



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL COMO
FATOR DE DESENVOLVIMENTO DE
ENGAGEMENT NO TRABALHO

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção
do grau de mestre em Gestão

Aires Nhiuane

Católico Porto Business School

Porto, Agosto de 2018



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL COMO
FATOR DE DESENVOLVIMENTO DE
ENGAGEMENT NO TRABALHO

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção
do grau de mestre em Gestão

Aires Nhiuane

Sob orientação de

Professor Doutor Camilo Valverde

Católico Porto Business School

Porto, Agosto de 2018

Agradecimentos

Em primeiro lugar, agradeço a Deus, por ter iluminado o meu caminho, protegendo-me e dando-me forças para cumprir o meu sonho, ao longo destes dois anos de formação.

Ao meu orientador, Professor Doutor Camilo Valverde, agradeço a disponibilidade e atenção demonstrada para orientar este trabalho final de mestrado.

Aos meus pais, muito obrigado pela confiança depositada em mim e todo o esforço que empreenderam para me ver atingir este grau.

À minha namorada, agradeço força e o encorajamento nos momentos difíceis em que sempre precisei de um ombro amigo.

Agradeço também, a atenção dispensada de todos os professores da Universidade Católica Portuguesa, Centro Regional do Porto, aos colegas que, direta e indiretamente, me ajudaram ao longo desta caminhada, aos amigos, tios, em especial ao Eduardo Oliveira, e aos meus primos, particularmente ao Eduardo Armindo, que sempre estiveram por perto nesta caminhada.

Por último, um especial agradecimento ao meu Avô pelo encorajamento e atenção dispensada nos momentos em que mais precisei.

A todos, o meu muito obrigado!

Resumo

Partindo da análise da literatura, este estudo assumiu como finalidade testar a hipótese de que existe uma influência positiva entre a liderança de tipo transformacional e o *engagement* no trabalho.

Através de uma abordagem metodológica de natureza quantitativa com recurso a questionário, foi utilizada uma amostra de 120 colaboradores da área operacional de uma organização financeira moçambicana. Os resultados estão de acordo com a literatura neste domínio científico, tendo-se verificado uma correlação positiva estatisticamente significativa entre as variáveis analisadas. Assim, a percepção dos sujeitos sobre a liderança transformacional dos seus líderes está positivamente associada com a sua percepção de comprometimento com o trabalho que realizam.

O trabalho culmina com a análise dos resultados obtidos, enunciando-se as limitações do estudo, as possibilidades de investigações subsequentes e uma reflexão sobre algumas eventuais consequências no plano conceptual e no plano da intervenção no domínio da gestão estudado.

Palavras-chave: Amostra moçambicana; *Engagement*; Liderança; Liderança Transformacional.

Abstract

Based on the analysis of the literature, this study aimed to test the hypothesis that there is a positive influence between transformational leadership and work engagement.

Through a quantitative methodological approach using a questionnaire, a sample of 120 employees from the operational area of a Mozambican financial organization was used. The results are in agreement with the literature in this scientific domain, and there was a statistically significant positive correlation between the analyzed variables. Thus, the subjects' perception of the transformational leadership of their leaders is positively associated with their perception of commitment to the work they perform.

The work culminates with the analysis of the results obtained, stating the limitations of the study, the possibilities of subsequent investigations and a reflection on some possible consequences in the conceptual plane and in the plan of the intervention in the field of the studied management.

Keywords: Mozambican Sample; Engagement; Leadership; Transformational Leadership.

Índice de gráficos

Gráfico 1: Médias de Escala GTL de Liderança transformacional.....	38
Gráfico 2: Médias Escala UWES Utrecht Work Engagement.....	40
Gráfico 3: Médias de Escala GTL de Liderança transformacional.....	47
Gráfico 4: Médias de Escala UWES Utrecht Work Engagement	48
Gráfico 5: Dispersão: Relação entre a Escala GTL de Liderança transformacional e a dimensão Vigor da Escala UWES Utrecht Work Engagement	51
Gráfico 6: Dispersão: Relação entre a Escala GTL de Liderança transformacional e a dimensão Dedicção da Escala UWES Utrecht Work Engagement	52
Gráfico 7: Dispersão Relação entre a Escala GTL de Liderança transformacional e a dimensão Absorção da Escala UWES Utrecht Work Engagement.....	53
Gráfico 8: Médias: Relação entre a liderança transformacional e o género.....	55
Gráfico 9: Médias: Relações entre as dimensões do comprometimento e o género	56
Gráfico 10: Médias: Relação entre a liderança transformacional e a idade	58
Gráfico 11: Médias: Relações entre as dimensões do comprometimento e a idade	58
Gráfico 12: Médias: Relação entre a liderança transformacional e as habilitações	61
Gráfico 13: Médias: Relações entre as dimensões do comprometimento e as habilitações	62
Gráfico 14: Médias: Relação entre a liderança transformacional e o tempo de trabalho na organização.....	64
Gráfico 15: Médias: Relações entre as dimensões do comprometimento e o tempo de trabalho na organização	65

Índice de tabelas

Tabela 1: Frequências: Género	33
Tabela 2: Frequências: Habilitações	34
Tabela 3: Frequências: Função que Desempenha na Empresa.....	34
Tabela 4: Tabela de frequências: A quantos anos trabalha na Instituição	36
Tabela 5: Frequências: Escala GTL de Liderança transformacional	37
Tabela 6: Estatísticas: Escala GTL de Liderança transformacional.....	37
Tabela 7: Frequência: Escala UWES Utrecht Work Engagement.....	39
Tabela 8: Estatísticas: Escala UWES Utrecht Work Engagement.....	40
Tabela 9: Escala GTL de Liderança transformacional	41
Tabela 10: Estatística de consistência interna: Escala GTL de Liderança transformacional	42
Tabela 11: Correlação item-total e efeito da eliminação de cada item: Escala GTL de Liderança transformacional	42
Tabela 12: Escala UWES Utrecht Work Engagement	43
Tabela 13: Estatística de consistência interna: Dimensão Vigor da Escala UWES	43
Tabela 14: Correlação item-total e efeito da eliminação de cada item: Dimensão Vigor da Escala UWES	44
Tabela 15: Estatística de consistência interna: Dimensão Dedicção da Escala UWES.....	44
Tabela 16: Correlação item-total e efeito da eliminação de cada item: Dimensão Dedicção da Escala UWES.....	45
Tabela 17: Estatística de consistência interna: Dimensão Absorção da Escala UWES.....	45
Tabela 18: Correlação item-total e efeito da eliminação de cada item: Dimensão Absorção da Escala UWES	46
Tabela 19: Escala GTL de Liderança transformacional	46

Tabela 20: Escala UWES Utrecht Work Engagement	48
Tabela 21: Correlação de Pearson: Relação entre a Escala GTL de Liderança	50
Tabela 22: Estatística descritiva e Testes de Mann-Whitney: Relações entre a liderança transformacional e o comprometimento com a instituição com o género	54
Tabela 23: Estatística descritiva e Testes de Kruskal-Wallis: Relações entre a liderança transformacional e o comprometimento com a organização com a idade	57
Tabela 24: Estatística descritiva e Testes de Kruskal-Wallis: Relações entre a liderança transformacional e o comprometimento com a instituição com as habilitações	60
Tabela 25: Estatística descritiva e Testes de Kruskal-Wallis: Relações entre a liderança transformacional e o comprometimento com a organização com o tempo de trabalho na organização	63

Índice

Agradecimentos	i
Resumo.....	ii
Abstract.....	iii
Índice de figuras	iv
Índice de tabelas	v
1. INTRODUÇÃO	3
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	6
2.1. Liderança transformacional	6
2.1.1. Conceito de liderança.....	6
2.1.1.1. A Importância da liderança no desempenho organizacional	8
2.1.2. O Líder como criador de sentido organizacional.....	10
2.1.3. Caracterização da liderança transformacional.....	12
2.2. <i>Engagement</i> no trabalho.....	17
2.3. Relações entre liderança transformacional e <i>engagement</i> no trabalho	
21	
3. ESTUDO EMPÍRICO	29
3.1. Finalidade do estudo.....	29
3.2. Opções metodológicas	30
3.3. Instrumentos e procedimentos utilizados.....	31
3.4. Caracterização da amostra	32
3.5. Resultados.....	37
3.5.1. Escala GTL de Liderança transformacional	37
3.5.2. Escala <i>UWES Utrecht Work Engagement</i>	39
3.5.3. Análise de consistência interna das escalas utilizadas	41
3.5.4. Análise descritiva das escalas.....	46
3.5.5. Verificação das questões de investigação e hipótese.....	49
3.5.5.1. Sub-questões de investigação e hipóteses:	54
3.5.6. Discussão dos resultados	66

4. CONCLUSÃO	69
4.1. Limitações do estudo efetuado	70
4.2. Estudos subsequentes	70
4.3. Consequências teóricas e práticas	71
5. BIBLIOGRAFIA	73
6. APÊNDICE	79

1. INTRODUÇÃO

A presente dissertação subordinada ao tema Liderança Transformacional como Fator de Desenvolvimento de *Engagement* no Trabalho, tem como principal objetivo refletir sobre a importância do *engagement* dos colaboradores no trabalho e a relação com os líderes na melhoria do desempenho dos mesmos. Os dados foram obtidos através de resposta a um questionário que contou com a participação de 120 indivíduos.

O sucesso das empresas depende sobretudo do desempenho dos colaboradores, pelo que o líder tem que desenvolver habilidades humanas para lidar com a sua equipa, aprender a tomar as decisões adequadas a cada situação. Ser líder é conquistar o espaço e o respeito entre a equipa de trabalho, demonstrando a sua importância em todo o processo organizacional e desenvolvendo o potencial individual de cada colaborador.

Por via disso, há cada vez mais necessidade de ter no quadro das instituições pessoas que tenham a capacidade de conduzir os diversos colaboradores ao alcance dos objetivos organizacionais, mobilizando estilos de liderança, do qual se destaca a de tipo transformacional que constitui o nosso objeto de estudo.

De acordo com Barreto (2009), a Liderança Transformacional caracteriza-se por possuir uma forte componente de envolvimento e desenvolvimento pessoal, pois o líder transformacional tem possibilidade de motivar eficazmente os seus colaboradores.

O líder transformacional tem o cuidado de se esforçar por compreender e partilhar as preocupações e necessidades dos colaboradores, de forma a tratar cada indivíduo singularmente. O líder transformacional reconhece e satisfaz as necessidades dos seus subordinados e também lhes proporciona um ambiente favorável, que possibilite que cada um se possa desenvolver e prosperar, com o intuito de maximizar e ampliar as potencialidades de cada um, criando

oportunidades e desenvolvendo uma cultura organizacional de apoio a esse crescimento individual (Barreto, 2009).

Moura (2013), afirma que o *engagement* tem vindo a ganhar especial relevância devido às novas perspetivas organizacionais mais positivas, que visam otimizar o capital humano e o capital social, da mesma forma que se maximiza a estratégia de negócio através do comprometimento dos colaboradores com a realização das suas atividades de trabalho no contexto organizacional em que decorrem.

De acordo com a literatura analisada, existem relações entre a liderança transformacional e o *engagement* no trabalho, como referido no ponto 2.3. (ver P. 22), permitindo legitimar a hipótese que orientou a realização deste estudo que admite uma relação positiva entre as variáveis liderança transformacional e *engagement* no trabalho.

As opções metodológicas utilizadas, de tipo quantitativo, consistiram na aplicação de um questionário numa amostra de trabalhadores da área operacional de uma instituição financeira moçambicana. Os resultados obtidos estão alinhados com os estudos publicados neste domínio.

Relativamente à estrutura do trabalho, o mesmo encontra-se subdividido em quatro capítulos, nomeadamente: introdução, enquadramento teórico, estudo empírico e conclusão. Depois desta Introdução, no capítulo 2 relativo ao enquadramento teórico, será apresentada uma revisão sobre os conceitos de liderança transformacional e de *engagement* no trabalho e sobre as relações entre estes dois conceitos de forma a sustentar a formulação da hipótese subjacente ao estudo realizado. No capítulo 3 serão referidos os aspetos empíricos do trabalho efetuado partindo das suas finalidades, caracteriza-se amostra utilizada, apresenta-se e discute-se os resultados obtidos. O relatório termina com a exposição das principais conclusões, limitações da investigação, algumas

propostas para investigações futuras e as consequências teóricas e práticas do estudo.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Neste ponto é efetuada a análise da literatura sobre as relações entre a liderança transformacional e o *engagement* no trabalho, de modo a legitimar a hipótese formulada.

No ponto 2.1 e no 2.2 definem-se, respetivamente, os conceitos de liderança transformacional e *engagement* no trabalho. No ponto 2.3 estabelece-se a relação entre os dois conceitos, terminando com a enumeração da hipótese de estudo.

2.1. Liderança transformacional

2.1.1. Conceito de liderança

O termo liderança, sendo de difícil definição, tem sofrido diversas interpretações ao longo do séc. XX e início do séc. XXI. No entanto, desde os primórdios da humanidade que se debate a arte de liderar. A palavra liderança é de origem inglesa e deriva do vocábulo "*lead*". O verbo "*to lead*" significa capacidade para conduzir pessoas, dirigir (Almeida, 2012).

Originalmente relacionada com a condução de exércitos em ações bélicas, está associada à ideia de conquista de novos territórios, à luta pela afirmação de princípios e de crenças, ao surgimento dos grandes heróis de todos os tempos, aos grandes generais, aos construtores de impérios, aos fundadores das grandes religiões. Em todas estas ações há dois elementos comuns: grandes grupos humanos unidos numa ação coletiva e a necessidade de assegurar a condução dos grupos visando a consecução dos objetivos perseguidos. A liderança é a ação que assegura a condução do grupo na direção prevista, o líder é aquele que corporiza a liderança, que aponta o caminho, que cimenta o espírito do grupo, que salvaguarda a motivação e a unidade na ação de todos os elementos (Almeida, 2012).

Para Carneiro (2014), a liderança é, por natureza, um fenómeno de múltiplos níveis. Atualmente, a área da liderança não se concentra apenas no líder, mas também nos seguidores, colegas, supervisores, ambiente de trabalho/contexto e na cultura, incluindo num conjunto muito mais amplo de indivíduos que representam todo o espectro da diversidade pública e privada. O conceito de liderança, atualmente, não é simplesmente descrito como uma característica individual ou diferença, mas é retratado em vários modelos, nomeadamente, modelo diádico, compartilhado, relacional, estratégico, global e como dinâmica social complexa.

De acordo com Ferreira; Carvalho; Reis e Marques (2015; P 253), a liderança pode ser entendida como “o comportamento de um indivíduo quando está a dirigir as atividades de um grupo de indivíduos em direção a um objetivo”. Embora não exista um perfil de líder comumente aceite, é aparente que há algumas características que diferenciam os líderes.

Por outro lado, os autores acima referenciados, afirmam que “o estilo de liderança a adotar deve ser sempre ajustado à situação concreta (a empresa, os trabalhadores, a estratégia, os objetivos, etc.)”. Na medida em que um estilo bem-sucedido numa determinada situação pode revelar-se desajustado noutra situação.

Schermerhorn *et al.*, (1988) citado por Freire (1995), considera que a liderança implica a capacidade de influenciar uma ou mais pessoas no sentido de alcançar as metas propostas, sendo que, isso pode, ou não, resultar da posição formal ocupada pelo indivíduo na hierarquia organizacional.

De acordo com Burke, Sims, Lazzara e Salas (2007) citado por Carneiro (2014 P 9), “os líderes desempenham um papel determinante na eficácia organizacional a todos os níveis (individual, equipa, unidade). Um aspeto fundamental para que os líderes sejam eficazes no ambiente organizacional é o grau em que os subordinados e colegas de trabalho confiam neles”.

Almada e Policarpo (2016) afirmam que a liderança é um fenómeno que envolve a tentativa do líder de afetar o comportamento dos colaboradores em determinada situação, por meio dos componentes de influência interpessoal, situação, comunicação e metas a serem atingidas.

Além disso, Almada e Policarpo (2016), acrescentam ainda que a liderança não se justifica no poder, mas na influência que o líder tem sobre o seguidor e esse sobre o líder.

Para Carneiro (2014), nos dias de hoje, as organizações têm uma estrutura predominantemente sustentada em equipas, requerendo assim líderes para liderar e motivar não apenas os trabalhadores, de forma individual, mas também as equipas como um todo. Líderes são aqueles que, mais do que outros, são tidos como influenciadores das atividades sociais e dos relacionamentos para a produção, reprodução ou transformação de uma ordem social de poder. Os líderes assumem um papel extremamente importante na forma como os trabalhadores vão vivenciar o seu trabalho. Dados empíricos indicam que os líderes têm um impacto significativo na saúde e bem-estar dos seus colaboradores, não só em termos de criar desequilíbrio emocional e outros resultados negativos mas também em potenciar um aumento geral do bem-estar psicológico, promovendo assim um estado de espírito positivo, bem como no aumento dos indicadores de produtividade, visto que, quando os liderados sentem que estão a ser tratados com justiça e as relações são positivas e de apoio tendem a obter melhores resultados de trabalho.

2.1.1.1. A Importância da liderança no desempenho organizacional

Nesta investigação, o termo líder é usado como sinónimo de gestor, embora determinados escritores da área do comportamento organizacional refiram que os conceitos de gestão e de liderança não coincidem (Schermerhorn, Hunt,

Osborn & Uhl-Bien, 1988, citado por Freire, 1995). Embora estes dois conceitos envolvam um estabelecimento de conexões entre pessoas e a preocupação em alcançar as metas pretendidas, é entendido que, normalmente, os gestores são mais reativos e que existe menos envolvimento emocional com os colaboradores do que com os líderes.

Para Freire (1995), os objetivos e estratégias das empresas nipónicas são determinados pelos seus próprios membros, os líderes e colaboradores. No Japão, as organizações promovem, em primeiro lugar, os interesses de longo prazo dos seus recursos humanos, por vezes mesmo em oposição à vontade dos fundadores.

Carneiro (2014) considera que houve uma mudança no clima moral e na ética dos negócios. Escândalos organizacionais que retratam a ganância individual e o materialismo desenfreado têm levado a um aumento da desconfiança em relação aos líderes organizacionais.

A expressão de uma identidade moral no comportamento de um líder, ou seja, o comportamento ético de um líder, tem um forte impacto sobre os colaboradores. Tal facto realça a importância da necessidade de ocorrerem discursos públicos, por parte dos líderes, sobre as questões relacionadas com a confiança, honestidade, moralidade e integridade.

De acordo com Kotter (2008), a gestão compreende um conjunto de processos que coloca uma organização em funcionamento, nomeadamente, o planeamento e organização de estruturas organizacionais, o desempenho efetivo e operacional de sistemas complexos que envolvem pessoas e tecnologia, o controlo e solução de problemas. A liderança envolve o alinhamento de uma visão conjunta, a motivação para a ação e a superação de obstáculos.

Ademais, Carneiro (2014), afirma que atualmente as empresas, e as organizações em geral, vivem da visão do seu líder. Esta liderança visionária

não consiste na resolução dos problemas, mas sim na capacidade de fazer emergir as competências do coletivo. São citados hoje casos de grande sucesso em que o líder se posiciona através de uma postura de escuta ativa, afirmando a sua ausência de soluções face aos problemas da empresa e convidando à participação dos colaboradores com o objetivo de fomentar o seu envolvimento. Trata-se do líder que ousa confiar nas pessoas. É com este estilo de liderança que noções como projeto e equipa de trabalho ganham sentido.

De acordo com Stoner-Zemel (1988), um líder visionário é um líder que articula uma visão que apela aos valores e necessidades comuns dos membros da organização e isso captura as esperanças, necessidades, crenças, valores e objetivos dos seguidores. A visão tem os seguintes efeitos nos colaboradores: (a) catalisa o alinhamento no grupo em torno da visão; (b) capacita as pessoas; e (c) gera fortes emoções de compromisso, satisfação e desempenho inspirado do grupo.

Um líder visionário influencia os outros do poder da visão. O líder visionário articula a visão comum que emana das visões pessoais de todos os colaboradores da organização.

2.1.2.O Líder como criador de sentido organizacional

Para Tavares (2006), a importância dos recursos humanos para as organizações, ganhou, depois dos anos 70, um maior reconhecimento da parte destas porque estes tornaram-se, a partir daí, cada vez mais os seus verdadeiros recursos distintivos, capazes de lhes proporcionar uma vantagem competitiva. Assim, aquilo que faz mais falta às organizações, como hoje se admite, não são os capitais, matérias-primas, equipamentos ou qualquer outro meio físico, mas sim os meios humanos, os Homens, pelo que se travam lutas renhidas para os obter, sobretudo quando se trata dos recursos-chave para a atividade das organizações.

Entretanto, o sucesso da empresa depende sobretudo do desempenho dos colaboradores, pelo que o líder tem que desenvolver habilidades humanas necessárias para lidar com a sua equipa, aprender a tomar as decisões adequadas a cada situação. Ser líder é conquistar o espaço e o respeito entre a equipa de trabalho, demonstrando sua importância em todo o processo organizacional e desenvolvendo o potencial individual de cada colaborador.

Para Venkatesh (2015), a liderança desempenha um papel crucial na influência do envolvimento dos colaboradores. Claramente em metas e direção fornecida pelos líderes são reconhecidos como fatores que podem influenciar o nível de envolvimento dos colaboradores. A existência de clareza nas metas e a definição de objetivos específicos e de uma direção inequívoca sobre como alcançar a tarefa atribuída, levarão a um melhor desempenho dos funcionários. Como consequência, os colaboradores podem ser motivados para dar um desempenho superior. Por outro lado, os líderes devem facilitar colaboradores para aceitar a responsabilidade pelos objetivos que lhe são atribuídos e ajudá-los a alcançar esses objetivos de uma maneira eficaz.

Numa das suas obras mais emblemáticas, Weick (1995) citado por Lopes (2012), teoriza a comunicação do líder como instrumento, por excelência, da criação de sentido no seio das organizações. O sentido é a força interior que, por sua vez, guia a ação individual e coletiva dos colaboradores.

Acresce que Lopes (2012), afirma que são quatro os pontos fundamentais que estruturam aquela que lhe parece ser obra fundamental de Karl Weick.

- Liderar é dizer o que se vai fazer. O fundamental não é explicar as decisões tomadas, mas sim explicar antes da tomada de decisão. Nem sequer é muito importante (como se convencionou desde sempre) fazer o que se diz. Dizer o que se faz é o compromisso escrutinável; pois é dessa forma que se poderá construir, sem subterfúgios, o sentido da ação coletiva.

- Liderar é ser autor. Efetivamente, ao preparar uma explicação, o líder vai procurar traduzir a ação futura em palavras, organizando-as através da figura de uma narrativa, a qual ganha um significado específico que é depois transmitido de forma coerente, como uma história, uma criação literária, algo que permite criar comunidade.
- Mais do que um decisor, o líder é um historiador. O líder confere profundidade aos factos, enquadrando-os num contexto que simultaneamente permite uma consciência crítica nos intervenientes, bem como deixa uma margem de manobra ampla para a autonomia dos colaboradores.
- O lugar de criação de sentido é, por definição, a reunião de um líder com os seus colaboradores. No contexto de uma reunião, explicar o que se faz, implica, necessariamente, dar espaço a outras vozes, para concordar ou discordar, e desse modo permitir o necessário recuo a quem tem ónus de decidir.

Para Venkatesh (2015), a liderança desempenha um papel crucial na influência do *engagement* dos colaboradores. A clarificação de metas e da direção fornecida pelos líderes são reconhecidos como fatores que podem influenciar o nível de *engagement* dos colaboradores. Quando há clareza nas metas e objetivos específicos e uma direção inequívoca sobre como alcançar as tarefas atribuídas, este facto levará a um melhor desempenho dos colaboradores.

2.1.3. Caraterização da liderança transformacional

De acordo com Sahu, Pathardikar e Kumar (2018), a liderança transformacional é uma das abordagens mais procuradas para o comportamento do líder, que transforma e inspira os colaboradores a serem mais valiosos para a organização.

Para Maciel e Nascimento (2013), a liderança transformacional é adequadamente definida por meio de uma série de comportamentos, tais como, inspiração de uma visão, encorajamento de sacrifícios, oferecimento de referências para a ação, estimulação intelectual, envolvimento dos liderados, influência de atitudes e pressupostos, estimulação das necessidades do liderado e consideração individual.

As consequências ou os resultados dos processos de liderança transformacional são variados, principalmente em função da posição hierárquica do líder, o que equivale a admitir que esse processo ocorra em diversos níveis de análise. Desse modo, a liderança transformacional é um processo compartilhado que vai além da posição do principal executivo da organização ou de diretores e gestores. Nesses termos, líderes da cúpula estratégica têm possibilidade de apresentar um comportamento capaz de transformar missão, visão, estratégia e talvez até os valores presentes na organização. Líderes em níveis mais próximos do núcleo operacional, como supervisores e coordenadores, poderiam, principalmente, transformar o próprio liderado no que respeita às suas atitudes, envolvimento, comprometimento e identificação com a organização (Maciel & Nascimento, 2013).

De acordo com Almeida (2012), a liderança transformacional implica que tanto o líder como os colaboradores tenham a ação de criar, por exemplo motivação, bem como um propósito mais elevado. Este requer que os alvos e as aspirações, tanto do líder como do subordinado, convirjam num só. Assim sendo, o líder transformacional procura envolver o colaborador como um todo e não apenas como um ser individual com uma série de necessidades. Deste modo, conduz à alta ordem de necessidades dos colaboradores tendo em conta os motivos que os movem.

De acordo com Barreto (2009), a Liderança Transformacional caracteriza-se por possuir uma forte componente pessoal pois o líder transformacional motiva os seguidores.

Por outro lado Bass (1985) citado por Machado (2011), define a liderança transformacional como o processo pelo qual o líder sensibiliza os seus colaboradores para o que é correto e importante e para os motivar para um desempenho acima das expectativas.

Para Machado (2011), o estilo de liderança transformacional comporta os domínios da “influência nos ideais”, “motivação inspiradora”, “estimulação intelectual” e “consideração individual”.

Nos seus estudos, Correia, Mainardes e Lourenço (2010), afirmam que os líderes transformacionais agem como mentores e treinadores, dão atenção às necessidades de cada indivíduo para que este se possa desenvolver e crescer. Os colaboradores são sucessivamente desenvolvidos para níveis mais altos e de maior potencial. São criadas novas oportunidades de aprendizagem com um clima de suporte, de modo a promover o crescimento.

Barreto (2009) afirma que o líder transformacional tem o cuidado de esforçar-se por compreender e partilhar as preocupações e necessidades dos colaboradores de forma a tratar cada indivíduo singularmente. O líder transformacional reconhece e satisfaz as necessidades dos seus subordinados e também lhes proporciona um ambiente favorável que possibilite que cada um se possa desenvolver e prosperar, com o intuito de maximizar e ampliar as potencialidades de cada um, criando oportunidades e desenvolvendo culturas organizacionais de apoio a esse crescimento individual.

Por outro lado, Barreto (2009) considera que os líderes transformacionais conseguem transformar os seus colaboradores em pessoas empenhadas, comprometidas, dispostas a ir mais além e a adotarem comportamentos espontâneos e inovadores; postura que só poderá emergir se os subordinados se

sentirem satisfeitos e confiarem na organização e nos seus decisores e reconhecerem que a organização se preocupa com o seu bem-estar.

O estilo de liderança transformacional concentra-se no desenvolvimento de colaboradores e na satisfação das suas necessidades. Os líderes que exercitam o estilo de liderança transformacional contribuem para o desenvolvimento do sistema de valores dos colaboradores, tanto a nível motivacional e moral como para o desenvolvimento de suas habilidades (Ghafoor, Qureshi, Khan & Hijazi, 2011).

Segundo estes mesmos autores, os líderes transformacionais vinculam prioridades de cada colaborador com o desenvolvimento da organização. Estes líderes concentram-se na formação e desenvolvimento de colaboradores criando oportunidades de promoção. Os resultados deste tipo de liderança dependem da capacidade do líder para estimular e direccionar os colaboradores, a fim de alcançar os resultados desejados.

Ademais, Ghafoor, Qureshi, Khan e Hijazi (2011) afirmam que a liderança transformacional é previamente estudada no contexto de desempenho e desenvolvimento. Descobertas desses estudos mostram que o estilo de liderança transformacional e os resultados organizacionais desejados são altamente inter-relacionados. A liderança transformacional também é considerada a fonte de desenvolvimento da cultura que apoia os colaboradores no seu desenvolvimento e consideração individual, concentrando-se na melhoria do seu desempenho e desenvolvimento das suas capacidades. Este desenvolvimento de capacidades aumenta o nível de confiança dos colaboradores e a sua criatividade.

O uso da criatividade e inovação ajuda a atingir metas organizacionais. A liderança transformacional melhora o desempenho dos colaboradores devido ao aumento do nível de satisfação. Por outro lado, a satisfação individual dos colaboradores em relação ao seu trabalho mostra impacte positivos no seu

desempenho e redução do absentismo, contribuindo para o aumento do volume de negócios e aumento do senso de cidadania em relação à organização. A liderança transformacional tem um relacionamento positivo com cidadania e sentimento de pertença à organização.

Correia, Mainardes e Lourenço (2010) afirmam que os líderes transformacionais expressam expectativas de elevado desempenho, utilizando símbolos e uma linguagem provocatória capazes de inspirar os outros. O comportamento deste tipo de líderes fomenta nos seguidores emoções fortes e de identificação.

Esta atitude inspiracional é outra característica dos líderes transformacionais: motivam os que os rodeiam e dão sentido ao trabalho, promovem o espírito individual e de equipa, encorajam os seus colaboradores para projetos de futuro visionários e atrativos, apelam à visão, ao uso de símbolos para focar no esforço e na modelação de comportamentos apropriados, estimulam o esforço, promovem a iniciativa, a criatividade e incentivam os colaboradores a colocarem questões, a debaterem problemas e a olharem as velhas situações de uma forma nova, e não criticam de forma ridícula nem pública, aquando dos erros individuais. Pode-se, portanto, considerar que os líderes transformacionais criam e comunicam uma visão para a organização.

Em conclusão, os líderes transformacionais agem como mentores e treinadores, dão atenção às necessidades dos indivíduos para que estes se possam desenvolver e crescer. Os seguidores são sucessivamente desenvolvidos para níveis mais altos e de maior potencial. São criadas novas oportunidades de aprendizagem com um clima de suporte, de modo a promover o crescimento (Correia, Mainardes, & Lourenço, 2010).

2.2. *Engagement* no trabalho

De acordo com Gözükarar e Simsek (2015), o *engagement* foi definido por vários autores como um estado de espírito positivo, satisfatório, relacionado ao trabalho que é caracterizado por vigor, dedicação e absorção. Apesar dos estudiosos discutirem vários aspetos do *engagement*, há um consenso crescente de que este pode ser definido em termos de altos níveis de energia e altos níveis de envolvimento no trabalho.

O *engagement* dos colaboradores é definido em termos de constructos bem conhecidos como comprometimento pela organização e cidadania. Também é definido como compromisso intelectual do colaborador para com a organização. O *engagement* é a quantidade de esforço que se exerce na realização de tarefas no trabalho. O envolvimento dos colaboradores é baseado em vários aspetos, como a cultura organizacional, estilo de comunicação, estilo dos líderes, confiança e respeito, a fim de desenvolver *engagement* no local de trabalho (Ghafoor, Qureshi, Khan & Hijazi, 2011).

Num dos seus artigos, a Harvard Business Review (2013) afirma que o *engagement* dos colaboradores tornou-se uma prioridade determinante para líderes executivos. Nesta economia de rápidas mudanças, os líderes empresariais sabem que ter uma força de trabalho de alto desempenho é essencial para o crescimento e sobrevivência das organizações. Eles reconhecem que uma força de trabalho altamente envolvida pode aumentar a inovação, produtividade e desempenho da mesma, reduzindo custos relacionados à contratação e retenção em mercados de talentos altamente competitivos.

Moura (2013), afirma que o *engagement* tem, atualmente, ganho especial relevância devido às novas perspetivas organizacionais mais positivas, que visam otimizar o capital humano e o capital social, da mesma forma que se maximiza a estratégia de negócio.

Mencl, Wefald e Van Ittersum (2016) afirmam que o *engagement* no trabalho é uma característica composta de envolvimento, energia mental e orgulho. Numerosos resultados de pesquisa demonstram efeitos positivos e únicos do *engagement* do trabalho sobre o desempenho. O conceito relaciona-se com habilidades interpessoais e liderança transformacional, porque funcionários altamente *engaged*, incluindo os próprios líderes, comportam-se de maneiras que promovem relacionamentos pessoais. Num contexto de liderança, a implicação é que líderes altamente *engaged* são mais propensos a comportarem-se como líderes transformacionais em comparação com líderes que não estão *engaged* no trabalho.

Para Silva (2014), o conceito de *engagement* tem sido associado a vários constructos:

- Comprometimento organizacional e o comportamento de cidadania organizacional (Robinson *et al.*, 2004);
- Compromisso emocional e intelectual com a organização (Richman, 2006);
- Esforço discricionário exibido pelos colaboradores no local de trabalho (Frank, Finnegan & Taylor, 2004; Macey & Schneider, 2008).

O termo “*engagement* de colaboradores” tem diferentes significados de organização para organização. Alguns equiparam-no com a satisfação no trabalho, que infelizmente pode refletir um relacionamento transacional que é tão bom quanto a última rodada de vantagens ou bônus da organização. Outros medem o *engagement* ao avaliar o comprometimento emocional dos colaboradores com a sua organização (Zajkowska, 2012).

Porém, embora o *engagement* seja um ingrediente importante, é apenas uma parte da equação de compromisso, pois na literatura falta uma definição universal do *engagement*. Kahn (1990), citado por Zajkowska (2012, P 104), define o *engagement* dos funcionários, como “A colaboração dos membros da

organização em seus papéis de trabalho; No envolvimento que os colaboradores empregam e expressam física, cognitiva e, emocional durante o desempenho dos seus papéis”. O aspecto cognitivo do envolvimento dos funcionários diz respeito às crenças dos mesmos sobre a organização, seus líderes e condições de trabalho.

Assim, de acordo com Kahn (1990) citado por Zajkowska (2012), o *engagement* significa ser psicológica e fisicamente presente ao ocupar e desempenhar um papel organizacional.

Para Lino (2016), o *engagement* é um constructo que atua a nível individual e que influencia primeiramente a *performance* individual e, posteriormente, os resultados organizacionais. Este constructo relaciona-se ainda positivamente com o compromisso organizacional e negativamente com intenções de saída. Tendo em conta que está associado ao bem-estar, tem um impacto positivo no trabalho, bem como em relações de maior confiança do colaborador com o líder e, conseqüentemente, com a organização. Para além de ser benéfico para o trabalhador, o *engagement* é ainda uma vantagem competitiva para as organizações.

Para Cardoso (2009), o *engagement* no trabalho é definido como um estado afetivo-cognitivo que não se foca num objeto em particular, num evento, num indivíduo ou comportamento. Reflete antes um estado de mente dos colaboradores no presente imediato, podendo ser distinguido de um traço de personalidade, o qual tem uma disposição durável e reflete uma reação típica da pessoa. O *engagement*, enquanto fenómeno positivo, tem sido caracterizado por um estado de *Vigor*, *Dedicação* e *Absorção*. O estado de *Vigor* corresponde à demonstração de altos níveis de energia, grande resistência mental e forte desejo de esforço e persistência face à realização das tarefas. O estado de *Dedicação* caracteriza-se pelo envolvimento no trabalho e implica elevados níveis de entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio no trabalho. A *Absorção* caracteriza-

se por uma elevada satisfação intrínseca, concentração e felicidade no trabalho. Contudo, as dimensões básicas e centrais do *engagement* (dimensões *Core*) são o *Vigor* e a *Dedicação*, sendo que a dimensão *Absorção* surge mais como um resultado do próprio *engagement*.

De acordo com Vance (2006), os colaboradores que estão envolvidos no seu trabalho e comprometidos com as suas organizações dão vantagens competitivas cruciais às empresas, incluindo maior produtividade e menor rotatividade de funcionários. Assim, não é surpreendente que organizações de todos os tamanhos e tipos invistam substancialmente em políticas e práticas que promovam o *engagement* e o compromisso das suas forças de trabalho.

Por outro lado, Cardoso (2009) afirma que os colaboradores *engaged* são caracterizados por um sentido de energia e eficácia associado às suas atividades e são agentes ativos na participação no trabalho. Apresentam, assim, elevada capacidade para responder adequadamente às mudanças, adaptando-se rapidamente a novas situações, são pessoas cujo envolvimento no trabalho tem um nível de qualidade elevado, são indivíduos que utilizam estratégias de *coping* eficazes e trabalham arduamente pois consideram que, o seu trabalho é gratificante e valioso; dão valor aos aspetos intrínsecos do trabalho e aos recursos do mesmo, aos aspetos interpessoais e às recompensas. Para além disso, apresentam uma boa saúde mental e psicossomática, exibindo também comportamentos pró-ativos e motivação no trabalho.

Em forma de conclusão, a liderança parece influenciar o comportamento dos trabalhadores na organização. Nesse sentido, a comunicação entre líderes e colaboradores é crucial para manter o *engagement* e a motivação. Líderes que não conseguem comunicar as metas da organização, os objetivos e estratégias ou que não dão *feedback* sobre o desempenho, terão colaboradores que se sentem desconectados de outros membros da equipe e que não compreenderão a importância de seu trabalho, tornando-se desvinculados (Richards, 2013).

Para Gözükarara e Simsek (2015), *engagement* no trabalho está relacionado com a forma como os colaboradores pensam e quanto se querem envolver no seu trabalho. Colaboradores *engaged* demonstram uma atitude positiva em relação ao seu trabalho, física, mental e cognitivamente e têm o desejo de investir totalmente nas suas tarefas. Colaboradores *not engaged*, pelo contrário, não querem comprometer-se fisicamente no seu trabalho e sentem-se psicologicamente desconectados de seus colegas.

2.3. Relações entre liderança transformacional e *engagement* no trabalho

Para Gozukara e Simsek (2015), a liderança transformacional é um estilo de liderança em que o líder transforma os valores básicos dos colaboradores, crenças e atitudes, inspirando seguidores para exibir um desempenho maior do que suas próprias expectativas.

Nos seus estudos Tims, Bakker e Xanthopoulou (2011), definem a liderança transformacional como um comportamento de liderança que transforma as normas e valores dos colaboradores, em que o líder motiva os mesmos a realizarem além das suas próprias expectativas. Esse estilo de liderança concentra-se no aprimoramento do envolvimento dos colaboradores com os objetivos de sua organização. Um aspeto central desta forma de liderar consiste na visão inspiradora do supervisor.

Para Breevaart, Bakker e Demerouti (2014), o comportamento diário dos líderes afeta positivamente a desenvoltura do ambiente de trabalho, que por sua vez, estimula o *engagement* do trabalho dos colaboradores.

Gozukara e Simsek (2015) afirmam que *engagement* no trabalho refere-se ao relacionamento dos colaboradores com o seu trabalho. Acrescentam que o termo *engagement* foi definido pela primeira vez por Kahn (1990) como o aproveitamento dos esforços dos membros da organização no exercício dos

seus papéis no trabalho. No mesmo estudo, Kahn (1990) também afirmou que no *engagement*, os colaboradores empregam e se expressam fisicamente, cognitivamente e emocionalmente no desempenho de papéis e no desligamento, os colaboradores afastam-se e defendem-se física, cognitiva e emocionalmente durante o desempenho dos seus papéis.

Para Sahu, Pathardikar e Kumar (2018), o comportamento de um líder transformacional em termos de "visão" e "inspiração" é muito importante na promoção do *engagement* dos colaboradores. Estudos relataram que o apoio de um líder e a relação positiva ajudam na conquista de *engagement* de alto nível pela equipa. Sob tal liderança de equipa, colaboradores tendem a exibir integridade e desempenho de forma eficaz.

Por seu turno, Cardoso (2009) afirma que os líderes transformacionais motivam os seus colaboradores a atingir um desempenho para além das expectativas, transformando as suas atitudes, crenças e valores; levam os seus colaboradores a agir para além do interesse próprio através da influência idealizada (carisma), inspiração, estimulação intelectual e consideração individualizada.

Ademais, Cardoso (2009) esclarece que a influência idealizada (atributos carismáticos e comportamentos carismáticos) e a liderança inspiracional ocorrem quando o líder visiona um futuro desejável, desenvolve estratégias para alcançar esse mesmo futuro, estabelece elevadas expectativas de desempenho e demonstra determinação e confiança. Os seus colaboradores identificam-se com o líder e com o estilo de liderança adotado. A estimulação intelectual acontece quando os líderes ajudam os seus seguidores a pensar em problemas de uma forma criativa e inovadora. Por fim, a consideração individualizada enfatiza a atenção pessoal e diz respeito aos líderes que proporcionam um clima de apoio, no qual escutam as necessidades individuais dos seus colaboradores e respeitam os seus sentimentos e necessidades. Os

líderes transformacionais delegam responsabilidades aos seus colaboradores como forma de garantir oportunidades de crescimento.

Sobre a consideração individualizada, Ghadi, Fernando, e Caputi (2013), afirmam que este é outro comportamento de liderança transformacional que poderia estar ligado ao *engagement* dos colaboradores. A consideração individualizada demonstra atenção individualizada para com os seus colaboradores, identificando e respondendo às solicitações dos mesmos, demonstrando o cuidado com as diferenças individuais e prestando atenção especial às necessidades dos seguidores por realização e crescimento.

Ghadi, Fernando, e Caputi (2013), afirmam que um comportamento centrado no estilo de liderança transformacional envolve agir como um supervisor modelo, exibindo comportamento de influência idealizado. Líderes “modelos” constroem lealdade e devoção, prestando menor atenção aos seus próprios interesses. Colaboradores que estão certos das virtudes ou visões do seu líder são menos propensos a resistir a propostas de mudança e mais propensos a executar tarefas de alto risco. Nesse contexto, os subordinados têm um desempenho efetivo e são energizados para sacrificar e mover além dos seus próprios interesses para dar uma melhor contribuição para o desempenho organizacional.

Cardoso (2009) acrescenta ainda que vários aspetos da liderança transformacional encontram-se teoricamente relacionados com o *engagement*. Ambos os conceitos abarcam conceptualizações sobre o investimento da identidade nas organizações e no trabalho, a paixão pelo trabalho, a capacidade para pensar de forma independente através do desenvolvimento de novas ideias e da procura constante de desafios.

Quando os líderes se colocam como exemplos para os colaboradores, o sentido de valores e contribuições dos colaboradores irá melhorar, e como

resultado, envolvem toda a sua energia no trabalho (Ghadi, Fernando, & Caputi, 2013).

Para Cardoso (2009), a relação da liderança transformacional com o *bem-estar* tem sido estudada recentemente. Arnold, Turner, Barling, Kelloway e McKee (2007) encontraram uma mediação parcial num estudo e uma mediação completa noutra estudo relativamente ao significado atribuído ao trabalho, entre liderança transformacional e o bem-estar. A correlação entre a liderança transformacional e o *bem-estar* foi de ,57 ($p < .01$). Ambos os estudos indicaram que os líderes transformacionais exercem um impacto positivo no *bem-estar* psicológico dos seus seguidores. Dada a similaridade entre *bem-estar* psicológico e *engagement*, assume-se que a liderança transformacional tem também algum impacto no *engagement* (Cardoso (2009)).

De acordo com Ghadi, Fernando e Caputi (2013), uma das teorias mais influentes na literatura sobre o comportamento nas organizações que poderia ser usado como uma teoria subjacente para explicar essa relação (liderança transformacional e *engagement*) é a *Social exchange theory* (SET). Esta teoria é desenvolvida com a premissa da análise subjetiva de custo-benefício e a comparação de alternativas. Indica que a série de interações que podem ocorrer entre duas partes (por exemplo, o líder e colaboradores) geralmente cria obrigações de uma parte para outra. Portanto, uma parte provavelmente retribuirá de acordo com a SET. A aplicação da SET na relação entre a consideração individualizada e *engagement* podem ser apresentados da seguinte forma: Quando os líderes demonstram consideração e cuidado genuínos para cada colaborador, eles são mais propensos a motivar relações positivas líder-colaborador de modo a melhorar seu senso de pertencer a organização. Por causa de seu maior sentido de pertença, uma possível maneira para os colaboradores retribuírem a esta atenção especial e cuidado é dedicar o seu melhor esforço no seu trabalho. Acredita-se que, se um líder fornece

importantes recursos pessoais aos colaboradores (como cuidado, consideração e respeito), os colaboradores irão provavelmente perceber que o local de trabalho é favorável e, por sua vez, ajuda a criar um sentimento de obrigação de retribuir positivamente este apoio. Pesquisadores argumentam que esta reciprocidade pode ser na forma de muitos comportamentos desejáveis, como o *engagement* no trabalho (Ghadi, Fernando & Caputi, 2013).

Podemos, portanto, argumentar que a consideração individualizada dos líderes aprimoram os atributos de *engagement* dos colaboradores no trabalho.

Além disso, pode-se afirmar que líderes intelectualmente estimulantes produzem climas organizacionais favoráveis, o que pode desempenhar um papel no desenvolvimento dos sentimentos de envolvimento dos colaboradores no trabalho. Através desse comportamento, os líderes estimulam o esforço dos seus colaboradores para serem mais criativos na solução de problemas, questionando antigos pressupostos e resolvendo problemas recorrendo a novas perspectivas (Ghadi, Fernando, & Caputi, 2013).

Zhu, Avolio e Walumbwa (2009) afirmam que através do uso de motivação inspiradora e estimulação intelectual, líderes transformacionais são capazes de desafiar os colaboradores a reexaminar as suas formas tradicionais de fazer as coisas e adotar métodos originais e inovadores para lidar com situações tradicionais e novas.

Por outro lado, Zhu, Avolio e Walumbwa (2009) argumentam que o resultado esperado da liderança transformacional é o aumento dos níveis de identificação dos colaboradores com o trabalho que está a ser feito, provavelmente aumento de sentimentos de envolvimento com o trabalho e sentimentos de que a sua contribuição é importante para a organização e, conseqüentemente, maior *engagement* no trabalho.

Líderes transformacionais também mostram preocupação com as necessidades, sentimentos e desenvolvimento de novas habilidades, o qual se

espera que tenha um relacionamento positivo com o sentimento de pertença à organização. Esses líderes usam emoções positivas e mensagens para comunicar a sua visão e para motivar colaboradores para maiores níveis de potencial e desempenho.

De acordo com o já anteriormente referido, para Tims; Bakker e Xanthopoulou (2011), a liderança transformacional é tradicionalmente dividida em quatro componentes, a saber: (1) motivação inspiradora, (2) influência idealizada, (3) consideração individual, e (4) estimulação intelectual. A motivação inspiradora centra-se na comunicação de uma visão atraente do futuro e na utilização de símbolos para articular essa visão, ou seja, o líder é otimista e entusiasmado com o futuro. A influência idealizada refere-se a comportamentos como mostrar que os benefícios do grupo são mais importantes que os benefícios individuais. O líder demonstra normas éticas, sendo um modelo para os colaboradores. A motivação inspirada e influência idealizada juntas também são chamadas de “carisma”. Os líderes carismáticos têm uma influência positiva nos seus colaboradores e podem mudar o autofoco dos funcionários para um foco coletivo. Como resultado, os colaboradores tornam-se mais envolvidos com a visão do líder e estão dispostos a fazer sacrifícios por essa visão.

A terceira componente da liderança transformacional, a consideração individual, refere-se ao *coaching*, apoio e estímulo aos colaboradores. O líder reconhece os sentimentos e emoções dos colaboradores e a sua necessidade de crescer e se desenvolver. Os colaboradores são vistos como indivíduos únicos que precisam de atenção específica e individual que seja congruente com a fase de desenvolvimento em que estão. A quarta e última componente da liderança transformacional é chamada de estimulação intelectual, o que significa que o líder desafia o subordinado a ver os problemas de uma perspectiva diferente. Desta forma, o supervisor faz com que os colaboradores sejam pensadores

ativos dentro da organização e, conseqüentemente, se tornem mais envolvidos com a organização.

Os autores acrescentam que se verificou que os sentimentos de envolvimento, coesão, *engagement*, potência e desempenho dos colaboradores são aprimorados pelo estilo de liderança transformacional. Um colaborador que recebe apoio, inspiração e *coaching* de qualidade do líder, é provável que sinta o trabalho como mais desafiador, envolvente e satisfatório e, conseqüentemente, passe a estar altamente envolvido com as suas tarefas. Levando em conta que a satisfação com os colegas de trabalho está relacionada com o *engagement* no trabalho, é concebível que a satisfação que surge ao se trabalhar com um líder de tipo transformacional pode ter resultados semelhantes.

De acordo com Sahu, Pathardikar e Kumar (2018), o *engagement* dos colaboradores é um dos maiores desafios que as organizações enfrentam nos tempos atuais. A pesquisa na área do comportamento positivo da organização salienta o *engagement* dos colaboradores para melhorar os resultados organizacionais. Desta forma, líderes transformacionais influenciam a percepção de significado dos subordinados, levando a um *engagement* maior. As condições antecedentes propostas por Kahn (1990) também incluem significados psicológicos, disponibilidade e segurança que podem ser reforçadas pelo comportamento de um líder. Essas condições podem ser influenciadas por interações de apoio, autonomia e criatividade no trabalho, aumentando assim a autoconfiança dos colaboradores.

Com base no acima exposto, a liderança transformacional proporciona aos seus seguidores um investimento continuado, delega responsabilidades, promove o respeito e o desenvolvimento intelectual, concluindo-se, portanto, que o estilo de liderança transformacional influencia positivamente o *engagement* dos colaboradores, como é confirmado pelo estudo de Cardoso

(2009) aos concluir que exerce um efeito positivo e significativo nas dimensões *core* do *engagement*.

H1 – Existe uma relação positiva entre a liderança transformacional e o *engagement* no trabalho.

3. ESTUDO EMPÍRICO

Nesta secção caracteriza-se o estudo empírico realizado. No ponto 3.1 por identificar os objetivos do estudo; no ponto 3.2 apresentam-se as opções metodológicas; no ponto 3.3 é feita a descrição dos principais instrumentos e procedimentos utilizados; a caracterização da amostra é efetuada no ponto 3.4 e por fim, no ponto 3.5, são apresentados os resultados do estudo.

3.1. Finalidade do estudo

As organizações positivas pretendem imprimir um carácter mais positivo nos colaboradores de modo a conseguir que estes se apresentem mais motivados e psicologicamente saudáveis, de forma a prosperar economicamente e socialmente no atual contexto económico, trazendo vantagens para os trabalhadores e para a própria organização.

A liderança desempenha um papel crucial na influência sobre o *engagement* dos colaboradores. A clarificação de metas e a visão fornecida pelos líderes são reconhecidos como fatores que podem influenciar o nível de *engagement* dos colaboradores. Os líderes transformacionais exercem influência idealizada e são admirados, respeitados e ganham créditos, dado que reconhecem as necessidades dos seus seguidores, partilham os riscos e são consistentes na sua conduta, dando ênfase à ética, princípios e valores.

Propõe-se então a seguintes questões de investigação:

- Será que nas empresas existe uma relação de influência entre a perceção de liderança transformacional por parte dos colaboradores com a perceção do seu comprometimento com a organização?
- Em que medida a liderança transformacional influencia o *engagement* dos colaboradores na empresa?

- De acordo com a percepção dos colaboradores o estilo de liderança transformacional influencia o seu *engagement* com o trabalho e a organização?

Assim, no enquadramento destas questões, procuramos testar a seguinte hipótese:

O estilo de liderança transformacional influencia positivamente o *engagement* dos colaborador.

3.2. Opções metodológicas

De acordo com Gil (2008, P 8), o método é “o caminho para se chegar a determinado fim”. O método científico é “o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento”. Nesta ordem de ideias, neste capítulo tratamos de conteúdos relacionados com a metodologia do trabalho, classificando o tipo de pesquisa, a população (universo da pesquisa), a amostragem, os instrumentos de colheita de dados e a forma como se pretende analisar os dados.

O método utilizado é o quantitativo e foi desenvolvido no contexto empresarial moçambicano. A recolha de dados primários foi realizada através de questionário.

Segundo Lakatos (2001, P 201) “o questionário é um instrumento de colheita de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”. O pesquisador tem a prerrogativa de enviar o questionário ao informante, pelo correio ou por um portador; depois de preenchido, o respondente devolve-o do mesmo modo.

Para aplicação no presente trabalho do questionário utilizado para recolha de dados, estabeleceu-se contacto por via de correio eletrónico através da plataforma *Google Forms*.

3.3. Instrumentos e procedimentos utilizados

Em termos de estatística descritiva, apresentam-se para as variáveis de caracterização, as tabelas de frequências e gráficos ilustrativos das distribuições de valores verificados.

As variáveis medidas em escala de Likert foram analisadas através das categorias apresentadas, apresentando-se alguns dados relevantes, abordados por Guimarães e Sarsfield Cabral (2010), como os valores da média (para as questões numa escala de 1 a 5, um valor maior que 3 é superior à média da escala; para as questões numa escala de 1 a 7, um valor maior que 4 é superior à média da escala), do desvio padrão que representa a dispersão absoluta, do coeficiente de variação que ilustra a dispersão relativa, os valores mínimos e máximos observados e gráficos ilustrativos dos valores médios das respostas dadas às várias questões.

Para tal utilizou-se uma escala Global Transformacional *Leadership* (GTL) para avaliar a liderança transformacional (Dimas, Alves, Lourenço & Rebelo, 2016). A GTL é composta por 7 itens, sendo que cada item corresponde a um dos comportamentos de liderança transformacional definida pelos autores. Este instrumento recorre a uma escala Likert que vai de 1 a 5, em que o 1 corresponde “Quase não se aplica” e o 5 a “Aplica-se quase totalmente”.

Por outro lado, para analisar o *engagement*, recorreu-se à escala *Utrecht Work engagement scale* (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006). Esta escala foi traduzida, adaptada e testada no contexto português (Lopes & Chambel, 2014; Moura, Orgambídez-Ramos, & Gonçalves, 2014; Santos, Chambel, & Castanheira, 2015). Este instrumento recorre a uma escala de Likert que vai de 1 a 7, em que o 1 corresponde a “Nunca” e o 7 a “Todos os dias”. Dos nove itens desta escala, três relacionam com a dimensão vigor (e.g. “No meu trabalho, sinto-me cheio de vigor e energia”), três com a dimensão dedicação (e.g. “Sinto-me entusiasmado com o meu trabalho”), por último a dimensão absorção (e.g. “Esqueço-me “do

resto” quando estou a trabalhar”), quanto mais elevada for a avaliação dos indivíduos, maior serão os seus níveis de *engagement*. Para além das escalas, no questionário foram identificadas as seguintes variáveis de controlo (Coutinho, 2014):

- Idade;
- Género;
- Habilitações literárias;
- Função e o tempo de trabalho na instituição.

Junto com o questionário, foi enviada uma nota explicativa na qual se garantia o anonimato dos sujeitos e a confidencialidade dos dados, explicava-se a natureza da nossa pesquisa, a sua importância e a necessidade de obtermos respostas, tentando despertar o interesse da pessoa que deve responder ao questionário, de forma que este preenchesse e devolvesse o questionário dentro de um prazo razoável (Lakatos & Marconi, 2001).

3.4. Caraterização da amostra

Segundo Martins (2002, P 43), “População do estudo, trata-se do conjunto de indivíduos ou objetos que apresentam em comum determinadas características definidas para o estudo”. A população para o nosso estudo é constituída por colaboradores operacionais de uma instituição financeira moçambicana de grande dimensão, com mais de um ano de vínculo na organização.

Para o estudo foi possível contactar uma população de 120 indivíduos, pertencentes à área operacional da Instituição. Do total de indivíduos, obtiveram-se 109 respostas.

De acordo com Appolinario (2007, P 32), “amostra pode ser considerada como um subconjunto, uma parte selecionada da totalidade de observações abrangidas pela população, através da qual, se faz um juízo ou inferência sobre as características da população”

A amostragem para a realização deste estudo foi do tipo não probabilístico por conveniência, no qual se exigiu que os participantes tivessem, pelo menos, um ano a trabalhar na mesma função e na mesma organização. Esta opção deve-se ao facto de que, com um ano na mesma função e na mesma organização, torna-se mais provável que os indivíduos, na sua grande maioria, tenham superado o processo de socialização organizacional. Consequentemente, o sujeito já representa a assunção do papel de membro organizacional em pleno, com conhecimento das suas tarefas, papéis e responsabilidades.

Num total de 109 indivíduos, resultantes de uma amostra aleatória, cuja participação ocorreu de forma voluntária e sem recurso a qualquer sistema de compensação. No total da amostra, 61 indivíduos são do género masculino (56%) e 48 são do género feminino (44%), como observável na tabela que se segue.

Tabela 1: Frequências: Género

	Frequência	Percentagem
Masculino	61	56,0
Feminino	48	44,0
Total	109	100,0

Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário

Na tabela 2, apresenta-se às habilitações literárias dos colaboradores, 6% têm ensino secundário 2.º ciclo, 13% são bacharéis, 70% são licenciados e 11% têm mestrado, conforme ilustra a tabela abaixo.

Tabela 2: Frequências: Habilitações

	Frequência	Porcentagem
Ensino Secundário 2º Ciclo	7	6,4
Bacharel	14	12,8
Licenciado	76	69,7
Mestrado	12	11,0
Total	109	100,0

Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário

Na tabela 3, apresenta-se as frequências das funções que os colaboradores desempenham na instituição. A função mais verificada é técnico com 31,2% e técnica com 7,3%, verificando-se ainda muito outros técnicos que especificam o tipo de técnico, além de todas as restantes funções listadas.

Tabela 3: Frequências: Função que Desempenha na Empresa

Função que desempenha	Frequência	Porcentagem
Não responde	3	2,8
Administrador	1	,9
Ajudante	1	,9
Analista	1	,9
Analista de desenvolvimento	1	,9
Analista de Sistema de Informação	1	,9
Analista de Sistemas	1	,9
Assistente Bancária	1	,9
Assistente de Contabilidade	1	,9
Assistente de Direção	1	,9
Assistente técnico	1	,9
<i>Budget Analyst</i>	1	,9
Caixa	1	,9
Chefe de divisão de formação	1	,9
Chefe de setor	1	,9
Consultor	4	3,7
Consultora	1	,9
Contabilista	1	,9
Diretor	1	,9

Diretor de Auditoria Interna	1	,9
Gestor	1	,9
Gestor de eventos	1	,9
Gestor de <i>Marketing</i>	1	,9
Gestor de Operações	1	,9
Gestor Operacional	1	,9
Gestora de Clientes	2	1,8
Jurista	1	,9
<i>Manager</i>	1	,9
<i>Marketing Manager</i>	1	,9
<i>Officer</i>	1	,9
Oficial de Comunicação	1	,9
Oficial de Risco	1	,9
Programador	1	,9
Recuperador de crédito	1	,9
Secretária Administrativa	1	,9
Técnico Jurídico	1	,9
Técnica	8	7,3
Técnica Contabilista	5	4,6
Técnica de atendimento	1	,9
Técnica de Informática	2	1,8
Técnica superior	1	,9
Técnico	34	31,2
Técnico Administrativo	1	,9
Técnico Contabilista	2	1,8
Técnico de Marketing	1	,9
Técnico Informático	5	4,6
Técnico médio	1	,9
Técnico Superior	4	3,7
Técnico superior de recursos humano	1	,9
Tesoureiro	1	,9
Total	109	100,0

Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário

Na tabela 4, apresenta-se as frequências dos anos de trabalho na instituição. Na amostra, 7% trabalham na empresa há menos de 1 ano, 13% trabalham de 2 a 3 anos, 18% de 3 a 4 anos, 50% de 5 a 10 anos e 12% trabalham acima de 20 anos na instituição.

Tabela 4: Tabela de frequências: A quantos anos trabalha na Instituição

	Frequência	Porcentagem
Menos de 1 ano	8	7,3
De 2 a 3 anos	14	12,8
De 3 a 4 anos	20	18,3
De 5 a 10 anos	54	49,5
Mais de 20 anos	13	11,9
Total	109	100,0

Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário

3.5. Resultados

3.5.1. Escala GTL de Liderança transformacional

Na tabela 5, apresenta-se as frequências da Escala de liderança transformacional categorizada de 1 a 5.

Tabela 5: Frequências: Escala GTL de liderança transformacional

	1		2		3		4		5	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
O meu líder comunica uma visão clara e positiva do futuro	7	6,4%	9	8,3%	33	30,3%	42	38,5%	18	16,5%
O meu líder trata os seus colaboradores de forma individualizada, apoiando e encorajando o seu desenvolvimento	4	3,7%	19	17,4%	27	24,8%	43	39,4%	16	14,7%
O meu líder encoraja e atribui reconhecimento aos seus colaboradores	4	3,7%	16	14,7%	37	33,9%	37	33,9%	15	13,8%
O meu líder promove a confiança, o envolvimento e a cooperação entre os membros da equipe	3	2,8%	11	10,1%	39	35,8%	39	35,8%	17	15,6%
O meu líder estimula os membros a pensarem de novas formas nos problemas e questiona as ideias feitas	3	2,8%	19	17,4%	26	23,9%	41	37,6%	20	18,3%
O meu líder é claro acerca dos seus valores e pratica o que defende	5	4,6%	14	12,8%	30	27,5%	35	32,1%	25	22,9%
O meu líder incute orgulho e respeito nos outros e inspira-me por ser altamente competente	3	2,8%	11	10,1%	35	32,1%	43	39,4%	17	15,6%

Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário

Os valores indicados, na tabela 5, reportam-se à escala de medida, sendo: 1 - Quase não se aplica; 2 - Aplica-se pouco; 3 - Aplica-se moderadamente; 4 - Aplica-se muito; 5 - Aplica-se quase totalmente.

Na tabela 6, apresenta-se as medidas estatísticas de Escala de liderança transformacional, nomeadamente a média, desvio padrão e o coeficiente de variação.

Tabela 6: Estatísticas: Escala GTL de Liderança transformacional

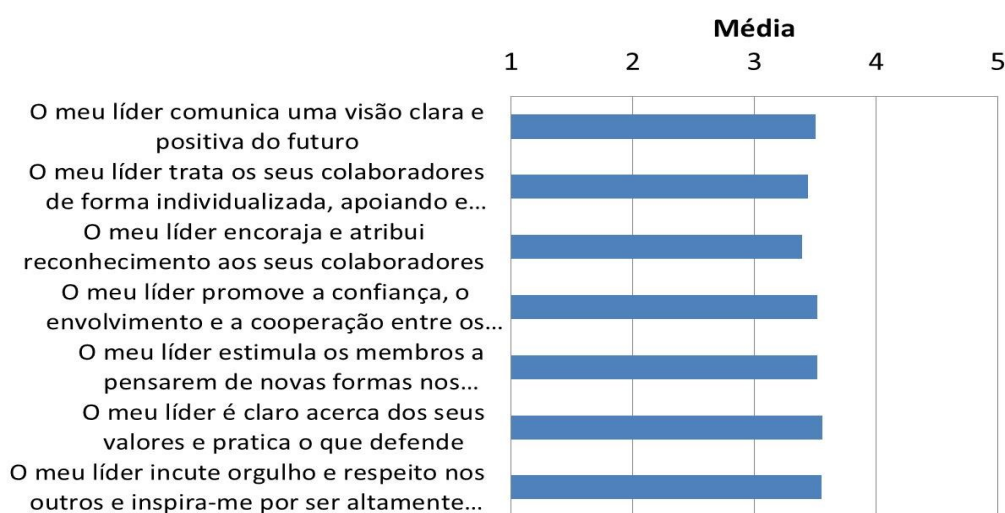
	N	Média	Desvio Padrão	Coef. Variação	Mínimo	Máximo
O meu líder comunica uma visão clara e positiva do futuro	109	3,50	1,07	30%	1	5
O meu líder trata os seus colaboradores de forma individualizada, apoiando e encorajando o seu desenvolvimento	109	3,44	1,06	31%	1	5
O meu líder encoraja e atribui reconhecimento aos seus colaboradores	109	3,39	1,02	30%	1	5
O meu líder promove a confiança, o envolvimento e a cooperação entre os membros da equipe	109	3,51	0,97	28%	1	5
O meu líder estimula os membros a pensarem de novas formas nos problemas e questiona as ideias feitas	109	3,51	1,07	30%	1	5
O meu líder é claro acerca dos seus valores e pratica o que defende	109	3,56	1,12	31%	1	5
O meu líder incute orgulho e respeito nos outros e inspira-me por ser altamente competente	109	3,55	0,97	27%	1	5

Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário

Os valores indicados reportam-se à escala de medida, sendo: 1 - Quase não se aplica; 2 - Aplica-se pouco; 3 - Aplica-se moderadamente; 4 - Aplica-se muito; 5 - Aplica-se quase totalmente.

No gráfico 1, apresenta-se a Escala de liderança transformacional categorizada de 1 a 5.

Gráfico 1: Médias de Escala GTL de Liderança transformacional.



Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário

Os valores médios observados apresentam as variações ilustradas, em média, a aplicação é superior para “O meu líder é claro acerca dos seus valores e prática o que defende” e “O meu líder incute orgulho e respeito nos outros e inspira-me por ser altamente competente”, seguidos de “O meu líder promove a confiança, o envolvimento e a cooperação entre os membros da equipa”, “O meu líder estimula os membros a pensarem de novas formas nos problemas e questiona as ideias feitas” e “O meu líder comunica uma visão clara e positiva do futuro”, e depois de “O meu líder trata os seus colaboradores de forma individualizada, apoiando e encorajando o seu desenvolvimento” e “O meu

líder encoraja e atribui reconhecimento aos seus colaboradores”, tendo todos os itens uma aplicação superior ao ponto intermédio da escala de medida.

3.5.2. Escala *UWES Utrecht Work Engagement*

Na tabela 7, apresenta-se as frequências de Escala *UWES Utrecht Work Engagement*, categorizada de 1 a 7.

Tabela 7: Frequência: Escala *UWES Utrecht Work Engagement*

	1		2		3		4		5		6		7	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
No meu trabalho, sinto-me cheio (a) de energia			4	3,7%	2	1,8%	8	7,3%	6	5,5%	45	41,3%	44	40,4%
Estou entusiasmado (a) com o meu trabalho			3	2,8%	1	,9%	16	14,7%	3	2,8%	40	36,7%	46	42,2%
Estou contente quando estou a trabalhar intensamente	2	1,8%	3	2,8%	2	1,8%	11	10,1%	6	5,5%	42	38,5%	43	39,4%
No meu trabalho, sinto-me forte e com vigor			4	3,7%	4	3,7%	8	7,3%	7	6,4%	43	39,4%	43	39,4%
O meu trabalho inspira-me			3	2,8%	5	4,6%	7	6,4%	2	1,8%	31	28,4%	61	56,0%
Estou imerso no meu trabalho	1	,9%	4	3,7%	1	,9%	11	10,1%	7	6,4%	43	39,4%	42	38,5%
Quando acordo de manhã, sinto-me bem por ir trabalhar			6	5,5%	2	1,8%	7	6,4%	3	2,8%	35	32,1%	56	51,4%
Tenho orgulho no trabalho que faço	2	1,8%	2	1,8%			3	2,8%	1	,9%	22	20,2%	79	72,5%
Esqueço-me "do resto" quando estou a trabalhar	3	2,8%	1	,9%	1	,9%	19	17,6%	4	3,7%	46	42,6%	34	31,5%

Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário

Os valores indicados reportam-se à escala de medida, sendo: 1 - Nunca; 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.

Na tabela 8, apresenta-se as medidas estatísticas de Escala *UWES Utrecht Work Engagement*, nomeadamente média, desvio padrão e variância.

Tabela 8: Estatísticas: Escala UWES Utrecht Work Engagement

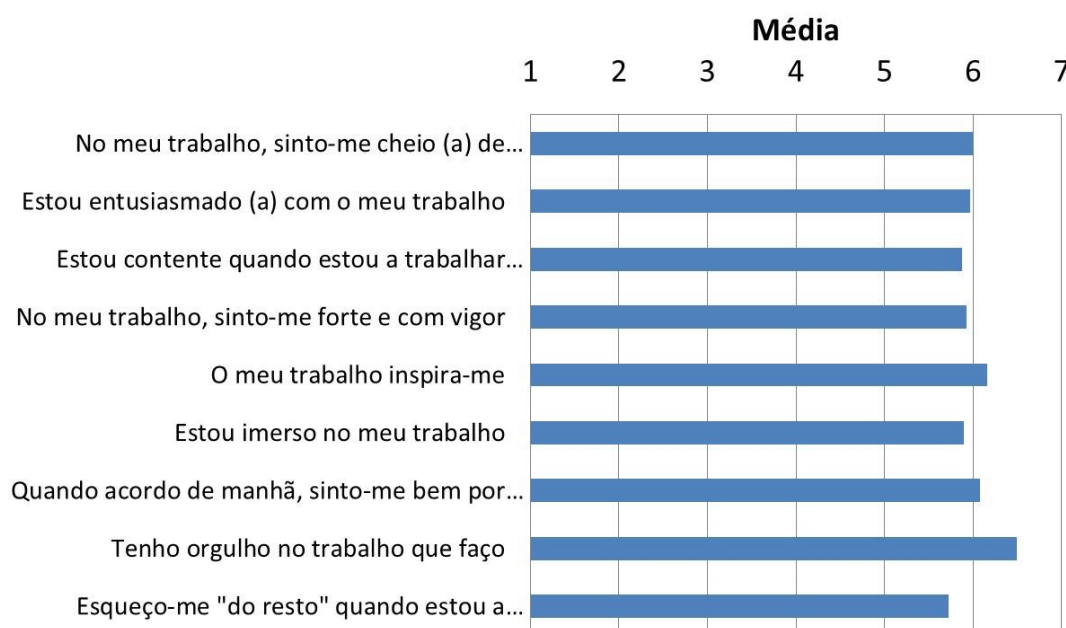
	N	Média	Coef.			
			Desvio Padrão	Variacã o	Mínim o	Máxim o
No meu trabalho, sinto-me cheio (a) de energia	109	6,00	1,23	21%	2	7
Estou entusiasmado (a) com o meu trabalho	109	5,96	1,25	21%	2	7
Estou contente quando estou a trabalhar intensamente	109	5,88	1,39	24%	1	7
No meu trabalho, sinto-me forte e com vigor	109	5,93	1,30	22%	2	7
O meu trabalho inspira-me	109	6,17	1,29	21%	2	7
Estou imerso no meu trabalho	109	5,90	1,33	22%	1	7
Quando acordo de manhã, sinto-me bem por ir trabalhar	109	6,08	1,36	22%	2	7
Tenho orgulho no trabalho que faço	109	6,50	1,17	18%	1	7
Esqueço-me "do resto" quando estou a trabalhar	108	5,72	1,39	24%	1	7

Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário

Os valores indicados reportam-se à escala de medida, sendo: 1 - Nunca; 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.

No gráfico 2, apresenta-se a Escala UWES Utrecht Work Engagement, categorizada de 1 a 7.

Gráfico 2: Médias Escala UWES Utrecht Work Engagement



Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário

Os valores médios observados apresentam as variações ilustradas, em média, a frequência é superior para “Tenho orgulho no trabalho que faço”, seguido de “O meu trabalho inspira-me” e “Quando acordo de manhã, sinto-me bem por ir trabalhar”, depois de “No meu trabalho, sinto-me cheio (a) de energia” e “Estou entusiasmado (a) com o meu trabalho”, seguidos de “No meu trabalho, sinto-me forte e com vigor”, “Estou imerso no meu trabalho” e “Estou contente quando estou a trabalhar intensamente” e finalmente de “Esqueço-me "do resto" quando estou a trabalhar”, tendo todos os itens uma frequência superior ao ponto intermédio da escala de medida.

3.5.3. Análise de consistência interna das escalas utilizadas

Escala GTL de liderança transformacional

A escala é uma escala ordinal do tipo Likert com cinco alternativas de resposta (de “1” a “5”) entre “Quase não se aplica” até “Aplica-se quase totalmente”. É constituída por sete itens, os quais se organizam numa única dimensão.

Na tabela 9, apresenta-se a Escala GTL de liderança transformacional, categorizada de 1 a 7.

Tabela 9: Escala GTL de liderança transformacional

DIMENSÃO	ITENS
Liderança transformacional	O meu líder comunica uma visão clara e positiva do futuro
	O meu líder trata os seus colaboradores de forma individualizada, apoiando e encorajando o seu desenvolvimento
	O meu líder encoraja e atribui reconhecimento aos seus colaboradores
	O meu líder promove a confiança, o envolvimento e a cooperação entre os membros da equipe
	O meu líder estimula os membros a pensarem de novas formas nos problemas e questiona as ideias feitas
	O meu líder é claro acerca dos seus valores e pratica o que defende
	O meu líder incute orgulho e respeito nos outros e inspira-me por ser altamente competente

Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário

Na tabela 10, apresenta-se a estatística da consistência interna de Escala GTL de liderança transformacional.

Tabela 10: Estatística de consistência interna: Escala GTL de Liderança transformacional

Alfa de Cronbach	N de Itens
0,901	7

Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário

O valor do Alfa de Cronbach é superior ao valor de 0,80, pelo que podemos considerar que as sete variáveis medem de forma adequada uma única dimensão: a liderança transformacional. Os testes adicionais da tabela seguinte indicam que não existem itens correlacionados de forma negativa com a escala, nem que contribuam para que o valor do Alfa seja mais elevado.

Na tabela 11, apresenta-se as medidas de correlação item-total e efeito da eliminação de cada item de Escala GTL de Liderança transformacional

Tabela 11: Correlação item-total e efeito da eliminação de cada item: Escala GTL de Liderança transformacional

	Correlação Item-Total Corrigida	Alfa de Cronbach sem o item
O meu líder comunica uma visão clara e positiva do futuro	,783	,877
O meu líder trata os seus colaboradores de forma individualizada, apoiando e encorajando o seu desenvolvimento	,784	,877
O meu líder encoraja e atribui reconhecimento aos seus colaboradores	,709	,886
O meu líder promove a confiança, o envolvimento e a cooperação entre os membros da equipe	,658	,892
O meu líder estimula os membros a pensarem de novas formas nos problemas e questiona as ideias feitas	,675	,890
O meu líder é claro acerca dos seus valores e pratica o que defende	,666	,892
O meu líder incute orgulho e respeito nos outros e inspira-me por ser altamente competente	,687	,889

Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário

Portanto, esta Escala GTL é perfeitamente adequada para medir a liderança transformacional nesta amostra.

Escala UWES Utrecht Work Engagement

A escala é ordinal do tipo Likert com sete alternativas de resposta (de “1” a “7”) entre “Nunca” e “Todos os dias”. É constituída por nove itens, os quais se organizam em três dimensões.

Na tabela 12, apresenta-se a Escala *UWES Utrecht Work Engagement*, nas dimensões, vigor, dedicação e absorção.

Tabela 12: Escala UWES Utrecht Work Engagement

DIMENSÕES	ITENS
Vigor	No meu trabalho, sinto-me cheio (a) de energia No meu trabalho, sinto-me forte e com vigor Quando acordo de manhã, sinto-me bem por ir trabalhar
Dedicação	Estou entusiasmado (a) com o meu trabalho O meu trabalho inspira-me Tenho orgulho no trabalho que faço
Absorção	Estou contente quando estou a trabalhar intensamente Estou imerso no meu trabalho Esqueço-me "do resto" quando estou a trabalhar

Na tabela 13, apresenta-se a estatística de consistência interna na dimensão vigor da Escala *UWES Utrecht Work Engagement*.

Tabela 13: Estatística de consistência interna: Dimensão Vigor da Escala UWES

Alfa de Cronbach	N de Itens
0,776	3

Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário

O valor do Alfa de Cronbach é superior ao valor de 0,70, pelo que podemos considerar que as três variáveis medem de forma aceitável uma única dimensão: o vigor. Os testes adicionais da tabela seguinte indicam que não existem itens correlacionados de forma negativa com a escala, nem que contribuam para que o valor do Alfa seja mais elevado.

Na tabela 14, apresenta-se as medidas de correlação item-total e efeito da eliminação de cada item da dimensão vigor da Escala *UWES Utrecht Work Engagement*.

Tabela 14: Correlação item-total e efeito da eliminação de cada item: Dimensão vigor da Escala UWES

	Correlação Item-Total Corrigida	Alfa de Cronbach sem o item
No meu trabalho, sinto-me cheio (a) de energia	,591	,721
No meu trabalho, sinto-me forte e com vigor	,671	,631
Quando acordo de manhã, sinto-me bem por ir trabalhar	,579	,738

Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário

Na tabela 15, apresenta-se a medida estatística de consistência interna da dimensão dedicação da Escala *UWES Utrecht Work Engagement*.

Tabela 15: Estatística de consistência interna: Dimensão dedicação da Escala UWES

Alfa de Cronbach	N de Itens
0,809	3

Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário

O valor do Alfa de Cronbach é superior ao valor de 0,80, pelo que podemos considerar que as três variáveis medem de forma adequada uma única dimensão: a dedicação. Os testes adicionais da tabela seguinte indicam que não existem itens correlacionados de forma negativa com a escala, nem que contribuam para que o valor do Alfa seja mais elevado.

Na tabela 16, apresenta-se as medidas correlação item-total e efeito da eliminação de cada item da dimensão dedicação da Escala UWES *Utrecht Work Engagement*.

Tabela 16: Correlação item-total e efeito da eliminação de cada item: Dimensão dedicação da Escala UWES

	Correlação Item-Total Corrigida	Alfa de Cronbach sem o item
Estou entusiasmado (a) com o meu trabalho	,600	,798
O meu trabalho inspira-me	,716	,676
Tenho orgulho no trabalho que faço	,665	,734

Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário

Na tabela 17, apresenta-se a medida estatística de consistência interna da dimensão absorção da Escala UWES *Utrecht Work Engagement*.

Tabela 17: Estatística de consistência interna: Dimensão Absorção da Escala UWES

Alfa de Cronbach	N de Itens
0,694	3

Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário

O valor do Alfa de Cronbach está muito próximo do valor de 0,70, pelo que podemos considerar que as três variáveis medem de forma aceitável uma única dimensão: a absorção. Os testes adicionais da tabela seguinte indicam que não existem itens correlacionados de forma negativa com a escala, nem que contribuam para que o valor do Alfa seja mais elevado.

Na tabela 18, apresenta-se as medidas de correlação item-total e efeito da eliminação de cada item da dimensão absorção de Escala UWES *Utrecht Work Engagement*.

**Tabela 18: Correlação item-total e efeito da eliminação de cada item:
Dimensão absorção da Escala UWES**

	Correlação Item-Total Corrigida	Alfa de Cronbach sem o item
Estou contente quando estou a trabalhar intensamente	,560	,533
Estou imerso no meu trabalho	,436	,689
Esqueço-me "do resto" quando estou a trabalhar	,534	,569

Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário

Portanto, esta Escala *UWES Utrecht Work Engagement* é aceitável para medir o *engagement* nesta amostra, nomeadamente, através das suas três dimensões.

3.5.4. Análise descritiva das escalas

Os resultados apresentados neste ponto permitem estudar o objetivo de caracterizar a liderança transformacional e o *engagement*.

Para a Escala GTL e para cada uma das dimensões da Escala UWES, os seus valores foram determinadas a partir do cálculo da média dos itens que as constituem.

Na tabela 19, apresenta-se as medidas estatísticas da Escala GTL de Liderança transformacional, nomeadamente média, desvio padrão e variação.

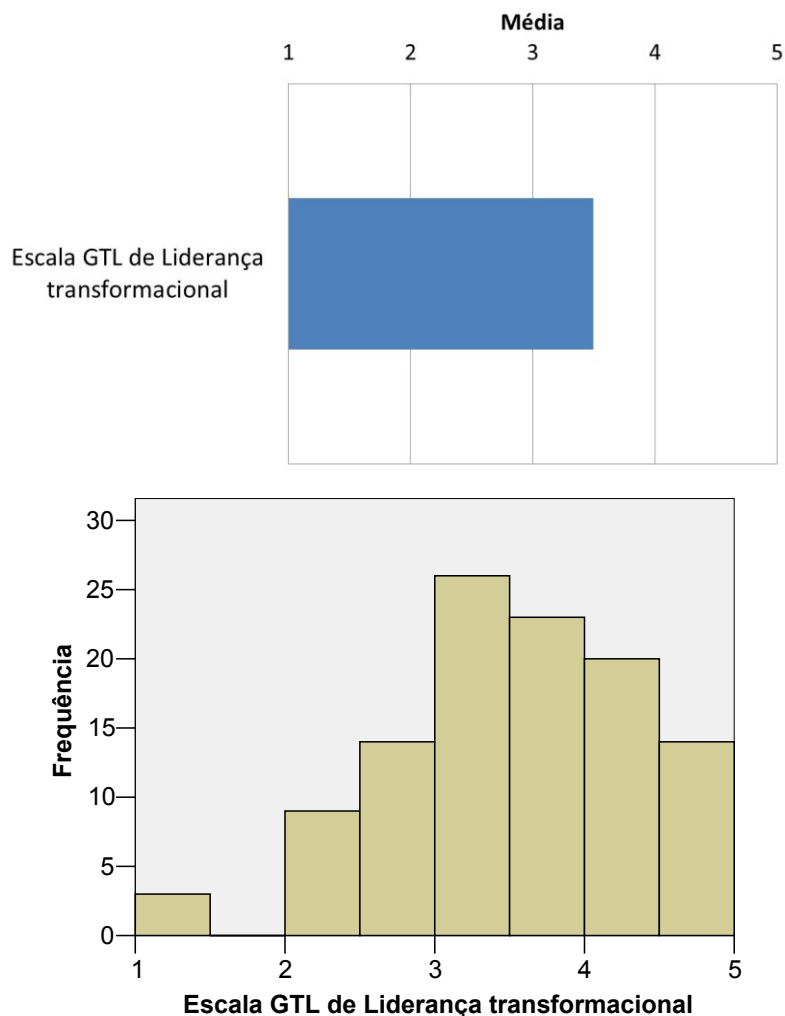
Tabela 19: Estatísticas da Escala GTL de Liderança transformacional

	N	Média	Desvio Padrão	Coef. Variação	Mínimo	Máximo
Escala GTL de Liderança transformacional	109	3,50	0,82	24%	1,29	5,00

Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário

No gráfico 3, apresenta-se as médias de Escala GTL de liderança transformacional.

Gráfico 3: Médias de Escala GTL de liderança transformacional



Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário

O valor médio da escala é superior ao seu ponto intermédio, correspondendo a 62,5% da gama de valores utilizados para medir a escala. Podemos ainda observar que a grande maioria dos valores se situam acima do ponto intermédio da escala.

Na tabela 20, apresenta-se as medidas estatísticas de Escala UWES *Utrecht Work Engagement*, nomeadamente média, desvio padrão e variação, nas dimensões vigor, dedicação e absorção.

Tabela 20: Escala UWES Utrecht Work Engagement

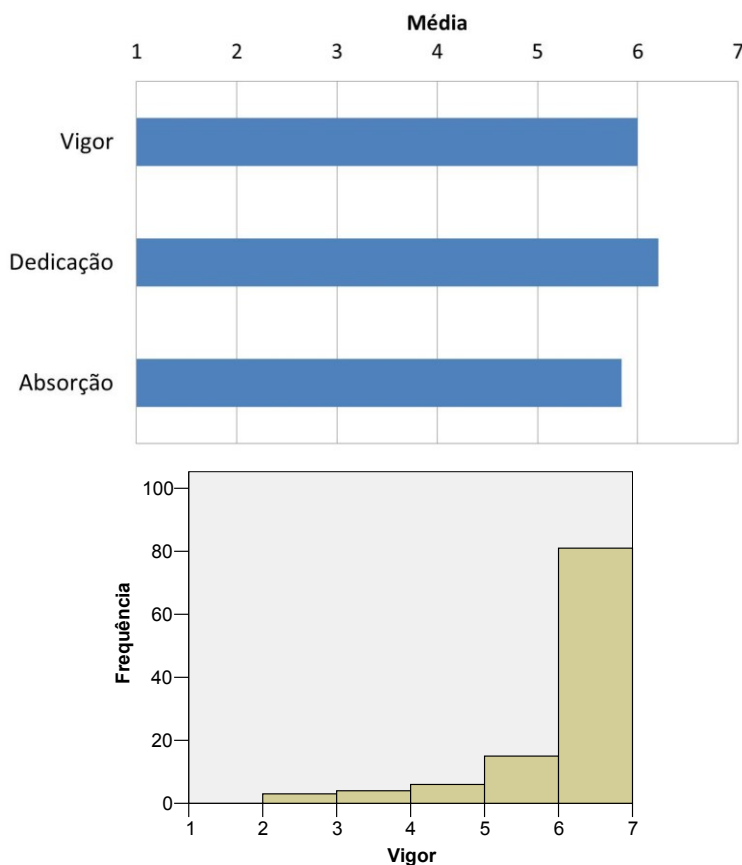
Estatísticas: Escala *UWES Utrecht Work Engagement*

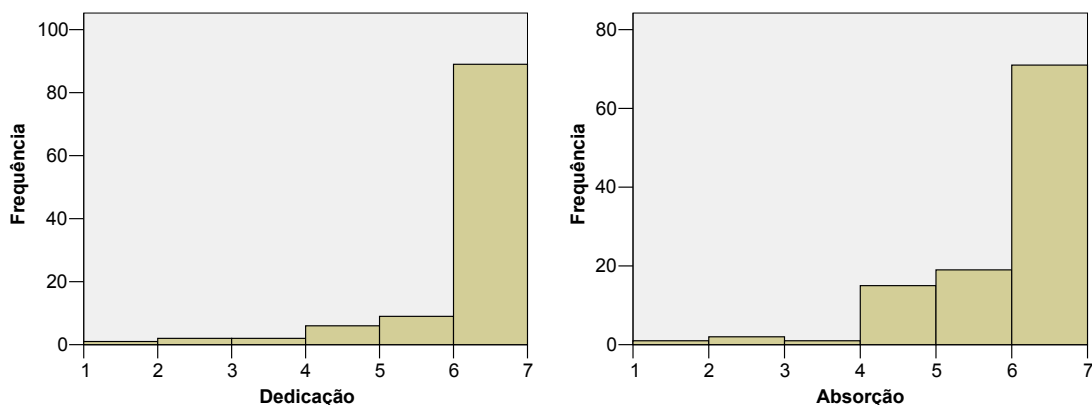
	N	Média	Desvio Padrão	Coef. Variação	Mínimo	Máximo
Vigor	109	6,00	1,08	18%	2,00	7,00
Dedicação	109	6,21	1,05	17%	1,67	7,00
Absorção	109	5,84	1,08	18%	1,67	7,00

Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário

No gráfico 4, apresenta-se as médias de Escala *UWES Utrecht Work Engagement*, nas dimensões vigor, dedicação e absorção.

Gráfico 4: Médias de Escala *UWES Utrecht Work Engagement*





Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário

O valor médio de todas as dimensões é muito superior aos seus pontos intermédios, correspondendo a 83,4% para a dimensão Vigor, 86,8% para a dimensão Dedicação e 80,6% para a dimensão Absorção, relativamente à gama de valores utilizados para medir a escala. Podemos ainda observar que a quase totalidade dos valores se situam acima do ponto intermédio da escala para as três dimensões, estando mesmo a maioria dos valores na categoria mais elevada da escala.

3.5.5. Verificação das questões de investigação e hipótese

Existe uma relação de influência entre a perceção de liderança transformacional por parte dos colaboradores com a perceção do seu comprometimento com a organização?

Esta questão é análoga às restantes duas questões:

- Em que medida a liderança transformacional influencia o *engagement* dos colaboradores na empresa?
- De acordo com a perceção dos colaboradores o estilo de liderança transformacional influencia o seu *engagement* com o trabalho e a organização?

E à hipótese delas decorrente:

O estilo de liderança transformacional influencia positivamente o *engagement* dos colaboradores.

Na tabela seguinte, em cada célula, que relaciona as variáveis que nela se cruzam, apresenta-se o valor do coeficiente de correlação de Pearson e o valor de prova do teste.

Na tabela 21, apresenta-se as medidas da Correlação de Pearson e a relação entre a Escala *UWES Utrecht Work Engagement* e a Escala GTL de liderança transformacional, nas dimensão vigor, dedicação e absorção.

Tabela 21: Correlação de Pearson: Relação entre a Escala GTL de liderança

Transformacional e a Escala *UWES Utrecht Work Engagement*

Escala <i>UWES Utrecht Work Engagement</i>		Escala GTL de Liderança transformacional
Vigor	Coef. Correlação	,341(**)
	Valor de prova	,000
	N	109
Dedicação	Coef. Correlação	,272(**)
	Valor de prova	,004
	N	109
Absorção	Coef. Correlação	,347(**)
	Valor de prova	,000
	N	109

*** $p < 0.01$.

Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário

Verifica-se uma correlação estatisticamente significativa entre a liderança transformacional e todas as dimensões da Escala de *Engagement*, sendo as correlações sempre positivas, o que significa que a um aumento de uma variável corresponde um aumento significativo da outra.

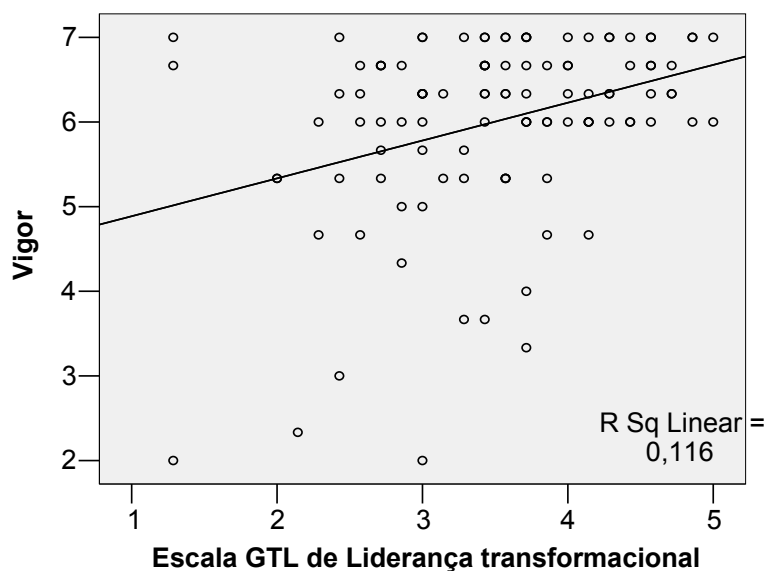
Portanto, relativamente à questão de investigação: “Será que existe uma relação de influência entre a perceção de liderança transformacional por parte dos trabalhadores com a perceção do seu comprometimento com o trabalho?”, pode-se afirmar que existe uma relação significativa de influência entre a perceção de liderança transformacional por parte dos colaboradores com a perceção do seu comprometimento com o trabalho.

Relativamente à questão de investigação: “De acordo com a percepção dos colaboradores o estilo de liderança transformacional influencia o seu *engagement* com o trabalho?”, também pode-se concluir que o estilo de liderança transformacional influencia de forma significativa o *engagement* com o trabalho e a organização, de acordo com a percepção dos colaboradores.

A análise da questão de investigação: “Em que medida a liderança transformacional influencia o *engagement* dos colaboradores no trabalho?” a da hipótese delas decorrente: “O estilo de liderança transformacional influencia positivamente o *engagement* dos colaboradores” pode ser aprofundada através da análise dos gráficos seguintes.

No gráfico 5, apresenta-se a dispersão e a relação entre a Escala GTL de liderança transformacional e a dimensão vigor da Escala UWES *Utrecht Work Engagement*.

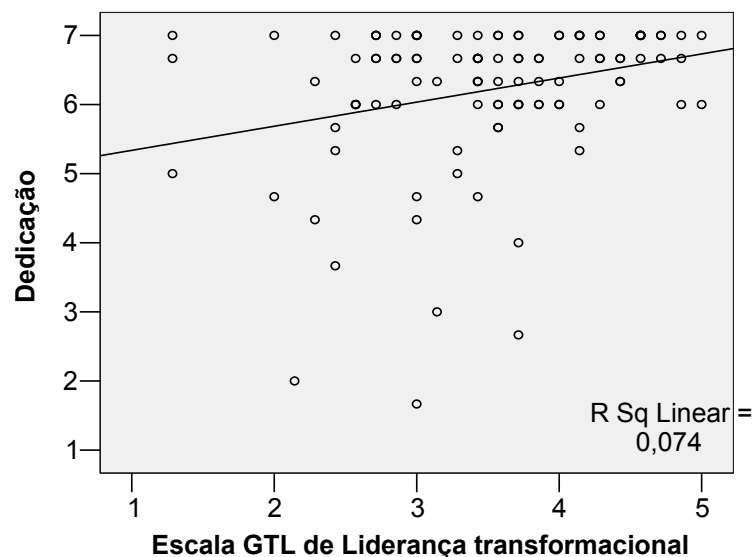
Gráfico 5: Dispersão: Relação entre a Escala GTL de liderança transformacional e a dimensão vigor da Escala UWES *Utrecht Work Engagement*



Verifica-se uma correlação estatisticamente significativa entre a Liderança Transformacional e a dimensão Vigor da Escala de *Engagement* ($r=0,341$, $p<0,001$), em que a um aumento de uma unidade na escala de Liderança Transformacional corresponde um aumento de 0,341 da dimensão Vigor da Escala de *Engagement*, sendo portanto a correlação positiva.

No gráfico 6, apresenta-se a dispersão e a relação entre a Escala GTL de liderança transformacional e a dimensão dedicação da Escala *UWES Utrecht Work Engagement*.

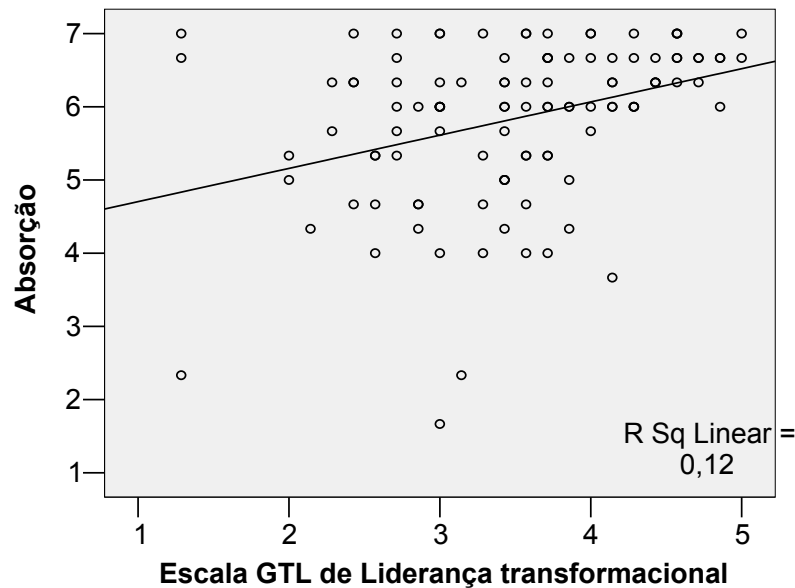
Gráfico 6: Dispersão: Relação entre a Escala GTL de liderança transformacional e a dimensão dedicação da Escala *UWES Utrecht Work Engagement*



Verifica-se uma correlação estatisticamente significativa entre a Liderança Transformacional e a dimensão Dedicção da Escala de *Engagement* ($r=0,272$, $p<0,001$), em que a um aumento de uma unidade na escala de Liderança Transformacional corresponde um aumento de 0,272 da dimensão Dedicção da Escala de *Engagement*, sendo portanto a correlação positiva.

No gráfico 7, apresenta-se a dispersão e a relação entre a Escala GTL de liderança transformacional e a dimensão absorção da Escala *UWES Utrecht Work Engagement*.

Gráfico 7: Dispersão Relação entre a Escala GTL de liderança transformacional e a dimensão absorção da Escala *UWES Utrecht Work Engagement*



Verifica-se uma correlação estatisticamente significativa entre a Liderança Transformacional e a dimensão Absorção da Escala de *Engagement* ($r=0,347$, $p<0,001$), em que a um aumento de uma unidade na escala de Liderança Transformacional corresponde um aumento de 0,347 da dimensão Absorção da Escala de *Engagement*, sendo portanto a correlação positiva.

Portanto, quanto à análise da questão de investigação: “Em que medida a liderança transformacional influencia o *engagement* dos colaboradores na instituição?” e a da hipótese dela decorrente: “O estilo de liderança transformacional influencia positivamente o *engagement* dos colaboradores”. A influencia da Liderança Transformacional é superior sobre a dimensão Absorção ($r=0,347$, $p<0,001$) e sobre a dimensão Vigor da Escala de *Engagement* ($r=0,341$, $p<0,001$), sendo depois menor sobre a dimensão Dedicção ($r=0,272$,

$p < 0,001$), embora a influência da Liderança Transformacional seja estatisticamente significativa e positiva sobre todas as dimensões da Escala *UWES Utrecht Work Engagement*. Podemos também concluir que se verifica a hipótese de que o estilo de liderança transformacional influencia positivamente o *engagement* dos colaboradores.

3.5.5.1. Sub-questões de investigação e hipóteses:

Será que a perceção dos colaboradores sobre a liderança transformacional e o comprometimento com a instituição está relacionada com o género?

A hipótese associada a esta questão pode ser enunciada por: “O estilo de liderança transformacional e o *engagement* dos colaboradores estão relacionados com o género”.

Na tabela 22, apresenta-se as medidas de estatística descritiva e Testes de Mann-Whitney e as relações entre a liderança transformacional e o comprometimento com a instituição segundo o género.

Tabela 22: Estatística descritiva e Testes de Mann-Whitney: Relações entre a liderança transformacional e o comprometimento com a instituição com o género

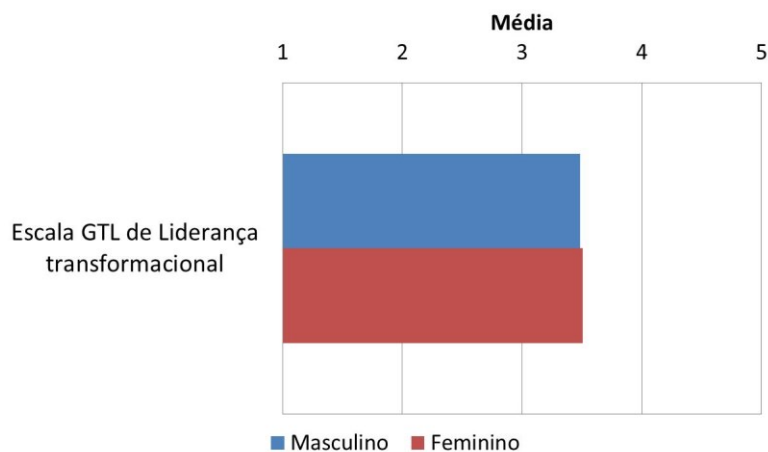
		N	Média	Desvio padrão	U de MW	p
Escala GTL de Liderança transformacional	Masculino	61	3,49	,736	1403,5	0,711
	Feminino	48	3,51	,930		
Vigor	Masculino	61	6,03	1,089	1404,5	0,713
	Feminino	48	5,97	1,076		
Dedicação	Masculino	61	6,25	1,040	1430,0	0,832
	Feminino	48	6,16	1,083		
Absorção	Masculino	61	5,77	1,023	1242,5	0,172
	Feminino	48	5,92	1,149		

Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário

O valor de prova é superior a 5% para a Escala GTL de liderança transformacional e para as dimensões da Escala *UWES Utrecht Work Engagement*, não se verificam diferenças significativas entre os dois géneros.

No gráfico 8, apresenta-se as médias e a relação entre a liderança transformacional e o género.

Gráfico 8: Médias: Relação entre a liderança transformacional e o género

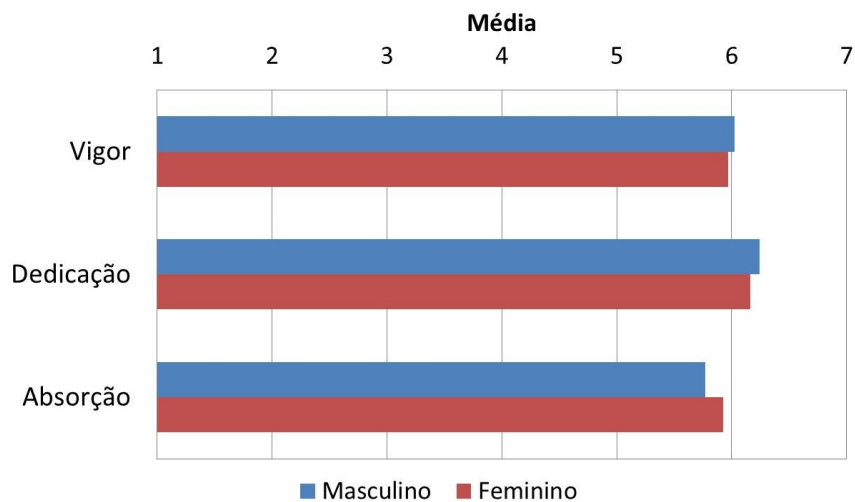


Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário

Na amostra, a perceção dos colaboradores sobre a liderança transformacional é ligeiramente superior para o género feminino, no entanto, as diferenças não são estatisticamente significativas.

No gráfico 9, apresenta-se as médias e as relações entre as dimensões do comprometimento e o género, nas dimensões vigor, dedicação e absorção.

Gráfico 9: Médias: Relações entre as dimensões do comprometimento e o género



Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário

Na amostra, a percepção dos colaboradores sobre as dimensões Vigor e Dedicção é ligeiramente superior para o género masculino e a percepção dos colaboradores sobre a dimensão Absorção é superior para o género feminino, no entanto, as diferenças não são estatisticamente significativas.

Portanto, relativamente à questão de investigação “Será que a percepção dos colaboradores sobre a liderança transformacional e o comprometimento com a organização está relacionada com o género?” podemos concluir que não existe essa relação. Quanto à hipótese “O estilo de liderança transformacional e o *engagement* dos colaboradores estão relacionados com o género”, podemos concluir que não existem diferenças significativas entre os géneros.

Será que a percepção dos colaboradores sobre a liderança transformacional e o comprometimento com a organização está relacionada com a idade?

A hipótese associada a esta questão pode ser enunciada por: “O estilo de liderança transformacional e o *engagement* dos colaboradores estão relacionados com a idade”.

Na tabela 23, apresenta-se a estatística descritiva e testes de Kruskal-Wallis e as relações entre a liderança transformacional e o comprometimento com a organização com a idade.

Tabela 23: Estatística descritiva e testes de Kruskal-Wallis: Relações entre a liderança transformacional e o comprometimento com a organização com a idade

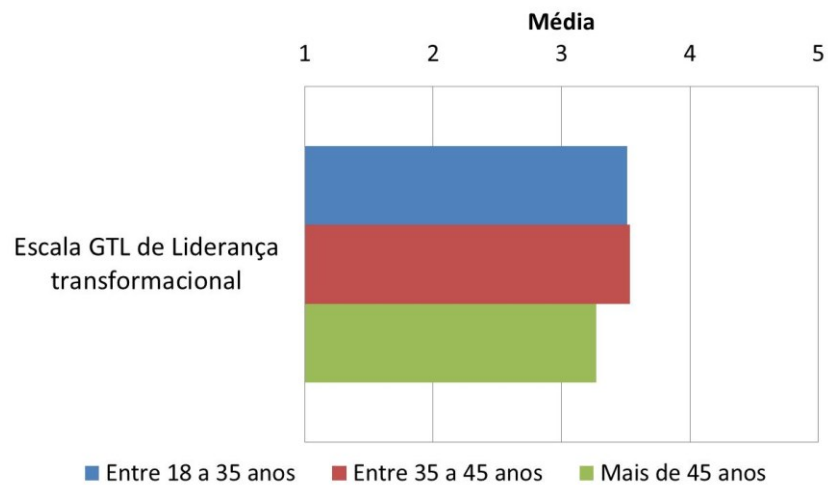
		N	Média	Desvio padrão	X ² de KW	p
Escala GTL de Liderança transformacional	Entre 18 a 35 anos	55	3,51	,790	1,67	0,434
	Entre 35 a 45 anos	43	3,53	,888		
	Mais de 45 anos	11	3,27	,752		
Vigor	Entre 18 a 35 anos	55	5,78	1,259	4,65	0,098
	Entre 35 a 45 anos	43	6,22	,796		
	Mais de 45 anos	11	6,27	,892		
Dedicação	Entre 18 a 35 anos	55	5,96	1,306	2,74	0,254
	Entre 35 a 45 anos	43	6,46	,671		
	Mais de 45 anos	11	6,45	,501		
Absorção	Entre 18 a 35 anos	55	5,73	1,185	0,73	0,695
	Entre 35 a 45 anos	43	5,93	,988		
	Mais de 45 anos	11	6,00	,856		

Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário

O valor de prova é superior a 5% para a Escala GTL de liderança transformacional e para as dimensões da Escala *UWES Utrecht Work Engagement*, não se verificam diferenças significativas entre as idades.

No gráfico 10, apresenta-se as médias e a relação entre a liderança transformacional e a idade.

Gráfico 10: Médias: Relação entre a liderança transformacional e a idade

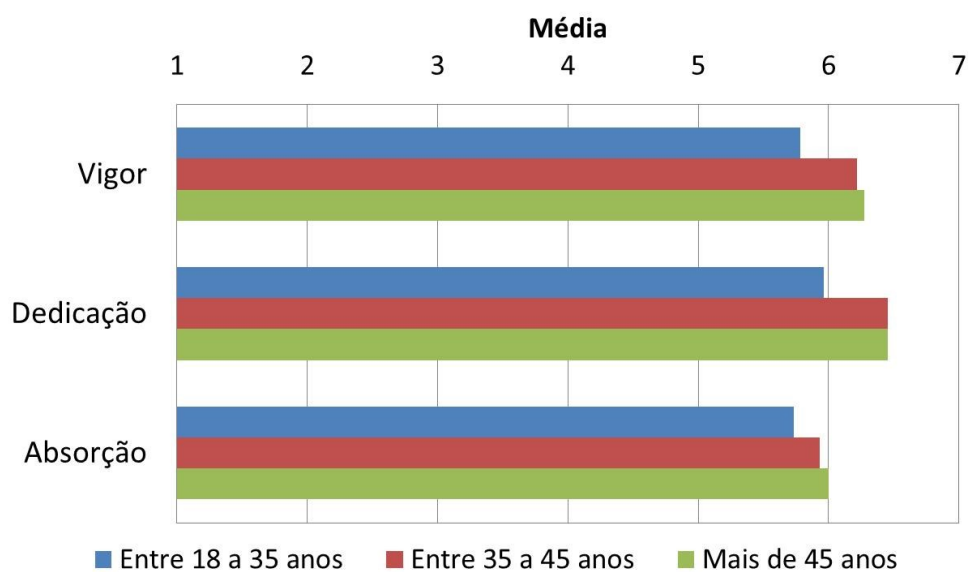


Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário

Na amostra, a percepção dos colaboradores sobre a liderança transformacional é inferior para quem tem mais de 45 anos, no entanto, as diferenças não são estatisticamente significativas.

No gráfico 11, apresenta-se as médias e as relações entre as dimensões do comprometimento e a idade, nas dimensões vigor, dedicação e absorção.

Gráfico 11: Médias: Relações entre as dimensões do comprometimento e a idade



Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário

Na amostra, a percepção dos colaboradores sobre as dimensões Vigor e Dedicção é inferior para quem tem entre 18 e 35 anos, a percepção dos colaboradores sobre a dimensão Absorção aumenta com o aumento da idade, no entanto, as diferenças não são estatisticamente significativas.

Portanto, relativamente à questão e investigação “Será que a percepção dos colaboradores sobre a liderança transformacional e o comprometimento com a organização está relacionada com a idade?” podemos concluir que não existe essa relação. Quanto à hipótese “O estilo de liderança transformacional e o *engagement* dos colaboradores estão relacionados com a idade”, podemos concluir que não existem diferenças significativas entre as classes etárias.

Será que a percepção dos colaboradores sobre a liderança transformacional e o comprometimento com a instituição está relacionada com as habilitações?

A hipótese associada a esta questão pode ser enunciada por: “O estilo de liderança transformacional e o *engagement* dos colaboradores estão relacionados com as habilitações”.

Na tabela 24, apresenta-se a estatística descritiva e testes de Kruskal-Wallis e as relações entre a liderança transformacional e o comprometimento com a instituição com as habilitações.

Tabela 24: Estatística descritiva e testes de Kruskal-Wallis: Relações entre a liderança transformacional e o comprometimento com a instituição com as habilitações

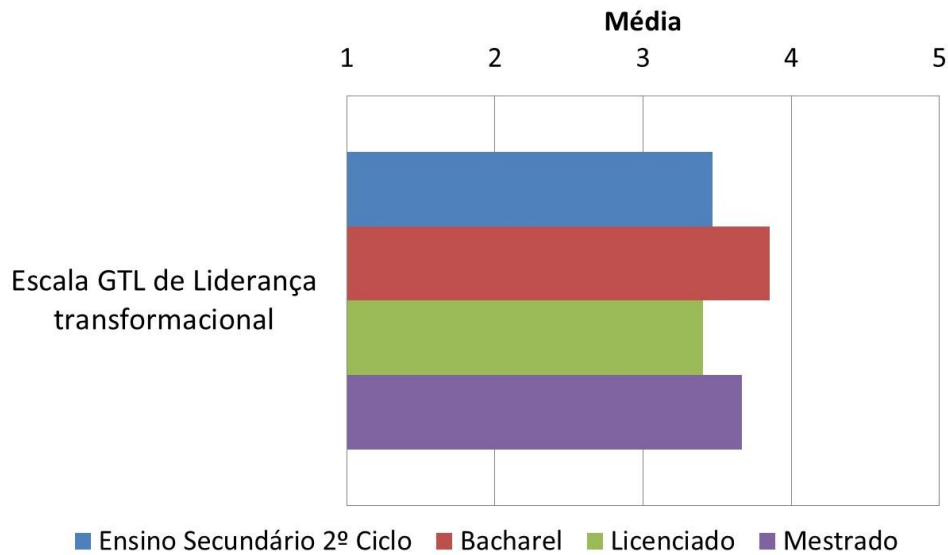
		N	Média	Desvio padrão	X ² de KW	p
Escala GTL de Liderança transformacional	Ensino Secundário 2º Ciclo	7	3,47	,736	5,28	0,153
	Bacharel	14	3,86	,967		
	Licenciado	76	3,41	,777		
	Mestrado	12	3,67	,934		
Vigor	Ensino Secundário 2º Ciclo	7	5,62	1,208	6,54	0,088
	Bacharel	14	6,29	,772		
	Licenciado	76	5,93	1,118		
	Mestrado	12	6,39	1,003		
Dedicação	Ensino Secundário 2º Ciclo	7	5,86	1,184	3,99	0,263
	Bacharel	14	6,38	,487		
	Licenciado	76	6,15	1,153		
	Mestrado	12	6,58	,726		
Absorção	Ensino Secundário 2º Ciclo	7	5,57	1,084	4,58	0,206
	Bacharel	14	6,19	,922		
	Licenciado	76	5,73	1,148		
	Mestrado	12	6,25	,553		

Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário

O valor de prova é superior a 5% para a Escala GTL de liderança transformacional e para as dimensões da Escala *UWES Utrecht Work Engagement*, não se verificam diferenças significativas entre as habilitações.

No gráfico 12, apresenta-se as médias e a relação entre a liderança transformacional e as habilitações.

Gráfico 12: Médias: Relação entre a liderança transformacional e as habilitações

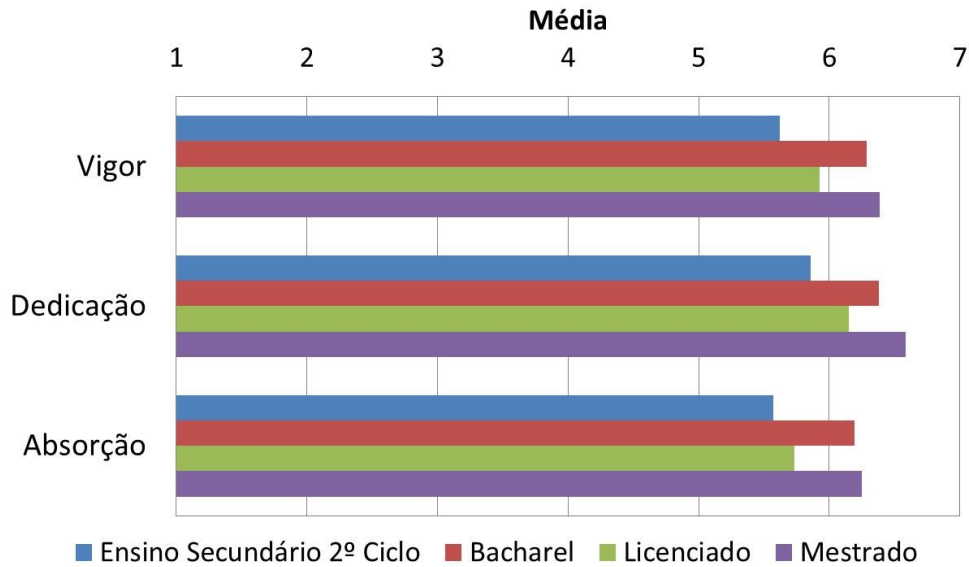


Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário

Na amostra, a percepção dos colaboradores sobre a liderança transformacional é superior para os bacharéis e inferior para quem tem ensino secundário e para os licenciados, no entanto, as diferenças não são estatisticamente significativas.

No gráfico 13, apresenta-se as médias e as relações entre as dimensões do comprometimento e as habilitações nas dimensões, vigor, dedicação e absorção.

Gráfico 13: Médias: Relações entre as dimensões do comprometimento e as habilitações



Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário

Na amostra, a percepção dos colaboradores sobre as dimensões Vigor, Dedicação e Absorção é superior para os mestrados, seguidos dos bacharéis e inferior para quem tem ensino secundário, no entanto, as diferenças não são estatisticamente significativas.

Portanto, relativamente à questão e investigação “Será que a percepção dos colaboradores sobre a liderança transformacional e o comprometimento com a organização está relacionada com as habilitações?” podemos concluir que não existe essa relação. Quanto à hipótese “O estilo de liderança transformacional e o *engagement* dos colaboradores estão relacionados com as habilitações”, pode-se concluir que não existem diferenças significativas entre as habilitações.

Será que a percepção dos colaboradores sobre a liderança transformacional e o comprometimento com a organização está relacionada com o tempo de trabalho na organização?

A hipótese associada a esta questão pode ser enunciada por: “O estilo de liderança transformacional e o *engagement* dos colaboradores estão relacionados com o tempo de trabalho na organização”.

Na tabela 25, apresenta-se a estatística descritiva e Testes de Kruskal-Wallis e as relações entre a liderança transformacional e o comprometimento com a instituição segundo o tempo de trabalho na organização.

Tabela 25: Estatística descritiva e Testes de Kruskal-Wallis: Relações entre a liderança transformacional e o comprometimento com a instituição segundo o tempo de trabalho na organização

		N	Média	Desvio padrão	X ² KW	de p
Escala GTL de Liderança transformacional	Menos de 1 ano	8	3,34	1,033	2,34	,673
	De 2 a 3 anos	14	3,34	,917		
	De 3 a 4 anos	20	3,46	,831		
	De 5 a 10 anos	54	3,61	,804		
	Mais de 20 anos	13	3,36	,699		
Vigor	Menos de 1 ano	8	6,17	1,084	5,36	,252
	De 2 a 3 anos	14	5,79	1,009		
	De 3 a 4 anos	20	5,60	1,481		
	De 5 a 10 anos	54	6,15	,940		
	Mais de 20 anos	13	6,15	,919		
Dedicação	Menos de 1 ano	8	6,67	,816	10,13	*,038
	De 2 a 3 anos	14	5,88	1,265		
	De 3 a 4 anos	20	5,68	1,469		
	De 5 a 10 anos	54	6,38	,876		
	Mais de 20 anos	13	6,38	,448		
Absorção	Menos de 1 ano	8	6,17	,797	3,61	,461
	De 2 a 3 anos	14	5,62	1,239		
	De 3 a 4 anos	20	5,58	1,418		
	De 5 a 10 anos	54	5,98	,953		
	Mais de 20 anos	13	5,67	,933		

* p< 0.05

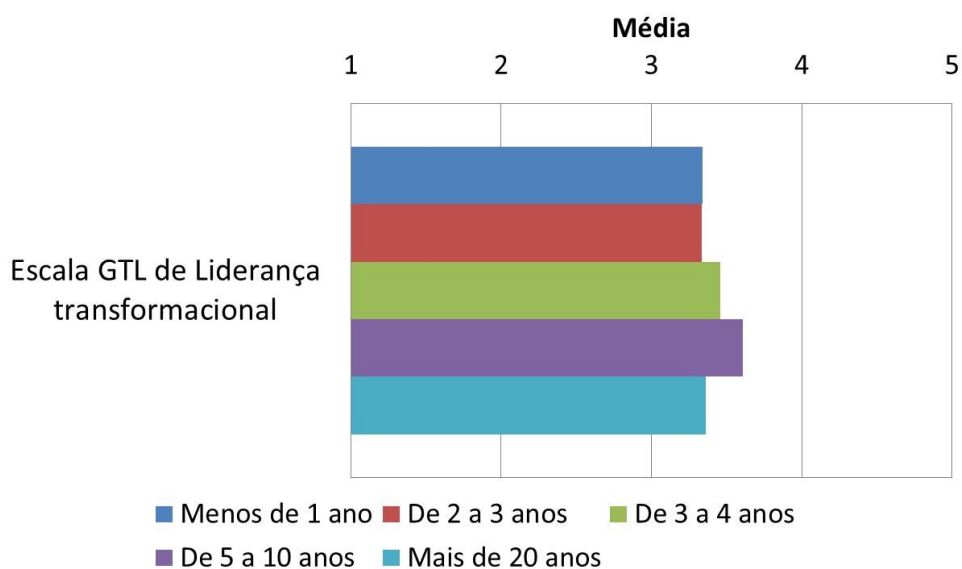
Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário

O valor de prova é inferior a 5% para a dimensão Dedicção da Escala *UWES Utrecht Work Engagement*, verificam-se diferenças significativas entre as categorias do tempo de trabalho na instituição.

O valor de prova é superior a 5% para a Escala GTL de liderança transformacional e para as dimensões Vigor e Absorção da Escala *UWES Utrecht Work Engagement*, não se verificam diferenças significativas entre as categorias do tempo de trabalho na organização.

No gráfico 14, apresenta-se as médias e a relação entre a liderança transformacional e o tempo de trabalho na organização.

Gráfico 14: Médias: Relação entre a liderança transformacional e o tempo de trabalho na organização

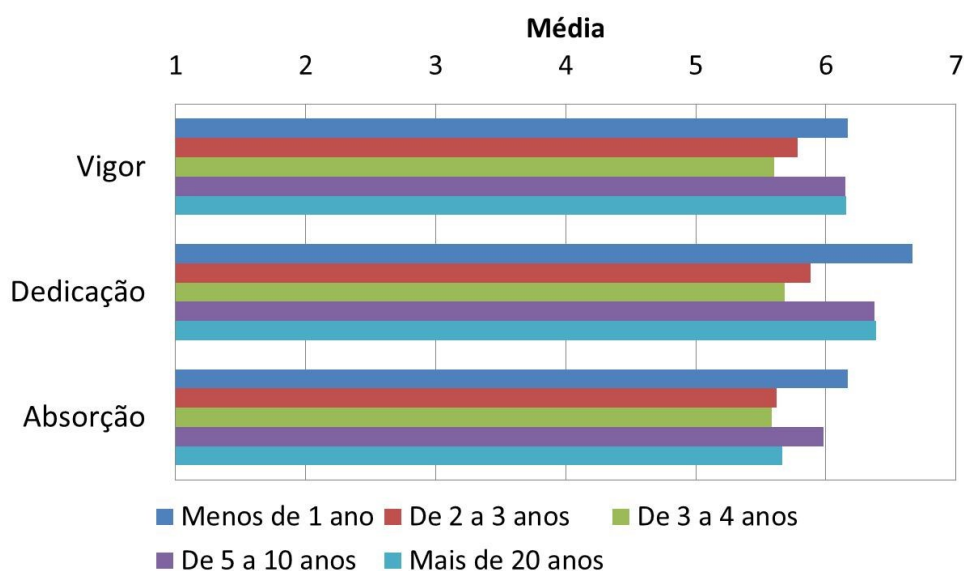


Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário

Na amostra, a percepção dos colaboradores sobre a liderança transformacional é superior para a categoria de 5 à 10 anos de tempo de trabalho, seguida da categoria de 3 à 4 anos e inferior para as restantes, no entanto, as diferenças não são estatisticamente significativas.

No gráfico 15, apresenta-se as médias e as relações entre as dimensões do comprometimento e o tempo de trabalho na organização nas dimensões, vigor, dedicação e absorção.

Gráfico 15: Médias: Relações entre as dimensões do comprometimento e o tempo de trabalho na organização



Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário

A percepção dos colaboradores sobre a dimensão Dedicção é superior para a categoria menos de 1 ano de tempo de trabalho e inferior para as categorias de 3 a 4 anos e de 2 a 3 anos, sendo as diferenças observadas estatisticamente significativas.

Na amostra, a percepção dos colaboradores sobre a dimensão Vigor é superior para as categorias menos de 1 ano, de 5 a 10 anos e mais de 20 anos de tempo de trabalho, a percepção dos colaboradores sobre a dimensão Absorção é superior para a categoria menos de 1 ano de tempo de trabalho, seguida da categoria de 5 a 10 anos e inferior para as restantes, no entanto, as diferenças não são estatisticamente significativas.

Portanto, relativamente à questão de investigação “Será que a percepção dos colaboradores sobre a liderança transformacional e o comprometimento com a instituição está relacionada com o tempo de trabalho na organização?”

podemos concluir que existe uma relação com o tempo de trabalho para a dimensão Dedicção da Escala *UWES Utrecht Work Engagement*. Quanto à hipótese “O estilo de liderança transformacional e o *engagement* dos colaboradores estão relacionados com o tempo de trabalho na organização”, podemos concluir que não existem diferenças significativas entre as categorias do tempo de trabalho na organização para a Escala GTL de Liderança transformacional e para as dimensões Vigor e Absorção da Escala *UWES Utrecht Work Engagement*, mas que a dimensão Dedicção é superior para a categoria menos de 1 ano de tempo de trabalho e inferior para as categorias de 3 a 4 anos e de 2 a 3 anos de tempo de trabalho.

3.5.6. Discussão dos resultados

No presente trabalho, procurou-se analisar a liderança transformacional como fator promotor de *engagement* no trabalho, recorrendo a uma amostra de trabalhadores de uma grande instituição financeira situada no território moçambicano.

No que concerne à liderança transformacional como fator potenciador de *engagement* laboral, os resultados obtidos vão de encontro com a literatura ao apoiarem a relação positiva entre a perceção de liderança transformacional e a perceção de *engagement* dos colaboradores. O estilo de liderança transformacional e o *engagement* dos colaboradores estão claramente associados, ficando a sua relação potenciada através de processos como *coaching* e acompanhamento dos colaboradores, que podem fazer muita diferença para a promoção do *engagement* laboral (Tims, Bakker & Xanthopoulou, 2011).

Assim, em relação à hipótese de estudo: “o estilo de liderança transformacional influencia positivamente o *engagement* dos colaboradores”, foi verificada uma correlação positiva e significativa, na medida em que o aumento de uma variável foi sempre acompanhado pelo aumento da variável correlacionada. Estes resultados sugerem que o fortalecimento de liderança

transformacional com o consequente, empoderamento e *engagement* proporcionam condições para que os funcionários vivenciem o comprometimento afetivo e a propensão a permanecer *engaged* no seu contexto laboral. Este facto também foi observado noutros estudos onde se verificou que o apoio e o comprometimento dos colaboradores com este tipo de liderança permitem a melhoria do ambiente de trabalho e facilita a tomada de decisões. Por outro lado, a perceção de oportunidades e as possibilidades de auto desenvolvimento podem aumentar direta e indiretamente o comprometimento dos colaboradores dado o crescente *status* de capacitação e *engagement* na compreensão dos fundamentos motivacionais das atitudes de trabalho dos funcionários (Albrecht & Andretta, 2011).

No presente estudo, observou-se que a perceção dos colaboradores sobre a liderança transformacional é ligeiramente superior para o género feminino, no entanto, as diferenças não são estatisticamente significativas. Entretanto, a literatura existente sobre o tema não é consensual. Alguns autores (Nascimento, 2012, Banihani, Lewis, & Syed, 2013) evidenciaram que o comprometimento organizacional não varia de acordo com o género. No entanto, outros estudos observaram uma tendência do género feminino para apresentar níveis superiores de comprometimento organizacional (Angle & Perry, 1981).

Em relação à variável idade, à perceção dos colaboradores sobre a liderança transformacional e o seu comprometimento com o trabalho, o estudo concluiu não haver diferenças significativas. Os resultados desta variável são semelhantes aos resultados alcançados por Nascimento (2012). No entanto, os mesmos não colaboram com os indicadores encontrados por Azevedo & Carvalho (2014), que concluíram que os colaboradores com maior idade, tendem a apresentar maiores níveis de comprometimento laboral, por diversas razões, tais como: maior satisfação com desenvolvimento das suas funções e cargos que justificam a sua permanência na organização.

Quanto à variável habilitações literárias e à sua relação com o estilo de liderança transformacional e o comprometimento com o trabalho, o estudo revelou não haver diferenças significativas entre as habilitações literárias. Embora, a percepção dos colaboradores sobre as dimensões Vigor, Dedicção e Absorção, tenham sido ligeiramente superiores em colaboradores com maior habilitações literárias, os resultados deste estudo são concordantes com os resultados alcançados por Nascimento (2010) onde se verificou que as variáveis sociodemográficas como habilitações literárias e género apresentam fracas relações com o comprometimento institucional.

Em relação à variável Tempo de Trabalho e à sua relação com o estilo de liderança transformacional e o comprometimento com o trabalho, o estudo não encontrou diferenças significativas entre as categorias da variável em análise. Outros autores que também estudaram a relação entre os fatores motivacionais e o tempo de trabalho dos colaboradores chegaram a resultados contraditórios. Alguns verificaram que o tempo de trabalho dos colaboradores não influencia o seu comprometimento, enquanto outros observaram que quanto maior for o tempo de serviço, maior é o comprometimento calculista com a instituição (Azevedo & Carvalho, 2014; Nascimento 2012).

4. CONCLUSÃO

O presente estudo tinha como propósito verificar a hipotética relação positiva entre a percepção de liderança transformacional e a percepção de *engagement* no trabalho por parte dos trabalhadores. Nesta perspectiva, dentro dos objetivos de estudo e das questões de investigação estabelecidas, chegou-se à conclusão de que a percepção dos sujeitos inquiridos está de acordo com a hipótese formulada, na medida em que verificou uma correlação estatisticamente significativa entre a liderança transformacional e todas as dimensões da escala do *engagement*, nomeadamente, vigor, dedicação e absorção. Isto é, no exercício das suas funções, os colaboradores têm a percepção de mobilização de elevados níveis de energia e resistência mental, uma forte envolvimento e elevado estado de concentração no trabalho. Por outro lado, o estudo observou a existência da relação de influência entre a percepção de liderança transformacional por parte dos colaboradores com a percepção do seu comprometimento com o trabalho e que a atribuição do estilo de liderança transformacional adotado pelos líderes da instituição influencia positivamente no *engagement* dos colaboradores. Esta conclusão corrobora com a hipótese de estudo, onde através da análise estatística foi possível demonstrar que, a influência exercida pela percepção de liderança transformacional é superior sobre a dimensão absorção, vigor e dedicação na escala de *engagement*.

Em relação às sub-questões de investigação, onde se pretendia avaliar se as atribuições sobre as influências do estilo de liderança transformacional percebido e a percepção do comprometimento dos colaboradores se relacionam com as variáveis idade, género, habilitações literárias, função e tempo de trabalho. Constatou-se não haver diferenças estatisticamente significativas, embora a percepção dos colaboradores do género feminino e colaboradores com maiores habilitações literárias tenham sido ligeiramente superiores em relação aos colaboradores do género masculino e/ou com

menores habilitações literárias. Com estes factos, pode-se concluir que as variáveis sócio demográficas são pouco determinantes na forma como o comprometimento no trabalho é vista pelos sujeitos.

4.1. Limitações do estudo efetuado

Foram limitações do estudo o facto de a instituição financeira moçambicana em que trabalham os sujeitos que responderam ao questionário ter impedido a sua identificação e, conseqüentemente, ter inviabilizado a possibilidade de obter algumas informações adicionais que seriam uma mais-valia para o estudo, tais como a caracterização da instituição e o acesso a uma amostra representativa dos seus trabalhadores.

4.2. Estudos subsequentes

Como foi referido no ponto anterior, vários fatores limitaram a compreensão de alguns aspetos não previstos e ao longo do estudo não foi possível compreender em que medida os colaboradores atribuem influências entre as perceções do seu *engagement* no trabalho decorrerem de perceções de lideranças de tipo transformacional. Outra questão que suscita estudos posteriores consiste em verificar em que medida a liderança transformacional influencia o *engagement* dos colaboradores de outras instituições semelhantes no contexto moçambicano e se poderá haver variáveis moderadoras que ajudem a melhor compreender as relações entre as variáveis estudadas. Para além das questões acima discriminadas, nas respostas ao questionário foi observado a existência da tendência de insatisfação por parte de alguns colaboradores (cuja algumas percentagens estão descritas no ponto seguinte) moderadamente insatisfeitos e outros pouco motivados, o que nos remete à seguinte questão de reflexão: quais as causas associadas a esta tendência?

4.3. Consequências teóricas e práticas

A liderança transformacional e *engagement* são elementos fundamentais para qualquer instituição, isto porque colaboradores mais comprometidos, apresentam melhores resultados (Carneiro, 2014). Para o efeito é importante ter líderes adequadamente seleccionados e treinados que desempenhem as suas funções com competência e eficiência e estejam comprometidos com a instituição.

Sendo assim, os líderes bem-sucedidos caracterizam-se por uma série de atributos pessoais, destacando-se ser um agente de mudança, uma maior eficácia na gestão de riscos, confiança nos colaboradores, atuações de cariz visionário e preocupações com a satisfação dos seus colaboradores em relação ao ambiente de trabalho, ao seu bem-estar, melhoria da sua qualidade de vida pessoal e profissional e atenção à gestão de mudanças que podem decorrer ao longo do tempo. Vários estudos demonstraram que a qualidade de *coaching* por parte dos líderes (uma dimensão característica da liderança transformacional) influencia positivamente no *engagement* dos colaboradores, o que irá repercutir nos retornos financeiros da instituição (Tims, Bakker & Xanthopoulou, 2011).

Em suma, tendo em conta o défice de estudos nesta área, publicados com populações moçambicanas, este estudo poderá contribuir para o enriquecimento dos conhecimentos científicos neste domínio teórico. Os resultados obtidos serão apresentados aos líderes da instituição, podendo deste modo contribuir para a melhoria contínua do desempenho dos seus colaboradores e eventual planificação das ações corretivas possíveis de que também podem prevenir a ocorrência de situações que podem contrariar a missão da instituição. Duma forma geral, o estudo demonstrou que a organização estudada apresenta líderes comprometidos com a instituição e os colaboradores apresentam um nível *engagement* aceitável no trabalho. As possíveis consequências práticas deste comprometimento podem estar

relacionadas com atitudes positivas concernentes à organização, como satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e baixa rotatividade. Entretanto, 31,2% dos inqueridos responderam que o líder apresenta uma visão moderadamente clara e moderadamente positiva para o futuro, outros 36,7% afirmaram que o líder promove moderadamente o envolvimento e a cooperação entre os membros da equipa e a mesma tendência se verificou em quase todas as respostas do questionário. Embora sem significância estatística, estes valores podem sugerir a existência de colaboradores pouco motivados e indicar alguma insatisfação com os seus líderes. Estes indícios solicitam que pode ser pertinente realizar estudos posteriores que verifiquem e aprofundem eventuais causas desta hipotética tendência.

5. BIBLIOGRAFIA

Albrecht, S. L., & Andretta, M. 2011. The influence of empowering leadership, empowerment and engagement on affective commitment and turnover intentions in community health service workers. *Emerald group publishing limited*, 24(3): 228-237.

Almada, L. & Policarpo, R. V. S. 2016. A relação entre o estilo de liderança e a resistência à mudança dos indivíduos em um processo de fusão. *REGE - Revista de Gestão*, 23: 10-19.

Almeida, M. C. P. (2012). *Liderança escolar e satisfação com o líder: uma relação possível?* Dissertação para a obtenção do grau de mestre em administração escolar. Instituto superior de educação e ciências.

Angle, H. L., & Perry, J. L. 1981. An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative science quarterly*, 26(1): 1-14.

Appolinário, F. 2007. *Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico*. São Paulo: atlas editora.

Azevedo, F., & Carvalho, J. M. 2014. Estilos de liderança e motivação: Estudo em IPSS's de V. N. Famalicão. *Studies of organizational management & sustainability*, 2(1): 36-60.

Banihani, M., Lewis, P., & Syed, J. 2013. Is work engagement gendered? Gender in Management: *An international journal*, 28 (7): 400-423.

Barreto, T. V. 2009. *Liderança transformacional na escola. Estudo de caso sobre o presidente de um agrupamento*. Universidade de Aveiro.

Bass, B. M. 1990. From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3): 19-31.

Bass, B. M; Yammarino, F. J. & Spangler, W. D. 1989. *Transformational leadership and performance: a structural equations approach*. Center for leadership studies. Report series. Binghamton State University of New York.

Breevaart, K., Bakker, A. B., & Demerouti, E. 2014. Daily self-management and employee work engagement. *Journal of vocational behavior*, 84: 31–38.

Carneiro, G. de S. (2014). *Importância da liderança para o engagement dos colaboradores nas empresas do Vale do Ave*. APNOR: Instituto Politécnico do Porto.

Cardoso, D. C. L. 2009. *Engagement nos enfermeiros: qual o papel do líder transformacional?* Dissertação de mestrado em psicologia. Universidade de Lisboa.

Correia, R.; Mainardes, E. W.; Lourenço, L. A. 2010. Liderança transformacional como factor de desenvolvimento na gestão pela qualidade total: criatividade, inovação, confiança e trabalho em equipa. *Revista gestão industrial*, 6(1): 239-268.

Coutinho, C. P. 2014. *Metodologia de investigação em ciência sociais e humanas* (2ª edição). Coimbra: edições almedina.

Dimas, D. I. & Rebelo, T. 2016. *Equipas de trabalho – instrumentos de avaliação*. Lisboa: edições silabo.

Ferreira, M. P. & Marques, T. 2015. *Gestão empresarial* (3ª edição). Lisboa: editora líder.

Ferreira, M. P.; Carvalho, J.; Reis, N. & Marques, T. 2015. *Gestão empresarial* (3ª Edição). Lisboa: editora líder

Freire, A. 1995. *Gestão empresarial japonesa – Lições para Portugal*. 2ª edição. Lisboa/São Paulo: editora verbo.

Ghadi, m. Y., fernando, m., & caputi, p. 2013. Transformational leadership and work engagement: the mediating effect of meaning in work. *Leadership & organization development journal*, 34 (6): 532-550.

Ghafoor, A., Qureshi, T. M., Khan, M. A. & Hijazi, S. T. 2011. Transformational leadership, employee engagement and performance:

Mediating effect of psychological ownership. *African Journal of Business Management*, 5(17): 7391-7403.

Gil, A. C. 2008. *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6ª edição). São Paulo: editora atlas.

Gozukara, I & Simsek, O. F. 2015. *Linking transformational leadership to work engagement and the mediator effect of job autonomy: a study in a turkish private non-profit university*. Available online at www.sciencedirect.com. Elsevier.

Guimarães, R. C. & Sarsfield Cabral, J. A. 2010. *Estatística* (2ª edição). Lisboa: verlag dashöfer.

Harvard Business Review. 2013 *the impact of employee engagement on performance*. A report by harvard business review analytic services. <https://hbr.org/sponsored/2016/04/the-impact-of-employee-engagement-on-performance>.

Khan, W. A. 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4): 692-724.

Lakatos, E. M. & Marconi, M. De A. 2001. *Fundamentos de metodologia científica* (4ª edição). São Paulo: atlas editora.

Lino, B. P. S. S. 2016. *As práticas de gestão de recursos humanos e o engagement dos trabalhadores temporários de agência: o papel mediador da dupla percepção de apoio organizacional*. Dissertação de mestrado integrado em psicologia. Universidade de Lisboa.

Lopes, A. 2012. *Fundamento da Gestão de Pessoas - Para uma síntese epistemológica da iniciativa, da competição e da cooperação*. Lisboa: edição sílabo.

Lopes S. & Chambel, M. J. 2014. Motivations of temporary agency workers and context free well-being: Work engagement as a mediator. *TÉKHNE – review of applied management studies*, 12: 38-47.

Machado, L. A. 2011. Liderança transformacional como componente da gestão de recursos humanos em organizações sociais. *Revista científica da faculdade de educação e meio ambiente*, 2(1): 69-85.

Maciel, C. de O. & Nascimento, M. R. 2013. Em busca de uma abordagem não atomizada para o exame das relações entre liderança transformacional e comprometimento organizacional: R.Adm, São Paulo: 48(3): 544-559.

Martins, G. A. 2002. *Manual para elaboração de monografias e dissertações* (3^a ed). Sao Paulo: Atlas.

Mencl, J., Wefald, A. J., & Ittersum, K. W. 2016. Transformational leader attributes: interpersonal skills, *engagement*, and well-being. *Leadership & organization development journal*: 365-657.

Moura, D. L. B. 2013. *Engagement no trabalho: a perspectiva do modelo demandas-recursos laborais*. UAlg: Universidade do Algarve.

Moura, D., Orgambídez-Ramos, A., & Gonçalves, G. 2014. Role stress and work engagement as antecedents of job satisfaction: results from Portugal. *Europe's journal of psychology*, 10(2): 291–300.

Nascimento, J.L. R.P. 2010. A influência do comprometimento organizacional nas estratégias comportamentais, medida pelo comprometimento com os objetivos e pela satisfação global com o trabalho. Tese de doutoramento em gestão; Instituto Universitário de Lisboa.

Nascimento, F. G. De. 2012. A influência do comprometimento organizacional na satisfação no trabalho em voluntario. Dissertação de mestrado de psicologia do trabalho, universidade lusófona de humanidade e tecnologias.

Richards, W. K. & Jr. 2013. *Exploring increased productivity through employee engagement*. College of management and technology. Walden University.

Sahu, S., Pathardikar, A., & Kumar, A. 2018. Transformational leadership and turnover: Mediating effects of employee engagement, employer branding, and psychological attachment. *Leadership & organization development journal*, 39(1): 82-99.

Silva, M. C. E. 2014. Engagment ou compromisso organizacional: conceitos iguais ou diferentes? *Instituto universitário ciências psicológicas, sociais e da vida*.

Sobral, F., Lopes, S., Chambel, M. J., & Castanheira, F. (2015). A motivation profile analysis: The case of temporary agency work. In M. J. Chambel (ed.), *The self-determination theory applied to the new work arrangements*: 23-56. New York, NY: nova publisher.

Schaufeli, W.B., Bakker, A. B. & Salanova, M. 2006. The measurement of work engagement with a short questionnaire, *educational and psychological measurement*, 66: 701-716.

Stoner-Zemel, M. J. 1988. *Visionary leadership, management, and high performing work units: an analysis of workers' perceptions*. Doctoral dissertations 1896 - February 2014. 942. http://scholarworks.umass.edu/dissertations_1/942.

Tavares, M. M. S. 2006. *Estratégia e gestão por objetivos: duas metodologias de gestão para as organizações* (3ª edição). Lisboa: Universidade Lusíada.

Tims, M., Bakker, A. B. & Xanthopoulou, D. 2011. Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *The leadership quarterly*, 22: 21-131.

Vance, R. J. 2006. *Employee engagement and commitment - A guide to understanding, measuring and increasing engagement in your organization*. United States of America: SHRM Foundation.

Venkatesh, A. N. 2015. *Employee engagement through leadership*. *American international journal of research in humanities, arts and social sciences*, 9(4): 333-336.

Zajkowska, M. 2009. Employee *engagement*: how to improve it through internal communication. *Human resources management & ergonomics*. 6:185-205.

Zhu, W., Avolio, B. J. & Walumbwa, F. O. 2009. **Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower work engagement**. 34:5. 590-619.

6. APÊNDICE

Questionário

Este questionário enquadra-se numa investigação no âmbito de uma tese de Mestrado em Gestão, realizada na Universidade Católica Portuguesa – Porto (Católica Porto Business School).

Os resultados obtidos serão utilizados apenas para fins académicos (tese de Mestrado), sendo realçado que as respostas do questionário representam apenas a sua opinião e não da Empresa a que pertencem.

O questionário é anónimo, não devendo por isso colocar a sua identificação em nenhuma das folhas nem assinar o questionário.

Não existem respostas certas ou erradas. Por isso lhe solicitamos que responda de forma espontânea e sincera a todas as questões. Na maioria das questões terá apenas de assinalar a sua opção de resposta. Obrigado pela sua colaboração

Idade

- Menos de 18 anos
- Entre 18 a 35 anos
- Entre 35 a 45 anos
- Mais de 45 anos

Género

- Masculino
- Feminino

Habilitações literárias

- Ensino Básico
- Ensino Secundário 1º Ciclo
- Ensino Secundário 2º Ciclo

- Bacharel
- Licenciado
- Mestrado
- Doutorado

Função que desempenha e a quantos anos trabalha na instituição

A quantos anos trabalha na Empresa?

- Menos de 1 ano
- De 2 a 3 anos
- De 3 a 4 anos
- De 5 a 10 anos
- Mais de 20 anos

Apresentamos, seguidamente, uma série de afirmações relativas aos comportamentos do seu líder. Para cada afirmação, pedimos para que assinale, o valor que melhor se adequa ao que é apresentado em cada afirmação:

O meu líder comunica uma visão clara e positiva do futuro...

- 1 Quase não se aplica
- 2 Aplica-se pouco
- 3 Aplica-se moderadamente
- 4 Aplica-se muito
- 5 Aplica-se quase totalmente

O meu líder trata os seus colaboradores de forma individualizada, apoiando e encorajando o seu desenvolvimento

- 1 Quase não se aplica
- 2 Aplica-se pouco
- 3 Aplica-se moderadamente
- 4 Aplica-se muito
- 5 Aplica-se quase totalmente

O meu líder encoraja e atribui reconhecimento aos seus colaboradores

- 1 Quase não se aplica
- 2 Aplica-se pouco
- 3 Aplica-se moderadamente
- 4 Aplica-se muito
- 5 Aplica-se quase totalmente

O meu líder promove a confiança, o envolvimento e a cooperação entre os membros da equipa

- 1 Quase não se aplica
- 2 Aplica-se pouco
- 3 Aplica-se moderadamente
- 4 Aplica-se muito
- 5 Aplica-se quase totalmente

O meu líder estimula os membros a pensarem de novas formas nos problemas e questiona as ideias feitas

- 1 Quase não se aplica

- 2 Aplica-se pouco
- 3 Aplica-se moderadamente
- 4 Aplica-se muito
- 5 Aplica-se quase totalmente

O meu líder é claro acerca dos seus valores e pratica o que defende

- 1 Quase não se aplica
- 2 Aplica-se pouco
- 3 Aplica-se moderadamente
- 4 Aplica-se muito
- 5 Aplica-se quase totalmente

O meu líder incute orgulho e respeito nos outros e inspira-me por ser altamente competente

- 1 Quase não se aplica
- 2 Aplica-se pouco
- 3 Aplica-se moderadamente
- 4 Aplica-se muito
- 5 Aplica-se quase totalmente

Nesta seção encontram-se afirmações sobre sentimentos relacionados com a sua atividade profissional. Por favor leia cada frase atentamente e pense se alguma vez se sentiu dessa forma face ao seu trabalho.

Se já teve esse sentimento, indique qual dos números (de 1 a 7) que melhor descreve com que frequência se sente dessa forma

No meu trabalho, sinto-me cheio (a) de energia

- 1 Nunca
- 2 Algumas vezes por ano
- 3 Uma vez ou menos por mês
- 4 Algumas vezes por semana
- 5 Uma vez por semana
- 6 Algumas vezes por semana
- 7 Todos os dias

Estou entusiasmado (a) com o meu trabalho

- 1 Nunca
- 2 Algumas vezes por ano
- 3 Uma vez ou menos por mês
- 4 Algumas vezes por semana
- 5 Uma vez por semana
- 6 Algumas vezes por semana
- 7 Todos os dias

Estou contente quando estou a trabalhar intensamente

- 1 Nunca
- 2 Algumas vezes por ano
- 3 Uma vez ou menos por mês
- 4 Algumas vezes por semana
- 5 Uma vez por semana

- 6 Algumas vezes por semana
- 7 Todos os dias

No meu trabalho, sinto-me forte e com vigor.

- 1 Nunca
- 2 Algumas vezes por ano
- 3 Uma vez ou menos por mês
- 4 Algumas vezes por semana
- 5 Uma vez por semana
- 6 Algumas vezes por semana
- 7 Todos os dias

O meu trabalho inspira-me

- 1 Nunca
- 2 Algumas vezes por ano
- 3 Uma vez ou menos por mês
- 4 Algumas vezes por semana
- 5 Uma vez por semana
- 6 Algumas vezes por semana
- 7 Todos os dias

Estou imerso no meu trabalho

- 1 Nunca
- 2 Algumas vezes por ano
- 3 Uma vez ou menos por mês

- 4 Algumas vezes por semana
- 5 Uma vez por semana
- 6 Algumas vezes por semana
- 7 Todos os dias

Quando acordo de manhã, sinto-me bem por ir trabalhar

- 1 Nunca
- 2 Algumas vezes por ano
- 3 Uma vez ou menos por mês
- 4 Algumas vezes por semana
- 5 Uma vez por semana
- 6 Algumas vezes por semana
- 7 Todos os dias

Tenho orgulho no trabalho que faço

- 1 Nunca
- 2 Algumas vezes por ano
- 3 Uma vez ou menos por mês
- 4 Algumas vezes por semana
- 5 Uma vez por semana
- 6 Algumas vezes por semana
- 7 Todos os dias

Esqueço-me "do resto" quando estou a trabalhar

- 1 Nunca

- 2 Algumas vezes por ano
- 3 Uma vez ou menos por mês
- 4 Algumas vezes por semana
- 5 Uma vez por semana
- 6 Algumas vezes por semana
- 7 Todos os dias

Obrigado pela vossa colaboração.