



CATÓLICA LISBON

BUSINESS & ECONOMICS

“Engagement” em projetos de inovação

O exemplo da Sonae Sierra

Innovation Portal – 2008 a 2011

Luís Miguel Ramos Pinto Soares

Aluno nº 153914002

Dissertação apresentada para cumprimento parcial dos requisitos para obtenção do grau de Mestre em Gestão Aplicada (Applied Management), na Universidade Católica Portuguesa, 2015.

O presente estudo teve a orientação do Dr. Ricardo Jorge Costa

RESUMO

O presente projeto de investigação surge no contexto da elaboração de tese de mestrado no âmbito do programa: “Master in Management with a Leadership Specialization”, subordinada ao tema “*Engagement* em projetos de inovação – O exemplo da Sonae Sierra”.

A escolha do tema surge do interesse específico nas áreas da gestão e liderança de equipas, e das ferramentas que podem levar a uma maior motivação por parte dos colaboradores de uma empresa no seu trabalho e por consequência ao aumento dos seus resultados e *performance*.

Desta forma, o presente estudo pretende ser uma reflexão sobre a importância do *engagement* e projetos de *engagement* nas empresas, recorrendo a um exemplo concreto, no caso o projeto “Innovation Portal – Explore” realizado na empresa Sonae Sierra durante os anos de 2008 e 2011. Pretendemos averiguar, até que ponto esta técnica de gestão, o *engagement*, quando aplicada a projetos de inovação fomenta a motivação? Será o *engagement* gerador de motivação e satisfação por parte dos seus colaboradores e encoraja a comunicação e participação ativa na vida da organização, aumentando assim a *performance*? A Sonae Sierra sendo gestora de diversos Centros Comerciais em Portugal e noutras geografias, se tiver os seus colaboradores motivados e em estado de *engagement* com o seu trabalho poderá apresentar melhores resultados?

Para a elaboração do presente estudo foi fundamental a leitura de estudos existentes sobre esta temática e que nos permitiram uma melhor perceção do *engagement*, da sua análise teórica, nomeadamente a análise do modelo JDS “*Job-demands Resources*”, sendo que ao longo do capítulo dedicado à pesquisa bibliográfica o iremos apresentar de forma resumida.

A escolha da Sonae Sierra para esta análise, prendeu-se com o facto de a empresa ter necessidade constante de inovação, de forma a diferenciar-se da concorrência, e nessa busca de inovação ter lançado um projeto que implicou a participação de todos os colaboradores, um projeto de *engagement*, chamado de “*Innovation Portal*”. Da análise dos dados obtidos através de questionários e do seu tratamento estatístico, iremos verificar que para a maioria dos colaboradores da empresa, e tendo por base o estudo do “*Innovation Portal*”, este tipo de projetos os estimula, motiva e faz aumentar o envolvimento com a empresa, sendo que o envolvimento no projeto aumenta, quando aumenta a consciência da partilha de informação. Ainda em relação ao envolvimento no projeto, constatámos que existe uma correlação positiva e moderada entre este e os KPI’s, ou seja, a existência de incentivos à participação.

Índice

I – ENQUADRAMENTO	3
1.1 – Introdução.....	4
1.2 – Objetivos e pertinência do projeto	6
II - REVISÃO DE BIBLIOGRÁFICA	7
2.1 – Engagement.....	7
2.2 - Participação dos colaboradores na “Vida das Empresas”. <i>Engagement</i> e Inovação.....	11
2.4 – Motivação	17
III - METODOLOGIA E RECOLHA DE DADOS	20
IV – ANÁLISE DE RESULTADOS DOS QUESTIONÁRIOS	22
4.1 - Participantes	22
4.2 - Cuidados Éticos e Deontológicos.....	23
4.3 - Procedimentos	23
4.3.1. De recolha de dados	23
4.3.2. De análise de dados	24
4.4 - Estudo de qualidade do Questionário “Innovation Portal – Explore”	24
4.5 - Estudo do Processo de <i>engagement</i> em projetos de inovação – Exemplo da Sonae Sierra	28
4.5.1. Perceção de <i>engagement</i> de acordo com o sexo	28
4.5.2 Perceção de <i>engagement</i> de acordo com a posição de liderança na empresa.....	29
4.5.3 Perceção de <i>engagement</i> de acordo com a idade	29
4.5.4 Perceção de <i>engagement</i> de acordo com a função ocupada na empresa.....	30
4.5.5 Perceção de <i>engagement</i> de acordo com a escolaridade do colaborador.....	31
4.6 - Análise das correlações entre os fatores de engagement.....	32
V – CONCLUSÕES	34
VI - LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS	36
VIII – REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	38
Anexos	42

I – ENQUADRAMENTO

A gestão de empresas e a liderança de equipas são áreas que nos despertam muito interesse e onde temos desenvolvido os nossos últimos anos de atividade profissional. Por serem áreas que consideramos de muito interesse, o objetivo do presente estudo, é de aprofundar conceitos e trabalhar um tema que visa maior interação e envolvimento dos colaboradores de uma empresa na mesma. Pretendemos estudar se os projetos de *engagement*, podem estimular a participação mais ativa dos colaboradores de uma empresa, e se são estes projetos geradores de maior motivação e envolvimento das pessoas no progresso da empresa.

Para tentar responder a estas questões optámos por estudar o caso específico da Sonae Sierra, que nos anos de 2008 a 2011 desenvolveu um projeto de *engagement*, chamado inicialmente de “*Innovation Portal*” e numa segunda fase de “*Explore*”. Este projeto teve por objetivo fazer com que todos os colaboradores da empresa participassem no mesmo, através da formulação de ideias inovadoras (que o colaborador considerava inovadoras) e que poderiam não só ser uma mais-valia para a empresa em comparação com a concorrência, como também uma forma de os colaboradores se envolverem mais com a sua empresa, e se sentirem mais ligados a ela. A presente dissertação tem como especificidade o facto de ser um estudo sobre um caso concreto muito recente e que envolveu a totalidade dos colaboradores da Sonae Sierra nos seus diferentes níveis hierárquicos e funcionais.

O presente trabalho, só foi possível devido ao apoio de algumas pessoas a quem agradecemos. Um agradecimento à Eng^a Cristina Santos e Dr. Pedro Soveral Rodrigues, Administradora e Diretor de Recursos Humanos da Sonae Sierra que receberam o presente projeto de tese de mestrado, de uma forma positiva e que nos permitiram o acesso a toda a informação interna da empresa, relacionada com o projeto objeto do presente estudo. Um agradecimento igualmente para o Dr. Carlos Jesus, Diretor do Departamento de Inovação da Sonae Sierra que nos esclareceu sobre os diversos assuntos, e se mostrou sempre disponível para apoiar o presente estudo, bem como fornecer todos os dados e informações solicitadas. Um obrigado também à Dra. Emília Gomes, Assistente no Departamento de Estudos de Mercado da Sonae Sierra pelo apoio na formulação do questionário utilizado no presente trabalho. Um agradecimento em particular ao orientador de tese de mestrado, o Dr. Ricardo Jorge Costa que nos forneceu as ferramentas necessárias e apoio para fazer deste projeto uma realidade. Por fim, um obrigado a todos os professores que durante a parte teórica do *Master in Management*, forneceram as ferramentas e conhecimentos fundamentais à elaboração do presente estudo.

1.1 – Introdução

Num mundo bastante competitivo em termos empresariais, onde as pessoas facilmente podem mudar de emprego, de acordo com as suas competências, tanto para outras empresas no seu país como para realidades noutras países, como consequência da globalização, torna-se importante terem trabalhadores com um nível de *engagement* elevado, quer para com o seu trabalho, quer para com a empresa de que fazem parte. A globalização fez aumentar a mobilidade dos trabalhadores, que esperam agora mais dos seus empregadores. De forma a predominarem numa economia global, as empresas são forçadas a investir mais em rentabilidade, criatividade e formação dos seus colaboradores. Assim sendo, uma das suas tarefas incide na atração, desenvolvimento e retenção de talento. O “*focus*” no talento forçou as organizações a adaptarem o seu modelo de negócio de modo a capacitarem e envolverem os seus colaboradores (Mendes, Fallen & Stander, Marius W, 2011).

As diversas leituras efetuadas, e que serão referenciadas ao longo do presente estudo levaram-nos a considerar que um colaborador com *engagement*, é aquele que está profundamente envolvido e entusiasmado com o seu trabalho, e assim atua de forma a promover os interesses da organização.

Assim sendo, o *engagement* tenderá a ser algo que todas as empresas devem procurar ter dentro da organização, sendo que para tal, devem existir mecanismos a ser desenvolvidos pelos seus gestores, para fomentar este sentimento. Esta prática requiere inovação, para permitir às pessoas fazer progressos no seu trabalho, bem como leva ainda à perceção da noção de competência, que gera autonomia e faz desenvolver o *engagement* com o trabalho e com a organização (Cardus, 2013).

Trabalhadores com *engagement*, estão conscientes do contexto da empresa e trabalham uns com os outros para melhorar a sua *performance* e para o benefício da organização. Quando os colaboradores estão em estado de *engagement*, torna-se mais difícil que deixem a organização. Uma organização eficiente é aquela em que o líder encoraja o envolvimento dos colaboradores para tomarem decisões e se responsabilizarem por elas (Mendes, Fallen & Stander, Marius W, 2011).

Devido ao facto de se tratar de um tema abrangente optámos então, por recorrer ao estudo da realidade concreta de uma empresa (Sonae Sierra), que durante os anos de 2008 a 2011, levou a cabo um projeto de inovação junto de todos os seus colaboradores. Neste projeto, foi

solicitado a que as pessoas constantemente colocassem numa plataforma informática as suas sugestões sobre aspetos que consideravam inovadores e que deveriam ser implementados na empresa. A este projeto, a empresa chamou de “*Innovation Portal*”, cuja explicação aprofundaremos ao longo deste estudo. Numa segunda fase, o projeto mudou de nome para “*Explore*” e a participação no mesmo passou a fazer parte de um processo de avaliação integrado nos “*Key Performance Indicators*” (KPI’s) de cada colaborador.

No presente estudo, pretendemos analisar não só a importância do projeto para a motivação das pessoas na empresa, mas também verificar o seu estado de envolvimento com o projeto e com a empresa. Tendo por base o objetivo do presente estudo, aplicamos inquéritos a uma amostra de 154 colaboradores da empresa sendo que duas respostas não se apresentaram válidas, pelo que a amostra foi de 152 indivíduos divididos entre cargos de chefia e cargos operacionais. A amostra caracterizou-se por ter 45,4% de pessoas do sexo masculino e 54,5% do sexo feminino, sendo que optámos por tentar abranger toda a distribuição geográfica da empresa em Portugal, e tivemos em consideração o maior número possível de outras características socio demográficas da amostra, tais como idade, grau de responsabilidade na empresa, etc. A análise conjunta destes dados com a informação já existente, permitiu a elaboração do presente estudo. Os dados recolhidos através do referido inquérito via “*on-line*”, foram depois alvo de tratamento estatístico, recorrendo a regressões, correlações e análise fatorial de forma a comparar as diversas variáveis importantes para o estudo, e que nos permitiram relacionar os dados necessários para o teste das hipóteses formuladas aquando do início do presente trabalho e que são explicadas no capítulo seguinte.

Enquanto decorria a fase de elaboração de inquéritos, consultámos não só alguma da literatura existente sobre esta matéria em artigos científicos, como também falámos com a pessoa responsável pelo referido projeto (*Innovation Portal*) na Sonae Sierra, o Dr. Carlos Jesus que nos forneceu a informação necessária para a elaboração do projeto em estudo. A investigação feita ao longo do projeto focou-se na motivação, enquanto aspeto potencialmente impulsionador da participação dos colaboradores de uma empresa em projetos de inovação e de identidade com a mesma e suas políticas, bem como nas ferramentas que podem permitir às empresas, aumentar o espírito de grupo e de pertença dentro da mesma. Para tal, foi necessário procedermos a uma revisão bibliográfica e análise das principais teorias sobre esta temática, com vista ao enriquecimento de vocabulário e aprofundamento de conhecimentos relacionados com o *engagement*, e o seu impacto motivacional nos colaboradores.

1.2 – Objetivos e pertinência do projeto

O objetivo do presente estudo é pertinente porque pode ajudar a organização, Sonae Sierra, a organizar e perceber o *engagement* na sua realidade. Através deste estudo, a empresa poderá detetar formas de motivar os seus colaboradores de forma, a que estes se sintam estimulados a desempenhar as suas tarefas contribuindo desta forma, para aumentar os resultados da instituição.

Ao estudar os resultados do projeto e as perceções que os colaboradores têm do mesmo e do seu impacto, a Sonae Sierra poderá identificar os aspetos que são mais valorizados pelos colaboradores, para que se sintam motivados e em estado de *engagement* e por consequência aperfeiçoar ferramentas de motivação com vista ao desenvolvimento do espírito de pertença, alcance de bons resultados e de melhoria contínua.

O objetivo deste estudo é então, o de tentar testar as seguintes 4 hipóteses formuladas:

H1) O projeto “Innovation Portal” gerou *engagement* na Sonae Sierra e o mesmo foi percebido pelos seus colaboradores.

H2) O projeto “Innovation Portal” gerou Motivação nos colaboradores da Sonae Sierra e a mesma foi percebida pelos mesmos.

H3) Os colaboradores da Sonae Sierra consideram que quanto mais informados estavam, mais envolvidos com a empresa se sentiram durante o projeto.

H4) A implementação de incentivos (KPI’s) no projeto impactou na participação dos colaboradores.

As respostas a estas questões podem ajudar a Sonae Sierra a formular novos projetos mais específicos nesta área da gestão, e trazer novos “insights” para o conhecimento do fenómeno do *engagement* na disciplina da gestão e na vertente da gestão de recursos humanos e motivação de colaboradores, com vista ao alcance de boa *performance* e ótimos resultados na organização.

II - REVISÃO DE BIBLIOGRÁFICA

2.1 – Engagement

As empresas procuram cada vez mais, colaboradores que tenham iniciativa e que respondam de forma criativa aos desafios do seu trabalho (Daniel Moura, Alejandro Orgambídez-Ramos, Gabriela Gonçalves, 2014). O *engagement* torna-se assim, importante quer ao nível do colaborador, como também para a empresa. Os colaboradores com um nível maior de *engagement* são no geral pessoas mais satisfeitas com o seu trabalho e assumem maior compromisso com o seu emprego (Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B, 2004). De acordo com o modelo de “*Job Demands-Resources (JDR)*”, o *engagement* pode acontecer devido à existência de dois tipos de condições no trabalho : “Exigências do trabalho” (papel do *stress*) e os “recursos do trabalho” (relacionados com a autoeficácia) (Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B, 2004). Este estudo abordou o papel do *stress* (ambiguidade e conflito) e do *engagement* do trabalho, como antecedentes da satisfação no trabalho. Os “recursos do trabalho” estão relacionados com os aspetos físicos, psicológicos, sociais e organizacionais de um trabalho e que podem reduzir as “exigências do trabalho” e os custos fisiológicos e psicológicos que lhe possam estar associados, estimulam o crescimento pessoal, aprendizagem e desenvolvimento (Hakanen, Jari J., Schaufeli, William B., Ahola, Kirisi, 2008). No entanto, os “recursos do trabalho” podem promover motivação extrínseca no emprego porque são necessários para lidar com as “exigências do trabalho” e atingir resultados. Por outro lado, ao satisfazer as necessidades psicológicas de autonomia, pertença e competência os “recursos do trabalho” tornam-se motivantes (Hakanen, Jari J., Schaufeli, William B., Ahola, Kirisi, 2008).

De acordo com as diversas leituras efetuadas, podemos considerar que existe *engagement* quando o colaborador de uma empresa sente um compromisso com a mesma. O mesmo se verifica quando o colaborador percebe que faz parte da empresa e se identifica com a mesma e com o seu rumo. As organizações mais produtivas e funcionais são compostas por colaboradores valiosos que estão inteiramente (psicologicamente, cognitivamente e emocionalmente) em estado de *engagement* com o seu trabalho (Diana L. Strom, Karen L. Sears, Kristine M. Kelly, 2014).

Para encorajar o *engagement* dos colaboradores, as empresas devem estimular e tentar desenvolver um ambiente de trabalho de apoio aos funcionários, mantendo-os desta forma motivados e com atitude positiva, não só para com o seu trabalho mas também para com a

organização para a qual trabalham. Assim sendo, devem as empresas oferecer aos colaboradores, alta qualidade de liderança, num ambiente de trabalho organizado (Diana L. Strom, Karen L. Sears, Kristine M. Kelly, 2014).

Para Cardus (2013), existem cinco fatores que em conjunto permitem um nível máximo de *engagement* dentro de uma empresa (1- A competência dos seus gestores, 2- objetivos dos colaboradores, 3- objetivos mensuráveis, 4- Recursos, 5- Autonomia). Na opinião deste autor, cada um destes fatores, significa:

Competência dos gestores: Um gestor competente é aquele que consegue criar valor ao trabalho e estimula o envolvimento dos elementos da equipa. Um gestor competente é capaz de avaliar o seu colaborador e fazer com que este desenvolva da melhor forma o seu trabalho, estimulando a colaboração entre ambos. Sem um gestor competente, o *engagement* dos colaboradores não acontece, e a baixa performance predomina na organização.

Objetivos dos colaboradores: Sem objetivos não existe trabalho. Os objetivos devem ser definidos para cada pessoa e ser específicos.

Objetivos mensuráveis: Os colaboradores devem ser capazes de forma objetiva, por conta própria, medir o progresso no seu trabalho. Estes objetivos e medição devem ser definidos pelo colaborador e sua chefia. Se a métrica dos objetivos é desconhecida pelos colaboradores, poderá originar frustração e falta de envolvimento (contrário de *engagement*).

Recursos: Para desenvolver as suas tarefas, os colaboradores devem ter os recursos apropriados. Estes recursos devem incluir materiais, formação, consultoria, etc. Os recursos adequados são necessários para a inovação e *engagement*.

Autonomia: Deve ser um estado que guia os colaboradores para o *engagement*. Mas a autonomia deverá estar ligada os outros quatro elementos já referidos. Um colaborador autónomo sabe que deve fazer escolhas e assumir a responsabilidade das suas escolhas.

Ao longo dos últimos anos, o estudo do *engagement* dos colaboradores foi desenvolvido por diversos investigadores, com vista a explorar melhores formas de os colaboradores produzirem melhores “*out comes*”, com vista ao sucesso das organizações. Bakker e Schaufeli definiram o *engagement* no trabalho como “um positivo sentimento de relação com o trabalho caracterizado por vigor, dedicação e absorção” (Bakker & Schaufeli 2008). Para estes autores, o “vigor” é caracterizado por elevados níveis de energia, resistência no trabalho,

persistência quando confrontado com dificuldades e uma disposição para investir no seu trabalho. A “dedicação” é como que uma inspiração, orgulho, entusiasmo e desafio pelo trabalho. A “absorção” será o estar feliz com o trabalho e concentrado no mesmo. Recentes estudos sugerem que o vigor e dedicação, constituem as dimensões “core” do *engagement* (Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzalíz-Roma, V. & Bakker, A.B, 2002). A “absorção” refere-se a uma grande concentração e felicidade no trabalho (Salanova, M., Agut, S. & Peiro, M., 2005). Estudos mais recentes afirmam que o *engagement* no trabalho aumenta a performance e o compromisso com a organização (Hakanen, J.J, Bakker, A.B & Schaufeli, W. B, 2006).

Não são muitos os artigos e literatura publicada que nos permitam tirar definições da utilização do conceito *engagement* e mais concretamente na aplicação do mesmo nas empresas e na relação destas com os seus colaboradores. Para Maureen Taylor e Michael L. Kent, o *engagement* é “uma parte do diálogo, sendo que através do compromisso as organizações e seus públicos podem tomar decisões que criam o seu capital social” (Taylor, Maureen and Kent, Michael L., 2014). O *engagement* é “uma abordagem que orienta o processo de interações dentro do grupo” (Taylor, Maureen and Kent, Michael L., 2014). Efetivamente nos dias de hoje, e de acordo com o que tem sido a nossa experiência como espetadores, verificamos que as grandes empresas tendem a desenvolver práticas de relações públicas e de relacionamento empresarial, abordando o *engagement*. Esta ideia de recorrer ao *engagement* para criar valor nas empresas, é importante para que as empresas tentem através da inovação e dos seus colaboradores distanciar-se dos seus concorrentes. Muitos autores utilizam este conceito, para descrever formas de comunicação nos *media* via facebook ou Twitter, por exemplo, como forma de interação entre os *stakeholders* de uma empresa e os seus públicos (Adam & McCorkindale, 2013). A empresa Sonae Sierra procurou através do *engagement*, fortalecer a relação com os colaboradores, dar-lhes a palavra, ouvir os mesmos e estimular a sua satisfação com o trabalho e empresa. Trabalhadores “*engaged*” estão mais motivados e satisfeitos com o seu trabalho (Taylor and Kent, 2014). Para Taylor e Kent, o diálogo nas empresas estimula a ética empresarial e diz o que as empresas devem assumir para com os seus públicos e fazer as coisas acontecer, de forma a ajudar a tomar as melhores decisões, manter os colaboradores informados e fortalecer as relações (Taylor, Maureen and Kent, Michael L., 2014). O diálogo é considerado uma das formas mais éticas de comunicação, porque serve para mitigar fortes relações laborais, criar valor e dignidade individual e autoestima, e origina o envolvimento das pessoas (Taylor and Kent, 2014).

Com a leitura destes estudos, poderemos considerar que o *engagement* será então uma técnica de gestão que fortalece e estabelece as interações entre as pessoas, sendo que o diálogo no interior das empresas e entre as equipas é fundamental. Alguns estudos demonstraram que o apoio dos colegas e supervisores no local de trabalho, o *feedback* sobre a *performance*, variedade de “*skills*”, autonomia e a oportunidade de aprender estão positivamente associados com o *engagement* no trabalho” (Choi, 2013).

Os colaboradores com *engagement* estão assim numa melhor posição para investir os recursos que tem de uma forma que leve a resultados positivos (Simbula, Silvia and Guglielmi, Dina, 2013). Alguns investigadores evidenciaram que o *engagement* está associado a positivos “*out comes*”, tais como compromisso com a organização, satisfação, bem-estar psicológico e saúde física (Schaufeli et al).

Os colaboradores nas empresas diferem muito em função da sua dedicação ao seu trabalho e da intensidade de atenção durante as suas tarefas (Roberson, Meredith Elaine Babcock & Strickland, Oriel J., 2010). O *engagement* no trabalho é uma construção que envolve as pessoas e o tempo, energia e dedicação que contribuem para o seu trabalho (Roberson, Meredith Elaine Babcock & Strickland, Oriel J., 2010). Para May, Gilson & Harter (2004), existem 3 componentes do *engagement* no trabalho, uma física, outra emocional e uma cognitiva. A componente física é descrita como a energia usada para a *performance*, a componente emocional é a parte afetiva relacionada com o trabalho e por fim a componente cognitiva é absorvida de tal forma durante o trabalho que tudo o resto é esquecido.

Colaboradores com *engagement*, tem uma sensação de energia e conexão efetiva com as atividades do seu trabalho, e sentem-se capazes de lidar completamente com as exigências do seu trabalho (Schaufeli,W., Salanova,M., Gonzaliz-Roma, V. & Bakker, A.B, 2002). Para estes três autores, quando o colaborador está num estado de exaustão (estado de “*burnout*”) está num estado oposto ao de “*engagement*” (Vigor e dedicação). Assim sendo, colaboradores exaustos, estão menos envolvidos e ligados ao seu trabalho.

Tradicionalmente o “*burnout*” é considerado uma reação ao *stress*, caracterizado por uma exaustão emocional, despersonalização e falta de realização pessoal (Schaufeli, Wilmar B & Salanova, Marisa, 2007).

Ao longo dos anos alguns autores têm relacionado o *engagement* com satisfação no trabalho, contudo, estudos mais recentes referem que a satisfação no trabalho é diferente do

engagement por dois motivos: Em primeiro lugar a satisfação no trabalho pode ser experimentada em diferentes níveis (satisfação global e satisfação faseada), em função das percepções que se tem do trabalho, enquanto o *engagement* deriva do conteúdo do próprio trabalho. (Alarcon, Gene M., Lyons, Joseph B., 2011).

2.2 - Participação dos colaboradores na “Vida das Empresas”. *Engagement* e Inovação

“Num mundo empresarial concorrencial onde a imitação é cada vez mais rápida e a difusão da informação igualmente veloz, leva-nos a considerar que é necessário que se recorra a todo o capital humano para se encontrar janelas de oportunidade. Para os órgãos diretivos da Sonae Sierra para que os seus colaboradores estejam envolvidos na mesma, deve a empresa estimular a sua criatividade, dar-lhes a palavra, ouvi-los de forma a fazer crescer e desenvolver um “sentimento de *engagement*” que aumenta a motivação e leva a que todos possam tentar fazer da sua empresa a melhor de todas” (citação do Dr. Carlos Jesus, Diretor de Inovação da Sonae Sierra). Como referem Taylor and Kent (2014), o diálogo entre as partes é importante no envolvimento dos colaboradores na empresa. Para estes dois autores o diálogo permite às empresas e seus públicos interagir, fomentar o entendimento, “*goodwill*” e partilhar a sua forma de ver a realidade. O *engagement* materializa a dupla relação do dar e receber entre colaborador e empresa com os objetivos de proporcionar entendimento, tomar decisões e beneficiar as partes envolvidas e não apenas a organização. Contudo, para que tal aconteça é fundamental haver uma boa comunicação nas empresas e que este estímulo à participação e diálogo seja comunicado. É necessário haver canais próprios e acessíveis onde os colaboradores possam saber o que se está a passar, e ter fácil acesso à comunicação e a poderem dar a sua opinião e contributo para a empresa. Será igualmente muito importante o reconhecimento dessa participação e o incentivo à mesma (Taylor, Maureen and Kent, Michael L., 2014).

No seu artigo de 2014, Taylor e Kent, propuseram os seguintes cinco componentes do *engagement*:

1. **Interação:** com os *stakeholders*/diversos públicos, de forma a haver um entendimento das suas relações e interesses;
2. **Demonstração** de consideração positiva pelas necessidades e experiências dos colaboradores;

3. **Preocupação** com os problemas da outra parte;
4. **Interação** com os diversos públicos, com os seus conselhos e preocupações sobre questões da empresa;
5. **Requer interação** que contribui para o funcionamento da sociedade, no qual organizações e público reconhecem a sua interdependência e procuram agir em conjunto para o bem da comunidade.

Assim sendo, para que exista interação é muito importante o diálogo, entre empresa e colaboradores. É importante que, a informação e objetivos sejam transmitidos de forma constante por meios apropriados e conhecidos de todos e permitindo a quem queira participar no diálogo mostre o seu ponto de vista e preocupações.

Se analisarmos o conceito de *engagement* definido por Taylor e Kent (2014), de “uma promessa para fazer algo”, o exemplo estudado do “*Innovation Portal* “ na Sonae Sierra enquadra-se neste postulado, uma vez que os diversos colaboradores se empenharam em pensar em ideias inovadoras que na sua ótica teriam aplicabilidade e iriam beneficiar os colaboradores de toda a empresa bem como a própria instituição onde trabalham.

A globalização da economia e o crescimento da competitividade levou as empresas a investir cada vez mais tempo nos recursos e inovação (Cambra-Fierro, Jesús J. and Melero-Polo, Iguacel and Vázquez-Carrasco, Rosario, 2013). A inovação poderá ser ou não técnica, no caso poderemos considerar a inovação ao nível das relações entre as pessoas. No seu estudo de 2013, os autores consideram o conjunto dos consumidores que estão satisfeitos com uma empresa e com a interação gerada, um exemplo de *engagement* com algumas das componentes que lhe estão associadas: lealdade e compromisso. A inovação é a aplicação de novas ideias e conhecimentos para produzir novos produtos, processos e serviços e que originam progressos ao nível económico e social (Cambra-Fierro, Jesús J. and Melero-Polo, Iguacel and Vázquez-Carrasco, Rosario, 2013). O *engagement* dos clientes é considerado por estes autores um “*marketing capability*” que representa uma evolução no relacionamento com os clientes. As necessidades e expectativas dos consumidores devem ser entendidas se a interação e utilização de ferramentas se desenvolve para impulsionar a sua satisfação. O *engagement* pode levar a um maior conhecimento (Noe, Raynond A. , Rews, Michael J., Dachner, Alison Mcconnell, 2010).

2.3 - Confiança: Impulsionador do *Engagement*

Pelos estudos consultados, e considerando o *engagement* como o envolvimento que o colaborador tem para com a empresa, alguns destes estudos consideraram a confiança dos colaboradores nos seus líderes, como um dos fatores fundamentais para o *engagement*. De acordo com estudos feitos por (Hsien, Dan-Shang Wang and Chia-Chung, 2013) a “verdadeira Liderança” está correlacionada com a confiança dos colaboradores e com o *engagement* dos colaboradores, sendo que quando existe uma coerência entre palavras e ações por parte dos líderes esta relação é positiva. As organizações precisam de líderes que atuem com fortes valores e integridade e que sejam capazes de gerar motivação nos seus colaboradores de forma, a que estes prestem melhor serviço ao cliente. (Hsien, Dan-Shang Wang and Chia-Chung, 2013). No caso da Sonae Sierra, o “Portal Innovation” foi desenvolvido para que todas as pessoas participassem no mesmo. Ao questionar os seus colaboradores para colaborarem com a empresa no sentido de a tornarem mais inovadora através das suas necessidades, a empresa desenvolveu como que uma relação de parceria em que os colaboradores se sentiram envolvidos com a mesma, uma vez que a empresa estava a consulta-los e a fazê-los sentirem-se parte participativa na mesma. No estudo de Hsien, Dan-Shang e Chia-Chung (2013), é sugerido que a “autentica liderança” afeta positivamente as atitudes e comportamentos dos colaboradores, assim como os seus resultados, satisfação no trabalho, compromisso, criatividade e *engagement*. Quando os trabalhadores pressentem que tem suporte, eles aumentam o seu *engagement* com o trabalho. (Hsien, Dan-Shang Wang and Chia-Chung, 2013). Os investigadores passaram a focar os seus estudos, nesta relação de reciprocidade e confiança, entre colaborador e chefia. Os trabalhadores consideram que os gestores lhes devem dizer a verdade sobre a empresa, caso contrário, vão considerar-se injustiçados, o que vai reduzir o seu *engagement* com o trabalho (Morrison, E.W., & Robinson, S.L, 1997). O exemplo da Sonae Sierra através do seu Portal de Inovação poderá assim ser considerado um exemplo de *engagement*, uma vez que os colaboradores deram a sua opinião, foram informados do processo de consulta de novas ideias e ao longo de todo o percurso foram todos sendo informados da evolução do mesmo e das ideias consideradas válidas e daquelas que se concretizaram em realidade. Neste estudo iremos tentar verificar qual o impacto que teve nos colaboradores o facto de o “Innovation Portal” ser um processo no qual todos os colaboradores participavam da mesma forma quer fossem operacionais ou chefias.

Alguns estudos na área dos recursos humanos referem que uns dos aspetos que no trabalho contribuem para a motivação e crescimento profissional são a autonomia e o apoio (Conchie, Stacey M. and Moon, Susannah and Duncan, Malcom, 2013). A autonomia está relacionada com um sentimento de independência ao realizar uma tarefa e origina *engagement* porque encoraja a responsabilidade. Alguns autores relacionam também os conceitos “justiça organizacional” que engloba as noções de “justiça distributiva” e “justiça processual” com o “engagement” (Diana L. Strom, Karen L. Sears, Kristine M. Kelly, 2014). A “justiça distributiva” está então relacionada com os trabalhadores, e a sua perceção de que as retribuições que tem da empresa são justas. A “justiça processual” é referente ao facto de os colaboradores considerarem os processos de distribuição de retribuições como justo ou não. As consequências de um tratamento considerado justo, leva a um *engagement* positivo e aumento de confiança, fatores importantes para as organizações. Uma característica fundamental para as boas relações no local de trabalho entre colaborador e empresa é a “liderança transacional”, que implica a relação de trocas entre o *leader* e o colaborador em que cada parte esta interessada em atingir os seus interesses. Alguns estudos referem ainda que existe um efeito positivo da atuação do líder para a perceção das características do trabalho, por parte dos colaboradores, sendo que influência a perceção destes, sobre a cultura do trabalho e alinhamento com a estratégia da empresa, que por sua vez tem efeito positivo na satisfação com o trabalho e o respetivo sentimento de *engagement* (Amanda Biggs, Paula Brough and Jannifer P. Barbour, 2014). Alguns autores referem que elevados níveis de confiança originam bons níveis de *engagement* no trabalho (Chughtai, Aamir Ali; Buckley, Finiann; , 2008).

Para Maslach e Leiter (1997), o *engament* é caracterizado por energia, envolvimento e eficácia. Para estes autores, baixos níveis de exaustão e altos níveis de eficácia são indicadores de *engagement*. Já Schaufedi (2002) considera, como já referimos, que o *engagement* é um “sentimento positivo” de estado mental, caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção. Esta definição de Schaufeli et al’s engloba as vertentes afetiva e cognitiva do *engagement* do trabalho, o que significa que o *engagement* esta relacionado com emoções e sentimentos (Chughtai, Aamir Ali; Buckley, Finiann; , 2008). Esta definição de “*work engagement*” era empiricamente medida através de um questionário psicométrico chamado de “*Utrecht Work Engagement Scale*”. Estes estudos originaram conclusões importantes tais como “altos níveis de *engagement*, conduzem a um envolvimento com as organizações, crescimento da satisfação com o trabalho, baixo absentismo, incrementam o bem-estar,

aumentam a *performance* e a iniciativa. Assim investir em condições de trabalho que promovam o *engagement*, é vital para o crescimento e resultados das empresas (Chughtai, Aamir Ali; Buckley, Finiann; , 2008). O “*Work engagement*” tem sido estudado à luz das exigências do trabalho (modelo de recursos). A primeira premissa deste modelo (Job Demands – Resources Model) é de que as pessoas podem trabalhar em ambientes diferentes, mas as características desses trabalhos podem ser classificadas em duas categorias: 1-“Exigências do trabalho” e 2- “Recursos do trabalho”. A primeira tem um carácter mais psíquico pois correlaciona-se com mais pressão no trabalho, dado estar relacionado com as exigências do trabalho. Os recursos do trabalho, por seu lado são fundamentais para se atingirem os objetivos associados às tarefas. Exemplos de recursos do trabalho podem ser *feedback de performance*, apoio social e acompanhamento superior. (Chughtai, Aamir Ali; Buckley, Finiann; , 2008). Para Schaufeli et al, estes recursos do trabalho, originam processos que resultam no aumento do *engagement*, tais como melhoria da saúde no trabalho e o processo motivacional que começa com a disponibilidade de recursos no trabalho que é suscetível de produzir *engagement* no trabalho. Por outro lado, a formação vai aumentar as competências, enquanto o controle origina necessidades de autonomia e de pertença (Chughtai, Aamir Ali; Buckley, Finiann; , 2008). Os recursos do trabalho levam os trabalhadores a cumprir as suas tarefas e atingir os seus objetivos.

Este modelo de (JD-R) explica como as exigências e os recursos laborais tem efeitos diretos e indiretos sobre o *stress* no trabalho e na motivação e propõe a existência de relações recíprocas entre estas duas variáveis (Bakker, Arnold B., Demerouti, Evangelia, 2013). Por que razão, alguns trabalhadores se mantem motivados e fazem bom trabalho, enquanto outros se desmotivam e descoram o trabalho, tem sido algo de estudos ao longo dos últimos anos. De acordo com a teoria de JD-R, os trabalhadores com *engagement* desenvolvem os seus próprios recursos laborais para manter os seus altos níveis de motivação e compromisso (Bakker et al).

Um segundo argumento da teoria (JD-R) é que as exigências e recursos do trabalho são os fatores que originam dois processos independentes conhecidos como deterioração da saúde (esgotamento) e processo de motivação. Embora as exigências e os recursos do trabalho iniciem processos diferentes, podem também desencadear processos conjuntos. Assim sendo, a terceira argumentação deste modelo (JD-R) refere que as exigências e os recursos laborais interagem na altura de garantir um bem-estar laboral. Ou seja, os recursos podem ter um efeito positivo no bem-estar e influenciar diretamente o rendimento de duas formas distintas.

A primeira interação é aquela em que os recursos diminuem o impacto das exigências do trabalho, no *stress* e mau estar. Alguns estudos demonstraram que, os recursos laborais, tais como, o apoio social, a autonomia, e as oportunidades de desenvolvimento podem diminuir o impacto das exigências do trabalho (Bakker, Arnold B., Demerouti, Evangelia, 2013). De acordo com os autores desta teoria, os colaboradores que dispõem de muitos recursos podem enfrentar melhor as suas exigências laborais. A segunda interação é aquela, em as exigências do trabalho amplificam o impacto dos recursos laborais na motivação/*engagement*. Quanto maiores as exigências laborais, maior o papel dos recursos na motivação dos colaboradores. De acordo com esta teoria, os colaboradores atingem a sua melhor *performance* em ambientes de trabalho mais difíceis, se estes no entanto lhes permitirem um *engagement* no trabalho. Isto significa que, as empresas devem fornecer aos seus colaboradores desafios e recursos, incluindo *feedback*, suporte e variedade de conhecimentos. A forma de gerir por parte dos gestores de uma empresa, pode influenciar a conduta dos colaboradores, as exigências e recursos do trabalho e pode influenciar também o *engagement* e *performance* dos colaboradores, contudo é igualmente importante que os colaboradores façam a gestão dos seus recursos.

Schaufeli e Bakker (2004) referem ainda que, os recursos do trabalho são os principais indicadores do *engagement* no trabalho. Por exemplo o *engagement* no trabalho tem vindo a ser considerado como estando positivamente relacionado com os “*Job Resources*” (apoio social, *feedback de performance*, acompanhamento, controle, variedade de tarefas e formação). Os primeiros estudos sobre o *engagement* no trabalho incidiam basicamente neste modelo das exigências e recursos de trabalho. Surgiu depois a necessidade de relacionar o *engagement* com outras variáveis, tais como a personalidade, variáveis psicológicas e situacionais por forma a compreender melhor o *engagement*. Chughtai et al’s, em 2008 estudaram o impacto da confiança no *engagement*, mais precisamente na confiança que provoca nos trabalhadores a sua chefia. Segundo estudos realizados por estes autores “altos níveis de confiança nos gestores de topo, supervisores e colegas origina uma tendência para a confiança e para impulsionar o *engagement* no trabalho”. Este estudo refere que, o *engagement* no trabalho e não apenas o resultante de fatores de circunstância como os recursos do trabalho, também pode ser provocado por variáveis psicológicas como a confiança (Chughtai, Aamir Ali; Buckley, Finiann; , 2008). A confiança tem vindo a ser explorada em diversos estudos, contudo entre estes estudos existem dois elementos comuns: 1- Expectativas positivas e 2- Vontade de aceitar vulnerabilidade. Expectativas positivas são

crenças positivas de quem confia e que estão relacionadas com o seu bem-estar. A vulnerabilidade pode prever o risco de perdas e estar relacionada com o facto de a pessoa estar preparada para correr riscos (Chughtai, Aamir Ali; Buckley, Finiann; , 2008). As pessoas que tipicamente confiam nos outros são mais propensas a envolver-se, mesmo que perante situações ambíguas. Chughtai et al sugerem que as empresas trabalhem em quatro fatores para fomentar a confiança dos seus colaboradores: competência, abertura, preocupação e confiança. As organizações devem tentar manter um nível ótimo de confiança que balanceie entre o excesso e o défice de confiança (Chughtai, Aamir Ali; Buckley, Finiann; , 2008).

2.4 – Motivação

No seu local de trabalho, os colaboradores de uma empresa enfrentam uma serie de desafios. Ao longo dos tempos nas empresas várias mudanças aconteceram, em parte devido ao crescimento da concorrência e globalização. Algumas teorias sobre motivação e *engagement* foram surgindo entre as quais os estudos de Van Eerde & Thierry (1996), que referem que as pessoas tomam decisões tendo por base as possíveis consequências do seu comportamento. Ao longo dos tempos, vários foram os autores que se debruçaram sobre o estudo da motivação para explicar comportamentos. A “*Self-determination theory*”, desenvolvida por Deci and Ryan (1985), refere que as pessoas podem experienciar diferentes tipos de motivação, desde a motivação mais baixa que é quando não se encontra valor naquilo que se está a fazer até à motivação extrínseca quando o propósito para a ação provém de fatores externos. Contudo a motivação interna, resulta num maior envolvimento, vitalidade e criatividade (Deci & Ryan, 2012). Para experimentar estes tipos de motivação, as pessoas necessitam de satisfazer três necessidades fisiológicas: autonomia, competência e pertença. A satisfação destas três necessidades é fundamental para a sua autonomia, ou seja, motivação auto determinada. Os aspetos sociais que satisfazem estas necessidades vão aumentar esta motivação interna (Deci & Ryan, 2000). Num estudo elaborado por estes dois autores, verificou-se que tarefas com escolha maior por parte das pessoas aumentam a sua motivação interna. Por outro lado, tarefas com escolha limitada e imposta diminuem esta motivação interna. De acordo com o modelo (*JDR- Job Demands Resources*), este, num nível prático fornece uma estrutura para compreender a motivação, o *engagement* e a satisfação dos colaboradores (Daniel Moura, Alejandro Orgambidez-Ramos, Gabriela Gonçalves, 2014). O modelo de “*Job Demands-Resources*” tenta interligar duas formas de pesquisa muito independentes: o “*stress*” e a motivação. De acordo com este modelo, as funções do trabalho

(tarefas) são indicadores de uma deficiência no processo e os recursos do trabalho são indicadores de um processo motivacional. Em complemento, o modelo, especifica como é que as tarefas e os recursos interagem e produzem importantes “*outcomes*”, tais como a satisfação no trabalho ou o compromisso com a organização. O modelo JDR refere que os recursos do trabalho têm potencial de motivação para os colaboradores e conduzem a altos níveis de *engagement*, baixos níveis de cinismo e excelente performance (Demerouti, Envagelia, Bakker, Arnold B., 2011). Os recursos do trabalho podem desempenhar um papel motivacional intrínseco porque eles fomentam o crescimento profissional, aprendizagem e desenvolvimento, podendo também desempenhar um papel motivacional extrínseco porque eles são instrumentos para atingir os objetivos do trabalho. O *engagement* dos colaboradores origina, sucesso na organização, e satisfação (Demerouti, Envagelia, Bakker, Arnold B., 2011). Estudos recentes mostraram uma grande relação entre os recursos do trabalho (os meios que temos para desenvolver as nossas tarefas) e o *engagement* no trabalho, estes estudos encontraram ainda relações negativas entre os requerimentos para as funções a desempenhar e o *engagement* no trabalho (Daniel Moura, Alejandro Orgambídez-Ramos, Gabriela Gonçalves, 2014). Estes estudos revelam que as exigências do trabalho são interiorizadas como altas fontes de pressão, exigências emocionais e stress e podem levar à exaustão, *disengagement* e fraca satisfação com o trabalho (Bakker, A.B & Demerouti, E., 2007), enquanto os recursos do trabalho tais como o suporte, *feedback* de *performance* estimulam a motivação, satisfação e *engagement* no trabalho (Demerouti, E & Bakker, A.B., 2011).

Fazendo também um paralelismo com a realidade do país, e de acordo com o estudo Hofstede de 2001, sobre a cultura portuguesa, Portugal é caracterizado por uma grande distância ao nível hierárquico dentro das empresas, elevado coletivismo e altos níveis de aversão à incerteza. A segurança é um elemento importante na motivação individual e satisfação no trabalho (Daniel Moura, Alejandro Orgambídez-Ramos, Gabriela Gonçalves, 2014).

Um estudo feito em Portugal examinou as relações entre o *engagement* no trabalho, “*stress*” (papel do conflito e papel da ambiguidade) e a satisfação no trabalho (Daniel Moura, Alejandro Orgambídez-Ramos, Gabriela Gonçalves, 2014). De acordo com os resultados deste estudo, a ambiguidade e o conflito estão negativamente relacionados com a satisfação no trabalho, bem como com o *engagement* no trabalho. Por outro lado, este estudo demonstrou que existe efetivamente uma relação significativa entre o *engagement* no trabalho e a satisfação no trabalho. Esta relação significativa entre *engagement* no trabalho e satisfação

no trabalho está em linha com estudos anteriores (Alarcon & Lyons, 2011; Cervoni & Delucia-Waack, 2011; Zhu, 2013) (Daniel Moura, Alejandro Orgambídez-Ramos, Gabriela Gonçalves, 2014). Este estudo sugere que o *engagement* é um elemento chave na satisfação no trabalho. Um aspeto importante deste estudo refere que, o papel da ambiguidade na satisfação no trabalho pode ser moderado pelo *engagement*, especificamente por absorção. O facto de existir informação clara sobre as tarefas associadas ao trabalho e entreadjudada faz com que esta absorção desenvolva sentimentos de *engagement* (Daniel Moura, Alejandro Orgambídez-Ramos, Gabriela Gonçalves, 2014).

Para muitos investigadores a motivação é considerada um dos mais importantes aspetos para o sucesso (Mozgalina, 2015). Proporcionar às pessoas capacidade de escolha será para esta autora, uma das melhores formas de se experienciar autonomia. Contudo, o tempo de trabalho e o local de trabalho tornaram-se cada vez mais flexíveis. Os trabalhadores estão cada vez mais, menos sujeitos a constante supervisão e trabalhar de forma independente (Kimberly Breevaart, Arnold B. Bakker, Envagelia Demerouti, 2014). Neste estudo de 2014, tentou-se refletir sobre a relação entre a gestão do dia-a-dia de cada trabalhador, sem a supervisão da chefia e o *engagement* desse trabalhador para com o trabalho. De acordo com este estudo, a auto gestão é especialmente relevante, quando não existe interação com a chefia. Quando este facto acontece a auto gestão diária está muito relacionada com o *engagement* no trabalho. Pessoas que recorrem a estratégias de auto gestão ganham mais recursos, sendo esta a razão pela qual tem um nível de *engagement* para com o trabalho mais elevado (Kimberly Breevaart, Arnold B. Bakker, Envagelia Demerouti, 2014). A autogestão é quando o colaborador é responsável pelo trabalho e pelas decisões que toma. As estratégias de auto gestão ajudam a estruturar o ambiente de trabalho, aumentam a motivação e contribuem para que se atinjam grandes padrões de qualidade. Nestas estratégias, os colaboradores gerem-se a si próprios e autocriticam-se e tendem a melhorar através da sua autocrítica. Para alguns autores esta autogestão pode ser positiva para as organizações, porque as faz poupar tempo e dinheiro em supervisores sendo que os colaboradores são capazes de tomar as suas próprias decisões. Esta capacidade para decidir como desenvolver a performance, leva o colaborador a gerir os seus recursos (Kimberly Breevaart, Arnold B. Bakker, Envagelia Demerouti, 2014). O *engagement* com o trabalho resultante da motivação que o colaborador apresenta é positivo uma vez que significa entusiasmo para com as suas funções. Nos dias em que os colaboradores recorrem à autogestão, estabelecem um ambiente que lhes permite utilizar mais

e diferentes habilidades, receber feedback do seu trabalho e têm mais oportunidades para se desenvolverem” (Noe, Raynond A. , Rews, Michael J., Dachner, Alison Mcconnell, 2010).

III - METODOLOGIA E RECOLHA DE DADOS

No presente estudo analisámos as fontes existentes, que consistiram na documentação fornecida pela Sonae Sierra e onde constam os dados e resultados do programa “*Innovation Portal*”. Fizemos também uma recolha bibliográfica de alguns estudos já feitos nesta área e que nos pareceram os mais relevantes para o presente trabalho. Depois procedemos à realização de inquéritos a colaboradores da empresa. Antes de aplicarmos o inquérito à nossa amostra, o mesmo foi submetido a uma revisão semântica de conteúdo feita por um painel de especialistas, composto pelo professor orientador da presente tese, o Doutor Ricardo Costa, dois colegas de mestrado Rui Veiga e Gonçalo Melo e ainda a Dra. Emília Gomes, Assistente do Departamento de Estudos de Mercado da Sonae Sierra.

Na elaboração de questionários e recolha de testemunhos e opiniões dos colaboradores da Sonae Sierra, foi relevante o facto de os entrevistados já não estarem a vivenciar o projeto de inovação (*Innovation Portal*) o que lhes permitiu ter um distanciamento dos factos e uma visão que se baseia em toda a experiência vivida desde o início do projeto até à sua conclusão.

A recolha de dados primários foi feita via questionários enviados por correio eletrónico, o que levou os inquiridos sentirem-se à vontade para expressarem as suas opiniões e sem pressão de disponibilidade para responder em curto prazo. Todos os respondentes foram devidamente informados sobre os objetivos do projeto e uso dos dados, dentro dos cuidados deontológicos requeridos neste tipo de investigação.

Neste projeto, a empresa solicitou que todos os seus colaboradores participassem nesta “busca de inovação”. As ideias seriam analisadas e algumas implementadas sendo o mérito do seu criador reconhecido e divulgado por toda a empresa. Para tal, foram desenvolvidas diversas técnicas de comunicação dos resultados e participação dos colaboradores. Contudo, uma questão se coloca, que é o facto de saber se em todas as pessoas esta “obrigatoriedade” foi percebida da melhor forma, ou se por outro lado, o facto de a participação ter sido de certa forma forçada a partir de determinada altura, dado ter a meio do processo, ter passado a fazer parte dos requisitos de avaliação de KPI’s originou um descontentamento nos funcionários da

empresa. Pode este facto ter originado desmotivação por parte de algumas pessoas? Será que a maior parte dos colaboradores da empresa se sentiram motivados, motivaram e participaram ativamente no projeto? Será que se o projeto não tivesse passado a ser considerado para KPI's as pessoas teriam participado da mesma forma e nas mesmas proporções?

A amostra analisada foi de 152 indivíduos (N=152) distribuídos em 73 colaboradores de níveis mais operacionais e 79 compostos por colaboradores com cargos de chefia. Pretendeu-se que estes questionários fossem anónimos, ou seja, foi assegurado aos participantes que não seria revelada nem a sua identidade nem a sua função, de forma a evitar enviesamento da informação. Nestes questionários pretendeu-se também, estudar em que medida este compromisso com a empresa, se refletiu na sua performance e foi importante verificar até que ponto, os colaboradores apreciam este tipo de iniciativas e se sentiram recompensados e ambicionam ver a experiencia repetida em outras áreas da empresa, e se foi gerador de incremento de performance. No presente estudo, pretendemos testar ainda a possibilidade de saber se deve ou não deve, haver reconhecimento e recompensa para quem tem elevado grau de compromisso e participação nestes projetos? O *Engagement* estimula a Inovação e vice-versa? Depois de recolhidos os dados primários via inquéritos, procedemos ao seu tratamento estatístico verificando a correlação dos dados obtidos, recorrendo a análises de regressão e análise fatorial, de forma a testar a probabilidade das hipóteses que nos propusemos estudar serem confirmadas. As conclusões obtidas através do tratamento estatístico dos dados recolhidos serão explicadas no capítulo seguinte.

IV – ANÁLISE DE RESULTADOS DOS QUESTIONÁRIOS

4.1 - Participantes

Para a realização da presente investigação obtivemos 154 respostas ao questionário. No entanto, verificou-se que dois respondentes não estavam de acordo com as condições de participação no estudo, pelo que foram retiradas da análise e apenas de consideraram 152 respondentes para os resultados que seguidamente se apresentam. Conforme se pode verificar pela tabela infra, participaram neste estudo 69 homens e 83 mulheres, correspondendo a 45.4% e 54.5% da amostra, respetivamente. A maioria dos respondentes (58.6%) tem idades compreendidas entre os 36 e os 45 anos. No que respeita ao nível de ensino frequentado, verifica-se maior incidência de colaboradores com licenciatura. Apenas 13.8% da amostra não frequentou o ensino superior.

Tabela 1: Caracterização descritiva dos participantes – **Idade**

	Idade	
	N	(%)
Menos de 25 anos	1	0,7
Entre 26 e 35 anos	25	16,4
Entre 36 e 45 anos	89	58,6
Entre 46 e 55 anos	28	18,4
Mais de 56 anos	9	5,9
	152	100.0

Tabela 2: Caracterização descritiva dos participantes – **Sexo**

Sexo	N	(%)
Masculino	69	45.4
Feminino	83	54.6
Total	152	100.0

Tabela 3: Caracterização descritiva dos participantes – **Escolaridade**

Escolaridade	N	(%)
Ensino secundário	21	13.8
Licenciatura	69	45.4
Pós Graduação ou Mestrado	40	26.3
Doutoramento ou MBA	22	14.5
Total	152	100.0

Tabela 4: Caracterização descritiva dos participantes – **Função na empresa**

Função na empresa	N	(%)
Team member	53	34.9
Team specialist	26	17.1
Team leader	34	22.4
Manager	20	13.2
Acima de manager	19	12.5
Total	152	100.0

4.2 - Cuidados Éticos e Deontológicos

No processo de recolha de dados foram respeitados todos os cuidados éticos e deontológicos, no sentido de respeitar a integridade pessoal e profissional dos colaboradores envolvidos. Neste sentido, não foram questionados dados pessoais que permitam a identificação do respondente, todas as respostas recolhidas foram para uso exclusivo da presente investigação e as chefias não tiveram, em tempo algum, acesso a respostas individuais a este questionário. Os dados recolhidos foram para uso exclusivo da presente dissertação.

4.3 - Procedimentos

4.3.1. De recolha de dados

Os dados foram recolhidos após se ter obtido autorização da Administração da Sonae Sierra para a aplicação do questionário. Para fazer chegar o questionário aos colaboradores da empresa, o mesmo foi colocado *on-line* através da ferramenta SURVIO, tendo-se seguidamente enviado o *link* por *e-mail* para diversos colaboradores. As respostas foram

recolhidas ao longo de 39 dias. Findo este período as respostas foram extraídas do programa e transpostas para o programa estatístico SPSS 21, para análise dos dados.

4.3.2. De análise de dados

Para responder aos objetivos propostos nesta dissertação, foi necessário realizar dois tipos de análise. Por um lado analisaram-se as qualidades métricas do “*Innovation Portal – Explore*”, de modo a verificar se o questionário mede aquilo que nos propusemos estudar, garantindo a fiabilidade do instrumento, e por outro procedeu-se ao estudo das relações entre as variáveis sociodemográficas e profissionais e as diferentes componentes do questionário.

Assim, recorreu-se ao *software* de análise estatística IBM SPSS Statistics 21, *software* de manipulação, análise e apresentação de resultados de análise mais utilizado em ciências sociais e humanas (Maroco, 2011).

Antes de se iniciarem as análises, as questões de sentido negativo foram invertidas, para que quando analisadas, todas as respostas fossem em sentido positivo. Inverteram-se as questões 7 e 14 (ver anexo 2). Foi ainda necessário substituir algumas não respostas (ou seja, “*missing values*”) pela mediana de resposta nesse mesmo item de todos os participantes.

4.4 - Estudo de qualidade do Questionário “*Innovation Portal – Explore*”

O estudo da qualidade do instrumento baseou-se na análise da sensibilidade dos itens (média e desvio padrão), de consistência interna (Alfa de Cronbach) e da validade de conteúdo (análise fatorial). Este estudo tem como finalidade a análise da consistência interna, ou fidelidade da escala (Maroco, 2011; Maroco & Garcia Marques, 2006; Pestana & Gageiro, 2008), bem como a validade de conteúdo/constructo (Maroco, 2011; Moreira, 2009; Pestana & Gageiro, 2008).

Estas análises permitem, por um lado, perceber se os dados variam pouco de um contexto para outro (fidelidade), como também, e por outro lado, testar a relação entre os resultados e uma inferência ou ação (validade), ou seja, verificar se os dados recolhidos são válidos para as suposições/inferências com que construímos as nossas hipóteses. A validade interna depende da capacidade do estudo realmente responder às nossas questões. Ela mede até que

ponto os resultados do estudo são o produto das variáveis que foram selecionadas por nós, e não outras quaisquer variáveis que não foram tratadas na presente pesquisa.

Innovation Portal - Explore

A análise estatística inicia no estudo da distribuição das respostas pela escala para averiguar a sensibilidade dos itens, recorrendo-se para isso às estatísticas descritivas. Pelas análises descritivas do “Innovation Portal – Explore” podemos verificar que na maioria dos itens os respondentes variam ao longo da escala, dando mostras da adequabilidade dos itens à escala escolhida. Ainda assim, verificamos que em três itens não se obteve respostas num dos pontos da escala (Concordo Plenamente) – ANEXO 2.

Ainda em relação à distribuição dos itens pela escala, constata-se que há menos respostas nos extremos (concordo plenamente e discordo plenamente) do que no centro, e ainda que o extremo menos respondido é o positivo, dando já algumas indicações sobre o posicionamento dos sujeitos em relação à participação no projeto.

A análise da consistência interna da escala, medida pelo Alfa de Cronbach, revela que o “Innovation Portal – Explore” tem boa consistência interna (Pestana & Gageiro, 2008), com $\alpha = .861$. Embora pelo estudo da correlação do item com a escala total, pudéssemos retirar alguns itens para aumentar o valor de alfa, optou-se por não retirar por se considerar que os itens são explicadores importantes para o tipo de estudo que se pretende realizar. O mesmo acontece com os itens que surgem a ponderar com diferenças inferiores a **.20** em mais do que um fator. De futuro, com o questionário a ser aplicado a mais sujeitos, estes itens devem ser revistos em novas análises fatoriais exploratórias (exploração da análise da amostra) e a sua manutenção na escala testada por análises fatoriais confirmatórias, ou seja saber se retirávamos itens ou não. Com uma amostra maior deveríamos verificar se os itens são mesmo os ideais ou se deveriam ser ajustados.

A validade de constructo da escala foi analisada pela realização de uma **Análise Fatorial Exploratória em Componentes Principais** com (AFCP) rotação *varimax* (cfr. Tabela 5). As análises de adequabilidade de utilização da AFCP através do Kaiser-Meyer-Olkin *Measure of Sampling Adequacy* (**KMO = .884**) e do teste de esfericidade de Bartlett (**$\chi^2 = 1872.130$; $gl = 300$; $p \leq .000$**) revelaram que é adequado prosseguir com a análise fatorial. A análise fatorial revela a existência de 6 fatores distintos que explicam no seu conjunto cerca de 66% da variância da escala total.

Tabela 5: Estrutura fatorial em componentes com rotação *varimax*

Item	F1	F2	F3	F4	F5	F6
1)Considero que este tipo de projetos são importantes para o meu envolvimento com a empresa.	.876	.041	.080	.132	.171	-.003
2)Este tipo de projetos estimula-me a ser inovador no meu trabalho.	.801	.190	.177	.093	.222	.081
3)Este tipo de projetos encoraja a comunicação e participação na vida ativa de uma organização.	.763	.115	.159	.159	-.054	.095
4)Considero este tipo de projetos uma forma de diálogo entre empresa e colaboradores.	.639	.224	.136	.327	.185	.090
5)Considero que este tipo de projetos tem um impacto positivo nos resultados do meu trabalho.	.622	.162	.311	.262	.201	-.082
6)O projeto levou-me a pensar na forma de a empresa poder desenvolver projetos inovadores que a distingam da concorrência.	.572	.050	.063	.403	.075	.428
7)Com este projeto senti que a empresa tem em consideração a minha opinião.	.480	.384	.430	.144	.315	.085
8)Os gestores de topo têm visão de inovação que define e orienta a estratégia da organização.	.094	.824	.169	.019	.014	-.128
9)A empresa tem estratégia de inovação clara e envolve os colaboradores na sua definição.	.084	.781	.004	.024	.158	.103
10)Os valores promovem a aprendizagem e a mudança.	.033	.774	.020	.092	-.044	-.001
11)A empresa estimula a inovação e a participação dos colaboradores a desenvolverem formas e projetos de inovação.	.142	.757	.075	.192	.053	.163
12)Os gestores de topo fazem um esforço para se envolverem no desenvolvimento de inovação na organização.	.279	.675	.169	-.123	-.011	.113
13)O facto de as ideias que sugeri não terem sido implementadas desmotivou-me.	.197	.110	.672	.051	-.129	.023
14)A divulgação das ideias propostas fez-me sentir envolvido com o projeto.	.383	.205	.555	.179	.326	.108
15)Considero que as ideias escolhidas para serem implementadas eram inovadoras.	.513	.166	.547	-.169	-.114	.120
16)O projeto aumentou o meu nível de compromisso na empresa.	.468	.185	.518	.001	.302	.226
17)O facto de as ideias ou ideia que sugeri terem sido implementadas motivou-me ainda mais para o projeto.	.088	.066	-.516	-.307	-.135	.266
18)No geral o meu nível de satisfação com o projeto Portal Innovation/Explore foi.	.469	.131	.478	.152	.347	.135
19)Participaria no projeto mesmo que não contasse para os meus KPI's.	.266	.114	.177	.751	-.063	.037
20)Senti-me perfeitamente à vontade para participar no projeto e dar a minha opinião.	.276	.039	.030	.721	.149	.142
21)O facto de a participação contar para os meus KPI's impactou de forma negativa na minha participação no projeto.	.128	.055	.057	.243	.779	-.134
22)O facto de contar para os meus KPI's levou-me a ter maior participação no projeto.	.294	.000	.005	-.250	.687	.296
23)Devemos dar as mesmas condições de participação a todos os colaboradores neste tipo de projetos.	.020	.064	-.042	.045	.008	.855
24)Foi motivante o facto de todos os colaboradores terem tido as mesmas condições de participação.	.168	.113	.379	.386	.087	.492
25)Senti-me motivado por ter podido participar no projeto.	.389	.183	.361	.239	.345	.416

Da interpretação destes fatores, obtivemos um conjunto de constructos importantes para nível de *engagement* do colaborador com a organização em que está inserido – Envolvimento com a empresa e os seus valores, relação com as chefias e os colegas, motivação para o trabalho – tendo sido por nós nomeados da seguinte forma:

Fator 1: Commitment; **Fator 2:** Valores da Empresa; **Fator 3:** Motivação; **Fator 4:** Envolvimento no Projeto “Innovation Portal Explore”; **Fator 5:** KPI’s; **Fator 6:** Perceção de equidade.

Tabela 6: Análise descritiva dos fatores do Innovation Portal – Explore

Fator	Média	Desvio Padrão
Commitment	2.83	.502
Valores da empresa	2.90	.460
Motivação do colaborador	2.97	.415
Envolvimento no Projeto	3.14	.593
KPI’s	2.53	.655
Equidade na participação	3.16	.479

O desvio padrão como é baixo, significa que os dados têm uma proximidade à média, não existindo grande dispersão.

Fator 1	Itens 1 a 7	Commitment	Compromisso para com a empresa e identificação com a sua filosofia
Fator 2	Itens 8 a 12	Valores da empresa	Identidade da empresa e sua atuação
Fator 3	Itens 13 a 18	Motivação do colaborador	Grau de envolvimento do colaborador associado à sua motivação e estímulos para o desempenho da sua função
Fator 4	Itens 19 a 20	Envolvimento no projeto	Esforço despendido no desempenho das tarefas
Fator 5	Itens 21 a 22	KPI’s	Objetivos de performance do colaborador (quantitativos)
Fator 6	Tens 23 a 25	Equidade na participação	Perceção de tratamento igual para com todos os colaboradores. Associado à noção de justiça

4.5 - Estudo do Processo de *engagement* em projetos de inovação – Exemplo da Sonae Sierra

Para averiguar a importância do *engagement* e dos fatores que o caracterizam para a amostra foram realizados diferentes testes de comparação de médias verificando-se a existência de diferenças significativas entre os grupos. A média é ponderada. Como os fatores estão acima do valor médio podemos dizer que todos são explicativos do envolvimento dos colaboradores na empresa. A empresa tem assim, muito potencial de trabalho para estimular e trabalhar o *engagement* dos colaboradores.

Deste modo, para analisar a existência de diferenças entre colaboradores e colaboradoras e entre posições de chefia ou não chefia, recorreu-se a testes T. Para proceder ao mesmo estudo, mas comparando vários grupos (idade, escolaridade e posição na empresa) foram realizadas ANOVAS. Finalmente, para uma avaliação da relação entre variáveis, foi aplicado o teste de Correlação de Pearson. O teste T faz o mesmo que a ANOVA (comparam médias de grupos). No entanto, o teste T só compara 2 variáveis, ou variáveis binomiais (“sim” ou “não”). A ANOVA utiliza várias variáveis, o que permite correlações múltiplas). A correlação de Pearson procura a correlação entre os fatores.

4.5.1. Perceção de *engagement* de acordo com o sexo

De forma a perceber se o sexo tem influência na perceção da amostra, em relação ao *engagement* com a política da empresa, foi realizado teste T (tabela 7). Como é possível observar na respetiva tabela apenas se verifica significância estatística para perceção dos valores da empresa ($p < 0.05$).

Tabela 7: Perceção de *Engagement* de acordo com o sexo

	Masculino	Feminino	<i>P</i>
Engagement	2.94	2.91	.092
Commitment	2.84	2.83	.147
Valores da empresa	2.88	2.91	.017
Motivação do colaborador	2.95	2.99	.874
Envolvimento no projeto	3.19	3.10	.771
KPI's	2.57	2.51	.665
Perceção de equidade	3.10	3.14	.501

Só no valor de valores da empresa, com um “p” de .017 é que os homens e as mulheres pensam de forma diferente, ou seja onde o sentimento é diferente. Só quando p “p” é < que

.05 é que existem diferenças estatisticamente significativas entre os grupos que estão a ser comparados.

4.5.2 Perceção de *engagement* de acordo com a posição de liderança na empresa

Outro fator que se considera importante na medida de *engagement* é se o cargo ocupado pelo respondente é de chefia ou não. Assim agrupou-se a amostra em *managers* e não *managers* e foi analisar-se a perceção que estes grupos têm de *engagement* em relação ao projeto em estudo. Os valores encontrados estão demonstrados na tabela 8, pela qual podemos verificar que a perceção de *engagement* não tem relação com o facto de o colaborador ocupar ou não uma posição de *manager*, para $p < .05$.

Tabela 8: Perceção de *Engagement* de acordo com a posição de liderança na empresa

	Não manager	Manager	<i>P</i>
Engagement	2.91	2.97	.246
Commitment	2.84	2.82	.483
Valores da empresa	2.90	2.90	.593
Motivação do colaborador	3.00	2.88	.864
Envolvimento no Projeto	3.10	3.24	.304
KPI's	2.46	2.76	.914
Perceção de equidade	3.25	3.21	.901

4.5.3 Perceção de *engagement* de acordo com a idade

Quando se procura conhecer a relação da idade com perceção de *engagement* dos colaboradores que participaram neste estudo, verificamos que para valores de $p < .05$ apenas há significância estatística para o fator motivação do colaborador.

Tabela 9: Perceção de *Engagement* de acordo com a idade

	Menos de 25 anos	Entre 26 e 35 anos	Entre 36 e 45 anos	Entre 46 e 55 anos	Mais de 56 anos	<i>p</i>
Engagement	3.47	2.93	2.89	2.99	2.95	.413
Commitment	3.87	2.94	2.78	2.88	2.86	.162
Valores da empresa	3.60	2.92	2.86	2.96	2.91	.483
Motivação do colaborador	3.83	3.03	2.90	3.09	3.04	.037
Envolvimento no projeto	3.50	3.22	3.14	3.07	3.06	.851
KPI's	3.00	2.36	2.53	2.68	2.56	.460
Perceção de equidade	3.00	3.12	3.14	3.25	3.30	.710

Na mesma tabela verifica-se que de um modo geral, e com exceção da percepção de reconhecimento, os valores médios das medidas de percepção vão diminuindo com a idade, ou sofrem ligeiras oscilações, sendo sempre mais elevados no grupo etário com menos de 25 anos de idade. Nestas tabelas comparámos as médias de cada variável entre os grupos, neste caso, os grupos etários. Ainda assim, verificámos que, a diferença de médias só é estatisticamente significativa para a motivação, que apresenta um $p = .037$, ou seja um p inferior a $.05$ (o p é neste caso $< .05$).

4.5.4 Percepção de *engagement* de acordo com a função ocupada na empresa

É possível, pelas características e pelos valores encontrados na definição de *engagement*, que o cargo ocupado numa hierarquia profissional esteja relacionado com o nível de *engagement* de cada indivíduo. Deste modo, foi realizada uma ANOVA para procurar a relação entre a percepção de *engagement* dos respondentes e o cargo que ocupam na empresa. Os resultados descritos na tabela 10 mostram que esta relação existe para a motivação do colaborador, para o envolvimento no projeto e para os KPI's. Para as restantes dimensões não se encontra significância estatística na diferença de médias dos grupos ($P < a .005$).

Tabela 10: Percepção de *Engagement* de acordo com a função ocupada na empresa

	Team member	Team specialist	Team leader	Manager	Acima de Manager	<i>p</i>
Engagement	2.97	2.81	2.89	2.86	3.09	0.88
Commitment	2.89	2.81	2.77	2.71	2.95	.467
Valores da empresa	2.97	2.89	2.79	2.86	2.94	.460
Motivação do colaborador	3.08	2.88	2.96	2.73	3.04	.015
Envolvimento no projeto	3.11	2.88	3.25	3.10	3.39	.044
KPI's	2.60	2.31	2.34	2.70	2.82	.019
Percepção de equidade	3.12	3.10	3.24	3.03	3.29	.124

Neste caso, ao analisarmos a tabela 10, e fazendo a leitura da mesma, linha a linha verificamos os dados de cada fator por si. Assim sendo, quando comparamos a amostra pelos grupos de categoria profissional, verificamos que só existe diferenças significativas entre estes grupos, para a motivação, envolvimento e KPI's. Nos restantes fatores não se verificam diferenças de médias estatisticamente significativas, ou seja, o nível de *engagement*, envolvimento, valores e percepção de equidade não difere estatisticamente entre os grupos e categorias profissionais.

4.5.5 Percepção de *engagement* de acordo com a escolaridade do colaborador

Também o grau de escolaridade de cada colaborador é capaz de interferir com o *engagement*, na medida em que os conhecimentos académicos podem dar bases para melhor comunicar, estabelecer objetivos e perceber as intenções da empresa perante a sua política e responsabilidade. Estas bases devem ainda ser capazes de dar ao colaborador melhores competências para se perceber a si no seio de uma organização, melhorando o seu envolvimento com a empresa.

Assim, foi conduzida mais uma ANOVA, desta feita para testar a existência de relação estatisticamente significativa entre os fatores de *engagement* e o grau académico (tabela 11).

Tabela 11: Percepção de *engagement* de acordo com a escolaridade do colaborador

	Ensino secundário	Licenciatura	Pós Graduação ou mestrado	Doutoramento ou MBA	<i>p</i>
Engagement	3.04	2.85	2.95	2.98	.113
Commitment	3.03	2.74	2.93	2.76	.051
Valores da empresa	3.16	2.86	2.85	2.85	.044
Motivação do colaborador	3.19	2.93	2.95	2.94	.073
Envolvimento no projeto	3.14	3.05	3.19	3.32	.285
KPI's	2.60	2.46	2.54	2.68	.557
Percepção de equidade	3.14	3.06	3.28	3.30	.067

Como podemos verificar, apenas para os valores da empresa se verifica a existência de uma relação estatisticamente significativa com a percepção de *engagement* ($p < 0.05$), ou seja com os valores da empresa. Verifica-se ainda que para a dimensão *commitment*, a relação encontrada está muito próxima de ser estatisticamente significativa ($.05$). No entanto, só seria significativa se não passasse de 0.05 .

Ou seja, se o “*p*” (p-value) for $<$ que $.05$ é que existem diferenças entre os grupos (ex. entre homens e mulheres).

4.6 - Análise das correlações entre os fatores de engagement

Para perceber de que modo a percepção de *engagement* foi afetada pela participação no projeto “*Innovation Portal – Explore*”, e se há alguma influência do acesso à informação com envolvimento no projeto e se a participação neste com a motivação dos colaboradores, e ainda se a existência de incentivos – KPI’s – se relaciona com a participação no projeto, procedeu-se ao estudo da correlação entre as variáveis, nomeadamente a correlação de Pearson (tabela 12).

Tabela 12: Correlação entre variáveis (Tabela Correlação Pearson)

	Commitment	Valores	Motivação	Envolvimento	KPI	Equidade	Engagement
Commitment	1						
Valores da empresa	.405** .000	1					
Motivação do colaborador	.703** .000	.392** .000	1				
Envolvimento no projecto	.550** .000	.210** .010	.317** .000	1			
KPI's	.435** .000	.136 .094	.356** .000	.176* .030	1		
Percepção de Equidade	.570** .000	.037** .000	.538** .000	.432** .000	.327** .000	1	
Engagement	.865** .000	.550** .000	.755** .000	.658** .000	.624** .000	.743** .000	1

Nesta tabela de correlações de Pearson, existem dois “p”. Quando o “p” é < que .0.05, a correlação é moderada (tudo o que for acima de.0.05 significa que a correlação não existe.

(*) Significa correlação moderada. O programa SPSS calcula um (*) < a .0,05 e >.0,01.

(**) < a .0,01 – Significa que as correlações são muito fortes entre os fatores.

Nesta análise, pretendemos avaliar a relação de dependência ou independência entre duas variáveis. Esta relação pode ser positiva (quando uma variável aumenta a outra também), negativa (uma aumenta e a outra diminui) ou nula (quando as variáveis são independentes uma da outra). Através da análise da tabela 12, podemos inferir que os KPI's não se relacionam de todo com os valores da empresa e tem correlação moderada com o envolvimento. Para todas as restantes variáveis, existe correlação positiva e significativa. Por exemplo, a correlação entre envolvimento e equidade é forte e positiva, ou seja, quando o envolvimento aumenta a perceção de equidade aumenta também. No entanto, não podemos afirmar que o aumento do envolvimento é causado pelo aumento da perceção de equidade, pois a correlação linear não responde a esta questão, ou seja a correlação não analisa a causalidade, pelo que com esta análise não podemos saber se uma variável causa a outra.

Concretamente para a medida das hipóteses que nos propusemos no início deste trabalho, podemos dizer que a perceção de *engagement* se relaciona com todos os aspetos estudados, nomeadamente com a participação no projeto (*Engagement* vs. Envolvimento). Uma vez que esta correlação é positiva, podemos dizer que o envolvimento no projeto aumenta o *engagement* com a empresa e vice-versa.

Também a correlação entre o envolvimento no projeto é forte e positiva com todos os fatores, nomeadamente os que incluem itens relativos à partilha de informações entre colega e entre colaboradores e chefias, é aceitável dizer que o envolvimento no projeto aumentou quando aumenta a consciência da partilha de informação.

Ainda em relação ao envolvimento no projeto, podemos verificar que existe uma correlação positiva e moderada entre este e os KPI's, ou seja, a existência de incentivos à participação. Ainda assim, estes incentivos, pela força da sua correlação (.176, para $p < .05$), não é a mais determinante para a participação no projeto.

Finalmente importa perceber de que forma a participação no projeto se relaciona com os níveis de motivação dos colaboradores. Olhando à tabela 12, verifica-se que a correlação entre a motivação e os restantes fatores é sempre forte e positiva, pelo que podemos considerar que a participação no projeto gera motivação aos colaboradores para se envolverem nas políticas de inovação da empresa.

V – CONCLUSÕES

O presente estudo, feito na Sonae Sierra e mais precisamente a recolha de opinião sobre o que os colaboradores da empresa consideraram sobre o “Innovation Portal” (projeto de engagement) permitiu corroborar e confirmar a teoria sobre aquilo que observámos na recolha de informação nos estudos existentes sobre projetos de *engagement*.

Através do presente trabalho, confirmámos que a participação no projeto gerou motivação nos colaboradores para se envolverem nas políticas de inovação da empresa e no desenvolvimento de espírito de grupo que se refletiu numa maior interação e preocupação para com a empresa.

Por outro lado, verificámos que a correlação entre o envolvimento no projeto é forte e positiva com todos os fatores, nomeadamente os que incluem itens relativos à partilha de informações entre colega e entre colaboradores e chefias, pelo que é aceitável dizer que o envolvimento no projeto aumentou quando aumenta a consciência da partilha de informação.

Tendo em consideração as hipóteses que nos propusemos no início deste trabalho testar, podemos dizer que, neste caso específico, a perceção de *engagement* se relaciona com todos os aspetos estudados, nomeadamente com a participação no projeto (Engagement vs. Envolvimento). Uma vez que esta correlação é positiva, podemos afirmar, com base dos resultados deste estudo, que o envolvimento no projeto aumenta o *engagement* com a empresa e vice-versa.

Verificámos ainda que, para a maioria dos colaboradores da empresa e tendo por base o estudo do “Innovation Portal”, este tipo de projetos os estimula, motiva e faz aumentar o envolvimento com a empresa, sendo que o envolvimento no projeto aumenta, quando mais aumenta a consciência da partilha de informação.

A análise fatorial indicou 6 fatores distintos que explicam no seu conjunto cerca de 66% da variância da escala total. Estes fatores representam um conjunto de constructos importantes para o *engagement* do colaborador na organização e são eles:

“Commitment”, “Valores da Empresa”, “Motivação”, “Envolvimento no Projeto”, “KPI’s” e “Perceção de equidade”.

O presente estudo, permitiu-nos ainda concluir também que a percepção de *engagement* não tem relação com o facto de o colaborador ocupar ou não uma função superior na empresa (manager).

De igual modo, chegamos ao resultado de que num modo geral, e com exceção da percepção de reconhecimento, os valores médios das medidas de percepção vão diminuindo com a idade. Através dos resultados dos questionários, realizamos uma ANOVA para estudar a relação da percepção de *engagement* e o cargo que os inquiridos ocupam, sendo que verificámos que esta relação é visível para a motivação do colaborador, para o envolvimento no projeto e para os KPI's. Estes resultados permitem-nos afirmar que a percepção de *engagement* se relaciona com todos os aspetos estudados, nomeadamente com a participação no projeto (*engagement* vs envolvimento). Uma vez que esta correlação é positiva podemos afirmar que o envolvimento no projeto aumenta o *engagement* com a empresa e vice-versa.

Por outro lado, também a correlação entre o envolvimento no projeto é forte e positiva em todos os fatores, nomeadamente os que incluem *items* relativos à partilha de informação entre colegas e entre colaboradores e chefias. Assim sendo, é aceitável dizermos que o envolvimento no projeto aumenta quando aumenta a consciência da partilha de informação. Ainda em relação ao envolvimento no projeto, podemos verificar que existe uma correlação positiva e moderada entre estes e os KPI's, ou seja, a existência de incentivos, pela força da sua correlação (0,176 para $p < 0.05$), não foi a mais determinante para a participação no projeto.

O presente estudo, permitiu-nos ainda considerar que a participação no projeto gera motivação nos colaboradores para se envolverem nas iniciativas de inovação da empresa.

Pela análise dos resultados obtidos neste estudo podemos verificar os seguintes dados:

61,8% dos participantes no estudo, consideraram positivo que todos os colaboradores tivessem tido as mesmas condições de participação no projeto;

69,7% dos colaboradores sentiu-se motivado por ter participado no “Innovation Portal”;

75,7% dos participantes considerou que a divulgação das ideias propostas os fizeram sentir-se envolvidos no projeto;

55,9% considerou que o facto de a participação no “Portal Innovation”, contar para os K.P.I. os levou a ter maior participação no projeto;

56,3% considerou que com este projeto a empresa demonstra que tem em consideração a opinião dos colaboradores;

88,2% dos colaboradores considera que este tipo de projetos de *engagement* encoraja a participação ativa na vida de uma organização;

75,7% das pessoas considera que este tipo de projetos de *engagement* são importantes para o seu envolvimento na empresa;

65,8% dos inquiridos considerou-se satisfeito com o projeto “Innovation Portal”;

79% das pessoas considerou que a empresa em questão estimula a inovação e a participação dos colaboradores, para desenvolverem formas e projetos de inovação.

Estes resultados sugerem que a empresa tem ainda algum trabalho no aperfeiçoamento destas iniciativas, pois a quase totalidade dos itens submetidos no questionário tem avaliação inferior a 80%. Encontrámos desta forma, neste estudo muitas pistas sobre os pontos nos quais a empresa pode e deve investir de forma a aumentar o *engagement* dos seus colaboradores.

Com base nos dados obtidos no presente estudo, e para este caso específico, poderemos afirmar que efetivamente os projetos de *engagement*, originam motivação aos colaboradores e aumentam o seu envolvimento para com a mesma, o que se reflete em melhores resultados e, equipas motivadas e com objetivos comuns.

VI - LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS

Como referimos nas nossas conclusões o presente estudo permitiu-nos, testar as nossas hipóteses, sendo que a sua confirmação reforçou toda a teoria que analisámos na recolha bibliográfica sobre o tema de estudo.

No entanto, temos consciência de que teria sido muito interessante e iríamos obter dados ainda mais conclusivos se tivéssemos conseguido estudar a perceção dos colaboradores da empresa, antes do projeto ter iniciado e depois de o projeto ter terminado. Desta forma conseguiríamos perceber efetivamente o verdadeiro impacto deste tipo de projetos, uma vez que aplicaríamos à mesma amostra de indivíduos o mesmo questionário antes e depois do projeto, conseguindo assim estudar a evolução das perceções e opiniões e efetivamente

conseguiríamos resultados mais fiéis sobre o impacto deste tipo de projetos na motivação dos colaboradores. Contudo, como o projeto durou de 2008 a 2011, não nos foi possível acompanhar em tempo real a evolução da percepção de *engagement* dos colaboradores ao longo do projeto.

Por outro lado, e para estudos futuros, sugerimos que uma vez que para alguns autores o “*Engagement*” é o polo oposto do “*Burnout*”, sugerimos que se estudem estas duas realidades em simultâneo, como forma de verificar também o que origina ambos os estados, e reforçar ou não com exemplos as diversas teorias que abordam estes dois estados.

De futuro também, com o questionário a ser aplicado a mais sujeitos, os itens por nós estudados poderão ser revistos em novas análises fatoriais exploratórias (exploração da análise da amostra) e a sua manutenção na escala testada por análises fatoriais confirmatórias, ou seja saber se retirávamos itens ou não. Com uma amostra maior deveríamos verificar se os itens utilizados neste estudo são mesmo os ideais, ou se deveriam ser ajustados.

O presente estudo é limitado pela sua amostra, ao caso específico da Sonae Sierra, pelo que não permite a generalização das suas conclusões.

De futuro recomendamos a realização deste tipo de estudo, em realidades multi-organizacionais, por forma a alargar o seu âmbito.

Estamos convictos de que estudos futuros deveriam aprofundar ainda o papel da liderança e dos diversos estilos de liderança no desenvolvimento do sentimento de *engagement* nos colaboradores de uma empresa.

VIII – REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Akiva, Thomas and Cortina, Kai S. and Eccles, Jacqueline S. and Smith, Charles. (2013). Youth Belonging and cognitive engagement in organized activities: A large-scale field study. *Journal of applied developmental*, 34, 208-218.
- Alarcon, Gene M., Lyons, Joseph B. (2011). The relationship of engagement and job satisfaction in working samples. *The journal of Psychology*, 463-480.
- Amanda Biggs, Paula Brough and Jannifer P. Barbour. (2014). Enchancing Work-Related Attitudes and Work Engagement: A Quasi-Experimental Study of the Impact of an Organizational Intervention. *International Journal of Stress Management*, 43-68.
- Bakker, A.B & Demerouti, E. (2007). The job Demands- Resources model. State of thge art. *Journal of Managerial Psychology*, 309-328.
- Bakker, Arnold B., Demerouti, Envangelia. (2013). La teoria de las demandas y los recursos laborales. *Journal of work and organizational psychology*, 29, 107-117.
- Bauer, Johannes and Mulder, Regina H. (2013). Engagement in learning after erros at work: enabling conditions and types of engagements. *Journal of Education and Work*, 26, 99-119.
- Cambra-Fierro, Jesús J. and Melero-Polo, Iguacel and Vázquez-Carrasco, Rosario. (2013). Customer engagement: Innovation in non-technical marketing processes. *Innovation: Management, policy & pratice*, 15, 326-336.
- Cardus, M. (2013). The Five Levers of Employee Engagement. *The Journal for Quality & Participation*, 28-31.
- Checkoway, Barry and Aldana, Adriana. (2013). Four forms of youth civic engagement for diverse democracy. *Children and youth services review*, 35, 1894-1899.
- Choi, Y. (2013). The differences between work engagement and workaholism, and organizational outcomes: An intedrativ e model. *Social Behavior and personality*, 41, 1655-1666.
- Chughtai, Aamir Ali; Buckley, Finiann; . (2008). Work Engagement ans its relationship with State ant Trait Trust: A Conceptual Analysis. *Journal of Behavioral & Applied Management*, 377-396.
- Conchie, Stacey M. and Moon, Susannah and Duncan, Malcom. (2013). Supervisors engagement in safety leadership: factors that help and hinder. *Safety Science*, 51, 109-117.
- Daniel Moura, Alejandro Orgambídez-Ramos, Gabriela Gonçalves. (2014). Role Stress and Work Engagement as Antecedents of job Satisfaction: Results from Portugal. *Europe´s Journal of Psychology*, 291-300.
- Demerouti, E & Bakker, A.B. (2011). The job Demands-Resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37-39.
- Demerouti, Envagelia, Bakker, Arnold B. (2011). The job Demands - Resources model: Challenges for future research. *Journal of Industrial Psychology*, 37-45.

- Diana L. Strom, Karen L. Sears, Kristine M. Kelly. (2014). Work Engagement: The roles of Organizational justice and Leadership Style in Predicting Engagement Among Employees. *Journal of leadership & Organizational Studies*, 71-82.
- Hakanen, J.J, Bakker, A.B & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and Work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43, 495-513.
- Hakanen, Jari J., Schaufeli, William B., Ahola, Kirisi. (2008). The Job-Demands- Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*, vol 22, 224-241.
- Hsien, Dan-Shang Wang and Chia-Chung. (2013). The effect of authentic leadership on employee trust and employee engagement. *Social Behavior and Personality*, 613-624.
- Isaksson, Mats and Çelik, Serdar. (2013). Equity markets corporate governance and value creation. *Financial Market Trends*, 1-29.
- Johnson, Marcus Lee and Sinabra, Gale M. (2013). Use of task-value instructional inductions for facilitating engagement and conceptual change. *Contemporary educational psychology*, 38, 51-63.
- June, M. L. (2013). Relationships among perceived career support, affective commitment, and work engagement. *International Journal of Psychology*, 48, 1148-1155.
- Kimberly Breevaart, Arnold B. Bakker, Evangelia Demerouti. (2014). Daily self-management and employee work engagement. *Journal of vocational Behavior*, 31-38.
- Kovjanic, S. a. (2013). Transformational leadership and performance. An experimental investigation of the mediating effects of basic needs satisfaction and work engagement. *Journal of occupational and organizational Psychology*, 86, 543-555.
- Lawrence, A. C. (2013). How Different Customer roles provide clues for innovation? *Marketing Management*, 10-11.
- Lim, C. a. (2013). Does misery love company? Civic engagement in economic hard times. *Social Science Research*, 42, 14-30.
- Lmlawi, J. a. (2014). Engagement in online social networks: The impact of self-disclosure and humor. *International journal of human-computer interaction*, 30, 106-125.
- Maroco, J. (2011). *Análise estatística com o PASW Statistics (ex-SPSS)*. Lisboa: ReportNumber.
- Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?. *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65-90.
- Moreira, J. M. (2009). *Questionários: Teoria e prática*. Coimbra: Edições Almedina.

- May, D.R., Gilson, R.L., & Harter, L.M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational Psychology*, 77, 11-37.
- McCusker, B. (2014). Practical, critical and constructive engagement. *Third World Quarterly*, 35, 513-515.
- Mendes, Fallen & Stander, Marius W. (2011). Positive organisation: The role of leader behaviour in work engagement and retention. *Journal of Industrial Psychology*, 29-40.
- Morrison, E.W., & Robinson, S.L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *The Academy of Management Review*, 226-256.
- Mozgalina, A. (2015). More or less choice? The influence of choice on task motivation and task engagement. *System*, 120-132.
- Noe, Raymond A., Reus, Michael J., Dachner, Alison McConnell. (2010). Learner Engagement - A new perspective for enhancing our understanding of learner motivation and workplace learning. *The Academy of Management Annals*, 4, 279-315.
- Roberson, Meredith Elaine Babcock & Strickland, Oriel J. (2010). The Relationship Between Charismatic Leadership, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behaviors. *The Journal of Psychology*, 313-326.
- Salanova, M., Agut, S. & Peiro, M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90, 71-93.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293 - 315.
- Schaufeli, Wilmar B & Salanova, Marisa. (2007). Efficacy or inefficacy, that's the question: Burnout and work engagement, and their relationships with efficacy beliefs. *Anxiety, Stress and Coping*, 177-196.
- Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. & Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two-sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Simbula, Silvia and Guglielmi, Dina. (2013). I am engaged, I feel good, and I go the extra-mile: Reciprocal relationships between work engagement and consequences. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 117-125.
- Taylor, Maureen and Kent, Michael L. (2014). Dialogic engagement: clarifying foundational concepts. *Journal of public relations research*, 384-398.
- Unrau, Norman and Guirk, Matthew. (2014). Reading motivation and reading engagement: clarifying commingled conceptions. *Reading Psychology*, 35, 260-284.
- Vassos, Maria and Nankervis, Karen and Skerry, Trevor and Lante, Kerrie. (2013). Work engagement and job burnout within the disability support worker population. *Research in developmental disabilities*, 34, 3884-3895.

ZAdeh, Almir Hassan and Sharda, Ramesh. (2014). Modeling brand post popularity dynamics in online social networks. *Decision support systems*, 65, 59-68.

Anexos

ANEXO 1 – APRESENTAÇÃO DO PROJETO INNOVATION PORTAL

Desde 2008 que a Sonae Sierra decidiu desenvolver uma cultura de inovação, difundida em larga escala de forma a acrescentar valor para a empresa de uma forma recorrente. O “Innovation Portal” foi um fórum Colaborativo, um espaço onde os colaboradores da Sonae Sierra puderam registar as suas ideias, discutir as mesmas com os outros colaboradores e votar nas outras ideias disponíveis.

No Fórum Colaborativo foi possível submeter ideias espontâneas numa plataforma informática, categorizar a ideia de acordo com a sua natureza e indicar se era relacionada com um desafio de inovação.

Os colaboradores podiam também comentar as ideias existentes num fórum de discussão associado a cada ideia. Contribuindo assim para o seu desenvolvimento, alertando ou esclarecendo vários aspetos da ideia sugerida.

As ideias existentes podiam ser votadas pelos restantes colaboradores numa escala de 0 a 5 de modo a que a coletividade dos votos permitisse ter uma primeira impressão pela gestão da avaliação atribuída pelos participantes no fórum.

O objetivo do fórum era o de chegar a todos os colaboradores da Sonae Sierra numa plataforma simples de modo a permitir a sua participação no processo de inovação da organização com as suas ideias e as suas opiniões. Os colaboradores podiam, como referimos, comentar e votar as outras ideias. Os comentários contribuíram ativamente para o desenvolvimento das ideias e permitiram ao autor da ideia a melhoria da mesma. O voto sobre uma ideia revelava o valor que cada colaborador atribuía à mesma.

Existiam duas possíveis formas para a participação no Fórum Colaborativo:

Inovador: submetia ideias e suporta a sua discussão e desenvolvimento no fórum no sentido de aumentar a probabilidade para a sua implementação.

Influenciador: centrava a sua atividade no desenvolvimento das ideias existentes, discutindo as ideias ativamente, porque de facto acreditava no seu mérito, ou, pelo contrário, estabelecia a sua argumentação para que a ideia não ganhasse adeptos.

Havia ainda dois modos de ganhar pontos no fórum colaborativo: pela participação e pelo reconhecimento do valor da ideia pelos outros colaboradores e *sponsor*. Eram atribuídos prémios trimestrais e anuais para cada região, incluindo um global, segundo os seguintes critérios:

- Quem tivesse o número máximo de pontos no período em análise
- Quem tivesse tido a avaliação mais elevada das suas ideias: tanto em termos de votos como em termos de avaliação pelo *sponsor*.

A decisão relativamente à implementação de uma ideia era da comissão executiva e não dependia dos votos recolhidos pela ideia. Os votos que uma ideia tinha era uma informação que era considerada antes da decisão de implementação, mas não era a única fonte de informação. No final de cada período de avaliação era comunicado aos vencedores a atribuição de um prémio. Estes prémios eram vouchers de compras nos Centros Comerciais da Sonae Sierra.

Ao longo do projeto foram recolhidas 4659 ideias, sendo que apenas 303 foram implementadas. Das ideias implementadas destacamos: Inibição de incêndio em fritadeiras elétricas; oferecer aos colaboradores sistemas de trabalho mais flexíveis; sistema de tratamento e reciclagem de águas residuais, postos de abastecimento de veículos elétricos no parque de estacionamento, um dia com os familiares no trabalho, melhorias no *report* de dados, poupança de água nos lavatórios das instalações sanitárias e desfibrilhadores em todos os centros comerciais da Sonae Sierra. Um dos lemas do projeto “*Innovation Portal*” era de que as empresas não mudam, o que muda são as pessoas:



Assim sendo, era necessário mudar comportamentos e atitudes, inovando de modo a fazer algo diferente. Na mensagem transmitida aos colaboradores, a “inovação” deveria passar a ser o “Core” da companhia. “A inovação não é algo cuja competência é da direção apenas, mas sim de toda a empresa, devendo ser então desenvolvida por e para todos os colaboradores, sendo que precisa de estar alinhada com toda a estratégia corporativa da Sonae Sierra e necessita de ser apadrinhada pelos gestores de topo, que a suportam de modo a acrescentar valor para a empresa” (noção de inovação desenvolvida e transmitida na Sonae Sierra).

Para a Sonae Sierra, o conhecimento já não é mais um fator de diferenciação, pelo que a forma como rapidamente se transforma esse conhecimento em valor é que é a chave do sucesso. As ideias submetidas eram avaliadas de acordo com quatro critérios:

Criação de valor, implementação, diferenciação e custo.

Ao longo do processo, fez-se o reforço do compromisso com a Inovação ao nível de toda a empresa. Tentou-se mobilizar e motivar o conjunto dos colaboradores para participarem no projeto, sendo que, foi importante o desenvolvimento de mecanismos de comunicação dos resultados obtidos. Um dos meios para desenvolver a comunicação com os colaboradores da empresa foi a criação de uma plataforma informática de comunicação, através do portal de inovação. Por fim foi necessário abrir esta filosofia de inovação aos restantes públicos da empresa tais como lojistas e fornecedores.

O objetivo deste programa de comunicação foi o de manter a inovação presente na mente dos colaboradores, motivando as pessoas a participar e partilhar o seu entusiasmo.



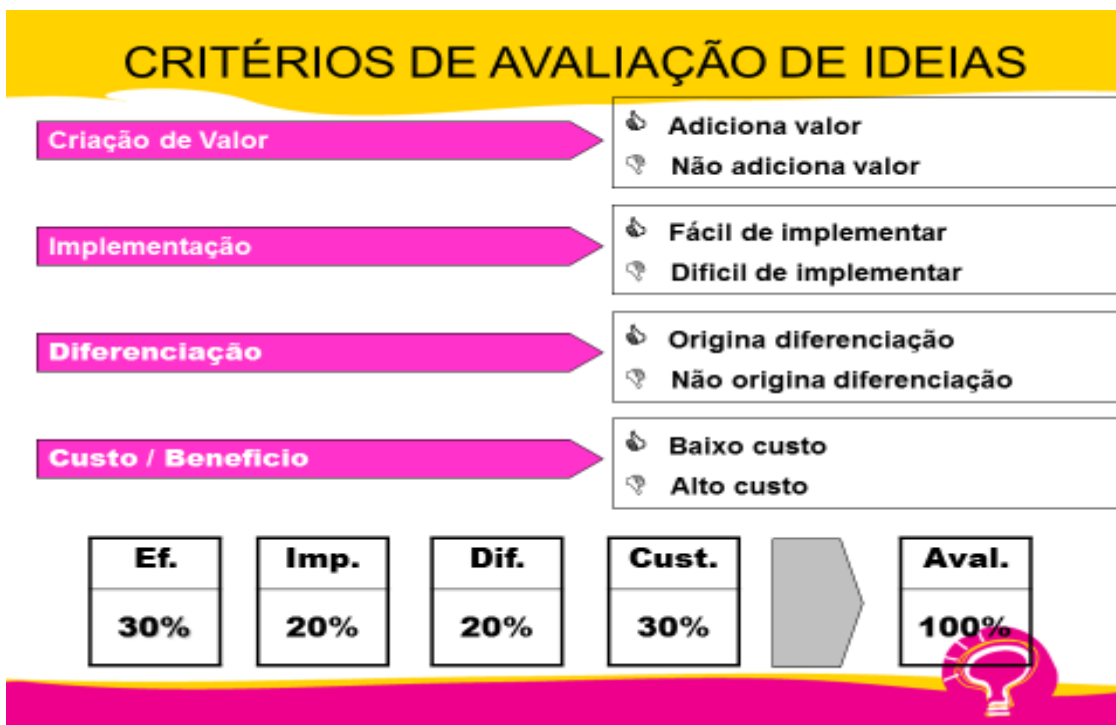
Todo o processo acabou depois por ser incorporado no sistema de avaliação de desempenho, fazendo parte dos KPI's (*Key Performance Indicators*) de cada pessoa de acordo com o seguinte critério:

Nome: Contribuição para a Inovação

Tipo: KPI Individual Qualitativo

PESO: 5%

Target: Todos os colaboradores.



ANEXO 2 – QUESTIONÁRIO DE ESTUDO

ANEXO 3 – RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO

ANEXO 4 – TABELAS DE ANÁLISE ESTATÍSTICA DO “INNOVATION PORTAL / EXPLORE”

Tabela 1: Frequências, médias, medianas e desvios-padrão

Itens	Frequências (N=152)				Média	Mediana	Desvio - padrão
	Concordo plenamente (1)	Concordo (2)	Discordo (3)	Discordo plenamente (4)			
2. Foi motivante o facto de todos os colaboradores terem tido as mesmas condições de participação	2 (1.3%)	13 (8.6%)	94 (61.8%)	43 (28.35)	3.17	3.00	.628
3. Devemos dar as mesmas condições de participação a todos os colaboradores neste tipo de projetos	-	4 (2,65%)	58 (38.2%)	90 (59.2%)	3.57	4.00	.548
4. O projeto aumentou o meu nível de compromisso na empresa	10 (6.6%)	69 (45.4%)	64 (42.1%)	9 (5.9%)	2.47	2.00	.709
5. Senti-me motivado por ter podido participar no projeto	7 (4.6%)	39 (25.7%)	90 (59.2%)	16 (10.5%)	2.76	3.00	.700
6. A divulgação das ideias propostas fez-me sentir envolvido com o projeto	7 (4.6%)	30 (19.7%)	98 (64.5%)	17 (11.2%)	2.82	3.00	.682
7. O facto de a participação contar para os meus KPI's impactou de forma negativa na minha participação no projeto	12 (7.9%)	70 (46.1%)	52 (34.2%)	18 (11.8%)	2.50	2.00	.806
8. O facto de contar para os meus KPI's levou-me a ter maior participação no projeto	15 (9.9%)	52 (34.2%)	69 (45.4%)	16 (10.5%)	2,57	3.00	.811
9. Considero que este tipo de projetos tem um impacto positivo no meu trabalho	8 (5.3%)	51 (33.6%)	86 (56.6%)	7 (4.6%)	2.61	3.00	.663
10. Com este projeto senti que a empresa tem em consideração a minha opinião	6 (3.9%)	60 (39.5%)	75 (49.3%)	11 (7.2%)	2.60	3.00	.683

Continuação Tabela 1: Frequências, médias, medianas e desvios-padrão

Itens	Frequências (N=152)				Média	Mediana	Desvio - padrão
	Concordo plenamente (1)	Concordo (2)	Discordo (3)	Discordo plenamente (4)			
11. Participaria no projeto mesmo que não contasse para os meus KPI's	3 (2.0%)	15 (9.9%)	88 (57.9%)	46 (30.0%)	3.16	3.00	.675
12. Senti-me perfeitamente à vontade para participar no projeto e dar a minha opinião	3 (2.0%)	22 (14.5%)	82 (53.9%)	45 (29.65)	3.11	3.00	.715
13. O projeto levou-me a pensar na forma de a empresa poder desenvolver projetos inovadores que a distingam da concorrência	-	21 (13.8%)	102 (67.1%)	29 (19.1%)	3.05	3.00	.573
14. O facto de as ideias que sugeri não terem sido implementadas desmotivou-me	9 (5.9%)	101 (66.4%)	35 (23.0%)	7 (4.6%)	2.26	2.00	.638
15. O facto de as ideias ou ideia que sugeri não terem sido implementadas motivou-me ainda mais para o projeto	8 (5.3%)	22 (14.5%)	6 (3.9%)	116 (76.3%)	4.51	5.00	.928
16. Considero que as ideias escolhidas para serem implementadas eram inovadoras	7 (4.6%)	43 (28.3%)	95 (62.5%)	7 (4.6%)	2.67	3.00	.638
17. Este tipo de projetos encoraja a comunicação e participação ativa na vida de uma organização	1 (.7%)	17 (11.2%)	104 (68.4%)	30 (19.7%)	3.07	3.00	.577
18. Considero que este tipo de projetos são importantes para o meu envolvimento com a empresa	3 (2.0%)	34 (22.4%)	96 (63.2%)	19 (12.5%)	2.86	3.00	.641
19. Este tipo de projetos estimulou-me a ser inovador no meu trabalho	4 (2.6%)	47 (30.9%)	88 (57.9%)	13 (8.6%)	2.72	3.00	.653

Continuação tabela 1: Frequências, médias, medianas e desvios-padrão

Itens	Frequências (N=152)				Média	Mediana	Desvio - padrão
	Concordo plenamente (1)	Concordo (2)	Discordo (3)	Discordo plenamente (4)			
20. Considero este tipo de projetos uma forma de diálogo entre a empresa e colaboradores	4 (2.6%)	27 (17.8%)	97 (63.8%)	24 (15.8%)	2.93	3.00	.662
21. Satisfação com o projeto Portal Innovation/Explore	12 (7.9%)	40 (26.3)	96 (63.2%)	4 (2.6%)	2.61	3.00	.673
22. Os valores da empresa promovem a aprendizagem e a mudança	-	16 (10.5%)	110 (72.4%)	26 (17.1%)	3.07	3.00	.523
23. Os gestores de topo têm visão de inovação que define e orienta a estratégia da organização	2 (1.3%)	34 (22.4%)	102 (67.1%)	14 (9.2%)	2.84	3.00	.588
24. Os gestores de topo fazem um esforço para se envolverem no desenvolvimento de inovação na organização	3 (2.0%)	16 (10.5%)	115 (75.7%)	18 (11.8%)	2.97	3.00	.551
25. A empresa tem estratégia de inovação clara e envolve os colaboradores na sua definição	5 (3.3%)	51 (33.6%)	82 (53.9%)	14 (9.2%)	2.69	3.00	.683
26. A empresa estimula a inovação e a participação dos colaboradores a desenvolverem formas e projetos de inovação	-	32 (21.1%)	100 (65.8%)	20 (13.2%)	2.92	3.00	.581

Tabela 2: Item - Total Statistics

Item	Scale Mean if item deleted	Scale variance if item deleted	Corrected item-total correlation	Cronbach's Alpha if item deleted
2. Foi motivante o facto de todos os colaboradores terem tido as mesmas condições de participação	69.35	58.88	.504	.853
3. Devemos dar as mesmas condições de participação a todos os colaboradores neste tipo de projetos	68.95	61.70	.248	.860
4. O projeto aumentou o meu nível de compromisso na empresa	70.05	56.56	.663	.848
5. Senti-me motivado por ter podido participar no projeto	69.76	56.38	.691	.847
6. A divulgação das ideias propostas fez-me sentir envolvido com o projeto	69.70	57.13	.635	.849
7. O facto de a participação contar para os meus KPI's impactou de forma negativa na minha participação no projeto	70.02	68.17	-.352	.883
8. O facto de contar para os meus KPI's levou-me a ter maior participação no projeto	69.95	59.50	.318	.860
9. Considero que este tipo de projetos tem um impacto positivo nos resultados do meu trabalho	69.91	57.40	.626	.849
10. Com este projeto senti que a empresa tem em consideração a minha opinião	69.92	56.22	.727	.846
11. Participaria no projeto mesmo que não contasse para os meus KPI's	69.36	59.25	.426	.856
12. Senti-me perfeitamente à vontade para participar no projeto e dar a minha opinião	69.41	59.25	.397	.857
13. O projeto levou-me a pensar na forma de a empresa poder desenvolver projetos inovadores que a distingam da concorrência	69.47	58.26	.633	.850
14. O facto de as ideias que sugeri não terem sido implementadas desmotivou-me	70.26	67.80	-.387	.879

Continuação tabela 2: Item - Total Statistics

Item	Scale Mean if item deleted	Scale variance if item deleted	Corrected item-total correlation	Cronbach's Alpha if item deleted
15. O facto de as ideias ou ideia que sugeri não terem sido implementadas motivou-me ainda mais para o projeto	68.01	65.66	-.159	.880
16. Considero que as ideias escolhidas para serem implementadas eram inovadoras	69,86	58.78	.505	.853
17. Este tipo de projetos encoraja a comunicação e participação ativa na vida de uma organização	69.45	58.34	.620	.850
18. Considero que este tipo de projetos são importantes para o meu envolvimento com a empresa	69.66	57.27	.664	.848
19. Este tipo de projetos estimula-me a ser inovador no meu trabalho	69.80	56.52	.732	.846
20. Considero este tipo de projetos uma forma de diálogo entre a empresa e colaboradores	69.59	56.96	.674	.848
21. Satisfação com o projeto Portal Innovation/Explore	69.91	57.27	.630	.849
22. Os valores promovem a aprendizagem e mudança	69.45	61.14	.333	.858
23. Os gestores de topo têm visão de inovação que define e orienta a estratégia da organização	69.68	60.10	.404	.856
24. Os gestores de topo fazem um esforço para se envolverem no desenvolvimento de inovação na organização	69.55	50.61	.495	.854
25. A empresa tem estratégia de inovação clara e envolve os colaboradores na sua definição	69.83	58.99	.446	.855
26. A empresa estimula a inovação e a participação dos colaboradores a desenvolverem formas e projetos de inovação	69.60	59.02	.534	.853

