, R. (1996). The Social Constitution of Trust: Supplier Relations in Britain and Germany. *Organization Studies*, 17(3), 365–395.  
<https://doi.org/10.1177/017084069601700302>
- Lendrevie, J., Lévy, J., Rodrigues, J. V., & Dionísio, P. (2015). *Mercator da Língua Portuguesa: teoria e prática do marketing. D. Quixote*. Dom Quixote.
- Lima, N. P., Biasi, L. A., Zanette, F., & Nakashima, T. (2003). Produção de mudas por estaquia de duas espécies de guaco. *Horticultura Brasileira*, 21(1), 106–109.  
<https://doi.org/10.1590/s0102-05362003000100022>
- Lippitt, R., & White, R. K. (2005). The “social climate” of children’s groups. In *Child behavior and development: A course of representative studies*. (pp. 485–508). McGraw-Hill.  
<https://doi.org/10.1037/10786-028>
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309–336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- Lopes, A., & Felício, M. J. (2005). Competências de gestão em globalização. Estudo de caso de uma empresa em proceso de internalização. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 4, 78–93. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=388541363008>
- Lu, G., Hu, Y., Wang, Q., Qi, J., Gao, F., Li, Y., ... Gao, G. F. (2013). Molecular basis of binding between novel human coronavirus MERS-CoV and its receptor CD26. *Nature*, 500(7461), 227–231. <https://doi.org/10.1038/nature12328>
- Magretta, J. (2012). *Michael Porter. O essencial sobre estratégia, concorrência e competitividade*.

Vila Nova de Famalicão, Portugal: Centro Atlântico.

- Mansor, Z. D., Jaharudin, N. S., & Nata, N. M. (2018). Employee Engagement in Public Organizations in Malaysia. *Proceeding of the 5th International Conference on Management and Muamalah, 2018(ICoMM)*, 258–272.
- Marcovitch, J. (1979). Eficiência e eficácia organizacional na instituição de pesquisa aplicada \*. *Revista de Administração Pública*, 13(1), 69–79.
- Martin, C. A. (2005). From high maintenance to high productivity: What managers need to know about Generation Y. *Industrial and Commercial Training*, 37(1), 39–44.  
<https://doi.org/10.1108/00197850510699965>
- Maxwell, J. C. (2007). *O líder 360º*. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil.
- Morgan, G. (1988). Accounting as reality construction: Towards a new epistemology for accounting practice. *Accounting, Organizations and Society*, 13(5), 477–485.  
[https://doi.org/10.1016/0361-3682\(88\)90018-9](https://doi.org/10.1016/0361-3682(88)90018-9)
- Nayef R F, A. (2006). Program on the Geopolitical Implications of Globalization and Transnational Security Definitions of. *Globalization : A Comprehensive Overview and a Proposed Definition*, 1–21
- Newbold, P., Carlson, W., & Thorne, B. (2007). *Statistics for business and economics*
- Oliveira Batista, N. de P., Miranda Kilimnik, Z., & Teixeira Reis Neto, M. (2006). Influência dos estilos de liderança na satisfação no trabalho: um estudo em um entidade de fins não econômicos . *NAVUS-Revista de Gestão e Tecnologia*, 6, 24–39
- Pareto, V. (1945). *Manual de economía política*. Atalaya. Retrieved from <http://repositoriodigital.bcentral.cl/xmlui/handle/20.500.12580/4741>
- Probst, G., Raub, S., & Romhardt, K. (2009). *Gestão do conhecimento: Os elementos construtivos do sucesso*. (Bookman, Ed.) (1ª)
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F. S., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3ª edição). Lisboa: Edições Sílabo Lda.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. e. (2012). Authentic leadership promoting employees’ psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 429–437. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.003>
- Robbins, S. P. (2006). *Comportamento Organizacional* (11ª edição). São Paulo: Pearson Educación.

- Rosete, D., & Ciarrochi, J. (2005). Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness. *Leadership and Organization Development Journal*, 26(5), 388–399. <https://doi.org/10.1108/01437730510607871>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Sant’anna, A. D. S., Campos, M. S., & Lótfi, S. (2012). Liderança: o que pensam executivos brasileiros sobre o tema? *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 13(6), 48–76. <https://doi.org/10.1590/s1678-69712012000600004>
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied Psychology*, 57(2), 173–203. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00285.x>
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schley, J., Zampier, M. A., Stefano, S. R., & Kuhl, M. R. (2015). Estilos de liderança: um estudo sobre a percepção dos funcionários de um supermercado da mesorregião central do Paraná. *Revista de Administração*, 5(2), 139–152. <https://doi.org/10.18256/2237-7956/raimed.v5n2p139-152>
- Scott, W. R. (1987). The Adolescence of Institutional Theory. *Administrative Science Quarterly*, 32(4), 493–511.
- Tanure, B., Evans, P., & Cançado, V. L. (2010). As quatro faces de RH: analisando a performance da gestão de Recursos Humanos em empresas no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(4), 594–614. <https://doi.org/10.1590/s1415-65552010000400003>
- Thomas, K. W. (2000). *Intrinsic Motivation at Work: Building Energy and Commitment*. (B. Koehler, Ed.), *Training Development* (Vol. 54). San Francisco.
- Treat, J. R., Tumbas, N. S., McDonald, S. T., Shinar, D., Hume, R. D., Mayer, R. E., ... Castellan, N. J. (1979). *Tri-level study of causes of traffic accident* (Vol. II). United States of America: Department of transportation.
- Vergara, S. C. (2000). *Gestão de pessoas* (15ª edição). Atlas Editora S.A.
- Vroom, V., & Yetton, P. (1973). *Leadership and Decision Making* (Vol. 110). Pittsburgh: University of Pittsburgh Pre.
- Wellins, R. S., Bernthal, P., & Phelps, M. (2006). *Employee Engagement: The key to realizing*

*Competitive Advantage Senior Vice President of Global Marketing and new business development.* Toronto.

Zerbini, T., & Abbad, G. (2010). Aprendizagem induzida pela instrução em contexto de organizações e trabalho: uma análise crítica da literatura. *Cadernos de Psicologia Social Do Trabalho*, 13(2), 177. <https://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v13i2p177-193>







## ANEXOS



## Anexo A - Questionário

### “People really matter”

O presente questionário insere-se no âmbito de uma Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Gestão, pela Universidade Lusíada.

Solicita-se a sua participação neste estudo que tem como objetivo a compreensão entre a Liderança, Satisfação e Retenção dos colaboradores da empresa Paulo S. Antunes Lda.

Este questionário é composto por 4 Secções cujas questões são para classificar de acordo com as escalas apresentadas. Lembro que não existem respostas certas ou erradas, apenas a sua opinião pode classificar este estudo.

Saliento que todos os dados recolhidos são anónimos e confidenciais, utilizados apenas para fins académicos. O preenchimento deste questionário demora apenas 5 minutos.

Obrigada pela colaboração,

Bárbara Antunes

### Conhecimento do Colaborador

1.

Género	Feminino	Masculino

2.

Idade (Coloque em números)	
----------------------------	--

3.

Estado civil	Casado	Divorciado	Solteiro	União de facto

4.

Situação familiar – Filhos?	Sim	Não

5.

Se sim, quantos? (Coloque em números)	
---------------------------------------	--

6.

Habilitações literárias	A estudar	9º ano	Ensino Secundário	Licenciado	Mestrado	Doutoramento

7.

Reside	Sozinho	Com os pais	Cônjuge	Partilha casa

8.

Rendimento	Menor ou igual a €635	Entre €635 e €999	Entre €1.000 e €1.999	Entre €2.000 e €2.999

9.

Há quantos anos está nesta organização? (Coloque em números, no caso de ser menos de 1 ano, coloque -1)	
---	--

10.

Trabalha em que departamento?	Administrativo	Comercial	Comunicação	Design	Orçamentação	Produtivo

11.

Quantas horas trabalha por semana (Coloque em números)	
--	--

12.

Tipo de contrato?	Estágio profissional	Contrato de prestação de serviços (recibo verde)	Contrato a termo certo (renovações automáticas até ao máximo de 3 anos)	Contrato de trabalho (sem termo)

### ***Engagement***

Escala de Likert de 7 pontos.

	1.Nenhuma vez	2. Algumas vezes por ano	3. Uma vez ou menos por mês	4. Algumas vezes por mês	5. Uma vez por semana	6. Algumas vezes por semana	7.Todos os dias
1. No meu trabalho sinto-me cheio(a) de energia.							

2. No meu trabalho sinto-me com força e energia.							
3. Quando me levanto de manhã apetece-me ir trabalhar.							
4. Estou entusiasmado(a) com o meu trabalho.							
5. O meu trabalho inspira-me.							
6. Estou orgulhoso(a) do que faço neste trabalho.							
7. Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente.							
8. Estou imerso(a) no meu trabalho.							
9. "Deixo-me ir" quando estou a trabalhar.							

## Liderança

Escala de Likert de 5 pontos

<b>O meu superior:</b>	1. Discordo totalmente	2. Discordo	3. Não concordo, nem discordo	4. Concordo	5. Concordo totalmente
1. Identifica ações a desenvolver com maior impacto estratégico.					
2. Antecipa os problemas e desenvolve planos com vista à sua resolução.					
3. Sabe acabar no tempo certo uma discussão.					
4. Sabe quando deve apoiar e aconselhar ou dar autonomia.					
5. Interessa-se pela carreira profissional dos colaboradores, proporcionando					

oportunidades de desenvolvimento.					
6. Encoraja os outros a exprimir os seus pontos de vista.					
7. Identifica as implicações mais vastas das decisões.					
8. Dá os recursos necessários de acordo com as prioridades.					
9. Estabelece procedimentos para a realização do trabalho.					
10. Em situações de stress mantém a calma.					
11. Envolve os colaboradores no estabelecimento de planos e nas decisões que os afetam.					
12. Facilita o desenvolvimento da Visão da Empresa.					
13. Estabelece desafios e encoraja/apoia o assumir de riscos.					
14. Sabe ouvir e facilita o diálogo.					
15. Articula ideias, sabe argumentar e expressar a sua discordância.					
16. Focaliza-se nas informações importantes sem se perder em detalhes desnecessário.					
17. Identifica as questões e tendências que influenciam as formas de funcionamento.					
18. Reconhece os bons desempenhos.					
19. Dá diretivas claras e define prioridades para a equipa.					
20. Cria um bom ambiente de trabalho para que as pessoas se sintam bem.					
21. Aceita críticas com espírito de abertura.					
22. Facilita e promove o acesso à informação.					
23. Forma equipas eficazes tendo em conta a					

complementaridade dos membros.					
24. Procura, integra e avalia a informação necessária antes de tomar decisões.					
25. Identifica e antecipa oportunidades de negócio.					
26. Define os papéis e responsabilidades dos membros da equipa.					
27. Toma em consideração os sentimentos e preferências das pessoas na tomada de decisão.					
28. Dá prioridade à obtenção de resultados.					
29. Sabe utilizar conselhos de outros e adaptar o seu comportamento aos resultados de novas experiências.					
30. Inspira confiança.					
31. Procura sempre soluções mutuamente vantajosas.					
32. Concebe soluções inovadoras e eficazes.					
33. Gere solicitações múltiplas e prioridades antagónicas.					
34. Aprende com os próprios erros.					
35. Serve de exemplo na sua atitude de colaboração com os outros.					
36. Demonstra coerência entre as palavras e ações.					
37. Considera soluções alternativas antes de tomar decisões.					
38. Cumpre os compromissos que assume.					
39. Aposta na aprendizagem e autodesenvolvimento.					
40. Distribui trabalho de acordo com o volume, prioridades e capacidades individuais.					
41. Trata as pessoas com respeito.					

42. Toma decisões atempadamente.					
43. Estabelece prazos realistas e estima os recursos quando planeia.					
44. Identifica eficazmente os pontos fortes e necessidades de desenvolvimento dos colaboradores.					
45. Sabe gerir um debate, clarificando e questionando para conseguir um entendimento mais profundo das situações.					
46. Estabelece métodos para medir os resultados.					
47. Toma decisões em situações de incerteza.					
48. Identifica as necessidades a longo prazo.					
49. Sabe gerir o tempo.					
50. Sabe ligar os objetivos da equipa à visão da empresa.					
51. Está disponível e dá apoio sempre que necessário.					
52. Sabe dar respostas construtivas.					
53. Sabe ouvir atentamente o outro sem o interromper.					
54. Sabe influenciar decisões.					
55. Fomenta a criatividade e procura novas soluções de valor acrescentado.					
56. Procura planear trabalho com os outros Departamentos.					
57. Confere aos outros a autonomia necessária para cumprir os seus objetivos.					
58. Transmite o sentido da visão e objetivos de uma forma envolvente.					
59. Desafia o "sempre se fez assim".					
60. Sabe reorientar o desempenho quando os objetivos não estão a ser cumpridos.					

61. Identifica necessidades de mudança e desenvolve soluções estratégicas.					
62. Identifica contradições entre as grandes opções e as atividades o dia-a-dia.					
63. É curioso e procura descobrir as melhores práticas.					
64. Antecipa as posições e reações dos outros e age em conformidade.					
65. Responde aos problemas com flexibilidade e dinamismo.					
66. Fomenta a postura de aprender a aprender.					
67. Quando erra fica aborrecido consigo mesmo.					
68. Sabe relacionar-se com as pessoas certas.					
69. Partilha os sucessos e dá visibilidade à equipa.					
70. Está ausente quando precisam dele.					
71. Evita envolver-se nos problemas até ao momento que eles se tornam sérios.					
72. Acredita na filosofia de que “não se mexe no que está a acontecer bem”.					
73. Demora a responder às questões urgentes.					
74. Fala de uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro.					
75. Preocupa-se com os propósitos, valores, princípios éticos e morais.					

## Retenção

Escala de Likert de 5 pontos

	1. Discordo totalmente	2. Discordo	3. Não concordo, nem discordo	4. Concordo	5. Concordo totalmente
1. Se pudesse escolher novamente, escolheria					

trabalhar na organização onde atualmente trabalho.					
2. Tenho feito contactos para sair desta organização.					
3. Tenciono manter-me na organização onde trabalho.					
4. Penso com frequência “deixar” a organização onde atualmente trabalho.					
5. Penso prosseguir a minha carreira na organização onde trabalho.					
6. É bastante provável que procure um novo emprego no próximo ano.					
7. Não estou ativamente à procura de outro emprego noutra organização.					
8. Penso em sair desta organização logo que tenha oportunidade para isso.					

## Satisfação

Escala de Likert de 5 pontos

	1. Discordo totalmente	2. Discordo	3. Não concordo, nem discordo	4. Concordo	5. Concordo totalmente
1. Estou satisfeito com a liderança utilizada pelo meu superior.					
2. Estou satisfeito como o meu superior trabalha com as pessoas.					
3. Estou satisfeito com as vezes que fui promovido.					
4. Com as oportunidades de ser promovido nesta organização.					
5. Com o tempo que tenho de esperar até receber uma promoção.					
6. Com as minhas tarefas diárias.					
7. Aquilo para que fui contratado é realmente a função que estou a exercer.					

8. Com o grau de interesse que as minhas tarefas diárias me despertam.					
9. Com o modo de como o meu superior me trata.					
10. Com o meu salário em comparação com os meus esforços no trabalho.					
11. Com o meu salário face à minha capacidade profissional.					

## Anexo B – Guião entrevista a colaborador

A presente entrevista insere-se no âmbito de uma Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Gestão, pela Universidade Lusíada.

Solicita-se a sua participação neste estudo que tem como objetivo a compreensão entre a Liderança, Satisfação e Retenção dos colaboradores da empresa Paulo S. Antunes Lda.

Saliento que todos os dados recolhidos são anónimos e confidenciais, utilizados apenas para fins académicos.

Obrigada pela colaboração,

Bárbara Antunes

1.

Há quantos anos colabora com esta organização?	
--	--

2.

Na sua opinião onde como vê a empresa daqui a 3 anos?	
---	--

3.

E a si, onde se vê daqui a 3 anos?	
------------------------------------	--

4.

Pontos Negativos	
------------------	--

5.

Pontos Positivos	
------------------	--

6.

Sugestões de melhoria	
-----------------------	--

7.

Pode dizer-me algo que mudaria na sua função?	
---	--

Por favor selecione uma resposta para cada questão:

Escala de Likert de 5 pontos

	1. Discordo totalmente	2. Discordo	3. Não concordo, nem discordo	4. Concordo	5. Concordo totalmente
1. Gosta da sua função e isso motiva-o a vir trabalhar todos os dias?					
2. A delegação de tarefas e de responsabilidades é feita com eficácia e assertividade?					
3. O modelo de gestão dá abertura para que os colaboradores e membros da equipe possam dar sugestões?					
4. O meu superior aumenta a minha motivação para o sucesso?					
5. Esta satisfeito com a relação com o seu superior?					
6. O trabalho/ interação com a equipa é positiva?					
7. Concorda as oportunidades de carreira proporcionadas ao longo do período que estás/ estiveste na empresa?					

## Anexo C – Guião entrevista a Ex colaborador

A presente entrevista insere-se no âmbito de uma Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Gestão, pela Universidade Lusíada.

Solicita-se a sua participação neste estudo que tem como objetivo a compreensão dos motivos da sua saída da empresa Paulo S. Antunes Lda.

Saliento que todos os dados recolhidos são anónimos e confidenciais, utilizados apenas para fins académicos.

Obrigada pela colaboração,

Bárbara Antunes

1.

Quais os motivos da sua saída da organização?	
---	--

2.

Na sua opinião como vê a empresa daqui a 3 anos?	
--	--

3.

Pontos Negativos	
------------------	--

4.

Pontos Fortes	
---------------	--

5.

Sugestões de melhoria	
-----------------------	--

6.

O que consideras que a empresa te poderia ter proporcionado para evitar a tua saída?	
--	--

Por favor selecione uma resposta para cada questão:

Escala de Likert de 5 pontos

	1. Discordo totalmente	2. Discordo	3. Não concordo, nem discordo	4. Concordo	5. Concordo totalmente
1. Gostava da sua função e isso motiva-o a ir trabalhar todos os dias?					
2. A delegação de tarefas e de responsabilidades é feita com eficácia e assertividade?					
3. O modelo de gestão dá abertura para que os colaboradores e membros da equipe possam dar sugestões?					
4. O meu superior aumenta a minha motivação para o sucesso?					
5. Esta (va) satisfeito com a relação com o seu superior?					
6. O trabalho/ interação com a equipa é positiva?					
7. Concorda as oportunidades de carreira proporcionadas ao longo do período que estás/ estiveste na empresa?					

## Anexo D – Entrevista individuo A

1.

Há quantos anos colabora com esta organização?	4 anos
--	--------

2.

Na sua opinião como vê a empresa daqui a 3 anos?	Sinceramente, na minha opinião daqui a 3 anos imagino a empresa ou totalmente estagnada ou então encerrada. Vejo que há qualidade nos produtos confeccionados, mas há uma enorme falta de método e de respeito para com os colaboradores e isso provoca uma enorme rotatividade de funcionários e então há saberes que se vão perdendo.
--	---

3.

E a si, onde se vê daqui a 3 anos?	Tenciono estar noutra organização a trabalhar. Gosto imenso daquilo que faço, mas não me vejo a continuar a trabalhar aqui.
------------------------------------	---

4.

Pontos Negativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rotatividade de colaboradores</li> <li>- Falta de reconhecimento dos colaboradores</li> <li>- Medo de inovação</li> </ul>
------------------	--

5.

Pontos Fortes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualidade dos produtos</li> <li>- Instalações</li> <li>- Proximidade de residência</li> </ul>
---------------	--

6.

Sugestões de melhoria	Dinamização dos recursos humanos a fim de evitar a rotatividade
-----------------------	---

7.

Pode dizer-me algo que mudaria na sua função?	Criar chefias intermédias, o CEO torna tudo demasiado dependente dele.
---	--

Por favor seleccione uma resposta para cada questão:

Escala de Likert de 5 pontos

	1. Discordo totalmente	2. Discordo	3. Não concordo, nem discordo	4. Concordo	5. Concordo totalmente
1. Gosta da sua função e isso motiva-o a vir trabalhar todos os dias?				x	

2.A delegação de tarefas e de responsabilidades é feita com eficácia e assertividade?		x			
3.O modelo de gestão dá abertura para que os colaboradores e membros da equipa possam dar sugestões?	x				
4.O meu superior aumenta a minha motivação para o sucesso?	x				
5.Esta satisfeito com a relação com o seu superior?		x			
6.O trabalho/ interação com a equipa é positiva?				x	
7.Concorda as oportunidades de carreira proporcionadas ao longo do período que estás/ estiveste na empresa?		x			

### Anexo D.1 - Entrevista individuo B

1.

Há quantos anos colabora com esta organização?	Alguns meses
--	--------------

2.

Na sua opinião como vê a empresa daqui a 3 anos?	A tentar arranjar colaboradores que queiram trabalhar lá, pois estou há alguns meses nesta empresa e a maioria das pessoas que está na empresa há muito tempo são da produção e já têm alguma idade, mas na parte do escritório as pessoas não querem ficar muito tempo, pois são constantemente ameaçadas e desrespeitadas. Por isso, não vejo quem queira trabalhar lá por muito tempo.
--	---

3.

E a si, onde se vê daqui a 3 anos?	Ando a fazer contactos para ir trabalhar para a minha área.
------------------------------------	---

4.

Pontos Negativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não ser tratada com respeito, o meu chefe grita demasiado com as pessoas e chega a insultar-nos</li> <li>- Rigidez de horários</li> <li>- Medo de expressar a nossa opinião</li> </ul>
------------------	---

5.

Pontos Fortes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualidade</li> <li>- Instalações</li> <li>- Espírito de equipa entre os colegas</li> </ul>
---------------	---

6.

Sugestões de melhoria	Ter em conta a opinião dos colaboradores e dar o devido reconhecimento.
-----------------------	---

7.

Pode dizer-me algo que mudaria na sua função?	Criar procedimentos. Estou cá há pouco tempo, mas senti-me bastante perdida, quando entrei, porque não havia métodos de trabalho estabelecidos, nem nenhum suporte por onde me guiar.
---	---

Por favor selecione uma resposta para cada questão:

Escala de Likert de 5 pontos

	1. Discordo totalmente	2. Discordo	3. Não concordo, nem discordo	4. Concordo	5. Concordo totalmente
1. Gosta da sua função e isso motiva-o a vir trabalhar todos os dias?				x	
2. A delegação de tarefas e de responsabilidades é feita com eficácia e assertividade?		x			
3. O modelo de gestão dá abertura para que os colaboradores e membros da equipa possam dar sugestões?			x		
4. O meu superior aumenta a minha motivação para o sucesso?	x				
5. Esta satisfeito com a relação com o seu superior?		x			
6. O trabalho/ interação com a equipa é positiva?				x	
7. Concorda as oportunidades de carreira proporcionadas ao longo do período que estás/ estiveste na empresa?			x		

## Anexo D.2 - Entrevista individuo C

1.

Há quantos anos colabora com esta organização?	2 anos
--	--------

2.

Na sua opinião como vê a empresa daqui a 3 anos?	Totalmente estagnada.
--	-----------------------

3.

E a si, onde se vê daqui a 3 anos?	A trabalhar numa área que me dê mais prazer e se enquadre nos meus valores e conseqüentemente, onde seja reconhecido e bem tratado.
------------------------------------	---

4.

Pontos Negativos	- Ausência de oportunidades de crescimento de carreira - Salário - Falta de procedimentos
------------------	---

5.

Pontos Fortes	- Instalações - Qualidade - Espírito de equipa
---------------	--

6.

Sugestões de melhoria	Valorização das pessoas e tratá-las com respeito.
-----------------------	---

7.

Pode dizer-me algo que mudaria na sua função?	Organização. As coisas são feitas em cima do joelho e há demasiado stress criado à volta que na minha opinião é desnecessário. As mensagens não são passadas da melhor forma e perdem-se pelas pessoas que vão passando por aqui, há trabalhos duplicados.
---	--

Por favor seleccione uma resposta para cada questão:

Escala de Likert de 5 pontos

	1. Discordo totalmente	2. Discordo	3. Não concordo, nem discordo	4. Concordo	5. Concordo totalmente
1. Gosta da sua função e isso motiva-o a vir trabalhar todos os dias?			x		
2. A delegação de tarefas e de responsabilidades é feita com eficácia e assertividade?		x			
3. O modelo de gestão dá abertura para que os colaboradores e membros da equipa possam dar sugestões?	x				
4. O meu superior aumenta a minha motivação para o sucesso?			x		
5. Esta satisfeito com a relação com o seu superior?		x			
6. O trabalho/ interação com a equipa é positiva?					x
7. Concorda as oportunidades de carreira proporcionadas ao longo do período que estás/ estiveste na empresa?			x		

## Anexo D.3 - Entrevista individuo D

1.

Quais os motivos da sua saída da organização?	A questão da minha saída não foi propriamente a empresa em si, mas sim, quem tem os poderes de decisão final.
---	---

2.

Na sua opinião como vê a empresa daqui a 3 anos?	No meu ponto de vista acho que se as coisas mudarem internamente a empresa poderá vir a crescer, mas para isso muitas alterações teriam de ser feitas.
--	--

3.

Pontos Negativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Medo por parte dos colaboradores</li> <li>- Falta de oportunidade de crescimento individual</li> <li>- Desvalorização do capital humano</li> </ul>
------------------	---

4.

Pontos Fortes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Potencial de crescimento devido à qualidade dos produtos</li> <li>- Made in Portugal</li> <li>- Artigos customizados</li> </ul>
---------------	--

5.

Sugestões de melhoria	Criar procedimentos internos, assim como, um manual de procedimentos. Ponderar decisões e dar abertura de pensamento.
-----------------------	---

6.

O que consideras que a empresa te poderia ter proporcionado para evitar a tua saída?	No tempo em que colaborei com a PA vesti realmente a camisola, sou uma pessoa de trabalhar em equipa e isso não foi de todo valorizado pelos líderes desta empresa. Passei mais tempo a trabalhar do que com a minha própria família, vivi momentos de altos e baixos, momentos de tensão e conquistas, mas a liderança desta empresa deixa muito a desejar, as pessoas não são respeitadas, não são encorajadas a exprimir os seus pontos de vista. Houve muita coisa má que de certa forma levou à rutura, mas também sei que nos primeiros dois anos e meio as coisas correram muito bem e os resultados em termos de crescimento económico e de satisfação de clientes foram bons.
--	--

Por favor seleccione uma resposta para cada questão:

Escala de Likert de 5 pontos

	1. Discordo totalmente	2. Discordo	3. Não concordo, nem discordo	4. Concordo	5. Concordo totalmente
1. Gostava da sua função e isso motiva-o a ir trabalhar todos os dias?					x

2.A delegação de tarefas e de responsabilidades é feita com eficácia e assertividade?	x				
3.O modelo de gestão dá abertura para que os colaboradores e membros da equipa possam dar sugestões?	x				
4.O meu superior aumenta a minha motivação para o sucesso?	x				
5.Esta (va) satisfeito com a relação com o seu superior?	x				
6.O trabalho/ interação com a equipa é positiva?				x	
7.Concorda as oportunidades de carreira proporcionadas ao longo do período que estás/ estiveste na empresa?	x				

#### Anexo D.4 - Entrevista individuo E

1.

Quais os motivos da sua saída da organização?	Falta de motivação, procura de novas oportunidades.
---	---

2.

Na sua opinião como vê a empresa daqui a 3 anos?	Estagnada, dada à desmotivação da equipa devido ao facto de serem vista apenas como mão de obra.
--	--

3.

Pontos Negativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Baixo salário</li> <li>- Falta de formação, poucas ou nenhuma iniciativas para motivar os RH.</li> <li>- Má relação entre os dois sócios</li> </ul>
------------------	--

4.

Pontos Fortes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualidade</li> <li>- Instalações</li> <li>- Localização</li> </ul>
---------------	---

5.

Sugestões de melhoria	Encarar as pessoas como o ativo mais importante da empresa.
-----------------------	---

6.

--	--

O que consideras que a empresa te poderia ter proporcionado para evitar a tua saída?	Sinceramente, nada. Eu saí porque sentia que a minha opinião não era valorizada e nem sequer ouvida. Não havia espírito de abertura.
--	--

Por favor seleccione uma resposta para cada questão:

Escala de Likert de 5 pontos

	1. Discordo totalmente	2. Discordo	3. Não concordo, nem discordo	4. Concordo	5. Concordo totalmente
1. Gostava da sua função e isso motiva-o a ir trabalhar todos os dias?				x	
2. A delegação de tarefas e de responsabilidades é feita com eficácia e assertividade?		x			
3. O modelo de gestão dá abertura para que os colaboradores e membros da equipa possam dar sugestões?		x			
4. O meu superior aumenta a minha motivação para o sucesso?			x		
5. Esta (va) satisfeito com a relação com o seu superior?		x			
6. O trabalho/ interação com a equipa é positiva?			x		
7. Concorda as oportunidades de carreira proporcionadas ao longo do período que estás/ estiveste na empresa?		x			

## Anexo D.5 - Entrevista individuo F

1.

Quais os motivos da sua saída da organização?	O principal motivo da minha saída da organização, foi o facto de aparecer uma proposta melhor. Juntei esse fator à agravante de não gostar do ambiente da empresa e não me sentir realizado.
---	--

2.

Na sua opinião como vê a empresa daqui a 3 anos?	Para ser sincero, vejo a empresa daqui a 3 anos exatamente igual ao que está agora, visto haver “medo” de inovar.
--	---

3.

Pontos Negativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Discussões entre sócios</li> <li>- Falta de liderança</li> <li>- Rotatividade de funcionários</li> </ul>
------------------	---

4.

Pontos Fortes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bom ambiente entre colegas</li> <li>- Certificado de qualidade, pois possibilita parcerias fortes e de elevado posicionamento</li> </ul>
---------------	---

--	--

5.

Sugestões de melhoria	- Realização de questionários de saída de colaboradores, para que se note quais os pontos que levaram bastantes colegas meus a saírem da organização. Nos primeiros momentos as coisas correm bem e somos valorizados, mas com o passar do tempo somos totalmente desvalorizados. O facto de a empresa recorrer a muitos apoios e não poder despedir ninguém é adotado uma estratégia de controle que nos leva à exaustão e faz com que nos despeçamos.
-----------------------	---

6.

O que consideras que a empresa te poderia ter proporcionado para evitar a tua saída?	Já tencionava sair da organização devido ao clima vivido e presenciado com outros colegas.
--	--

Por favor seleccione uma resposta para cada questão:

Escala de Likert de 5 pontos

	1. Discordo totalmente	2. Discordo	3. Não concordo, nem discordo	4. Concordo	5. Concordo totalmente
1. Gostava da sua função e isso motiva-o a ir trabalhar todos os dias?		x			
2. A delegação de tarefas e de responsabilidades é feita com eficácia e assertividade?		x			
3. O modelo de gestão dá abertura para que os colaboradores e membros da equipe possam dar sugestões?		x			
4. O meu superior aumenta a minha motivação para o sucesso?		x			
5. Esta (va) satisfeito com a relação com o seu superior?		x			
6. O trabalho/ interação com a equipa é positiva?			x		
7. Concorda as oportunidades de carreira proporcionadas ao longo do período que estás/ estiveste na empresa?		x			

## Anexo E – Matriz Correlação – Engagement

Matriz de Correlação									
	Engagement1	Engagement2	Engagement3	Engagement4	Engagement5	Engagement6	Engagement7	Engagement8	Engagement9
Engagement1	1,000	0,949	0,756	0,813	0,800	0,715	0,671	0,650	0,540
Engagement2	0,949	1,000	0,766	0,907	0,828	0,740	0,695	0,628	0,590
Engagement3	0,756	0,766	1,000	0,811	0,712	0,690	0,666	0,726	0,625
Engagement4	0,813	0,907	0,811	1,000	0,786	0,734	0,685	0,700	0,668
Engagement5	0,800	0,828	0,712	0,786	1,000	0,866	0,707	0,747	0,613
Engagement6	0,715	0,740	0,690	0,734	0,866	1,000	0,678	0,739	0,635
Engagement7	0,671	0,695	0,666	0,685	0,707	0,678	1,000	0,809	0,833
Engagement8	0,650	0,628	0,726	0,700	0,747	0,739	0,809	1,000	0,880
Engagement9	0,540	0,590	0,625	0,668	0,613	0,635	0,833	0,880	1,000

## Anexo E.1 – Matriz Correlação – Inspiração motivacional

Matriz de Correlação																	
	Liderança 4	Liderança 6	Liderança 12	Liderança 13	Liderança 22	Liderança 25	Liderança 30	Liderança 37	Liderança 42	Liderança 43	Liderança 46	Liderança 48	Liderança 50	Liderança 51	Liderança 58	Liderança 74	Liderança 75
Liderança4	1,000	0,806	0,549	0,564	0,628	0,507	0,659	0,506	0,751	0,775	0,397	0,637	0,522	0,452	0,576	0,524	0,591
Liderança6	0,806	1,000	0,637	0,694	0,608	0,491	0,690	0,575	0,629	0,696	0,431	0,537	0,565	0,335	0,537	0,352	0,563
Liderança12	0,549	0,637	1,000	0,761	0,661	0,564	0,677	0,792	0,605	0,558	0,640	0,531	0,645	0,503	0,721	0,454	0,654
Liderança13	0,564	0,694	0,761	1,000	0,600	0,549	0,665	0,587	0,553	0,619	0,708	0,487	0,622	0,444	0,691	0,419	0,643
Liderança22	0,628	0,608	0,661	0,600	1,000	0,810	0,542	0,685	0,552	0,482	0,538	0,729	0,641	0,684	0,597	0,669	0,670
Liderança25	0,507	0,491	0,564	0,549	0,810	1,000	0,506	0,600	0,472	0,329	0,582	0,766	0,556	0,743	0,622	0,721	0,666
Liderança30	0,659	0,690	0,677	0,665	0,542	0,506	1,000	0,654	0,535	0,523	0,450	0,469	0,574	0,444	0,556	0,311	0,506
Liderança37	0,506	0,575	0,792	0,587	0,685	0,600	0,654	1,000	0,596	0,460	0,525	0,460	0,683	0,631	0,565	0,352	0,517
Liderança42	0,751	0,629	0,605	0,553	0,552	0,472	0,535	0,596	1,000	0,855	0,512	0,600	0,586	0,476	0,606	0,535	0,619
Liderança43	0,775	0,696	0,558	0,619	0,482	0,329	0,523	0,460	0,855	1,000	0,526	0,537	0,624	0,347	0,692	0,515	0,684
Liderança46	0,397	0,431	0,640	0,708	0,538	0,582	0,450	0,525	0,512	0,526	1,000	0,594	0,699	0,576	0,750	0,568	0,728
Liderança48	0,637	0,537	0,531	0,487	0,729	0,766	0,469	0,460	0,600	0,537	0,594	1,000	0,673	0,560	0,723	0,767	0,783
Liderança50	0,522	0,565	0,645	0,622	0,641	0,556	0,574	0,683	0,586	0,624	0,699	0,673	1,000	0,555	0,758	0,566	0,734
Liderança51	0,452	0,335	0,503	0,444	0,684	0,743	0,444	0,631	0,476	0,347	0,576	0,560	0,555	1,000	0,588	0,704	0,645
Liderança58	0,576	0,537	0,721	0,691	0,597	0,622	0,556	0,565	0,606	0,692	0,750	0,723	0,758	0,588	1,000	0,702	0,827

Liderança7 4	0,524	0,352	0,454	0,419	0,669	0,721	0,311	0,352	0,535	0,515	0,568	0,767	0,566	0,704	0,702	1,000	0,879
Liderança7 5	0,591	0,563	0,654	0,643	0,670	0,666	0,506	0,517	0,619	0,684	0,728	0,783	0,734	0,645	0,827	0,879	1,000

### Anexo E.2 – Matriz Correlação – Consideração individual

Matriz de Correlação										
	Liderança5	Liderança11	Liderança18	Liderança19	Liderança23	Liderança26	Liderança27	Liderança31	Liderança40	Liderança44
Liderança5	1,000	0,478	0,696	0,736	0,779	0,696	0,655	0,546	0,691	0,764
Liderança11	0,478	1,000	0,569	0,675	0,469	0,388	0,395	0,568	0,565	0,664
Liderança18	0,696	0,569	1,000	0,732	0,644	0,608	0,627	0,507	0,575	0,637
Liderança19	0,736	0,675	0,732	1,000	0,700	0,610	0,632	0,718	0,754	0,772
Liderança23	0,779	0,469	0,644	0,700	1,000	0,699	0,742	0,722	0,714	0,788
Liderança26	0,696	0,388	0,608	0,610	0,699	1,000	0,593	0,682	0,575	0,686
Liderança27	0,655	0,395	0,627	0,632	0,742	0,593	1,000	0,480	0,726	0,594
Liderança31	0,546	0,568	0,507	0,718	0,722	0,682	0,480	1,000	0,572	0,643
Liderança40	0,691	0,565	0,575	0,754	0,714	0,575	0,726	0,572	1,000	0,785
Liderança44	0,764	0,664	0,637	0,772	0,788	0,686	0,594	0,643	0,785	1,000

### Anexo E.3 – Matriz Correlação – Gestão por exceção

Matriz de Correlação								
	Liderança17	Liderança55	Liderança59	Liderança62	Liderança68	Liderança69	Liderança71	Liderança72
Liderança17	1,000	0,526	0,494	0,592	0,514	0,521	-0,406	-0,504
Liderança55	0,526	1,000	0,487	0,674	0,552	0,701	-0,545	-0,576
Liderança59	0,494	0,487	1,000	0,704	0,551	0,648	-0,341	-0,333
Liderança62	0,592	0,674	0,704	1,000	0,637	0,608	-0,568	-0,477
Liderança68	0,514	0,552	0,551	0,637	1,000	0,419	-0,326	-0,576
Liderança69	0,521	0,701	0,648	0,608	0,419	1,000	-0,464	-0,555
Liderança71	-0,406	-0,545	-0,341	-0,568	-0,326	-0,464	1,000	0,691
Liderança72	-0,504	-0,576	-0,333	-0,477	-0,576	-0,555	0,691	1,000

### Anexo E.4 – Matriz Correlação – Priorização dos resultados/ objetivos

Matriz de Correlação				
	Liderança16	Liderança28	Liderança57	Liderança60
Liderança16	1,000	0,474	0,599	0,715

Liderança28	0,474	1,000	0,406	0,527
Liderança57	0,599	0,406	1,000	0,727
Liderança60	0,715	0,527	0,727	1,000

### Anexo E.5 – Matriz Correlação – Eficácia do líder

Matriz de Correlação																	
	Lid eran ça1	Lid eran ça2	Lid eran ça7	Lid eran ça8	Lid eran ça9	Lide ranç a24	Lide ranç a32	Lide ranç a33	Lide ranç a38	Lide ranç a47	Lide ranç a49	Lide ranç a56	Lide ranç a61	Lide ranç a64	Lide ranç a65	Lide ranç a70	Lide ranç a73
Lide ranç a1	1,00 0	0,85 1	0,58 8	0,65 3	0,72 0	0,76 1	0,44 3	0,57 2	0,59 9	0,54 0	0,51 2	0,63 6	0,67 2	0,65 7	0,46 4	0,17 8	- -
Lide ranç a2	0,85 1	1,00 0	0,68 0	0,78 3	0,79 8	0,69 9	0,50 6	0,55 2	0,62 1	0,50 0	0,56 5	0,64 4	0,74 9	0,70 5	0,58 6	0,28 3	- -
Lide ranç a7	0,58 8	0,68 0	1,00 0	0,69 6	0,75 9	0,66 0	0,51 5	0,42 1	0,60 7	0,39 3	0,67 6	0,48 1	0,71 6	0,59 6	0,60 7	0,17 4	- -
Lide ranç a8	0,65 3	0,78 3	0,69 6	1,00 0	0,80 9	0,72 3	0,71 6	0,70 4	0,50 0	0,60 1	0,56 9	0,76 3	0,77 1	0,54 9	0,63 4	0,28 3	- -
Lide ranç a9	0,72 0	0,79 8	0,75 9	0,80 9	1,00 0	0,71 9	0,60 4	0,64 7	0,56 6	0,67 1	0,60 9	0,70 3	0,80 5	0,69 7	0,65 3	0,28 7	- -
Lide ranç a24	0,76 1	0,69 9	0,66 0	0,72 3	0,71 9	1,00 0	0,62 6	0,66 5	0,60 5	0,59 7	0,49 0	0,65 8	0,69 1	0,62 3	0,50 3	0,16 9	- -
Lide ranç a32	0,44 3	0,50 6	0,51 5	0,71 6	0,60 4	0,62 6	1,00 0	0,72 4	0,56 5	0,72 3	0,57 0	0,51 1	0,65 5	0,55 7	0,51 5	0,24 3	- -
Lide ranç a33	0,57 2	0,55 2	0,42 1	0,70 4	0,64 7	0,66 5	0,72 4	1,00 0	0,31 9	0,78 2	0,35 1	0,75 6	0,58 3	0,45 7	0,57 1	0,14 9	- -
Lide ranç a38	0,59 9	0,62 1	0,60 7	0,50 0	0,56 6	0,60 5	0,56 5	0,31 9	1,00 0	0,49 6	0,69 3	0,35 1	0,62 5	0,59 7	0,42 8	0,21 3	- -
Lide ranç a47	0,54 0	0,50 0	0,39 3	0,60 1	0,67 1	0,59 7	0,72 3	0,78 2	0,49 6	1,00 0	0,44 1	0,58 1	0,59 0	0,50 9	0,37 4	0,31 1	- -
Lide ranç a49	0,51 2	0,56 5	0,67 6	0,56 9	0,60 9	0,49 0	0,57 0	0,35 1	0,69 3	0,44 1	1,00 0	0,38 9	0,61 9	0,62 4	0,50 5	0,33 8	- -
Lide ranç a56	0,63 6	0,64 4	0,48 1	0,76 3	0,70 3	0,65 8	0,51 1	0,75 6	0,35 1	0,58 1	0,38 9	1,00 0	0,80 2	0,55 5	0,71 1	0,15 3	- -
Lide ranç a61	0,67 2	0,74 9	0,71 6	0,77 1	0,80 5	0,69 1	0,65 5	0,58 3	0,62 5	0,59 0	0,61 9	0,80 2	1,00 0	0,71 4	0,76 2	0,30 5	- -
Lide ranç a64	0,65 7	0,70 5	0,59 6	0,54 9	0,69 7	0,62 3	0,55 7	0,45 7	0,59 7	0,50 9	0,62 4	0,55 5	0,71 4	1,00 0	0,76 7	0,08 6	- -
Lide ranç a65	0,46 4	0,58 6	0,60 7	0,63 4	0,65 3	0,50 3	0,51 5	0,57 1	0,42 8	0,37 4	0,50 5	0,71 1	0,76 2	0,76 7	1,00 0	0,09 3	- -
Lide ranç a70	- 0,17 8	- 0,28 3	- 0,17 4	- 0,28 3	- 0,28 7	- 0,16 9	- 0,24 3	- 0,14 9	- 0,21 3	- 0,31 1	- 0,33 8	- 0,15 3	- 0,30 5	- 0,08 6	- 0,09 3	1,00 0	- 0,59 0



nça 45																			
Lid era nça 52	0,613	0,744	0,590	0,609	0,710	0,680	0,485	0,630	0,787	0,781	0,704	0,791	0,671	1,000	0,869	0,699	0,314	0,498	0,330
Lid era nça 53	0,689	0,718	0,655	0,608	0,737	0,656	0,559	0,661	0,738	0,721	0,714	0,665	0,738	0,869	1,000	0,673	0,292	0,486	0,292
Lid era nça 54	0,452	0,467	0,503	0,737	0,697	0,666	0,596	0,545	0,585	0,564	0,767	0,676	0,689	0,699	0,673	1,000	0,220	0,439	0,294
Lid era nça 63	0,281	0,386	0,191	0,294	0,427	0,257	0,559	0,401	0,375	0,373	0,409	0,349	0,418	0,314	0,292	0,220	1,000	0,530	0,638
Lid era nça 66	0,354	0,371	0,203	0,391	0,544	0,304	0,558	0,501	0,619	0,558	0,454	0,496	0,455	0,498	0,486	0,439	0,530	1,000	0,505
Lid era nça 67	0,250	0,312	0,261	0,321	0,228	0,136	0,280	0,232	0,307	0,309	0,324	0,343	0,346	0,330	0,292	0,294	0,638	0,505	1,000

### Anexo E.7 – Matriz Correlação – Retenção

Matriz de Correlação								
	Retenção1	Retenção2	Retenção3	Retenção4	Retenção5	Retenção6	Retenção7	Retenção8
Retenção1	1,000	0,574	0,799	0,562	0,841	0,621	0,585	0,693
Retenção2	0,574	1,000	0,577	0,848	0,546	0,958	0,411	0,904
Retenção3	0,799	0,577	1,000	0,544	0,804	0,602	0,526	0,549
Retenção4	0,562	0,848	0,544	1,000	0,519	0,862	0,287	0,920
Retenção5	0,841	0,546	0,804	0,519	1,000	0,543	0,497	0,558
Retenção6	0,621	0,958	0,602	0,862	0,543	1,000	0,452	0,922
Retenção7	0,585	0,411	0,526	0,287	0,497	0,452	1,000	0,419
Retenção8	0,693	0,904	0,549	0,920	0,558	0,922	0,419	1,000

### Anexo E.8 – Matriz Correlação – Satisfação

Matriz de Correlação											
	Satisfação1	Satisfação2	Satisfação3	Satisfação4	Satisfação5	Satisfação6	Satisfação7	Satisfação8	Satisfação9	Satisfação10	Satisfação11
Satisfação1	1,000	0,870	0,714	0,681	0,693	0,573	0,577	0,389	0,566	0,454	0,472
Satisfação2	0,870	1,000	0,738	0,715	0,762	0,617	0,615	0,446	0,736	0,638	0,625
Satisfação3	0,714	0,738	1,000	0,936	0,916	0,486	0,482	0,434	0,480	0,554	0,497

Satisfaçãõ4	0,681	0,715	0,936	1,000	0,924	0,502	0,478	0,445	0,514	0,623	0,581
Satisfaçãõ5	0,693	0,762	0,916	0,924	1,000	0,505	0,573	0,426	0,643	0,721	0,659
Satisfaçãõ6	0,573	0,617	0,486	0,502	0,505	1,000	0,821	0,843	0,582	0,572	0,537
Satisfaçãõ7	0,577	0,615	0,482	0,478	0,573	0,821	1,000	0,674	0,597	0,534	0,487
Satisfaçãõ8	0,389	0,446	0,434	0,445	0,426	0,843	0,674	1,000	0,436	0,428	0,364
Satisfaçãõ9	0,566	0,736	0,480	0,514	0,643	0,582	0,597	0,436	1,000	0,701	0,711
Satisfaçãõ10	0,454	0,638	0,554	0,623	0,721	0,572	0,534	0,428	0,701	1,000	0,949
Satisfaçãõ11	0,472	0,625	0,497	0,581	0,659	0,537	0,487	0,364	0,711	0,949	1,000

## Anexo F – Anova – Género

ANOVA						
		Soma dos quadrados	df	Quadrado médio	F	Sig.
<i>Engagement</i>	Entre grupos	0,002	1	0,002	0,001	0,977
	Com grupos	53,392	30	1,780		
	Total	53,394	31			
Inspiração motivacional	Entre grupos	0,007	1	0,007	0,008	0,931
	Com grupos	26,884	30	0,896		
	Total	26,891	31			
Consideração individual	Entre grupos	0,005	1	0,005	0,005	0,943
	Com grupos	28,375	30	0,946		
	Total	28,380	31			
Gestão por exceção	Entre grupos	0,110	1	0,110	0,142	0,709
	Com grupos	23,257	30	0,775		
	Total	23,367	31			
Priorização dos resultados	Entre grupos	0,158	1	0,158	0,140	0,711
	Com grupos	33,949	30	1,132		
	Total	34,107	31			
Eficácia do líder	Entre grupos	0,125	1	0,125	0,168	0,685
	Com grupos	22,365	30	0,745		
	Total	22,490	31			
Postura do líder	Entre grupos	0,042	1	0,042	0,054	0,818
	Com grupos	23,215	30	0,774		
	Total	23,257	31			
Retenção	Entre grupos	0,411	1	0,411	1,907	0,177
	Com grupos	6,460	30	0,215		
	Total	6,871	31			
Satisfação	Entre grupos	0,281	1	0,281	0,334	0,567
	Com grupos	25,239	30	0,841		
	Total	25,520	31			

## Anexo F.1 – Anova – Idade

ANOVA						
		Soma dos quadrados	df	Quadrado médio	F	Sig.
<i>Engagement</i>	Entre grupos	35,640	16	2,228	1,882	0,114

	Com grupos	17,753	15	1,184		
	Total	53,394	31			
Inspiração motivacional	Entre grupos	10,873	16	0,680	0,636	0,810
	Com grupos	16,018	15	1,068		
	Total	26,891	31			
Consideração individual	Entre grupos	11,455	16	0,716	0,635	0,812
	Com grupos	16,925	15	1,128		
	Total	28,380	31			
Gestão por exceção	Entre grupos	6,925	16	0,433	0,395	0,963
	Com grupos	16,441	15	1,096		
	Total	23,367	31			
Priorização dos resultados	Entre grupos	10,357	16	0,647	0,409	0,957
	Com grupos	23,750	15	1,583		
	Total	34,107	31			
Eficácia do líder	Entre grupos	10,206	16	0,638	0,779	0,688
	Com grupos	12,284	15	0,819		
	Total	22,490	31			
Postura do líder	Entre grupos	10,715	16	0,670	0,801	0,668
	Com grupos	12,542	15	0,836		
	Total	23,257	31			
Retenção	Entre grupos	2,098	16	0,131	0,412	0,956
	Com grupos	4,772	15	0,318		
	Total	6,871	31			
Satisfação	Entre grupos	12,693	16	0,793	0,928	0,560
	Com grupos	12,827	15	0,855		
	Total	25,520	31			

## Anexo F.2 – Anova – Quantos?

		Soma dos quadrados	df	Quadrado médio	F	Sig.
<i>Engagement</i>	Entre grupos	0,278	1	0,278	0,099	0,757
	Com grupos	42,071	15	2,805		
	Total	42,349	16			
Inspiração motivacional	Entre grupos	0,230	1	0,230	0,277	0,607
	Com grupos	12,449	15	0,830		
	Total	12,679	16			
Consideração individual	Entre grupos	0,072	1	0,072	0,082	0,778
	Com grupos	13,197	15	0,880		

	Total	13,269	16			
Gestão por exceção	Entre grupos	0,178	1	0,178	0,172	0,684
	Com grupos	15,506	15	1,034		
	Total	15,684	16			
Priorização dos resultados	Entre grupos	0,027	1	0,027	0,020	0,890
	Com grupos	20,444	15	1,363		
	Total	20,471	16			
Eficácia do líder	Entre grupos	0,413	1	0,413	0,476	0,501
	Com grupos	13,009	15	0,867		
	Total	13,422	16			
Postura do líder	Entre grupos	0,180	1	0,180	0,229	0,639
	Com grupos	11,777	15	0,785		
	Total	11,957	16			
Retenção	Entre grupos	0,044	1	0,044	0,114	0,740
	Com grupos	5,845	15	0,390		
	Total	5,890	16			
Satisfação	Entre grupos	0,107	1	0,107	0,123	0,730
	Com grupos	13,054	15	0,870		
	Total	13,161	16			

### Anexo F.3 – Anova – Habilitações literárias

ANOVA						
		Soma dos quadrados	df	Quadrado médio	F	Sig.
<i>Engagement</i>	Entre grupos	2,368	3	0,789	0,433	0,731
	Com grupos	51,025	28	1,822		
	Total	53,394	31			
Inspiração motivacional	Entre grupos	4,505	3	1,502	1,878	0,156
	Com grupos	22,386	28	0,799		
	Total	26,891	31			
Consideração individual	Entre grupos	4,929	3	1,643	1,962	0,143
	Com grupos	23,451	28	0,838		
	Total	28,380	31			
Gestão por exceção	Entre grupos	1,662	3	0,554	0,714	0,552
	Com grupos	21,705	28	0,775		
	Total	23,367	31			
Priorização dos resultados	Entre grupos	3,973	3	1,324	1,230	0,317
	Com grupos	30,135	28	1,076		

	Total	34,107	31			
Eficácia do líder	Entre grupos	2,773	3	0,924	1,312	0,290
	Com grupos	19,717	28	0,704		
	Total	22,490	31			
Postura do líder	Entre grupos	3,410	3	1,137	1,603	0,211
	Com grupos	19,848	28	0,709		
	Total	23,257	31			
Retenção	Entre grupos	0,048	3	0,016	0,066	0,977
	Com grupos	6,822	28	0,244		
	Total	6,871	31			
Satisfação	Entre grupos	3,337	3	1,112	1,404	0,262
	Com grupos	22,184	28	0,792		
	Total	25,520	31			

#### Anexo F.4 – Anova – Reside

ANOVA						
		Soma dos quadrados	df	Quadrado médio	F	Sig.
<i>Engagement</i>	Entre grupos	3,840	3	1,280	0,723	0,547
	Com grupos	49,553	28	1,770		
	Total	53,394	31			
Inspiração motivacional	Entre grupos	3,593	3	1,198	1,439	0,252
	Com grupos	23,298	28	0,832		
	Total	26,891	31			
Consideração individual	Entre grupos	3,453	3	1,151	1,293	0,296
	Com grupos	24,927	28	0,890		
	Total	28,380	31			
Gestão por exceção	Entre grupos	4,700	3	1,567	2,350	0,094
	Com grupos	18,667	28	0,667		
	Total	23,367	31			
Priorização dos resultados	Entre grupos	1,962	3	0,654	0,570	0,640
	Com grupos	32,146	28	1,148		
	Total	34,107	31			
Eficácia do líder	Entre grupos	3,828	3	1,276	1,914	0,150
	Com grupos	18,662	28	0,667		
	Total	22,490	31			
Postura do líder	Entre grupos	3,145	3	1,048	1,460	0,247

	Com grupos	20,112	28	0,718		
	Total	23,257	31			
Retenção	Entre grupos	0,187	3	0,062	0,261	0,853
	Com grupos	6,684	28	0,239		
	Total	6,871	31			
Satisfação	Entre grupos	5,980	3	1,993	2,856	0,055
	Com grupos	19,541	28	0,698		
	Total	25,520	31			

### Anexo F.5 – Anova – Antiguidade

ANOVA						
		Soma dos quadrados	df	Quadrado médio	F	Sig.
<i>Engagement</i>	Entre grupos	18,774	14	1,341	0,658	0,783
	Com grupos	34,620	17	2,036		
	Total	53,394	31			
Inspiração motivacional	Entre grupos	12,901	14	0,922	1,120	0,407
	Com grupos	13,990	17	0,823		
	Total	26,891	31			
Consideração individual	Entre grupos	15,992	14	1,142	1,568	0,188
	Com grupos	12,388	17	0,729		
	Total	28,380	31			
Gestão por exceção	Entre grupos	9,021	14	0,644	0,764	0,692
	Com grupos	14,346	17	0,844		
	Total	23,367	31			
Priorização dos resultados	Entre grupos	13,845	14	0,989	0,830	0,634
	Com grupos	20,263	17	1,192		
	Total	34,107	31			
Eficácia do líder	Entre grupos	10,773	14	0,769	1,116	0,409
	Com grupos	11,717	17	0,689		
	Total	22,490	31			
Postura do líder	Entre grupos	12,646	14	0,903	1,447	0,232
	Com grupos	10,611	17	0,624		
	Total	23,257	31			
Retenção	Entre grupos	3,691	14	0,264	1,410	0,248
	Com grupos	3,179	17	0,187		
	Total	6,871	31			
Satisfação	Entre grupos	8,690	14	0,621	0,627	0,809

	Com grupos	16,831	17	0,990		
	Total	25,520	31			

### Anexo F.6 – Anova – Departamento

ANOVA						
		Soma dos quadrados	df	Quadrado médio	F	Sig.
<i>Engagement</i>	Entre grupos	14,555	5	2,911	1,949	0,120
	Com grupos	38,839	26	1,494		
	Total	53,394	31			
Inspiração motivacional	Entre grupos	6,232	5	1,246	1,569	0,204
	Com grupos	20,659	26	0,795		
	Total	26,891	31			
Consideração individual	Entre grupos	6,233	5	1,247	1,464	0,236
	Com grupos	22,147	26	0,852		
	Total	28,380	31			
Gestão por exceção	Entre grupos	6,161	5	1,232	1,862	0,136
	Com grupos	17,205	26	0,662		
	Total	23,367	31			
Priorização dos resultados	Entre grupos	7,095	5	1,419	1,366	0,269
	Com grupos	27,013	26	1,039		
	Total	34,107	31			
Eficácia do líder	Entre grupos	4,746	5	0,949	1,391	0,260
	Com grupos	17,743	26	0,682		
	Total	22,490	31			
Postura do líder	Entre grupos	4,166	5	0,833	1,135	0,367
	Com grupos	19,091	26	0,734		
	Total	23,257	31			
Retenção	Entre grupos	0,740	5	0,148	0,628	0,680
	Com grupos	6,131	26	0,236		
	Total	6,871	31			
Satisfação	Entre grupos	4,602	5	0,920	1,144	0,363
	Com grupos	20,918	26	0,805		
	Total	25,520	31			

## Anexo F.7– Anova – Tipo de contrato

ANOVA						
		Soma dos quadrados	df	Quadrado médio	F	Sig.
<i>Engagement</i>	Entre grupos	5,765	3	1,922	1,130	0,354
	Com grupos	47,629	28	1,701		
	Total	53,394	31			
Inspiração motivacional	Entre grupos	3,845	3	1,282	1,557	0,222
	Com grupos	23,046	28	0,823		
	Total	26,891	31			
Consideração individual	Entre grupos	6,402	3	2,134	2,719	0,063
	Com grupos	21,978	28	0,785		
	Total	28,380	31			
Gestão por exceção	Entre grupos	2,521	3	0,840	1,129	0,354
	Com grupos	20,846	28	0,744		
	Total	23,367	31			
Priorização dos resultados	Entre grupos	6,595	3	2,198	2,237	0,106
	Com grupos	27,513	28	0,983		
	Total	34,107	31			
Eficácia do líder	Entre grupos	2,787	3	0,929	1,320	0,287
	Com grupos	19,702	28	0,704		
	Total	22,490	31			
Postura do líder	Entre grupos	3,129	3	1,043	1,451	0,249
	Com grupos	20,128	28	0,719		
	Total	23,257	31			
Retenção	Entre grupos	0,304	3	0,101	0,431	0,732
	Com grupos	6,567	28	0,235		
	Total	6,871	31			
Satisfação	Entre grupos	5,386	3	1,795	2,497	0,080
	Com grupos	20,134	28	0,719		
	Total	25,520	31			

## Anexo G - Correlações

Correlações																							
		Género	Idade	EstCivil	SitFamiliar	Filhos	HabLiterárias	Residência	Receíto	Háquanta	Trabalha	Quantas	Tipo	Engagem	Inspiraçã	Consideraçã	Gestãoporexc	Priorizaçã	Eficaciadol	Posturadoli	Retençã	Satisfaçã	
Kendall's tau_b	Género	Coefficiente de correlação	1,000	0,276	0,172	0,063	-0,181	-0,155	0,215	,348*	0,192	-,336*	-0,081	0,236	-0,023	0,023	0,077	-0,023	0,041	-0,045	0,037	0,230	-0,105
		Sig. (2-tailed)		0,070	0,307	0,727	0,470	0,347	0,206	0,047	0,211	0,042	0,613	0,173	0,880	0,880	0,610	0,880	0,791	0,763	0,806	0,145	0,485
		N	32	32	32	32	17	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
	Idade	Coefficiente de correlação	0,276	1,000	,365*	-0,153	0,031	-,288*	0,143	0,280	,362**	-0,090	-0,016	0,137	0,117	0,161	0,194	0,062	0,111	0,110	0,160	-0,031	-0,010
		Sig. (2-tailed)	0,070		0,011	0,315	0,884	0,040	0,323	0,059	0,006	0,522	0,906	0,351	0,368	0,209	0,129	0,635	0,395	0,388	0,210	0,816	0,935
		N	32	32	32	32	17	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
	EstCivil	Coefficiente de correlação	0,172	,365*	1,000	-,352*	-0,411	-0,051	0,269	,336*	0,072	-0,069	-0,196	-0,077	-0,136	-0,195	-0,228	-0,234	-0,140	-0,244	-0,234	0,056	-0,226
		Sig. (2-tailed)	0,307	0,070		0,037	0,082	0,741	0,092	0,041	0,618	0,658	0,194	0,637	0,346	0,167	0,107	0,102	0,329	0,083	0,096	0,705	0,111

	tailed)		1																			
	N	32	32	32	32	17	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
SitFamiliarFilhos	Coefficiente de correlação	0,063	-0,0153	-0,352*	1,000		-0,301	-0,0112	-0,207	-0,108	-0,285	0,078	0,158	-0,009	0,236	,301*	0,283	0,270	0,234	0,235	0,164	0,239
	Sig. (2-tailed)	0,727	0,315	0,037			0,068	0,513	0,239	0,482	0,084	0,626	0,363	0,955	0,117	0,045	0,063	0,078	0,117	0,117	0,299	0,112
	N	32	32	32	32	17	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
Filhossim	Coefficiente de correlação	-0,0181	0,0031	-0,0411		1,000	-0,195	-0,0134	-0,0395	0,000	-0,215	-0,044	-0,122	-0,042	0,092	0,081	0,083	-0,042	0,162	0,102	-0,091	0,061
	Sig. (2-tailed)	0,470	0,884	0,082			0,396	0,572	0,100	1,000	0,341	0,843	0,609	0,847	0,664	0,700	0,699	0,847	0,441	0,630	0,381	0,773
	N	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
HabLiterárias	Coefficiente de correlação	-0,0155	-0,288*	-0,0051	-0,301	-0,195	1,000	-0,0077	0,208	-0,437**	,566**	-0,065	-0,332*	0,103	-0,239	-0,263	-0,072	-0,215	-0,144	-0,210	-0,062	-0,235
	Sig. (2-tailed)	0,347	0,040	0,741	0,068	0,396		0,622	0,196	0,002	0,000	0,661	0,037	0,464	0,084	0,058	0,610	0,126	0,294	0,128	0,667	0,090























Posturado lider	Coe fície nte de corr elaç ão	0, 04 4	0, 2 2 2	- 0,2 83	0,282	0,1 20	- 0,255	- 0,19 2	- 0,32 5	0,225	-,353*	0,110	0,30 8	,383 *	,958**	,957**	,856**	,874**	,940**	1,000	0,1 33	,82 3**	
	Sig. (2- taile d)	0, 81 1	0, 2 2 1	0,1 17	0,118	0,6 45	0,158	0, 29 2	0,07 0	0,217	0,048	0,549	0,08 6	0,03 0	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,4 67	0,0 00	
	N	32	3 2	32	32	17	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
	Retenção	Coe fície nte de corr elaç ão	0, 26 2	- 0, 0 8 1	0,0 77	0,186	- 0,2 19	- 0,071	- 0,03 9	0,02 8	-0,092	-0,205	-,467**	0,13 0	- 0,20 0	0,119	0,163	0,144	0,265	0,052	0,133	1,0 00	0,0 36
		Sig. (2- taile d)	0, 14 8	0, 6 6 0	0,6 76	0,307	0,3 98	0,700	0, 83 3	0,87 7	0,617	0,260	0,007	0,47 9	0,27 1	0,518	0,372	0,430	0,143	0,778	0,467		0,8 43
		N	32	3 2	32	32	17	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
	Satisfação	Coe fície nte de corr elaç ão	- 0, 12 5	- 0, 0 3 3	- 0,2 79	0,285	0,0 72	- 0,285	- 0,34 5	- ,428 *	0,256	-,367*	0,071	,361*	,411 *	,866**	,822**	,803**	,803**	,892**	,823* *	0,0 36	1,0 00
		Sig. (2- taile d)	0, 49 4	0, 8 5 6	0,1 22	0,114	0,7 83	0,114	0, 05 3	0,01 5	0,157	0,039	0,699	0,04 2	0,02 0	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,8 43	
		N	32	3 2	32	32	17	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32

\*. A correlação é significativa ao nível 0,05

\*\* . A correlação é significativa ao nível 0,0

