



Ricardo Jorge Cardoso Mendes

Espiritualidade no local de trabalho: influência nas equipas de trabalho fabril.

Dissertação de Mestrado em Gestão, orientada pelo Professor Doutor Arnaldo Fernandes de Matos Coelho e apresentada à
Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

Julho, 2018



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Ricardo Jorge Cardoso Mendes

Espiritualidade no local de trabalho: influência nas equipas de trabalho fabril.

Dissertação de Mestrado em Gestão apresentada
à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra
para obtenção do grau de Mestre

Orientador: Professor Doutor Arnaldo Fernandes de Matos Coelho

Julho, 2018



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Agradecimentos:

O meu muito sincero agradecimento à minha esposa e ao meu filho, não só pelo apoio neste ciclo de 3 anos, mas também pela compreensão da minha privação do meu convívio familiar.

O meu muito reconhecido agradecimento aos meus pais pelo apoio incondicional e por ser quem sou. Os valores e princípios que tenho e prezo em passar ao meu filho a eles os devo.

Muito obrigado Professor Doutor Arnaldo Coelho por me desafiar a ir mais longe, pelo seu apoio, disponibilidade imediata, ensinamentos e incentivos. É essencial quebrar barreiras para evoluir.

Muito obrigado Eng. Paulo Silva pelas facilidades concedidas que permitiram a realização deste estudo. Muito obrigado Eng. Nuno Tomás por acreditar no meu valor e pelo desafio lançado há três anos atrás para abraçar este novo ciclo de estudos. O meu agradecimento aos restantes colegas, Recursos Humanos, Supervisores e colegas do chão de fábrica por participarem ativamente neste trabalho.

Um agradecimento à FEUC pela disponibilização de meios informáticos, fundamentais no presente estudo.

“O principal papel de um líder é formar líderes melhores do que ele, mais cultos, mais inspiradores, mais corajosos, que sejam catalisadores da mudança e que incentivem à curiosidade investigativa”

(Belmiro de Azevedo 2011)

Índice

Índice	7
Resumo	10
Abstract	11
Capítulo I - Introdução	12
1.1 Contexto de investigação	12
1.2 Objetivo da Investigação	14
1.3 Estado da arte	14
1.4 Estrutura da Dissertação	16
Capítulo II – Revisão da Literatura	17
2.1 Introdução	17
2.2 Espiritualidade	17
2.3 Espiritualidade no local de trabalho	19
2.4 Liderança	26
2.5 Comprometimento afetivo	33
2.6 Superação no trabalho	35
2.7 Atitude afetiva perante a mudança	36
2.8 Personalidade Proativa	37
2.9 <i>Satisfação com a vida</i>	38
2.10 <i>Intenção de saída</i>	39
2.11 <i>Performance</i>	40
2.12 Conclusão	42
Capítulo III – Quadro Concetual e Metodológico	43

3.1 Introdução	43
3.2 Modelo Concetual de Investigação	43
3.3 Levantamento de Hipóteses	45
3.4 Conclusão	52
Capítulo IV – Metodologia de Investigação	53
4.1 Introdução	53
4.2 Escalas de Mensuração de Variáveis	53
4.3 Seleção da População e Amostra	62
4.4 Método de Recolha de Dados	62
4.5 Elaboração do Questionário	63
4.6 Aplicação de pré-teste	64
4.7 Inserção dos Dados no Software Estatístico e Verificação de Erros	65
4.8 Caraterização da Amostra	65
4.9 Análise Estatística dos Dados	68
4.9.1 Análise Fatorial Exploratória	69
4.10 Análise Fatorial Confirmatória	72
4.10.1 Análise da qualidade do ajustamento do modelo no seu conjunto	73
4.10.2 Análise da qualidade do modelo de medidas	76
4.11 Conclusão	79
Capítulo V – Apresentação dos Resultados	80
5.1 Introdução	80
5.2 Análise Descritiva das Variáveis	80
5.3 Resultados do ajustamento do modelo estrutural	84
5.4 Teste de Hipóteses	86
5.5 Discussão dos resultados	95

5.6 Conclusão	99
Capítulo VI – Conclusões	100
6.1 Introdução	100
6.2 Contribuições teóricas e práticas	101
6.3 Limitações e futuras linhas de investigação	103
6.4 Conclusão	104
Bibliografia	105
Anexos	118
Anexo I – Produtividade em Portugal	118
Anexo II - Resultados da análise fatorial confirmatória	121
Anexo III – Inquérito trabalhadores	125
Anexo IV – Inquérito supervisores	128
Índice de Figuras	129
Índice de Tabelas	130

Resumo

Contexto: Este trabalho académico procura dar continuidade, inserindo-se no estudo já desenvolvido sobre a espiritualidade no local de trabalho, tendo em consideração quer o trabalhador enquanto ser espiritual inserido na sua envolvência organizacional, quer os seus relacionamentos no seio da sua atividade profissional. Foram já divulgados vários estudos efetuados no contexto nacional, incluindo quer trabalhadores, quer outras formas de relacionamento em contexto de trabalho. Tendo esta dimensão do trabalhador e da sua relação com a organização em que está inserido começado a ser estudada, na segunda parte do século passado, a sua evidência, mas sobretudo a sua importância, obrigam ao progressivo e sustentado estudo desta temática. A motivação do presente estudo teve origem na necessidade sentida de fazer chegar os resultados destes estudos a cada vez mais possíveis interessados, nomeadamente ao mundo académico com forte sentido prático para o mundo empresarial, sobretudo para a indústria e os seus trabalhadores fabris.

Objetivos: Partindo do conhecimento atual do “estado da arte”, este estudo tem por objetivo contribuir para o conhecimento científico da influência da espiritualidade no local de trabalho e das relações entre a liderança e os seus subordinados. Ou seja, o objetivo de estudo é corroborar a influência da espiritualidade no local de trabalho e das relações LMX em variáveis comportamentais que se relacionam e que sejam influenciadoras da intenção de saída, performance individual e satisfação com a vida.

Método: Tendo por base estudos já desenvolvidos sobre esta temática, a elaboração do conteúdo do questionário foi feita recorrendo a variáveis significativas já anteriormente estudadas e validadas para o seu construto. Foi entendida como significativa para a obtenção de dados cientificamente mais credíveis, a obtenção das tendências de comportamento dos trabalhadores fabris comparadas com a perceção do respetivo supervisor. Tendo sido recolhidos dados de mais de 200 díades trabalhador fabril, supervisor.

Resultados: Foi corroborado nos dois estudos, tanto na avaliação efetuada pelo supervisor como na autoavaliação realizada pelos trabalhadores fabris, a influência positiva da espiritualidade nas variáveis: comprometimento organizacional afetivo; na atitude afetiva perante a mudança; na superação no trabalho; e na satisfação com a vida. Por sua vez, de entre estes construtos que a espiritualidade influencia, o comprometimento afetivo para com a organização foi o construto com mais hipóteses corroboradas. Ou seja, a espiritualidade tem influência no comprometimento afetivo que por sua vez influencia positivamente a intenção de saída e a performance individual em ambos os estudos.

Contribuições: Esta dissertação veio contribuir para o estudo da espiritualidade no local de trabalho não só ao aplicá-lo a trabalhadores fabris, como também ao recorrer à díade supervisor trabalhador para obter conclusões mais robustas, eliminando o *common method bias* e ainda ao corroborar as hipóteses propostas com uma nova dimensão de Equilíbrio Emocional e Paz Interior incorporada no construto espiritualidade no local de trabalho. Foram assim estudadas as nove variáveis intrinsecamente associadas à espiritualidade no local de trabalho, das suas interligações e influência, incidindo sobretudo nas variáveis: Intenção de saída, Performance individual e Satisfação com a vida.

Palavras chave: Espiritualidade no local de trabalho; Intenção de saída; performance individual; Satisfação com a vida, trabalhador fabril.

Abstract

Purpose: This academic work seeks to continue, including it self in the already developed study on spirituality in the workplace, taking into account both the worker as a spiritual being a part in its organizational environment and its relationships within the professional activity. Several studies have already been made in the national context, including both workers and other forms of relationship in the work context. Having this dimension of the worker and his relation to the organization in which he is part began to be studied in the second part of the last century, his evidence, but above all his importance, requires the progressive and sustained study of this theme. The purpose of the this study was based on the need to provide the results of these studies to more and more possible interested parties, namely the academic world with a strong practical sense for the business world, especially for industry and its factory workers.

Objectives: Based on current knowledge of the state of the art, this study aims to contribute to the scientific knowledge of the influence of spirituality in the workplace and the relationships between leadership and subordinates. In other words, the objective of this study is to corroborate the influence of spirituality in the workplace and LMX relationships on behavioural constructs that are related and that influence the turnover, individual performance and subjective wellbeing.

Methodology: Based on studies already developed on this subject, the construction of the of the questionnaire was made using constructs already studied and validated. It was understood as meaningful to achieve more credible data, collect the behavioural trends of factory workers compared to the perception of their supervisor. Having been collected data from over 200 dyads factory worker, supervisor.

Findings: It was corroborated in both studies, both in the evaluation carried out by the supervisor and in the self-assessment carried out by the factory workers, the positive influence of spirituality on the constructs: affective organizational commitment; in the affective attitude towards change; in job resourcefulness; and subjective wellbeing. So, among these constructs that spirituality influences, the affective commitment to the organization was the construct with more corroborated hypotheses. In other words, spirituality has an influence on affective commitment, which positively influences the output turnover and individual performance in both studies.

Conclusions: This study contributes to the study of spirituality in the workplace not only by studying it in factory workers, but also by applying it to the worker supervisor dyad to achieve more robust conclusions excluding the common method bias and also to corroborate the proposed hypotheses with a new dimension of Emotional Balance and Inner Peace embodied in the construct of spirituality in the workplace. The nine constructs intrinsically associated with spirituality in the workplace, their interconnections and influence were studied, focusing mainly on the following variables: Turnover intentions, Individual performance and Subjective wellbeing.

Keywords: Workplace spirituality; Turnover intentions; Individual performance; Subjective wellbeing, factory worker.

Capítulo I - Introdução

O tema principal em estudo nesta dissertação é a espiritualidade no local de trabalho e a sua perceção e influência nos trabalhadores fabris. Neste primeiro capítulo será desenvolvida uma contextualização da investigação, será explanado o objetivo desta investigação bem como o estado da arte, concluindo com uma exposição da estrutura desta dissertação.

1.1 Contexto de investigação

Tradicionalmente, os indivíduos viviam inseridos em comunidades de vizinhança, onde estabeleciam frequentes e intensas relações cara-a-cara e partilhavam responsabilidades, objetivos comuns e bens comunitários como por exemplo os fornos, os lagares, os moinhos, etc, onde, neste contexto, satisfaziam muitas necessidades sociais. As organizações, designadamente as empresariais, contribuíram para separar os indivíduos dessas comunidades e atenuar os laços que com elas mantinham (Cunha *et al.* 2003).

Fazendo face a este défice os indivíduos ajustam-se às organizações, ou seja, o homem moderno, enquanto ser social, é um homem organizacional: nasce, come, vive, casa-se, divorcia-se, morre e diverte-se nas organizações (Rego *et al.* 2003).

Para Oliveira (2001) existem três tipos de organizações. O primeiro tipo é a que apenas vive na era do conhecimento, ou seja, ainda não se apercebeu de realidade da era das capacidades pessoais. Está voltada para o passado. O segundo tipo de organização é aquela que para além da era do conhecimento, valorizando e aplicando o conhecimento tal como as empresas do primeiro tipo, mas ao mesmo tempo vai descobrindo quais as capacidades

peçoais que fazem a diferença, que fazem acontecer. Estas empresas vivem na era das capacidades pessoais reunindo nas suas equipas um conjunto de capacidades que as tornam eficazes e diferenciadoras, esta é a empresa do presente. Já as organizações do terceiro tipo vivem na era da espiritualidade, são as empresas que têm as melhores equipas para se adaptarem às mudanças com as melhores ferramentas para concretizarem a mudança. É a empresa do futuro que valoriza o conhecimento e as capacidades pessoais e sabe, sobretudo, que o ser humano é um ser espiritual que deve ser conhecido no seu todo, tratado e valorizado.

É assim primordial que as organizações, olhem para a nova era, considerando os seus trabalhadores como seres espirituais e que promovam práticas de espiritualidade, promovendo a satisfação nos trabalhadores e o comprometimento organizacional, incrementando a qualidade e quantidade de produção, com reflexos positivos na área financeira nomeadamente no retorno do investimento (Marques 2008). As organizações da nova era são aquelas que valorizam o ser humano como ser espiritual, ou seja, valorizam os valores como a transparência, a honestidade, a confiança, a competência, a humildade, etc (Oliveira 2001).

E se a valorização do trabalhador enquanto ser espiritual é o foco das organizações da nova era, a performance onde se insere produtividade e a sua tradução em mais-valia financeira, foi e será um dos fatores a ter em consideração nas organizações. E também aqui é necessário um contributo da espiritualidade para uma nova era, pois nos anos imediatamente anteriores a 2015, em Portugal, a tendência da produtividade por pessoa empregada foi negativa (Guilherme Dray *et al.* 2016), mantendo-se em 2017 e 2018, “em 2017 a queda da produtividade foi de 0,6%, queda que se aprofundou ao longo do ano, mantendo-se esta tendência inquietante, com uma redução de 1% no primeiro trimestre de 2018” (Saraiva 2018).

Considerando o contexto atrás resumidamente identificado, o objetivo deste estudo tem por base outros estudos já realizados sobre o construto espiritualidade no local de trabalho nomeadamente por Rego *et al.* (2007), Rego e Souto (2007), Teixeira (2015) e Joelle e Coelho (2017).

1.2 Objetivo da Investigação

Esta investigação pretende contribuir para o estudo do construto sobre a espiritualidade no local de trabalho e das relações LMX entre a liderança e os seus subordinados, contribuindo para identificar e corroborar quais as variáveis comportamentais que podem ser influenciadas por esta e de como este construto da nova era consegue contribuir para variáveis importantes, para a vida das organizações, como sejam a performance individual, a satisfação com a vida e a intenção de saída.

O objetivo geral no âmbito deste trabalho é estudar a influência da espiritualidade no local de trabalho e das relações entre supervisores e trabalhadores fabris, em contexto de trabalho industrial, na performance individual, na intenção de saída e na satisfação com a vida. Ficam assim definidos os objetivos específicos que são: a identificação das variáveis que contribuem para a melhoria de performance individual; identificar as variáveis que contribuem para a intenção de saída dos trabalhadores fabris; e identificar as variáveis que contribuem para a melhoria da satisfação com a vida.

Baseado numa amostra de conveniência, inquiriram-se trabalhadores fabris e respetivos supervisores, que desempenham funções em três turnos, num de vários departamentos de uma empresa industrial de grande dimensão, recolhendo assim dados que permitam cumprir com objetivos acima mencionados.

1.3 Estado da arte

Uma busca efetuada no Google académico e na B-on em 8 de Julho de 2011 tendo como conceito de pesquisa Spirituality at work devolveu 266.000 e 29.759 resultados respetivamente (Gonçalves e Coelho 2012). Repetindo a busca mas em 22 de Julho de 2018 estes motores de busca devolvem 889.000 resultados no Google académico e 244.298

resultados na B-on. O que revela um inquestionável interesse crescente pela investigação do tema em estudo nesta dissertação.

Não só neste estudo como também numa grande parte dos estudos que se debruçam sobre a espiritualidade no local de trabalho os autores Ashmos e Duchon (2000) e o seu trabalho de investigação são citados, não só pela validação de uma das mais recentes escalas de operacionalização do construto aqui em estudo como também pela definição das três dimensões pilares no estudo sendo elas: a vida interior e a identidade espiritual; significado e propósito no trabalho; e senso de ligação e comunidade. Com base neste conceito e métrica de espiritualidade no local de trabalho, Milliman *et al.* (2003) realizaram um rigoroso estudo empírico de relações entre a espiritualidade no local de trabalho e cinco das mais importantes atitudes dos trabalhadores como o comprometimento organizacional, a intenção de saída, a satisfação com trabalho, o envolvimento no trabalho e autoestima organizacional (grau em que os trabalhadores acreditam que satisfazem as suas necessidades nas suas organizações).

Seguindo o mesmo conceito sobre o construto acima descrito e apoiando-se na métrica até então validada, Rego e Souto (2007) apoiaram o seu estudo em cinco dimensões da espiritualidade no local de trabalho: sentido de comunidade; alinhamento do indivíduo com os valores da organização; sentido de préstimo à comunidade; alegria no trabalho; oportunidades para a vida interior. Com este estudo mostram como estas cinco dimensões explicam o empenhamento organizacional e a produtividade dos trabalhadores.

Por sua vez Joelle e Coelho (2017), seguindo a mesma corrente de pensamento e assente na literatura, introduzem uma nova dimensão ao construto de espiritualidade no local de trabalho, o equilíbrio emocional e a paz interior. Esta não só vem enriquecer e permitir um melhor entendimento do conceito como vem permitir uma melhor relação entre o construto e as variáveis mais importantes e representativas das atitudes dos trabalhadores na organização, nomeadamente a performance.

Segundo o autor Karakas (2010) o qual analisou 140 artigos na sua revisão literária sobre espiritualidade no local de trabalho e com base nesta introduz três perspetivas diferentes de como a espiritualidade beneficia os trabalhadores e melhora a performance organizacional. São:

- Perspetiva interpessoal referindo-se à espiritualidade que promove o sentido de comunidade e de relação entre trabalhadores;
- Perspetiva dos recursos humanos referindo-se à espiritualidade que influencia o bem-estar dos trabalhadores e a qualidade de vida destes;
- Perspetiva filosófica referindo-se à espiritualidade que promove o sentido de propósito e significado no trabalho.

Segundo o autor todas estas perspetivas têm influência não só sobre os trabalhadores mas também na performance.

1.4 Estrutura da Dissertação

A dissertação será dividida em seis capítulos.

O capítulo I aborda a introdução ao tema. Aqui é feito o enquadramento e define-se o objetivo da investigação, terminando com a descrição da estrutura do trabalho.

O capítulo II terá uma revisão literária. Serão explicados e explorados mais aprofundadamente os conceitos.

No capítulo III será elaborado o quadro concetual e metodológico onde serão apresentadas as hipóteses e as conclusões.

No capítulo IV será explanada a metodologia de investigação, a análise estatística e a análise fatorial confirmatória.

O capítulo V será para apresentar e fundamentar os resultados obtidos e que resultam do modelo de investigação.

Por último, no capítulo VI, serão referidas as conclusões e quais as suas implicações para os líderes. Serão ainda descritas as limitações do estudo e direções para estudos futuros.

Capítulo II – Revisão da Literatura

2.1 Introdução

Neste capítulo pretende-se fazer o enquadramento teórico dos temas a estudar na presente dissertação. Neste sentido inicia-se por explorar o conceito de espiritualidade evidenciando a interpretação adotada neste trabalho para aplicação do conceito de espiritualidade no local de trabalho.

2.2 Espiritualidade

Procurando entender o conceito de espiritualidade encontra-se a seguinte definição na maior enciclopédia virtual “wikipédia”,

“A espiritualidade pode ser definida como uma propensão humana a buscar significado para a vida por meio de conceitos que transcendem o tangível, à procura de um sentido de conexão com algo maior que si próprio. A espiritualidade pode ou não estar ligada a uma vivência religiosa.” («Espiritualidade» 2018)

No entanto, a variedade de definições para espiritualidade é grande. No estudo realizado por Dent *et al.* (2005) os autores reuniram diversas definições distinguindo-as em duas correntes. A corrente que separa os conceitos de espiritualidade da religiosidade e a corrente que os mantém ligados.

Na corrente que separa os conceitos de espiritualidade da religião e que será adotada neste estudo são distinguidas diversas definições de vários autores.

De acordo com o estudo de Elkins *et al.* (1988) mostra que um número crescente de pessoas está a desenvolver a sua espiritualidade fora da religião tradicional e organizada, citando um estudo onde 74% dos inquiridos indicaram que a religião organizada não era a fonte primária de sua espiritualidade.

Os autores Dehler e Welsh (1994) alegam que a religião não é necessária para a definição da espiritualidade e nem na relação com o local de trabalho.

Ashmos e Duchon (2000) definem espiritualidade como não sendo religião nem se relacionando com nenhum sistema de crenças, como um novo fenómeno presente em algumas organizações onde é alimentado o bem-estar interior dos trabalhadores no trabalho com propósito e significado, num sentido de pertença à comunidade organizacional.

Os autores Bierly *et al.* (2000) distinguem espiritualidade como tendo uma natureza moral e emocional, que envolve uma compreensão e apreciação da posição do indivíduo no universo, referindo que a religião fornece rituais, rotinas e cerimónias que podem fornecer um veículo para alcançar a espiritualidade. Referem ainda que um ser pode ser religioso participando nos rituais mas pode faltar-lhe espiritualidade (Bierly *et al.* 2000). A maioria dos artigos sugere que a espiritualidade pode ser definida separadamente da religião. Os autores Dent *et al.* (2005) evidenciam que os trabalhadores podem participar em atividades de uma instituição religiosa sem ter uma experiência espiritual, e que é possível ter uma experiência espiritual fora de um ambiente de religião.

Já os autores Giacalone e Jurkiewicz (2003) sugeriram uma definição algo diferente “um quadro de valores organizacionais evidenciado na cultura, que promove a experiência de transcendência dos empregados através dos processos de trabalho, facilitando o seu sentido de conexão com os outros, de um modo que lhes proporciona sentimentos de plenitude e alegria.”.

Próximo deste conceito, o qual é adaptado neste trabalho, surge também a definição de Rego, Souto e Cunha como sendo:

“constituída pelas oportunidades para levar a cabo trabalho com significado, no contexto de uma comunidade, experimentando um sentido de alegria e de respeito pela vida interior”
(Rego e Souto 2007)

Perante a variedade de definições existentes torna-se importante marcar um aspeto como essenciais no desenvolvimento deste trabalho. Refere-se a que neste estudo a espiritualidade não está ligada à religião. Cada vez mais o conceito de espiritualidade está afastado de conotações religiosas e cada vez mais está ligado a conotações de bem-estar individual e social (Harrington *et al.* 2002). Ela diz respeito aos trabalhadores que se sentem como seres espirituais com alma que necessitam ser alimentadas no trabalho, experienciando um sentido de propósito e significado, com um sentido de ligação com os seus colegas e à sua comunidade de trabalho (Ashmos e Duchon 2000).

2.3 Espiritualidade no local de trabalho

A espiritualidade no local de trabalho sai fora da dimensão da religião, da conversão e da aceitação de crenças. Diz respeito a como os trabalhadores se entendem a si próprios como seres espirituais com alma que necessitam realização no trabalho. É sobre experienciar um sentido de propósito e significado no trabalho desempenhado (Hackman e Oldham 1975).

É cada vez mais evidente que está em marcha uma transformação em muitas organizações. Empresas há muito vistas como racionais estão a dedicar tempo e espaço para a dimensão espiritual. Dimensão esta menos relacionada com regras e organização e mais relacionada com significado, propósito e sentido de comunidade (Ashmos e Duchon 2000).

Este crescente interesse pode ser compreendido tendo em consideração algumas tendências recentes vividas nas organizações. Primeiro, muitos acreditam que o “downsizing”, a reengenharia e os “layoffs” desmoralizaram os trabalhadores (Brandt 1996). Segundo, o local de trabalho é cada vez mais vivido como o principal local de socialização, de comunidade, em resposta ao declínio das relações humanas decorrentes da “selva urbana”,

das relações cada vez menos vivenciadas entre vizinhos, nos locais de culto e nos grupos cívicos (Conger 1994). Para muitos, o local de trabalho disponibiliza o único elo de ligação para com outras pessoas, permitindo uma ligação social.

A espiritualidade é uma nova dimensão no local de trabalho mas não o é certamente em qualquer outro lugar com vivências humanas. Todas as grandes tradições de alguma forma encorajam a contemplação pela vida, onde é fundamental a vida com significado e em harmonia (Ashmos e Duchon 2000).

A dimensão espiritual dos seres humanos, aquela dimensão referente à procura de significado e propósito para a vida em sociedade, ainda não é, maioritariamente, bem vista no local de trabalho. Sendo esta essencial para todos nós, é algo que as empresas ainda não “autorizam” que os seus trabalhadores expressem no local de trabalho. Espiritualidade é também sobre os trabalhadores experienciarem um sentido de ligação entre si e entre o seu local de trabalho (Ashmos e Duchon 2000).

A espiritualidade no local de trabalho é definida como um local de trabalho que reconhece que os funcionários têm uma vida interior que nutre e é nutrida por um trabalho significativo que ocorre no contexto da comunidade (Duchon e Plowman 2005).

Os autores Ashmos e Duchon (2000) definem a espiritualidade no trabalho como o reconhecimento de que os trabalhadores têm uma vida interior que alimenta e é alimentada por trabalho com significado e prestado num contexto de comunidade. Cada uma das três dimensões aqui mencionadas, vida interior, trabalho com significado e sentido de pertença à comunidade podem ser entendidos num contexto similar, mas para já ainda não iguais, de construtos já estabelecidos na literatura organizacional como a identidade, o enriquecimento profissional e a cultura organizacional (Duchon e Plowman 2005).

As três dimensões referidas por Ashmos e Duchon (2000) e mais tarde novamente estudadas por Duchon e Plowman (2005) referem-se à vida interior, ao trabalho com significado e ao sentimento de pertença à comunidade. Serão explicadas de seguida.

Para estes autores a espiritualidade no local de trabalho assenta em três dimensões. Na vida interior como identidade espiritual; Significado e propósito no trabalho; Sentido de ligação e comunidade.

Dimensão - A vida interior como identidade espiritual

Com frequência a espiritualidade é associada a figuras santificadas, que de alguma forma representam uma separação do mundo material. A espiritualidade no local de trabalho não está relacionada com a vida religiosa ou sagrada. Trata-se antes de encontrar uma oportunidade no trabalho para expressar muitos aspetos do nosso ser, não apenas a capacidade de realizar tarefas físicas ou intelectuais (Ashmos e Duchon 2000). Entender a espiritualidade no local de trabalho começa por perceber que em cada indivíduo existe uma vida interior para ser alimentada podendo encaminhar para uma vida exterior mais produtiva (Fox 1994).

A teoria do autoconceito do autor Shamir (1991) fornece uma estrutura para a consideração da vida interior argumentando que a congruência entre o autoconceito interior e o trabalho leva a uma maior motivação. A teoria do autoconceito sugere que o trabalho é motivador quando existe um alto nível de congruência entre o trabalho, o seu contexto e o autoconceito do indivíduo. Indivíduos em que no seu autoconceito incluem uma dimensão espiritual serão motivados se o seu contexto de trabalho permitir a expressão da sua identidade espiritual (Shamir 1991).

A noção de vida interior está relacionada com a identidade individual que a teoria do autoconceito do autor Shamir (1991) ajuda a explicar também a identidade social que ocorre pelo sentido de pertença no grupo de trabalho. A existência de uma vida interior está relacionada com o construto de dois comportamentos organizacionais: a identidade individual e a identidade social. A identidade individual é a visão que cada um tem de si próprio, do seu interior, enquanto que a identidade social é a expressão dessa identidade individual para o exterior.

O autor Vaill (1998) refere a vida interior como o sentimento que os trabalhadores têm sobre o verdadeiro significado sobre quem são, o que fazem e como estão a contribuir.

O reconhecimento da espiritualidade no local de trabalho significa reconhecer que neste local existem indivíduos não só com mente mas também com espírito e acreditar que desenvolver o espírito é tão importante como desenvolver a mente (Ashmos e Duchon 2000).

Uma importante dimensão da espiritualidade no trabalho é a noção de que os trabalhadores têm necessidades espirituais, como por exemplo a sua vida interior, tal como têm necessidades físicas, emocionais e cognitivas e que estas não são deixadas em casa quando vão para o seu local de trabalho (Duchon e Plowman 2005).

A espiritualidade no local de trabalho pode então ser vista como uma consequência do autoconceito no trabalho e da identidade social que provém da pertença ao grupo de trabalho. Se os indivíduos se definem como seres espirituais com vida interior, mesmo no trabalho e estes pertencem a um grupo ou organização que se identifica, ou pelo menos permite, a espiritualidade, estarão assim reunidas as condições para que se expresse a vida interior (Duchon e Plowman 2005).

Dimensão - Significado e propósito no trabalho

O autor Etzioni (1995) lembra-nos que o trabalho tem significado para as pessoas muito para além das recompensas materiais comumente associadas ao trabalho.

Após reconhecer o elemento espiritual nos trabalhadores a dimensão de espiritualidade no local de trabalho requer a aceitação de que os trabalhadores querem se sentir envolvidos no trabalho que confere sentido às suas vidas. Para entender espiritualidade e trabalho é reconhecer que os trabalhadores são seres espirituais com alma que tanto pode ser nutrida como danificada pelo trabalho desempenhado (Ashmos e Duchon 2000).

Fry (2003) refere-se a este ponto como dar aos trabalhadores um sentido de vocação pelo sentido, em particular pelo sentido no trabalho.

Trabalho com significado não é apenas sobre tarefas cognitivamente significativas, mas também é sobre o trabalho que cria sentido de alegria (Wrzesniewski 2003) que liga os trabalhadores a um bem maior e às coisas vistas pelo trabalhador como importantes na vida (Giacalone e Jurkiewicz 2003).

Segundo Rego, Pina e Cunha (2007) a dimensão de trabalho com significado representa o grau em que os trabalhadores experimentam um sentido e propósito na realização do seu trabalho.

Dimensão - Sentido de ligação e comunidade

O sentido de pertença a uma comunidade é um elemento essencial do desenvolvimento espiritual. Vaill (1998) refere este sentido como o “*fellowship aspect*”. Este ajuda tanto líderes como liderados a enfrentar a solidão, descontentamento e a dor das organizações modernas não permitindo que estas condições apodreçam o espírito dos trabalhadores e das organizações (Ashmos e Duchon 2000).

Espiritualidade no local de trabalho é também sobre a noção de que seres espirituais não só expressam as suas necessidades da vida interior procurando trabalho com significado mas também na necessidade de se sentirem vivos vivendo em comunidade com os que os rodeiam. A espiritualidade no local de trabalho apareceu em parte porque os indivíduos querem sentir-se ligados ao trabalho que consideram importante e querem sentir-se ligados entre eles no local de trabalho. Sentir-se parte de uma comunidade é um elemento essencial para o desenvolvimento espiritual (Ashmos e Duchon 2000).

O estudo de Mitchell *et al.* (2001) mostrou que quando as pessoas sentem o que o autor refere como embutimento no trabalho, sentem-se embutidas com a comunidade no seu local de trabalho, elas apresentam menor probabilidade de saída.

Mais do que simplesmente estar em comunidade o indivíduo tem que se identificar como parte integrante da comunidade para que os benefícios desta parte integrante em comunidade se realizem (Duchon e Plowman 2005).

Segundo Rego *et al.* (2007) a dimensão de sentido de comunidade significa o grau em que os membros da organização experienciam uma forte ligação ou relação com outras pessoas.

Os autores Milliman *et al.* (2003), baseando-se nos autores Ashmos e Duchon (2000) estudaram também três dimensões da espiritualidade mas diferentes na conceção e conteúdo. As três dimensões são distintas em três níveis. Níveis esses que representam o envolvimento dos trabalhadores com a espiritualidade no local de trabalho. Ou seja, envolvimento a nível individual, a nível grupal e a nível organizacional. No nível individual consideraram a dimensão trabalho com significado, a nível grupal foi considerada a dimensão sentido de

comunidade e a nível organizacional consideraram a dimensão de alinhamento do indivíduo com os valores da organização. Estes selecionaram apenas aquelas três dimensões por várias razões: Revelaram-se importantes em estudos anteriores; São representativas do envolvimento dos trabalhadores na espiritualidade em níveis individual (trabalho com significado), grupal (sentido de comunidade) e organizacional (alinhamento do indivíduo com os valores da organização); Estão desprovidas de aspetos de natureza mais transcendental que, provavelmente, influenciam mais a vida pessoal do que a organizacional (Rego *et al.* 2007).

As três primeiras dimensões provêm dos autores Ashmos e Duchon (2000) tendo sido já descritas. A quarta dimensão de alinhamento do indivíduo com os valores da organização assenta no estudo dos autores Milliman *et al.* (2003).

Alinhamento com os valores da organização

A dimensão de alinhamento dos valores dos trabalhadores com os valores organizacionais acontece quando os trabalhadores experienciam um forte senso de alinhamento entre seus valores pessoais e os valores organizacionais, missão e o propósito da sua organização (Mitroff e Denton 1999).

Alinhamento também significa que os indivíduos acreditam que os líderes e trabalhadores de sua organização têm valores apropriados, têm uma forte consciência e estão preocupados com o bem-estar de seus funcionários (Ashmos e Duchon 2000).

Alinhamento com os valores da organização envolve o conceito de que os trabalhadores desejam trabalhar numa organização cujo objetivo não é apenas ser um bom cidadão corporativo, mas uma organização que procura atingir um alto senso de ética ou integridade e ser mais contributiva do que as restantes organizações para o bem-estar dos seus “*stakeholders*” (Milliman *et al.* 2003).

Para Rego *et al.* (2007) a dimensão “alinhamento com os valores da organização representa a medida em que os trabalhadores sentem que existe congruência entre os seus valores pessoais e a missão/propósito da organização.

Equilíbrio emocional e paz interior

Uma dimensão nova referente ao equilíbrio emocional e à paz interior surge agora. Refere-se à importância da felicidade em alcançar a paz interior e em manter a confiança quando algo corre mal (Joelle e Coelho 2017).

Esta dimensão é particularmente pertinente já que, segundo Cavanagh e Bandsuch (2002) e Fry *et al.* (2009), o bem-estar pessoal, a satisfação com a vida, o equilíbrio de vida e a saúde mental são todas elas expressões da espiritualidade no local de trabalho, mas ainda não consideradas na conceção de uma dimensão ou numa escala.

O equilíbrio emocional e a paz interior podem ser a quinta dimensão que permitirá revelar uma forte ligação com a perceção de espiritualidade. A presença de espiritualidade no local de trabalho pode ajudar a aliviar o stresse entre os trabalhadores (Daniel 2015) permitindo-lhes encontrar equilíbrio pessoal e felicidade (Fry *et al.* 2009) (Cavanagh e Bandsuch 2002) (Fry 2003) bem como satisfazer necessidades mais primárias (Quatro 2004). Estes temas não são incluídos noutra dimensão.

Com esta dimensão no conceito de espiritualidade no local de trabalho é possível criar uma ligação clara entre o indivíduo e a organização, já que os trabalhadores com maior bem-estar e melhor equilíbrio de vida são mais fortes e perseverantes (Sanders *et al.* 2003).

Embora o construto da espiritualidade no local de trabalho seja cada vez mais reconhecido como área de investigação significativa, estudos que exploram a influência da espiritualidade no local de trabalho e performance organizacional não são sistematicamente consolidados (Karakas 2010). Existe muita confusão no que diz respeito ao papel da espiritualidade no local de trabalho em influenciar a performance organizacional (Giacalone e Jurkiewicz 2003). Autores como Giacalone *et al.* (2005) incentivam os académicos a empiricamente realçar os efeitos positivos da espiritualidade no local de trabalho na performance organizacional para prevenir o desinteresse no construto.

O incentivo foi percebido e já recentemente o autor Vyas-Doorgapersad (2017) corroborou a influência positiva da espiritualidade no local de trabalho no bem estar dos

funcionários com impacto positivo na produtividade e o autor Do (2018) também relacionou positivamente a relação entre a espiritualidade no local de trabalho e a performance.

Para os propósitos do presente estudo definimos espiritualidade no local de trabalho como sendo a oportunidade do trabalhador desempenhar funções que considere benéficas para si e para a sociedade, inserido em equipas que promovam o sentido de comunidade, onde os seus valores, estando alinhados com os da organização, sejam alimentados e valorizados permitindo disfrutar de um sentido de paz interior e equilíbrio emocional.

2.4 Liderança

Desde há muito que a liderança nas organizações desperta grande interesse entre os cientistas, sendo ela uma condição necessária para o sucesso das organizações (Pina e Cunha *et al.* 2016).

O conceito de liderança tem vindo a ser reformulado e atualizado ao longo do tempo. Mas em geral, as definições descrevem a liderança como o papel no qual um elemento do grupo se especializa. Segundo George R. Terry (1960), “*liderança é a atividade de influenciar pessoas fazendo-as empenhar-se voluntariamente em objetivos de grupo*”. Tannenbaum *et al.* (1959) definem liderança como “*influência interpessoal exercida numa situação e orientada, através do processo de comunicação, para a consecução de objetivos específicos*”. Koontz e O’Donnell (1959) afirmam que “*a liderança consiste em influenciar pessoas para a realização de um objetivo comum*”. House (1999) define liderança como “*a capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e capacitar outros a contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações de que são membros*”.

A dificuldade em compreender o que está na origem de uma liderança eficaz está claramente refletida na imensidão de artigos e livros dedicados ao tema. Com esta quantidade de trabalhos sobre liderança torna-se evidente que existirá igualmente uma grande diversidade de pesquisas e abordagens. Tal profusão tornaria o conceito indecifrável se

alguns pesquisadores não se dedicassem à organização desta literatura descortinando as principais linhas de pesquisa e abordagens (Pina e Cunha *et al.* 2016), que são referidas de seguida.

Abordagens Grandes Homens

Os primeiros estudos sobre liderança, realizados até à II Guerra Mundial, tiveram como objetivo definir os traços físicos, características de personalidade e aptidões que evidenciassem os líderes dos não líderes. O pensamento predominante era de que os “grandes homens” possuíam características inatas, que só por si, permitiam-lhes exercer eficazmente posições de liderança (Rego e Cunha 2007).

Stogdill (1974) reviu 163 estudos concluindo que um indivíduo com determinadas características tem mais probabilidades de ser um líder eficaz do que as pessoas que não as possuem. Mas estas características não garantem só por si a eficácia (Rego e Cunha 2007).

Abordagens Comportamentais

As abordagens comportamentais remontam aos anos 1950 e provêm da necessidade dos pesquisadores, perante a incapacidade dos traços, em explicarem a eficácia da liderança. Daqui emergiram duas grandes categorias de comportamento, a orientação para as tarefas e a orientação para as pessoas / relacionamento. A extensa pesquisa realizada gerou um único resultado consistente, os comportamentos de consideração tendem a relacionar-se positivamente com a satisfação dos colaboradores (Pina e Cunha *et al.* 2016).

Abordagens Contingenciais / Situacionais

O modelo contingencial de Fiedler consiste no conceito de comportamento do líder adaptativo questionando a existência de um “melhor” estilo de liderança. Não se trata de descobrir o melhor estilo, mas o estilo mais eficaz para uma determinada situação. A ideia é que vários estilos de comportamento do líder podem ser eficazes ou ineficazes, dependendo

dos elementos importantes da situação. Ou seja, considera que o impacto do estilo de liderança (tarefa ou relação) sobre o desempenho do grupo depende da situação, das contingências (Fiedler 1967).

O Modelo Tridimensional da Eficácia do Líder de Hersey e Blanchard é uma das mais conhecidas teorias situacionais. Esta defende que o líder deve adaptar-se e adotar diferentes estilos de liderança consoante a maturidade dos seus liderados. O Modelo Tridimensional da Eficácia do Líder distingue-se dos outros porque não apresenta um estilo único e ideal de comportamento do líder como indicado para todas as situações. O modelo desenvolvido por Hersey e Blanchard assenta em três dimensões, comportamentos orientados para a tarefa, comportamentos orientados para relacionamentos e a dimensão da eficácia (ambiente) (Hersey e Blanchard 1982).

Para se atingir o sucesso no ambiente de mudança radical que se vive nos dias de hoje os líderes devem perceber quais as forças e as fraquezas. Devem reconhecer qual o estilo de liderança mais apropriado às necessidades de cada etapa do processo de mudança. Os líderes poderão necessitar aplicar mais do que um estilo para conseguir cumprir com o plano de mudança. Diferentes fases do processo de mudança requerem diferentes estilos de liderança porque os diferentes estilos desempenham diferentes papéis no processo (Nging e Yazdanifard 2015).

A teoria dos caminhos para os objetivos, Path-goal theory do autor Robert House (1971), “é porventura, o mais sofisticado (e abrangente) dos modelos contingenciais” (Pina e Cunha *et al.* 2016). A teoria dos caminhos para os objetivos é uma teoria diádica de supervisão. Foca a relação entre superiores e subordinados no seu a dia, ou seja, na influência dos supervisores nos subordinados diretos e não na influência do líder no grupo de trabalho (House 1996). Na teoria dos caminhos para os objetivos o líder tem como função remover obstáculos e incrementar a possibilidade de cumprimento dos objetivos, aumentando as recompensas atribuídas aos subordinados, influenciando assim a satisfação dos seus liderados diretos (Pina e Cunha *et al.* 2016).

A teoria dos caminhos para os objetivos contribui para a compreensão das variáveis situacionais que podem moderar a relação entre os comportamentos dos líderes e o modo como os subordinados lhes reagem (Pina e Cunha *et al.* 2016).

Na teoria dos caminhos para os objetivos quatro estilos de liderança podem influenciar a satisfação e o desempenho dos subordinados diretos (Pina e Cunha *et al.* 2016).

O estilo de liderança diretivo fornece estrutura psicológica aos subordinados, dando-lhes conhecimento do que se espera deles, coordenando o trabalho e fornecendo regras e procedimentos. Não é autoritário nem punitivo. É assertivo para reduzir ambiguidades e clarificar perceções focando-se assim no sucesso dos objetivos (House 1996).

O estilo de liderança apoiante assenta na satisfação das necessidades e preferências dos subordinados criando um ambiente de trabalho amistoso (House 1996). Atua com cortesia mostrando respeito e consideração pelas necessidades dos seus colaboradores (Pina e Cunha *et al.* 2016).

No estilo de liderança participativo, os trabalhadores são encorajados a participar nas tomadas de decisão, consultam-se os subordinados e tem-se em consideração as suas sugestões e opiniões (House 1996).

O estilo de liderança orientado para o êxito encoraja a excelência, estabelece objetivos desafiantes, incentiva a melhoria contínua, mostrando confiança de que os subordinados irão atingir desempenhos elevados (House 1996).

A função do líder é incrementar as recompensas atribuídas pelo cumprimento de objetivos clarificando o que devem fazer, como devem fazer, removendo obstáculos e incrementando as oportunidades para que estes se sintam satisfeitos durante o seu percurso (Pina e Cunha *et al.* 2016).

Teoria da liderança *Leader-Member Exchange* (LMX)

Ao contrário de algumas das teorias de liderança que afirmam que os líderes têm um estilo predominante e tendem a tratar todos os seus liderados de forma semelhante, verifica-se cada vez mais, na literatura existente que os líderes agem de forma diferente com cada um dos seus liderados (Gils *et al.* 2010).

A teoria de liderança de troca líder-liderado (LMX) sugere que os líderes não utilizam o mesmo estilo no relacionamento com todos os liderados. Estas relações vão desde aquelas

que são baseadas estritamente nos contratos de trabalho, apresentando um baixo LMX, até aquelas relações caracterizadas pela confiança mútua, respeito, afeição e influência recíproca, apresentando um nível alto de LMX (Dansereau *et al.* 1975). Segundo Graen e Scandura (1987) os relacionamentos entre os líderes e os seus liderados desenvolvem-se como resultados de uma variedade de episódios de interação, em que os líderes comunicam as suas expectativas sobre o papel dos liderados através da atribuição de trabalho. À medida que o liderado vai cumprindo as expectativas, os líderes retribuem, fornecendo mais recursos de trabalho, desafiando-os e aumentando a sua autonomia.

A interação inicial do modelo de desenvolvimento LMX representa a primeira vez que um líder e um liderado interagem desempenhando as suas funções. Cada um traz características físicas, atitudes, aparência, capacidades, personalidade, experiência, idade e histórico únicos para a reunião. As características dos dois, líder e liderado, podem afetar fortemente os processos de desenvolvimento da LMX (Dienesch e Liden 1986).

Após a interação inicial a relação continua com uma reciprocidade de contribuições, ou seja, uma reciprocidade de ações positivas que fomentam o relacionamento, atendendo às necessidades da outra parte. Ou seja, dependendo da perceção do líder sobre a contribuição do liderado, o líder sentirá mais ou menos endividado para retribuir com uma contribuição própria até perceber um equilíbrio de contribuições. Neste estágio, o liderado percebe a contribuição do líder e tem que decidir se ele necessita ajustar sua própria contribuição. Enquanto uma das partes ainda perceber que um equilíbrio de contribuições não é alcançado, o relacionamento ainda é dinâmico, ou seja, pode-se deteriorar (quando uma parte percebe que o outro contribui menos do que ele e assim também diminui suas próprias contribuições), ou pode prosperar (quando uma parte percebe que a outra contribui mais do que ele e, portanto, também aumenta suas próprias contribuições). De facto, as relações são consideradas mais satisfatórias e, portanto, estáveis quando uma parte percebe que as contribuições são quase iguais ou que a outra parte contribui mais (Buunk *et al.* 1993). Ao contrário, a falta de reciprocidade da outra parte levará a experimentarem sentimentos negativos, especialmente quando sentem que elas mesmas contribuíram muito para o relacionamento (Walster *et al.* 1978). Resumindo, a estabilidade de um relacionamento depende da perceção da reciprocidade de suas próprias contribuições pelo outro (Burgess e

Huston 1979) e a relação pode ser considerada estável quando ambos, líder e liderado, têm a percepção que contribuem com uma quantia aproximadamente igual (Gils *et al.* 2010).

Quanto mais uma das partes da díade é percebida como contribuinte, mais satisfeitas estão com o relacionamento. Essa relação direta é moderada pela percepção dos intervenientes sobre as próprias contribuições. Ou seja, quanto mais os intervenientes têm a percepção de que contribuem para o relacionamento, mais a qualidade do relacionamento delas dependerá da contribuição da outra parte, para melhor ou para pior. Mais concretamente, os intervenientes que têm a percepção que contribuem muito para um relacionamento ficarão mais insatisfeitos com o relacionamento quando perceberem que a outra parte contribui pouco (Gils *et al.* 2010).

Em geral, a qualidade de um relacionamento líder-liderado determinará como ambas as partes, líderes e liderados, experimentam seu trabalho e se envolvem nele, com a qualidade do relacionamento percebido, conseqüentemente, sendo positivamente relacionados a resultados organizacionalmente relevantes e desejáveis (Ilies *et al.* 2007). A pesquisa mostrou, por exemplo, que os liderados em relacionamentos LMX de alta qualidade trabalham mais (Basu e Green 1997), tendem a ter um melhor desempenho (Graen *et al.* 1982), tendem a experienciar mais satisfação profissional (Graen *et al.* 1982) (Scandura e Graen 1984) e tendem a demonstrar uma menor motivação para abandonar a equipa de trabalho ou a organização (Scandura e Graen 1984).

Um bom nível de LMX levará a que existam mais interações, e por sua vez a que os liderados se sintam mais apoiados pelo seu líder, com maior confiança, incentivo e consideração, assumindo ainda funções que exijam mais esforço para atingir as metas propostas ao grupo de trabalho (Sparrowe e Liden 1997).

O elemento mais crítico da teoria da LMX é a natureza da relação entre um líder e um liderado que emerge do processo de criação de papéis. No entanto, uma definição explícita do construto LMX está conspicuamente ausente da literatura existente. Uma questão teórica especialmente crítica que não foi explicitamente abordada é se a troca de líder liderado é um relacionamento unidimensional ou um relacionamento multidimensional (Dienesch e Liden 1986).

O suporte inicial para o LMX como um construto multidimensional pode ser derivado da literatura existente sobre a teoria dos papéis. Praticamente todos os defensores da teoria dos papéis enfatizam a multidimensionalidade dos papéis (Dienesch e Liden 1986).

Três dimensões foram identificadas por estes autores (Dienesch e Liden 1986):

(a) Contribuição percebida para a troca - percepção da quantidade, direção e qualidade da atividade orientada ao trabalho que cada membro põe em direção às metas mútuas (explícitas ou implícitas) da díade. Esta dimensão prende-se com a confiança que o liderado tem acerca das suas próprias capacidades, com a sua disposição em aceitar cargas maiores de trabalho e uma maior orientação, apoio e os recursos necessários fornecidos pelo líder;

(b) Lealdade - a expressão do apoio público às metas e ao caráter pessoal do outro membro da díade LMX. A ênfase está no apoio público e ou ações simbólicas para o benefício de terceiros, não a supressão de discordância ou debate dentro da relação líder-liderado, a boa abordagem dos jogadores em equipa. A lealdade é a dimensão que diz respeito ao grau em que os membros da díade se protegem um ao outro das forças externas, nomeadamente do ambiente. Os comportamentos de interface com o ambiente, a interação com indivíduos de fora do grupo de trabalho também estão contemplados nesta dimensão;

(c) Afeto - o afeto mútuo que os membros da díade têm um pelo outro baseado na atração interpessoal em vez de valores profissionais. Esta engloba o número e o tom das interações, na medida em que cria uma atmosfera mais amigável entre os membros da díade no local de trabalho. Diz ainda respeito a uma maior flexibilidade emocional em momentos de crise laboral.

Essas três dimensões atuam como "moedas de troca" que ambas as partes em um LMX podem trazer para o relacionamento (Dienesch e Liden 1986).

Mais tarde, em 1998, foi identificada uma quarta dimensão, o Respeito profissional, por os autores considerarem que só através destas quatro dimensões se conseguiria capturar na totalidade a natureza das relações de LMX (Liden e Maslyn 1998). Segundo estes autores esta dimensão refere-se a:

(d) Respeito profissional - respeito entre ambos os membros da díade e ao respeito que cada membro tem sobre os outros recursos profissionais.

A atual controvérsia saudável envolve a questão da medição e da dimensionalidade deste construto LMX. Esta controvérsia emana de duas fontes primárias, não só a contínua redefinição da escala LMX em estudos ao longo dos anos, bem como o uso de medidas totalmente diferentes da formulação original da medida como também emana de questões sobre se a LMX é unidimensional ou multidimensional e quais as implicações disso para a medição. Conclui-se que a construção LMX tem várias dimensões, mas essas dimensões são tão altamente correlacionadas que podem ser utilizadas como dimensão única do LMX. Sugerindo assim que a redundância massiva resultante do uso de mais de uma medida do LMX, neste momento, possa adicionar pouca informação relevante (Graen e Uhl-Bien 1995). Esta interpretação da unidimensionalidade do construto LMX é a concordante com o presente estudo e será a aplicada ao longo deste.

2.5 Comprometimento afetivo

O comprometimento tem sido tema de interesse há algum tempo. Nas últimas décadas assistiu-se a um crescente interesse e à atenção dada ao seu estudo. Não só pelo número de estudos diretamente relacionados no seu desenvolvimento e consequências mas também à introdução da variável comprometimento como variável moderadora, onde não é o principal objeto de estudo (Meyer *et al.* 1993).

Comprometimento Organizacional é o estado psicológico que caracteriza a ligação entre o indivíduo e a organização, tendo implicações na decisão de nela continuar baseando-se a sua dimensão afetiva no vínculo emocional entre o trabalhador e a organização (Meyer *et al.* 1993).

Havendo já referências a este comprometimento feito pelos autores Mowday *et al.* (1979, 1982), o seu estudo tem vindo a ser desenvolvido ao longo dos últimos anos. Desde logo na precisão terminológica do seu conteúdo com a distinção feita entre comprometimento afetivo, comprometimento instrumental e comprometimento normativo. Nesta distinção os

trabalhadores permanecem nas suas organizações porque assim o desejam e diferenciam-se daqueles que permanecem porque precisam (comprometimento instrumental) e daqueles que permanecem porque sentem que devem continuar (comprometimento normativo) (Allen e Meyer 1990). Nestes estudos procurou demonstrar-se que este comprometimento (afetivo) é muito mais que uma lealdade passiva para com a organização, sendo também uma reação lógica e direta de adesão voluntária às manifestações de Responsabilidade Social (interna e externa) da organização a que o colaborador pertence.

O comprometimento organizacional é constituído por três dimensões:

- Comprometimento Instrumental. Refere-se ao reconhecimento dos custos associados com a saída da organização, sentindo que não são obrigados a contribuir com mais do que aquilo a que são obrigados (Allen e Meyer 1990);

- Comprometimento Normativo. Representa o sentido de obrigação moral de permanência na empresa. Para os autores Allen e Meyer (1990) desenvolve-se quando o trabalhador internaliza as normas da empresa mediante socialização, recebe benefícios que o levam a atuar reciprocamente ou estabelece com a organização um contrato psicológico;

- Comprometimento Afetivo. Assenta no vínculo emocional com a organização. Segundo Organ e Paine (1999), os trabalhadores mais ligados afetivamente à organização são os que mais contribuem para o desempenho desta, apresentam menor intenção de saída, menor absentismo e adotam comportamentos de cidadania organizacional. Para Allen e Meyer (1990), o trabalhador com ligação afetiva sente: que a organização o trata com justiça, respeito e apoio; confiança na organização e nos seus líderes; obtém satisfação no trabalho; que os valores da organização têm uma vertente humana; alinhamento entre os seus objetivos e os da organização; que a organização adota comportamentos socialmente responsáveis.

Os autores Meyer *et al.*(1993) relacionaram o comprometimento organizacional com intenções de saída, satisfação no trabalho, absentismo, performance e comportamentos de cidadania. Onde o colaborador com ligação afetiva: sente que a organização o trata de modo justo, respeitador e apoiante; tem confiança na organização e nos seus líderes; obtém satisfação no trabalho; considera que os valores da organização têm uma orientação humanizada; sente que existe congruência entre os seus objetivos e os da organização; a organização é uma boa cidadã e assume comportamentos socialmente responsáveis.

Quando os trabalhadores possuem comprometimento afetivo, desejam ver a sua organização a ter sucesso, a alcançar os objetivos sentindo orgulho em fazer parte desta (Larkin *et al.* 2016b).

Esta dimensão afetiva é a que melhor espelha os conceitos que estão na génese do presente estudo sendo por isso a dimensão a considerar para estudar os trabalhadores fabris. Procura-se então com o desenvolvimento de práticas de espiritualidade no local de trabalho e na melhoria da qualidade na relação de troca líder-liderado para desenvolver laços afetivos mais fortes na busca de um comprometimento organizacional mais efetivos (Gonçalves e Coelho 2012).

2.6 Superação no trabalho

A superação no trabalho define-se como uma disposição duradoura para angariar recursos escassos e superar obstáculos na busca de metas relacionadas ao trabalho, o que implica uma motivação interna que influencia comportamentos. Um trabalhador que demonstre superação no trabalho é aquele que é capaz de atingir os objetivos relacionados com o trabalho apesar da presença de circunstâncias desafiadoras que normalmente limitam o cumprimento dos objetivos (Licata *et al.* 2003).

Como traço de personalidade não se refere a nenhum comportamento específico do trabalhador nem a nenhum conjunto de comportamentos. Reflete sim uma motivação interna que guia a performance de tal comportamento ao longo do tempo. No entanto, a superação no trabalho pode ser influenciada por traços de personalidade, nomeadamente a agradabilidade, a introversão, a abertura à experiência, a conscienciosidade e a instabilidade emocional (Licata *et al.* 2003).

Há evidências em diversos estudos de que a superação no trabalho está associada à satisfação no trabalho e às intenções de saída, influenciando positivamente a primeira e negativamente a segunda. Assim, quando a adaptação entre o empregado e a organização é

forte, ou seja, quando os trabalhadores desenvolvem capacidades que lhes permitem superar obstáculos durante a execução do seu trabalho, acabam por sentir-se mais satisfeitos e menos inclinados a sair da organização (Harris 2014).

Este estudo pretende avaliar se a espiritualidade no local de trabalho e a qualidade da relação de troca líder-liderado conseguem influenciar a superação no trabalho, nomeadamente como esta motivação interna poderá ser influenciada.

Relativamente às consequências da superação no trabalho existem evidências na literatura de que algumas variáveis como a satisfação no trabalho, as intenções de saída e a orientação para o cliente são influenciadas pela superação no trabalho.

2.7 Atitude afetiva perante a mudança

A mudança é uma das características mais importantes desta época. As organizações de hoje têm que lidar com ambientes em mudança. Todas as organizações devem submeter-se às exigências do seu ambiente, e essas exigências variam conforme o ambiente muda. Como resultado, a gestão dentro das organizações adota a mudança organizacional (por exemplo, modificando estrutura, metas, tecnologia, tarefas de trabalho, etc.) como meio de lidar com o ambiente em mudança (Yousef 2000).

O estudo da atitude em relação à mudança em geral revelou existirem três dimensões: a dimensão cognitiva, que consiste nas cognições de uma pessoa sobre mudança; a dimensão de tendência comportamental para a mudança que consiste na predisposição para aceitar e participar na mudança, a ação; e a dimensão afetiva relacionada com o afeto perante a mudança, se gosta e se beneficia com a mudança (Dunham e Grube 1989).

Os seres humanos são o determinante mais importante do sucesso ou fracasso do processo de mudança organizacional. Consequentemente, é dada atenção aos fatores que influenciam as atitudes dos indivíduos em relação à mudança (Yousef 2000). Logo faz todo o

sentido estudar não só a espiritualidade no local de trabalho como também a qualidade da relação de troca líder-liderado podem influenciar a atitude perante a mudança.

Segundo David Giaouque (2015) as relações de trabalho entre colegas e supervisores (Perceção de Apoio Social) assim como a comunicação e participação dos trabalhadores, informação e comunicação e o equilíbrio entre o trabalho e vida (Perceção de Apoio Organizacional) estão positiva e significativamente relacionados com a atitude positiva perante a mudança.

2.8 Personalidade Proativa

Psicólogos e leigos concordam que dois indivíduos no mesmo papel podem-se comportar de maneiras bem diferentes. Por exemplo, no local de trabalho, todos nós testemunhamos gestores que frequentemente lançam novas iniciativas, bem como gestores que se conformam (Maanen e Schein 1977). Da mesma forma, a maioria pode conceber, se não nomear, um empregado que lida com questões e cruzadas por reformas construtivas, e outro que simplesmente "acompanha o fluxo". Rotineiramente, as pessoas usam termos como 'proativo' e 'passivo' para descrever o comportamento (Bateman e Crant 1993). Estes autores definem assim personalidade proativa como o grau em que os indivíduos são propensos a tomar medidas para efetuar mudanças ou afetar os ambientes em que estão inseridos.

O estudo de Bateman e Crant (1993) considera um processo pelo qual os indivíduos influenciam seus ambientes. Ambientes onde os indivíduos podem intencionalmente e diretamente mudar suas circunstâncias atuais, sociais ou não-sociais Essa é a característica essencial do comportamento pró-ativo. Comportamentos pró-ativos são, naturalmente, influenciados por múltiplos fatores (Bateman e Crant 1993).

Segundo os autores Baek-Kyoo e Bennett (2018) a personalidade proativa foi a variável com mais significado, considerando o LMX e a autonomia, a influenciar

positivamente a performance. É neste seguimento que se tem em consideração o construto de personalidade proativa no presente estudo.

2.9 Satisfação com a vida

O bem-estar subjetivo pode ser definido como as avaliações cognitivas e afetivas que um indivíduo tem a respeito da sua própria vida, incluindo estas avaliações as reações emocionais aos acontecimentos, assim como julgamentos cognitivos de satisfação e realização (Diener *et al.* 2009).

Os autores Pavot e Diener (2008) afirmam que a satisfação com a vida é uma das três dimensões do bem-estar subjetivo representando esta uma avaliação cognitiva da vida do indivíduo sendo um construto essencial na investigação que considere a qualidade de vida geral destes indivíduos.

Segundo os autores Xerri *et al.* (2015) a percepção de apoio organizacional, atitude perante a mudança organizacional e o comprometimento afetivo correlacionam-se positivamente com a satisfação com a vida dos funcionários.

É assim considerado primordial incluir este construto nos estudos sobre espiritualidade. Sabendo nós que o indivíduo que está no local de trabalho é o mesmo que está em família ou em sociedade, não se consegue, naturalmente, dissociar a sua vida profissional da sua vida familiar e social. Estudar espiritualidade sem perceber a sua influência na satisfação com a vida é como estudar sem objetivo.

2.10 *Intenção de saída*

A Intenção de Saída pode ser definida de acordo com Tett e Meyer (1993) como a vontade consciente e deliberada de um indivíduo sair de uma organização. De acordo com estes, costuma ser medida em referência a um intervalo específico de tempo. Ainda de acordo com os mesmos, a Saída é a terminação da presença de um indivíduo numa determinada organização.

A não intenção de saída da organização foi encontrada como um preditor efetivo da real rotatividade (Larkin *et al.* 2016a).

A satisfação com o trabalho e o comprometimento organizacional tem sido considerados pelos Autores como os preditores mais fortes da rotatividade (Abouraia e Othman 2017) ou, dito de outro modo, a falta de satisfação leva à rotatividade. A partir do momento em que o colaborador faz este contrato psicológico unilateral de engajamento voluntário com a responsabilidade social da Empresa, tomando como seus esses objetivos e sentindo-se, assim, globalmente realizado, reduzem-se proporcionalmente as possibilidades e as intenções de abandono da organização. Os autores Chacón *et al.* (2007) demonstram que o aumento da satisfação leva ao aumento do comprometimento com a empresa que por sua vez leva este à intenção de continuar no trabalho. Sendo o contrato de trabalho uma relação dinâmica e duradoura, um permanente desafio de prosseguimento de objetivos, quer o bem-estar social, quer o sentimento de pertença, quer o orgulho de ser, de participar na construção dessa organização empresarial, levam o colaborador, ano após ano, a ter intenção de continuar a contribuir, tanto para o sucesso empresarial, como para a Responsabilidade Social, integrando a equipa. Os trabalhos já feitos nesta área, bem como os doutrinadores desta matéria, demonstram-nos que as organizações com forte empenhamento e comprometimento na Responsabilidade Social, quer interna, quer externa, tem uma forte e clara tendência para a retenção desses funcionários, emocionalmente comprometidos e empenhados. Mostram também que não estamos perante uma verdade absoluta e matematicamente demonstrável. Efetivamente, “evidências consistentes do estudo, mostraram que a relação positiva entre a participação na iniciativa social corporativa e a probabilidade de retenção dos empregados é mais fraca quando a duração da participação

envolve trabalhar em um mercado emergente” (Vitorino e Coelho 2018). Um estudo recente de Carnahan *et al.* (2017) vêm reforçar a intuição empírica de que na medida em que os colaboradores encontram, através da realização da Responsabilidade Social da Empresa, maior significado no seu local de trabalho, produzindo um impacto social, direto e imediato, melhora o comprometimento do empregado com a empresa, reduzindo a rotatividade. Exemplos disso são os estudos de Carnahan *et al.* (2017) e Low *et al.* (2017) em que colaboradores confrontados com situações de tragédia (no primeiro estudo) ou em organizações viradas para a responsabilidade social interna (no segundo estudo), onde se eleva o desejo de significado e propósito (no primeiro) e de comprometimento (no segundo), aumentando a confiança recíproca e a satisfação no trabalho assiste-se a uma consequente diminuição da rotatividade dos trabalhadores.

2.11 Performance

Este construto foi sempre visto, quer pelo poder político quer pelos empregadores, como fundamental nas relações laborais.

Já Marques (2008) realçava a necessidade sentida por muitos trabalhadores da implementação de um conjunto de princípios que promovam a satisfação, aumentem a qualidade e quantidade de produção, com reflexos positivos nos resultados e no retorno do investimento.

Um estudo empírico longitudinal demonstrou que se verificaram mudanças ao nível do capital psicológico dos trabalhadores, tendo sido registado um impacto positivo no desempenho do trabalhador, tendo-se evidenciado tanto a nível individual como a nível de coletivo (Avey *et al.* 2011).

Segundo Mott (1972), o estudo mais recentemente de Gonçalves e Coelho (2012) associou a Performance individual, quer à superação no trabalho, quer ao comprometimento afetivo organizacional, quer à realização pessoal, quer à satisfação com a gestão da

organização. Veio a considerar três dimensões para estudar a performance individual: Produtividade (qualidade e quantidade); Adaptabilidade (eficiência; capacidade de evitar problemas por antecipação; capacidade de adaptação a possíveis mudanças no trabalho) e Flexibilidade (rapidez de adaptação, ocorrências inesperadas e rápida resposta exigida). Ainda neste estudo foi possível verificar que esta multidimensionalidade resume-se no seu próprio construto de performance individual. Tendo sido esta análise a adotada no presente estudo.

Joelle e Coelho (2017) concluíram que “ *as variáveis que têm mais impacto sobre a produtividade individual são a superação no trabalho e o envolvimento com o trabalho e, ambas são influenciadas positivamente quando a espiritualidade no local de trabalho é colocada em prática*”. De acordo com os resultados obtidos ainda neste estudo a dimensão que mais impacto positivo teve sobre a eficiência e sobre a adaptabilidade, que fazem parte da performance individual, é, de forma destacada, a superação no trabalho. Joelle e Coelho (2017) concluem que nas organizações em que a espiritualidade faz parte integrante da gestão verificam-se alterações nos comportamentos e nas atitudes dos trabalhadores que tem impacto positivo sobre a performance individual. Os seus resultados apontam para uma relação positiva entre a espiritualidade no local de trabalho e a performance individual, pela alteração que se verifica através de comportamentos e atitudes, de que ressalta a superação no trabalho, a realização pessoal e o comprometimento afetivo organizacional.

Os últimos dados disponíveis sobre as relações laborais até 2015, resumidos no anexo I, traz-nos a pertinência deste tema, pois nos anos imediatamente anteriores a 2015 a tendência da produtividade foi negativa (Guilherme Dray *et al.* 2016). Tendência que se mantém em 2017 e 2018, “*em 2017 a queda da produtividade foi de 0,6%, queda que se aprofundou ao longo do ano, mantendo-se esta tendência inquietante, com uma redução de 1% no primeiro trimestre de 2018*” (Saraiva 2018).

É neste contexto que a performance individual ganha maior significado e importância. Pretende-se identificar quais as componentes que mais contribuem para a melhoria da performance individual.

2.12 Conclusão

Na revisão da literatura explanada neste capítulo foram descritas as diversas teorias que estão na base dos construtos em estudo. Estes foram escolhidos porque relacionam-se entre si, formando quase que uma teia de relações e de influências bem definidas na literatura.

A importância do líder dentro da organização é inquestionável. Na revisão da literatura é possível verificar a evolução da compreensão do conceito de liderança. Este nasce centrado nas características de personalidade intrínsecas do líder, evoluindo até à necessidade de compreensão do meio envolvente para assim adotar comportamentos eficazes.

O reconhecimento e o fomento da espiritualidade nos trabalhadores como a nova ferramenta de comprometimento, superação e mudança nas organizações. Neste capítulo foi explanada a evolução desta recente teoria.

Ao longo dos anos os estudos sobre liderança e espiritualidade têm vindo a ser desenvolvidos e discutidos. Muitos estudos associados a estes relacionando-os com outras possíveis variáveis, têm sido alvo de estudo e especial atenção. São algumas dessas variáveis o comprometimento organizacional, a atitude perante a mudança, a pro-atividade, a superação no trabalho, intenções de saída, satisfação com a vida e com a performance individual.

Capítulo III – Quadro Concetual e Metodológico

3.1 Introdução

No capítulo anterior realizou-se uma revisão literária sobre os construtos a estudar. Recuou-se aos inícios do conceito de liderança, explanou-se e contextualizou-se a nova teoria, a espiritualidade, concluindo com uma explicação de outras variáveis a estudar, como o comprometimento, a atitude afetiva perante a mudança, a personalidade proativa e a superação no trabalho.

Neste subcapítulo será definido o modelo de investigação a implementar e que servirá de base para o estudo da influência da perceção da espiritualidade no local de trabalho e da relação de liderança troca líder liderado em comportamentos dos trabalhadores fabris na sua performance, na sua intenção de saída e na satisfação com a vida.

Procede-se neste capítulo à apresentação do modelo conceptual, assim como as hipóteses que derivam deste.

3.2 Modelo Concetual de Investigação

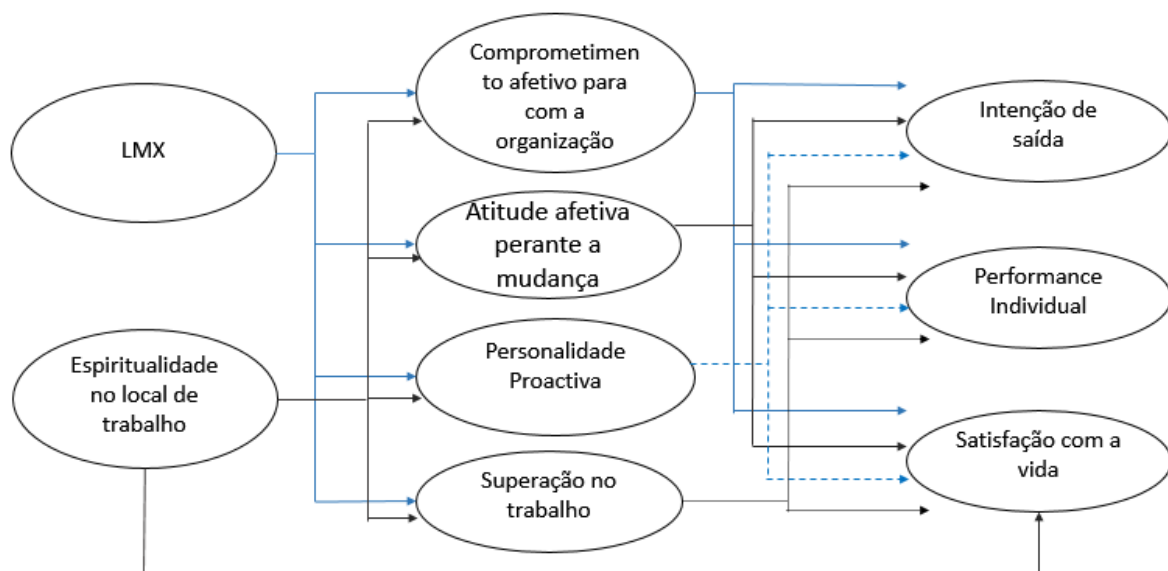
Com a realização desta investigação pretendem-se atingir dois objetivos. Um deles é perceber se a espiritualidade no local de trabalho pode ou não influenciar o chão de fábrica. Se a perceção que os trabalhadores têm da espiritualidade no seu local de trabalho pode

influenciar a sua performance, a sua intenção de saída, e a sua satisfação com a vida. O outro objetivo desta investigação é perceber como a liderança direta presente no chão de fábrica, mais concretamente os supervisores de produção, conseguem influenciar os comportamentos dos membros das suas equipas. Ou seja se os supervisores de produção influenciam a performance individual, a intenção de saída e a satisfação com a vida dos membros das suas equipas.

Neste subcapítulo será definido o modelo de investigação a implementar e que servirá de base para o estudo, não só da influência da perceção da espiritualidade no local de trabalho mas também a relação de liderança troca líder liderado e se podem influenciar os comportamentos dos trabalhadores na sua performance, na sua intenção de saída e na satisfação com a vida.

O modelo concetual foi desenvolvido para servir como uma ferramenta útil na compreensão do objetivo da investigação. Representa graficamente as variáveis e as relações entre elas com a indicação das hipóteses a estudar (Lakatos e Marconi 2010).

Figura 1 - Representação gráfica do modelo concetual da Dissertação



A figura 1 representa o modelo conceitual de análise concebido no âmbito deste estudo no sentido de se operacionalizarem as variáveis subjacentes a este trabalho.

As hipóteses de investigação subjacentes à pesquisa são apresentadas a seguir de acordo com o modelo concetual apresentado e foram definidas para serem testadas através da metodologia considerada pertinente para as respetivas análises, de forma a validar ou não o modelo conceptual de análise.

3.3 Levantamento de Hipóteses

Após a construção do modelo conceptual foi possível criar e definir as hipóteses a serem testadas, procedendo-se assim à formulação das hipóteses para o presente estudo.

Segundo Lakatos e Marconi (2010) a “hipótese é uma proposição que se faz na tentativa de verificar a validade de resposta existente para um problema. É uma suposição que antecede a constatação dos fatos e tem como característica uma formulação provisória; deve ser testada para determinar sua validade. Correta ou errada, de acordo ou contrária ao senso comum, a hipótese sempre conduz a uma verificação empírica”.

Hipóteses de estudo

Tendo por base a revisão da literatura e os estudos acima descritos formularam-se as seguintes hipóteses de estudo.

Liderança LMX

Ao longo dos anos têm vindo a ser desenvolvidos e discutidos muitos estudos sobre a liderança. Não só sobre o conceito isolado mas também a sua relação com outras variáveis. Em 1971 Robert House (1971) conseguiu relacionar positivamente a satisfação e performance dos subordinados com o líder.

A pesquisa mostrou, por exemplo, que os seguidores em relacionamentos LMX de alta qualidade trabalham mais (Basu e Green 1997), tendem a ter um melhor desempenho (Graen *et al.* 1982) tendem a experienciar mais satisfação profissional (Graen, *et al.* 1982) (Scandura e Graen 1984) e tendem a demonstrar uma menor motivação para abandonar a equipa de trabalho ou a organização (Scandura e Graen 1984). Estudos sobre a influência da liderança de troca líder-liderado mostram associações significativas com importantes resultados. Por exemplo, a LMX é negativamente relacionada com a intenção de saída (Vecchio e Gobdel 1984), positivamente relacionada com a performance (Duarte *et al.* 1993).

Os autores Duchon *et al.* (1986) corroboraram positivamente a LMX com o comprometimento afetivo para com a organização. Considerando os estudos acima mencionados apresenta-se a seguinte hipótese:

H1: Existe uma relação positiva entre a liderança de troca líder-liderado e o comprometimento afetivo para com a organização.

Já Oreg e Berson (2011), relacionaram a liderança com as intenções de resistência às oportunidades de melhoria dos liderados. Considerando os estudos acima mencionados apresenta-se a seguinte hipótese:

H2 Existe uma relação positiva entre a liderança de troca líder- liderado e a atitude afetiva perante a mudança.

Os resultados do estudo dos autores Li *et al.* (2010) mostram uma relação positiva entre o LMX e a personalidade proativa. Considerando os estudos acima mencionados apresenta-se a seguinte hipótese:

H3: Existe uma relação positiva entre a liderança de troca líder- liderado e a personalidade proativa.

O estudo sobre liderança carismática de Semedo, Coelho, e Ribeiro (2016) corroborou estatisticamente a influência positiva do líder na superação no trabalho. Considerando os estudos acima mencionados apresenta-se a seguinte hipótese:

H4: Existe uma relação positiva entre a liderança de troca líder- liderado e a superação no trabalho.

Espiritualidade no local de trabalho

Os autores Milliman *et al.* (2003) baseados em Asmos e Duchon (2000) verificaram que a espiritualidade no local de trabalho explica atitudes no trabalho como o comprometimento organizacional afetivo e intenções de abandono. Considerando os estudos acima mencionados formula-se a seguinte hipótese:

H5: Existe uma relação positiva entre a percepção de espiritualidade no local de trabalho e o comprometimento afetivo para com a organização.

Segundo os autores Mardhatillah *et al.* (2017) existe uma relação positiva entre a espiritualidade e a atitude dos trabalhadores para a mudança. Com base neste estudo formula-se a seguinte hipótese:

H6: Existe uma relação positiva entre a percepção de espiritualidade no local de trabalho e a atitude afetiva perante a mudança.

No estudo dos autores Whitaker e Westerman (2014) a espiritualidade exerceu um efeito direto e positivo significativo na iniciativa pessoal onde indivíduos mais espirituais foram diretamente associado a um comportamento mais egoísta, proativo e persistente em relação aos objetivos. Com base no estudo mencionado foi formulada a seguinte hipótese:

H7: Existe uma relação positiva entre a percepção de espiritualidade no local de trabalho e a personalidade proativa.

Já os autores Joelle e Coelho (2017) verificaram uma forte influência da espiritualidade no local de trabalho e do comprometimento afetivo na superação no trabalho que por sua vez influencia fortemente a performance individual. A superação no trabalho parece ser o melhor mediador na relação entre a espiritualidade no local de trabalho e a performance individual. Considerando o estudo acima mencionado formula-se a seguinte hipótese:

H8: Existe uma relação positiva entre a percepção de espiritualidade no local de trabalho e a superação no trabalho.

Segundo o autor Fry (2003) programas de espiritualidade nas organizações conduzem a benefícios pessoais como o aumento da alegria, da paz, da serenidade, da satisfação e do empenhamento, mas também à melhoria da produtividade e à redução do absentismo e do turnover. Também o autor Wills (2009) relacionou positivamente a espiritualidade com a satisfação com a vida. Com base nos estudos mencionados foi formulada a seguinte hipótese:

H21: Existe uma relação positiva entre a percepção de espiritualidade no local de trabalho e a satisfação com a vida.

Comprometimento afetivo para com a organização

Segundo o autor Fry (2003) programas de espiritualidade nas organizações conduzem a benefícios pessoais como à redução do absentismo e do turnover. No estudo de Ramalho Luz, Luiz de Paula, e de Oliveira (2018) o comprometimento organizacional foi negativamente correlacionado com a intenção de saída. Os autores Meyer *et al.* (1993) relacionaram o comprometimento organizacional com intenções de saída. Segundo Organ e Paine (1999) os trabalhadores mais ligados afetivamente à organização são os que apresentam menor intenção de saída, menor absentismo. Com base nos estudos mencionados foi formulada a seguinte hipótese:

H9: Existe uma relação negativa entre o comprometimento organizacional e a intenção de saída.

Segundo o autor Fry (2003) programas de espiritualidade nas organizações conduzem a benefícios pessoais como o aumento da produtividade. No estudo Joelle e Coelho (2017) o comprometimento organizacional afetivo foi positivamente relacionado com a performance. Os autores Meyer *et al.* (1993) relacionaram o comprometimento organizacional com a performance. Segundo Organ e Paine (1999) os trabalhadores mais ligados afetivamente à organização são os que mais contribuem para o desempenho desta. Tendo como base os estudos mencionados foi formulada a seguinte hipótese:

H10: Existe uma relação positiva entre o comprometimento organizacional e a performance.

Já no estudo de Panaccio e Vandenberghe (2009) os autores verificaram uma relação positiva entre o comprometimento organizacional afetivo e a satisfação com a vida. Também os autores Xerri *et al.* (2015) concluíram que o comprometimento afetivo correlaciona-se positivamente com a satisfação com a vida dos funcionários. Os autores Meyer *et al.* (1993) relacionaram o comprometimento organizacional com a satisfação no trabalho. Segundo os autores Xerri *et al.* (2015) a perceção de apoio organizacional, atitude perante a mudança organizacional e o comprometimento afetivo correlacionam-se positivamente com a satisfação com a vida dos funcionários. Com base nos estudos mencionados foi formulada a seguinte hipótese:

H11: Existe uma relação positiva entre o comprometimento organizacional e a satisfação com a vida.

Atitude afetiva perante a mudança

O autor Neves (2009) no seu estudo concluiu que a atitude afetiva perante a mudança está negativamente relacionada com a intenção de saída. Com base neste estudo foi formulada a seguinte hipótese:

H12: Existe uma relação negativa entre a atitude afetiva perante a mudança e a intenção de saída.

No estudo desenvolvido por Kunze *et al.* (2013) os comportamentos relacionados com o processo de mudança, neste caso com a resistência à mudança foram relacionados com a performance individual. Tendo por base este estudo foi formulada a seguinte hipótese:

H13: Existe uma relação positiva entre a atitude afetiva perante a mudança e a performance.

Os autores Xerri *et al.* (2015) concluíram que a perceção de apoio organizacional, atitude perante a mudança organizacional e o comprometimento afetivo correlacionam-se positivamente com a satisfação com a vida dos funcionários. Com base no estudo destes autores foi formulada a seguinte hipótese:

H14: Existe uma relação positiva entre a atitude afetiva perante a mudança e a satisfação com a vida.

Personalidade proativa

Os autores Joo *et al.* (2015) verificaram uma relação negativa entre a personalidade proativa e a intenção de saída, tendo, este estudo, servido de base para a formulação da seguinte hipótese:

H15: Existe uma relação negativa entre a personalidade proativa e a intenção de saída.

No estudo realizado por Baek-Kyoo e Bennett (2018) constataram que a personalidade proativa foi a variável com mais significado, considerando o LMX e a autonomia, a influenciar positivamente a performance. Tendo este estudo e outros já mencionados na revisão da literatura como base para a formulação da seguinte hipótese:

H16: Existe uma relação positiva entre a personalidade proativa e a performance.

Os resultados do estudo indicam que a personalidade proativa influencia a satisfação com a vida (Greguras e Diefendorff 2010) tendo servido este estudo de suporte à formulação da seguinte hipótese:

H17: Existe uma relação positiva entre a personalidade proativa a satisfação com a vida.

Superação no trabalho

Há evidências em diversos estudos de que a superação no trabalho está associada à satisfação no trabalho e às intenções de saída, influenciando positivamente a primeira e negativamente a segunda. Assim, quando a adaptação entre o empregado e a organização é forte, ou seja, quando os trabalhadores desenvolvem capacidades que lhes permitem superar obstáculos durante a execução do seu trabalho, acabam por sentir-se mais satisfeitos e menos inclinados a sair da organização (Harris 2014). Tendo este estudo servido de base para a formulação da seguinte hipótese:

H18: Existe uma relação negativa entre a superação no trabalho e a intenção de saída.

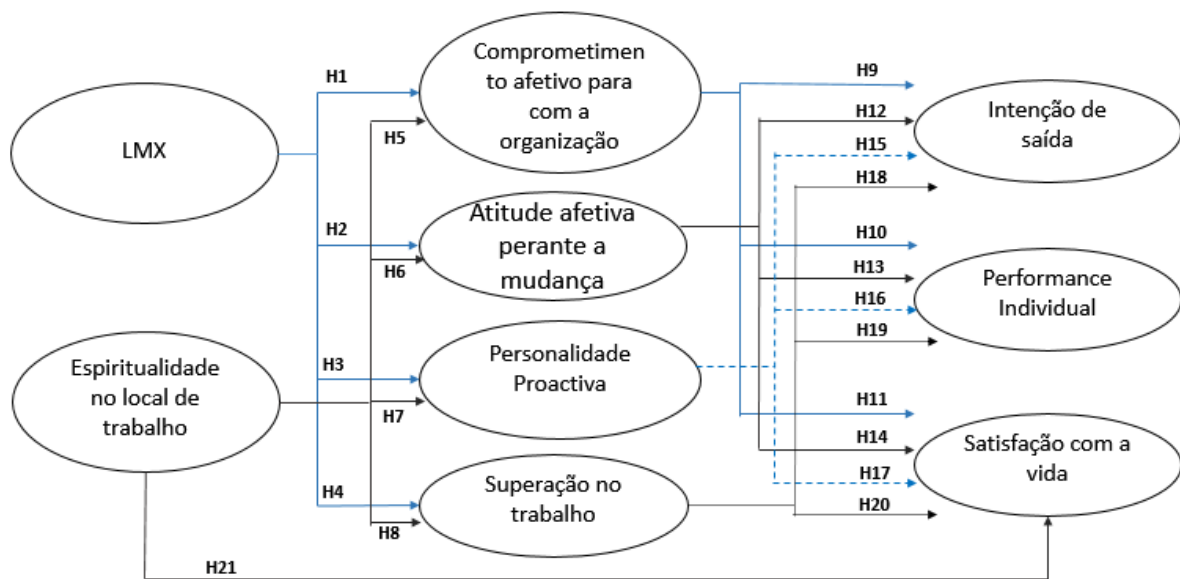
Já os autores Joelle e Coelho (2017) verificaram uma forte influência da espiritualidade no local de trabalho e do comprometimento afetivo na superação no trabalho que por sua vez influencia fortemente a performance individual. A superação no trabalho parece ser o melhor mediador na relação entre a espiritualidade no local de trabalho e a performance individual. No estudo dos autores Semedo *et al.* (2016) a superação no trabalho e a performance individual foram positivamente relacionadas. Tendo estes estudo servido de base para a formulação da seguinte hipótese:

H19: Existe uma relação positiva entre a superação no trabalho e a performance.

Segundo os autores Vitorino e Coelho (2018) a superação no trabalho influencia positivamente na satisfação com a vida, servindo este estudo de fundamento para a seguinte hipótese formulada:

H20: Existe uma relação positiva entre a superação no trabalho a satisfação com a vida.

Figura 2 - Modelo conceitual proposto com as hipóteses de estudo



3.4 Conclusão

Neste capítulo foi apresentado o quadro conceitual do presente estudo que teve como principais fontes estudos desenvolvidos por Ashmos e Duchon (2000), Milliman *et al.* (2003), Duchon e Plowman (2005), Rego *et al.* (2007), Rego e Souto (2007) e Joelle e Coelho (2017). Outros estudos também serviram de inspiração para a criação do modelo sendo ainda aqui apresentados, neste capítulo, os objetivos e as hipóteses a testar. A metodologia será explicada no próximo capítulo.

Capítulo IV – Metodologia de Investigação

4.1 Introdução

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos necessários para a realização da pesquisa. Conheceremos assim as ferramentas necessárias para o estudo das variáveis que nos permitiram concluir sobre as hipóteses enumeradas no capítulo anterior.

O capítulo de metodologia de investigação inicia com a apresentação das escalas necessárias, com a apresentação da população e correspondente amostra, seguindo-se a apresentação do método de recolha de dados.

4.2 Escalas de Mensuração de Variáveis

O primeiro passo para a escolha das escalas a utilizar é a validação primária destas, ou seja, é necessário confirmar que as medidas escolhidas representam da melhor forma os conceitos em estudo, “a validade refere-se a quão bem o conceito é definido pela(s) medida(s), enquanto que a confiabilidade refere-se à consistência da(s) medida(s)” (Hair 2009).

Algumas das escalas originais encontram-se integralmente na língua inglesa pelo que será necessária a tradução reversa, executada por especialistas, para redigir o questionário na língua portuguesa. A tradução reversa deverá iniciar-se por um nativo da língua na qual o

questionário será aplicado, possuindo o pleno domínio da língua original. O objetivo deste método de tradução é o de chegar o mais próximo possível da escala original aquando da tradução reversa (Douglas e Craig 2007).

A segunda fase será a de confiabilidade das escalas pelo que foi necessária a análise de dois doutores da área de gestão.

As escalas são todas de carácter quantitativo para facilitar o processo de análise estatística. Segundo Marconi e Lakatos “*As pesquisas de carácter quantitativo são mais adequadas para aclarar opiniões e atitudes mais explicativas e conscientes dos indivíduos entrevistados, pois utilizam instrumentos padronizados, como os questionários*” (Lakatos e Marconi 2010).

De seguida apresentam-se as variáveis necessárias ao estudo com as respetivas escalas de mensuração.

Mensuração da variável Liderança LMX

A Teoria Liderança de troca líder-liderado refere-se ao relacionamento diário entre o líder e seus subordinados. A teoria tem como foco estudar o tratamento diferenciado entre os líderes e os membros da sua equipa, baseando-se no fato de existirem relações únicas um a um, com cada pessoa que lhe reporta (Liden e Maslyn 1998).

Segundo Graen e Uhl-Bien (1995) o construto LMX é composto por várias dimensões, mas essas dimensões são tão altamente correlacionadas que podem ser aproveitadas com a medida única do LMX. Sugerindo assim que a redundância massiva resultante do uso de mais de uma medida do LMX neste momento possa adicionar pouca informação única.

A escala utilizada é da autoria dos autores Graen e Uhl-Bien (1995) sendo constituída por sete itens como: “O meu supervisor está satisfeito com o meu trabalho”; “O meu supervisor compreende os meus problemas de trabalho e as minhas necessidades”; “O meu supervisor sabe como eu sou bom no meu trabalho”; “O meu supervisor está disposto a usar o seu poder para me ajudar a resolver problemas de trabalho”; “Eu tenho uma boa relação de

trabalho com o meu supervisor”; “O meu supervisor está disposto a ajudar-me no trabalho quando realmente necessito”; “Eu tenho confiança suficiente no meu supervisor para o defender e justificar a sua decisão se não estiver presente.”.

Tabela 1 - Escala de mensuração da variável Liderança troca líder-liderado

- O meu supervisor está satisfeito com o meu trabalho;
- O meu supervisor compreende os meus problemas de trabalho e as minhas necessidades;
- O meu supervisor sabe como eu sou bom no meu trabalho;
- O meu supervisor está disposto a usar o seu poder para me ajudar a resolver problemas de trabalho;
- Eu tenho uma boa relação de trabalho com o meu supervisor;
- O meu supervisor está disposto a ajudar-me no trabalho quando realmente necessito;
- Eu tenho confiança suficiente no meu supervisor para o defender e justificar a sua decisão se não estiver presente;

Mensuração da variável Espiritualidade no local de trabalho

A mensuração desta variável assenta nas três dimensões dos autores Milliman *et al.* (2003): sentido de comunidade na equipa; alinhamento do indivíduo com os valores da organização; sentido de préstimo à comunidade.

Os autores Rego *et al.* (2007) não só aplicaram as referidas dimensões como incorporaram uma nova no estudo deste construto, as oportunidades para a vida interior.

Por sua vez os autores Joelle e Coelho (2017) aplicaram as três primeiras dimensões, fortaleceram a dimensão dos autores Rego *et al.* (2007) com a introdução de um terceiro item e ainda criaram uma nova dimensão, equilíbrio emocional e paz interior.

A dimensão sentido de comunidade em equipa engloba os seguintes cinco itens, de forma a avaliar o grau de concordância por parte dos inquiridos sobre a forma como os

trabalhadores se relacionam entre eles organização. Utilizados pelos autores Rego *et al.* (2007).

Na dimensão de alinhamento do indivíduo com os valores da organização engloba cinco escalas que procuram medir a compatibilidade dos valores da organização com os valores dos trabalhadores. Proveniente dos autores Milliman *et al.* (2003).

Quanto à dimensão de sentido de préstimo à comunidade inclui escalas que pretendem medir a perceção dos trabalhadores em relação à importância que tem o trabalho que desenvolvem atendendo não só ao interesse pessoal mas também da sociedade. Esta dimensão é proveniente de trabalhos realizados por Ashmos e Duchon (2000) com a denominação “trabalho com significado” e, tal como na dimensão anterior por Milliman *et al.* (2003).

Quanto à dimensão de oportunidades para a vida interior tem como fonte os autores Ashmos e Duchon (2000) com a exceção do último item desenvolvido por Joelle e Coelho (2017). Esta dimensão representa a perceção dos trabalhadores em relação à existência, ou não, de atenção por parte dos líderes aos seus valores espirituais.

A dimensão da EBIP inclui seis itens para medir o bem-estar psicológico alimentado por sentimentos como felicidade, paz e confiança, sentidos pelos trabalhadores no seu contexto organizacional. Declarações como "o meu trabalho ajuda-me a sentir-me em paz comigo mesmo" ou "o meu trabalho ajuda-me a alcançar as minhas aspirações pessoais" fazem parte desta dimensão criada e validada por Joelle e Coelho (2017).

Tabela 2 - Escala de mensuração da variável Espiritualidade no local de trabalho

Sentido de comunidade na equipa

- As pessoas do meu grupo/equipa sentem-se parte de uma família;
- O meu grupo/equipa fomenta a criação de um espírito de comunidade;
- Acredito que as pessoas do meu grupo/equipa se apoiam umas às outras;
- Acredito que os membros do meu grupo/equipa se preocupam realmente uns com os outros;
- Sinto que as pessoas do meu grupo/equipa estão ligadas entre si por um propósito comum.

Alinhamento do indivíduo com os valores da organização

- Sinto-me bem com os valores que predominam na minha organização;
- As pessoas sentem-se bem acerca do seu futuro na organização;
- A minha organização ajuda-me a que eu viva em paz comigo mesmo;
- Os líderes da minha organização preocupam-se em ser úteis à sociedade.

Sentido de préstimo à comunidade

- O trabalho que eu realizo está relacionado com aquilo que considero importante para a minha vida;
- Vejo que existe uma ligação entre o meu trabalho e os benefícios para a sociedade como um todo;
- Quando trabalho, sinto que sou útil à sociedade.

Oportunidades para a vida interior

- Os meus valores espirituais são valorizados no meu local de trabalho;
- No meu local de trabalho há lugar para a espiritualidade;
- No meu local de trabalho eu posso “alimentar” a minha espiritualidade.

Equilíbrio emocional e paz interior

- O meu trabalho ajuda-me a sentir paz comigo mesmo;
- O meu trabalho ajuda-me a encontrar um equilíbrio na minha vida;
- O meu trabalho ajuda-me a concretizar as minhas aspirações pessoais;
- O meu trabalho ajuda-me na minha realização pessoal;
- O meu trabalho ajuda-me a ser mais feliz;
- O meu trabalho ajuda-me a que mesmo quando alguma coisa corre mal me sinta confiante.

Mensuração da variável Comprometimento afetivo para com a organização

Escala desenvolvida por Meyer, Allen, e Smith (1993), aplicada mais tarde à espiritualidade no local de trabalho por Moore e Casper (2006) e mais recente por Joelle e Coelho (2017). Esta escala pretende medir o comprometimento afetivo organizacional, ou seja, avaliar como os trabalhadores se sentem emocionalmente ligados à sua organização.

Tabela 3 - Escala de mensuração da variável Comprometimento afetivo para com a organização

- Eu adoraria passar o resto da minha carreira nesta organização;
- Eu sinto que os problemas desta organização também me pertencem;
- Eu não sinto que "faça parte da família" nesta organização;
- Eu não me sinto "emocionalmente ligado(a)" nesta organização;
- A minha organização tem um grande significado pessoal para mim;
- Eu não sinto um forte senso de pertença à minha organização.

Mensuração da variável Atitude afetiva perante a mudança

Escala apresentada por Dunham e Grube (1989) tendo sido também aplicada mais tarde pelo autor Yousef (2000).

Tabela 4 - Escala de mensuração da variável Atitude afetiva perante a mudança

- A mudança normalmente é benéfica para a organização;
- A maioria dos meus colegas de trabalho beneficia com a mudança;
- Eu pretendo fazer o que for possível para apoiar a mudança;
- Normalmente eu apoio novas ideias;
- Eu considero que a maior parte das mudanças são benéficas;
- Normalmente eu beneficio com a mudança.

Mensuração da variável Personalidade Proativa

Escala desenvolvida por Bateman e Crant (1993) tendo sido aplicada e reduzida em variados estudos e países. Claes *et al.* (2005) compararam várias destas reduções da escala original em três países europeus Bélgica, Finlândia e Espanha tendo concluído que a redução para 6 questões aplicada por Parker (1998) foi a mais consistente nos três países.

Esta avaliação será respondida pelos operadores e respetivos supervisores.

Tabela 5 - Escala de mensuração da variável Personalidade Proativa

- Se eu vejo alguma coisa que não me agrada, corrijo;
- Mesmo quando as hipóteses são poucas, se eu acredito em alguma coisa, eu faço com que ela aconteça;
- Eu adoro vencer pelas minhas ideias, mesmo com a oposição dos outros;
- Eu sou ótimo a identificar oportunidades;
- Eu estou sempre à procura de melhores formas de fazer as coisas;
- Se eu acredito numa ideia, nenhum obstáculo me vai impedir de a realizar.

Mensuração da variável Superação no trabalho

Esta escala pretende captar o esforço adicional que os inquiridos realizam em contexto organizacional quando tal se torna necessário. Foi desenvolvida por Licata *et al.* (2003) e mais tarde aplicada por Gonçalves (2012) e Semedo *et al.* (2015).

Tabela 6 - Escala de mensuração da Superação no Trabalho

- Eu sou muito inteligente e empreendedor na execução do meu trabalho;
- Eu sou uma pessoa muito criativa a encontrar formas de fazer o meu trabalho;
- Eu tenho orgulho em conseguir fazer com que as coisas aconteçam mesmo quando há dificuldades;
- Eu sou imaginativo quando se trata de ultrapassar barreiras no meu trabalho.

Mensuração da variável Intenção de saída

A escala de intenção de saída pretende medir a probabilidade identificada pelos trabalhadores de saírem da organização em busca de outra relação laboral, ou seja, avalia a

intenção dos trabalhadores em procurarem alternativas ao seu emprego atual. Esta escala foi desenvolvida por Jones *et al.* (2007).

Tabela 7 - Escala de mensuração da Intenção de saída

- Se pudesse saia hoje da minha organização;
- Estou seriamente a considerar mudar de organização;
- Durante o próximo ano penso procurar um emprego noutra organização.

Mensuração da variável de Performance individual

A performance individual foi medida através de um instrumento adaptado e desenvolvido por Mott (1972) e que se dividem em 3 dimensões, a produtividade, a adaptabilidade e a flexibilidade. Estudos recentes nomeadamente no estudo de Joelle e Coelho (2017) constatou-se que é quase sempre unidimensional, tendo-se verificado o mesmo no presente estudo. Os colaboradores foram questionados quanto ao seu desempenho em relação aos seus colegas mas também os supervisores avaliaram o desempenho dos trabalhadores utilizando esta escala.

Tabela 8 - Escala de mensuração da Performance Individual

- Em comparação com os seus colegas, como classifica a sua capacidade de ajustamento a mudanças no modo de trabalho;
- Em comparação com os seus colegas, como avalia a sua reação a situações de relativa emergência (como crises, prazos curtos, questões pessoais inesperadas, repartição dos recursos, problemas, etc.);
- Em comparação com os seus colegas, como avalia a qualidade da sua resposta a situações de relativa emergência;
- Em comparação com os seus colegas, qual é o nível de eficiência do seu trabalho? Por outras palavras, até que ponto é que usa de forma adequada os recursos disponíveis (dinheiro, pessoas, equipamentos, etc.);
- Em comparação com os seus colegas, como avalia as suas capacidades de impedir ou minimizar potenciais problemas antes que eles ocorram;

- Em comparação com os seus colegas, qual é a sua eficácia em adaptar-se às mudanças no trabalho;
- Em comparação com os seus colegas, qual é a sua rapidez em adaptar-se às mudanças no trabalho;
- Em comparação com os seus colegas, qual das seguintes opções melhor descreve a forma como seu supervisor o classificou na última avaliação formal de desempenho;
- Em comparação com os níveis de produtividade dos seus colegas, como é que avalia o seu nível de produção, em quantidade;
- Em comparação com os seus colegas, como é que avalia a qualidade do seu trabalho.

Mensuração da variável Satisfação com a vida

A variável satisfação com a vida possibilita efetuar avaliações cognitivas e afetivas dos trabalhadores sobre a sua própria vida. A escala de satisfação com a vida foi desenvolvida por Diener *et al.* (2009) e recentemente utilizada por Wang *et al.* (2017).

Tabela 9 - Escala de mensuração da variável de Satisfação com a vida

- Em grande parte, a minha vida aproxima-se dos meus ideais;
- As minhas condições de vida são excelentes;
- Eu estou satisfeito com a minha vida;
- Até agora, sempre consegui as coisas importantes que desejei na minha vida;
- Se pudesse voltar atrás na minha vida, não mudaria praticamente nada.

Variáveis demográficas

Para uma correta e exata caracterização da amostra, o questionário construído para recolha de dados solicita aos trabalhadores fabris que façam a sua caracterização individual.

Tendo sido aplicadas as seguintes variáveis demográficas: idade; género; nível de escolaridade; antiguidade na empresa; vencimento mensal disponível.

4.3 Seleção da População e Amostra

“A amostra é uma parcela convenientemente selecionada do universo, ou seja, da população.” (Lakatos e Marconi 2010).

Um dos objetivos deste estudo é o de confirmar as hipóteses já apresentadas com trabalhadores fabris. Para o conseguir a amostra a estudar é constituída pelos já referidos trabalhadores fabris de uma grande multinacional a operar em Portugal. Devido à sua dimensão, para o conseguir será estudada uma amostra representativa para assim inferir sobre a população. Para conseguir a referida amostra representativa serão distribuídos aleatoriamente questionários pelas equipas fabris e pelos respetivos supervisores. Pretendendo assim ter uma amostra o mais representativa possível da população desta organização.

4.4 Método de Recolha de Dados

O método escolhido para a observação direta extensiva da amostra foi o questionário. Este “é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador” (Lakatos e Marconi 2010).

A opção de recolha de dados através do questionário deve-se: possibilidade de atingir um maior número de pessoas em simultâneo conseguindo-se assim recolher mais informação com menos tempo despendido; permite obter mais respostas, mais rápidas e mais precisas; maior veracidade nos resultados obtidos em razão da confidencialidade; maior veracidade pela maior disponibilidade de tempo para a resposta e em hora mais favorável; menor risco de distorção, pela não influência de terceiros.

“Junto com o questionário deve-se enviar uma nota ou carta explicando a natureza da pesquisa, sua importância e a necessidade de obter respostas, tentando despertar o interesse do recebedor, no sentido de que ele preencha e devolva o questionário dentro de um prazo razoável” (Lakatos e Marconi 2010). Tendo-se optado por o fazer no cabeçalho do questionário.

Para garantir melhor qualidade nas respostas e confidencialidade sobre o conteúdo das destas foram disponibilizados envelopes para que os participantes fechem o questionário após o seu preenchimento. Após recolha dos envelopes, equipa a equipa, e registo dos participantes no estudo, foi solicitado aos supervisores que respondessem ao questionário específico destes, apenas em relação aos trabalhadores indicados. Ou seja, apenas referente aos participantes no estudo.

4.5 Elaboração do Questionário

“A elaboração de um questionário requer a observância de normas precisas, a fim de aumentar sua eficácia e validade” (Lakatos e Marconi 2010).

Para Parasumaran (1991) questionário é um conjunto de perguntas que tem por objetivo a obtenção de dados para concluir sobre as hipóteses apresentadas.

Quanto à forma, o questionário, por tratar-se de um procedimento padronizado, deverá ser composto por perguntas fechadas ou de resposta fixa. No entanto, quando o

investigador deseja analisar opiniões e atitudes, recorre-se habitualmente ao uso de perguntas de respostas graduadas realizadas por meio das escalas. Tais procedimentos são especializados na medição da atitude, as quais permitirão conhecer não só a direção da atitude mas também a sua intensidade (Lakatos e Marconi 2010).

“O questionário deve ser limitado em extensão e em finalidade. Se for muito longo, causa fadiga e desinteresse, se curto demais, corre o risco de não oferecer suficientes informações” (Lakatos e Marconi 2010).

Foi elaborado um questionário com todas as variáveis para ser respondido pelos trabalhadores, tendo ainda sido elaborado outro questionário para ser respondido pelos supervisores, sobre os trabalhadores participantes, com duas variáveis iguais às dos trabalhadores, a Performance e a Proatividade.

A escala utilizada foi escala de *Likert* de 1 a 7, onde: (1) discordo totalmente; (2) discordo; (3) discordo/não concordo nem discordo; (4) não concordo nem discordo; (5) não concordo nem discordo/concordo; (6) concordo; (7) concordo totalmente. Optou-se por esta escala por ser a aconselhada pelos autores das escalas de mensuração das variáveis a utilizar.

Seguindo a mesma metodologia foram disponibilizados questionários aos respetivos supervisores para que estes avaliassem os participantes tendo sido também facultado os envelopes para garantir confidencialidade e transparência nas respostas apresentadas.

Os dois questionários, dos trabalhadores e dos supervisores, foram anexados ao final desta dissertação (Anexo III e Anexo IV respetivamente).

4.6 Aplicação de pré-teste

O questionário precisa ser testado antes de sua utilização definitiva através da sua aplicação a uma pequena população escolhida com características semelhantes à população em estudo. Tendo sido aplicado o pré-teste a uma pequena amostra de 5 inquiridos com

características idênticas às da população, ou seja, a cinco trabalhadores industriais do chão de fábrica. Este pré-teste teve como objetivo a validação do questionário na sua clareza e compreensão das questões, na codificação e sequência das perguntas.

Deste teste surgiu a necessidade de substituir a palavra “organização” por “empresa” tornando assim mais clara e objetiva a pergunta. Sendo ainda necessário especificar o conceito valores espirituais em honestidade, humildade, o serviço aos outros.

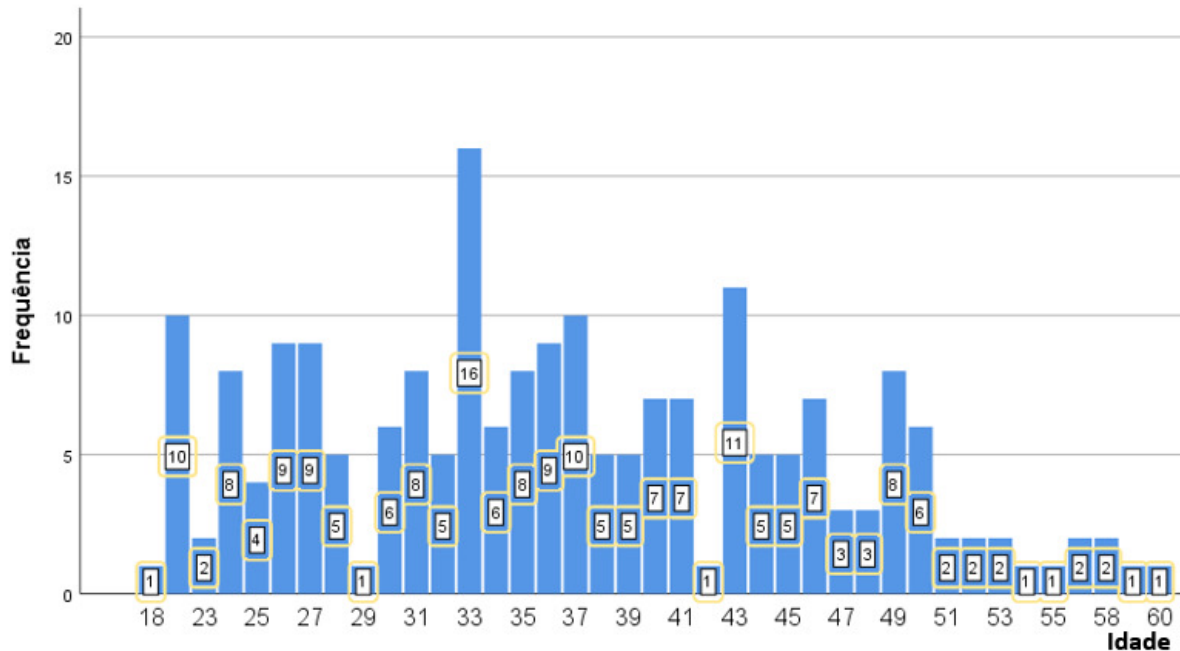
4.7 Inserção dos Dados no Software Estatístico e Verificação de Erros

Após a conclusão da recolha de dados, dos 204 trabalhadores participantes e dos respetivos 204 questionários respondidos por 10 supervisores sobre os participantes, procedeu-se à introdução dos dados no *software* estatístico IBM SPSS versão 25, cuja licença de utilização foi fornecida e autorizada pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, o que possibilitou criar a base de dados e avançar para a análises estatísticas. Nomearam-se siglas com o objetivo de identificar mais facilmente as questões e suas respetivas variáveis. Em relação à verificação de existência de erros, não foi constatado “*outliers*” nem “*missing values*”, o que permitiu avançar com a caracterização da amostra.

4.8 Caracterização da Amostra

Neste subtópico irá ser apresentada a caracterização da amostra. O perfil dos inquiridos baseou-se nas informações da idade, género, nível de escolaridade, antiguidade na empresa e no vencimento mensal líquido.

Figura 3 - Perfil dos inquiridos, Frequência, idade



Após a análise da estrutura das idades dos 204 inquiridos, verificou-se que a maior frequência situa-se nos 33 anos de idade com um total de 16 inquiridos. A segunda maior frequência situa-se nos 43 anos de idade tendo participado neste estudo 11 inquiridos com esta idade. A média de idades dos inquiridos situa-se nos 36,74 anos de idade, apresentando estes numa idade mínima de 18 anos e uma idade máxima de 60 anos.

Tabela 10 - Perfil dos inquiridos, Frequência absoluta e relativa, género

	Frequência	Percentagem %
Masculino	174	85,3
Feminino	30	14,7
Total	204	100,0

Em relação ao género, dos 204 inquiridos a maior parte são do género masculino, mais especificamente 85,3% da amostra são do género masculino enquanto apenas 14,7% são do género feminino.

Tabela 11 - Perfil dos inquiridos, Frequência absoluta e relativa, nível de escolaridade

	Frequência	Percentagem %
1º Ciclo \ Ensino Básico	20	9,8
3º Ciclo	96	47,1
Ensino Secundário (12º ano)	81	39,7
Licenciatura / Pós-graduação	7	3,4

No que diz respeito ao nível de escolaridade, verificou-se na amostra que 96 dos inquiridos representam a maior percentagem, mais precisamente 47,1%, possuem o terceiro ciclo completo. Com apenas menos 15 inquiridos verifica-se a resposta de 81 indivíduos com o ensino secundário completo. Dos 204 inquiridos 20 possuem o 1º Ciclo enquanto apenas 7 inquiridos são detentores de pelo menos uma Licenciatura.

Tabela 12 - Perfil dos inquiridos, Frequência absoluta e relativa, antiguidade na empresa

	Frequência	Percentagem %
0 a 2 anos	51	25,0
2 a 4 anos	75	36,8
4 a 6 anos	40	19,6
6 a 8 anos	32	15,7
8 a 10 anos	6	2,9
Total	204	100,0

Quanto à antiguidade na empresa verifica-se uma predominância de inquiridos contratados recentemente. Dos 204 participantes, 51 foram contratados há menos de 2 anos, 75 indivíduos trabalham nesta empresa desde 2 a 4 anos. Entre os 4 e 6 anos de antiguidade participaram 40 indivíduos. Com antiguidade entre os 6 e os 8 anos responderam 32 inquiridos. Apenas 6 dos indivíduos trabalham nesta empresa há mais de 8 anos e menos de 10 anos.

Tabela 13 - Perfil dos inquiridos, Frequência absoluta e relativa, vencimento mensal líquido

	Frequência	Percentagem %
Entre 500€ a 599€	39	19,1
Entre 600€ a 699€	65	31,9
Entre 700€ a 799€	61	29,9
Entre 800€ a 899€	27	13,2
mais de 900€	12	5,9
Total	204	100,0

Em relação ao vencimento mensal líquido verifica-se que a maior frequência situa-se no intervalo entre os 600€ e os 699€ com 65 inquiridos. Logo a seguir, no intervalo dos 700€ a 799€ participaram 61 trabalhadores. Usufruindo de um rendimento mensal líquido responderam 39 inquiridos. 27 participantes afirmaram dispor de entre 800€ a 599€ líquidos por mês enquanto apenas 12 dos inquiridos auferem mais de 900€ líquidos mensalmente.

4.9 Análise Estatística dos Dados

Neste ponto iremos abordar e explicar todos os métodos utilizados nas diversas análises desenvolvidas, assim como os dados estatísticos, as etapas para a sua execução e as

respetivas conclusões. Devido à presente investigação ser baseada no modelo de equações estruturais, a análise dos dados foi realizada com recurso ao *software* estatístico IBM SPSS AMOS, versão 25. Este programa é um acrescento ao *software* estatístico SPSS e, consequentemente, a base de dados é reconhecida pelo já referido programa AMOS.

Os modelos de equações estruturais combinam técnicas de regressão múltipla e de análise fatorial, sendo muito úteis para estudar em simultâneo relações múltiplas entre as variáveis, onde uma das variáveis é assumida como variável dependente numa relação estabelecida no modelo e posteriormente converte-se numa variável independente em relações posteriores no modelo (Lisboa *et al.* 2012).

A possibilidade de considerar simultaneamente vários tipos de variáveis é uma característica única da análise de modelos de equações estruturais mostrando ser a escolha como modelo adotado nesta investigação (Marôco 2014).

A análise fatorial é uma técnica de modelação linear geral que tem como objetivo identificar um conjunto reduzido de variáveis latentes (construtos) que expliquem a estrutura correlacional observada entre um conjunto de variáveis manifestas (itens). Esta pode ser classificada em dois tipos, Análise Fatorial Exploratória, não existem hipóteses sobre a estrutura correlacional, e Análise Fatorial Confirmatória, quando já existem hipóteses sobre a estrutura correlacional (Marôco 2014).

4.9.1 Análise Fatorial Exploratória

A Análise Fatorial Exploratória é aplicada quando ainda não se tem informação sobre a estrutura fatorial que pode explicar as correlações entre as variáveis manifestas (itens), recorrendo à rotação de fatores a qual permite explorar padrões estruturais, ou seja, quais itens são responsáveis pelo comportamento do construto.

Segundo Damásio (2012) antes de implementar a análise fatorial exploratória é necessário observar se a matriz de dados é passível de a implementar, o que, comumente é realizado recorrendo a dois métodos de avaliação. Ambos indicam a adequação dos dados para a realização da análise fatorial. Sendo eles o método de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o Teste de Esfericidade de Bartlett.

O índice de KMO ou índice de adequação da amostra é um teste estatístico que sugere a proporção de variância dos itens que pode ser explicada por um construto. A amostra é mais adequada à aplicação da análise fatorial quanto mais o resultado se aproximar de 1. Este índice indica o quão adequada é a aplicação da Análise Fatorial Exploratória para os dados recolhidos (Damásio 2012).

“Como regra para interpretação dos índices de KMO, valores menores que 0,5 são considerados inaceitáveis, valores entre 0,5 e 0,7 são considerados medíocres; valores entre 0,7 e 0,8 são considerados bons; valores maiores que 0,8 e 0,9 são considerados ótimos e excelentes, respetivamente” (Damásio 2012).

Já o teste de esfericidade de Bartlett avalia em que medida a matriz de (co)variância é similar a uma matriz-identidade indicando se existe ou não correlação entre os dados. Este teste também avalia a significância geral de todas as correlações em uma matriz de dados. Quando apresenta resultados com níveis de significância $p < 0,05$ significa que a matriz é fatorável em função da rejeição da hipótese nula de que a matriz de dados é similar a uma matriz identidade (Damásio 2012).

Realizados os testes acima descritos e divulgados os resultados na tabela seguinte, realizou-se a análise da consistência interna dos fatores (itens), definida como a proporção da variabilidade nas respostas que resulta de diferenças nas respostas dos inquiridos, ou seja, de diferenças de opinião (Pestana e Gageiro 2014). Tendo-se utilizado o Alpha de Cronbach para esse efeito.

A confiabilidade de uma estrutura fatorial pode ser obtida por meio de diversos critérios sendo o Alfa de Cronbach o mais utilizado. Este avalia o grau em que os itens de uma matriz de dados estão correlacionados entre si. O resultado do teste varia entre 0 e 1, onde $\alpha > 0,90$ é excelente, $\alpha > 0,80$ é bom, $\alpha > 0,70$ é aceitável, $\alpha > 0,60$ é questionável, $\alpha > 0,50$ é pobre e $\alpha < 0,50$ é inaceitável (Damásio 2012).

Os testes anteriormente explicados foram aplicados aos dados recolhidos sendo os resultados apresentados na tabela seguinte.

Tabela 14 - Testes KMO, Bartlett, % Variância Explicada e α de Cronbach

<i>Variável</i>	<i>Dimensão</i>	<i>KMO</i> <i>(Kaiser-Meyer-Olkin)</i>	<i>B.T.</i>	<i>% V. Explicativa</i>	<i>α de Cronbach</i>
<i>LMX</i>		<i>0,898</i>	<i>0,000</i>	<i>68,804%</i>	<i>0,924</i>
<i>Espiritualidade</i>	<i>3</i>	<i>0,939</i>	<i>0,000</i>	<i>76,950%</i>	
	<i>Comunidade</i>				<i>0,962</i>
	<i>Alinhamento</i>				<i>0,928</i>
	<i>Préstimo</i>				<i>0,900</i>
	<i>Vida Interior</i>				<i>0,890</i>
	<i>EBIP</i>				<i>0,962</i>
<i>Comprometimento</i>		<i>0,898</i>	<i>0,000</i>	<i>69,130%</i>	<i>0,908</i>
<i>Mudança</i>		<i>0,855</i>	<i>0,000</i>	<i>63,906%</i>	<i>0,885</i>
<i>Proatividade (Trb)</i>		<i>0,861</i>	<i>0,000</i>	<i>56,218%</i>	<i>0,837</i>
<i>Proatividade (Sup)</i>		<i>0,895</i>	<i>0,000</i>	<i>76,070%</i>	<i>0,936</i>
<i>Superação</i>		<i>0,809</i>	<i>0,000</i>	<i>72,762%</i>	<i>0,869</i>
<i>Saída</i>		<i>0,725</i>	<i>0,000</i>	<i>85,815%</i>	<i>0,917</i>
<i>Performance (Trb)</i>		<i>0,910</i>	<i>0,000</i>	<i>63,444%</i>	<i>0,935</i>
<i>Performance (Sup)</i>		<i>0,955</i>	<i>0,000</i>	<i>84,778%</i>	<i>0,980</i>
<i>Satisfação</i>		<i>0,819</i>	<i>0,000</i>	<i>69,179%</i>	<i>0,885</i>

Da variável de Performance respondida pelos supervisores foram removidos dois itens (o terceiro e o sexto). Da variável Proatividade respondida pelos supervisores foi removido o terceiro item e da variável de liderança troca líder membro (LMX) respondido pelos

operadores foi removido o segundo item. Estes itens foram removidos dada a sua baixa capacidade explicativa.

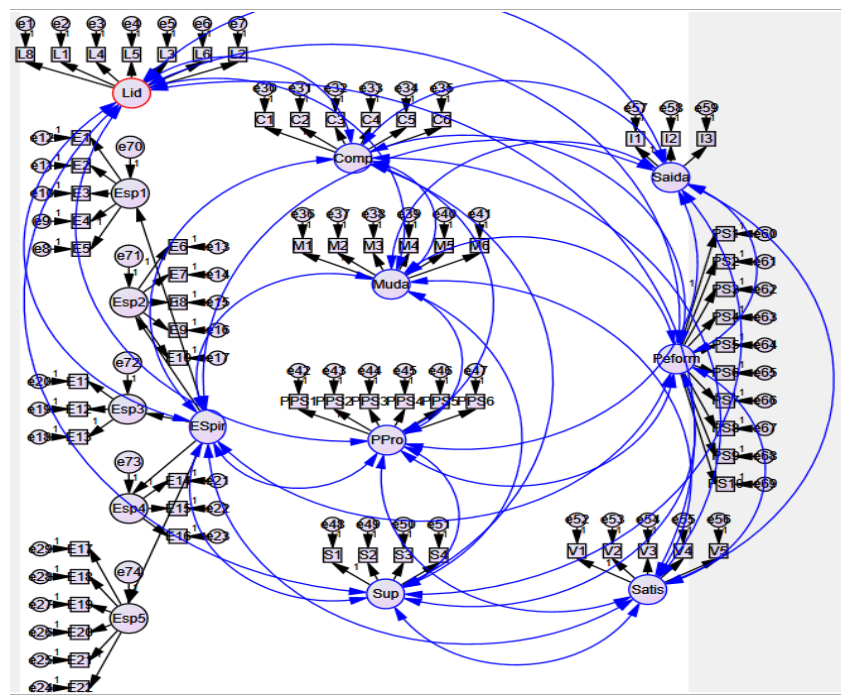
Foi assim possível obter a constituição final das variáveis por meio da Análise Fatorial Exploratória tendo-se verificado a confiabilidade da estrutura fatorial através do alfa de Cronbach. Os resultados foram bons sendo todos os valores maiores do que 0,80, o que significa que os itens possuem uma boa consistência interna. Quanto ao índice KMO revela ótimos resultados com todos os valores acima de 0,8 indicando que a análise fatorial pode ser realizada por existir uma boa correlação entre as variáveis. Já no teste de esfericidade de Bartlett verificou-se que todos os resultados são inferiores a 0,05 assumindo que existe correlação entre as variáveis. No que diz respeito à variância explicada, todos os valores encontram-se acima de 56,2% o que significa que todas as variáveis são consideradas significativas na explicação dos dados.

4.10 Análise Fatorial Confirmatória

O objetivo da análise fatorial confirmatória passa por verificar a estrutura fatorial proposta e explorar se possíveis alterações significativas são necessárias (Hair 2009). Podendo afirmar-se que o seu objetivo é semelhante ao da análise fatorial exploratória, contudo na análise fatorial exploratória, o número de fatores não é conhecido à partida, tal como são desconhecidas as cargas das variáveis observadas relacionadas aos fatores em questão. A análise fatorial confirmatória é aplicada quando se tem a informação prévia sobre a estrutura fatorial, servindo, essencialmente, para confirmar padrões estruturais, ou seja, verificar se determinadas variáveis latentes (construtos) são responsáveis pelo comportamento de determinadas variáveis manifestas (itens) específicas de acordo com uma determinada teoria. Geralmente a análise fatorial confirmatória é a técnica adotada para avaliar a qualidade do ajustamento de um modelo de medida teórico à estrutura correlacional observada entre as variáveis manifestas (itens) (Marôco 2014).

O modelo de equações estruturais envolve dois aspetos fundamentais: a medição das variáveis latentes, construtos (modelo de medida); e o aspeto de análise das relações de causalidade entre essas mesmas variáveis (modelo estrutural). Referindo-se a análise fatorial confirmatória ao modelo de medida de equações estruturais (Lisboa *et al.* 2012). O modelo de medida inicial encontra-se representado na figura 4.

Figura 4 - Modelo de medida inicial



De seguida, procedeu-se à análise da qualidade do ajustamento do modelo no seu conjunto, e posteriormente, à análise da qualidade do modelo de medida.

4.10.1 Análise da qualidade do ajustamento do modelo no seu conjunto

Esta fase de avaliação da qualidade do modelo tem como objetivo avaliar quão bem o modelo teórico consegue reproduzir a estrutura correlacional das variáveis manifestas (itens)

na amostra recolhida (Março 2014). Desta forma serão apresentados os resultados de algumas das medidas mais utilizadas para avaliar a precisão do ajustamento: Qui-Quadrado χ^2 ; Comparative Fit Index (CFI); Tucker-Lewis Fit Index (TLI); Incremental Fit Index (IFI) e Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA).

Tabela 15 - Estatística com valores de referência de qualidade do ajustamento

<i>Estatística</i>	<i>Valores de referência</i>		<i>Autores</i>
χ^2	-	<i>Quanto menor, melhor</i>	(Março 2014)
χ^2/gl	> 5	<i>Ajustamento mau</i>	(Março 2014)
]2;5]	<i>Ajustamento sofrível</i>	
]1;2]	<i>Ajustamento bom</i>	
	~ 1	<i>Ajustamento muito bom</i>	
<i>CFI</i>	< 0,8	<i>Ajustamento mau</i>	(Março 2014)
<i>TLI</i>]0,8;0,9[<i>Ajustamento sofrível</i>	
]0,9;0,95[<i>Ajustamento bom</i>	
	≥ 0,95	<i>Ajustamento muito bom</i>	
<i>IFI</i>	≥ 0,95	<i>Ajustamento muito bom</i>	(Lisboa, Augusto, e Ferreira 2012)
<i>RMSEA</i>	> 0,10	<i>Ajustamento inaceitável</i>	(Março 2014)
]0,05;0,10]	<i>Ajustamento aceitável</i>	
	≤ 0,05	<i>Ajustamento muito bom</i>	

O ajuste do modelo foi realizado com o objetivo de melhorar significativamente o ajustamento. Através de *Modification Indices* pratica-se este ajuste que consiste na modificação do modelo eliminando vias não significativas, libertando parâmetros anteriormente fixos, fixando parâmetros anteriormente livres e ou correlacionando erros de medida (Março 2014). O modelo de medidas após análise dos índices de modificação encontra-se esquematizado na figura seguinte.

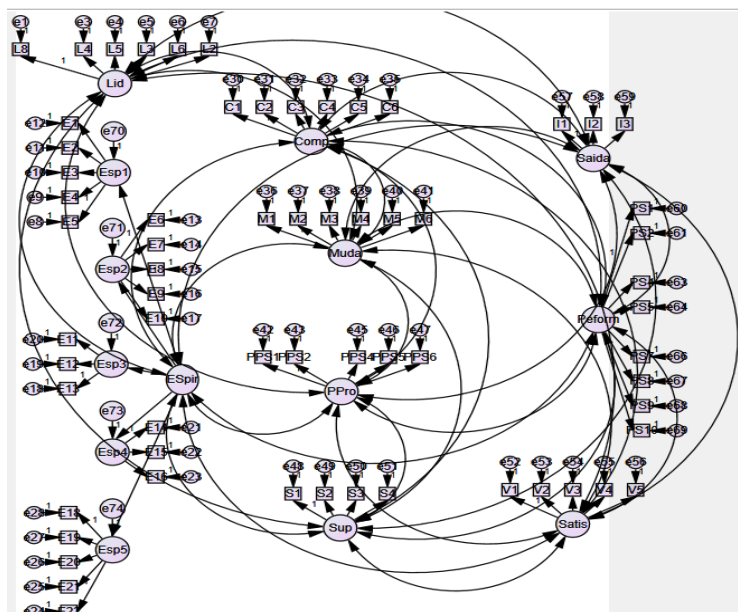
Após a análise dos índices de modificação os valores obtidos para os indicadores estão apresentados na tabela seguinte.

Tabela 16 - Model Fit da Análise fatorial confirmatória após análise dos índices de modificação

Model Fit	Amostra
χ^2	3067,63
gl	1912
IFI	0,911
TLI	0,905
CFI	0,910
RMSEA	0,055

No que se refere ao modelo de medida, após a análise dos dados da tabela acima representada verificou-se que este apresenta estatísticas e índices reveladores de um bom ajustamento. O modelo de medida após a análise dos índices de modificação é apresentado em seguida, na figura seguinte.

Figura 5 - Modelo de medidas após análise dos índices de modificação



4.10.2 Análise da qualidade do modelo de medidas

É não só importante a avaliação do modelo no seu conjunto, mas é igualmente importante efetuar a análise do modelo de medida, ou seja, para além de um bom ajustamento global, o modelo precisa ainda apresentar um bom ajustamento local (Marôco 2014). Com este objetivo, após a avaliação do ajustamento do modelo no seu conjunto, procedeu-se à avaliação do modelo de medida com o intuito de perceber como as variáveis latentes (ítems) foram medidas pelos construtos previamente selecionados para a sua medição. Para este fim recorre-se às medidas de ajuste local como a fiabilidade de medida das variáveis latentes e indicadores e análise da validade discriminante (Lisboa, Augusto, e Ferreira 2012). Para se proceder à análise da fiabilidade de medida das variáveis latentes (ítems) recorreu-se à fiabilidade de cada indicador (construto), à fiabilidade de cada variável latente (item) e à variância média extraída.

Fiabilidade de medida de cada indicador (*Individual-Item Reliability*)

Mais conhecido como o coeficiente de correlação múltiplo (R^2) consiste na avaliação do grau de correlação ao quadrado entre os construtos e cada um dos seus itens.

“...de uma forma geral, valores de R^2 inferiores a 0.25 (o fator explica menos de 25% da variância da variável manifesta) indicam possíveis problemas de ajustamento local com esta variável.” (Marôco 2014).

Nos dados apresentados na tabela presente no anexo II verifica-se que todos os itens presentes na análise fatorial confirmatória final cumprem com esta condição. Mais do que isso, todos os valores apresentados são superiores a 0,578, podendo admitir que o indicador de fiabilidade de medida individual é bom. Esta análise é designada por SRW (Standardized Regression Weights) no programa estatístico AMOS.

Fiabilidade de cada variável latente (*Composite Reliability – CR*)

Conhecido por fiabilidade compósita, este indicador serve para medir a forma como cada uma das variáveis latentes está a ser medida pelos respetivos indicadores (Lisboa, Augusto, e Ferreira 2012). Para que se aceite a hipótese da fiabilidade de cada variável latente é comum sugerir-se valores acima de 0,7 (Hair 2009).

Após cálculo deste indicador e conforme descrito na tabela 17 verificou-se que todos os construtos utilizados no modelo conceitual respeitam o critério estipulado.

Também importante para comprovar a fiabilidade do modelo são os Alphas de Cronbach. Quando estes apresentam valores acima dos 0,7 consideramos que o instrumento tem fiabilidade apropriada, estando representados a negrito também na tabela número 17.

Variância Média Extraída (*Average Variance Extracted - AVE*)

Para além da medida de confiabilidade referida acima, a variância extraída também é uma medida que reflete a quantia geral de variância nos indicadores explicada pela variável latente. A variância média extraída estima a proporção da variância dos indicadores ligados à medição de uma determinada variável latente exposta por essa variável latente (Lisboa, Augusto, e Ferreira 2012). É comum sugerir-se valores acima de 0,5 para que se possa aceitar a hipótese da fiabilidade (Hair 2009).

Após a análise deste indicador, verificou-se que todos os construtos utilizados no modelo conceitual respeitaram esse critério estipulado pelos autores. Os resultados da AVE são apresentados também na tabela número 17.

Validade discriminante

A validade discriminante é um instrumento que permite avaliar se a escala de medida mede realmente o que pretende mensurar (Marôco 2014). Para que uma determinada variável latente cumpra o requisito da validade discriminante deverá existir uma correlação

significativamente superior entre os indicadores afetos à sua medição do que entre estes e os que estão afetos à medida de uma outra variável latente.

Este instrumento “avalia a extensão com que os indicadores afetos à medição de variáveis latentes diferentes se encontram correlacionados entre si e, conseqüentemente, a extensão com que as variáveis latentes independentes se encontram correlacionadas entre si” (Lisboa, Augusto, e Ferreira 2012). Ou seja, “avalia se os itens que refletem um fator não estão correlacionados com outros fatores, i.e., os fatores, definidos por cada conjunto de itens, são distintos” (Marôco 2014).

Para concretizar o teste foram utilizados dois procedimentos, o da análise da correlação entre variáveis latentes e a comparação da correlação entre variáveis latentes com a variância média extraída (AVE).

Após analisar a tabela seguinte podemos concluir que todas as correlações ao quadrado são inferiores ao AVE, o que confirma a validade discriminante das variáveis.

Tabela 17 – Desvio Padrão, Matriz de Correlações e Alpha de Cronbach

Variáveis	DP	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	CR	AVE
<i>LMX (X1)</i>	0,788	0,924									0,906	0,619
<i>Espiritualidade (X2)</i>	0,779	0,577	0,961								0,907	0,667
<i>Comprometimento (X3)</i>	0,904	0,412	0,664	0,908							0,912	0,634
<i>Mudança (X4)</i>	0,725	0,463	0,592	0,629	0,847						0,888	0,571
<i>Proatividade (supervisor) (X5)</i>	0,565	0,114	0,065	0,151	0,018	0,936					0,940	0,759
<i>Superação (X6)</i>	0,572	0,308	0,302	0,229	0,431	0,144	0,857				0,877	0,643
<i>Saída (X7)</i>	0,768	-0,304	-0,603	-0,489	-0,305	0,048	-0,073	0,917			0,920	0,795
<i>Performance (supervisor) (X8)</i>	0,484	0,112	0,026	0,017	-0,071	0,904	0,075	0,107	0,980		0,975	0,829
<i>Satisfação (X9)</i>	0,818	0,356	0,384	0,205	0,348	-0,054	0,364	-0,193	-0,073	0,885	0,889	0,618

4.11 Conclusão

Neste capítulo iniciámos com a explicação das escalas de mensuração e a sua apresentação para cada variável em estudo.

Em seguida foi analisada a consistência e validade das escalas que foram utilizadas para conseguirmos passar à etapa seguinte, a elaboração do questionário. Após realçada a importância do pré-teste e refletindo os ajustes recolhidos aplicou-se o questionário. A partir daí, os dados obtidos com o inquérito foram introduzidos no *software* SPSS.

Procedeu-se à caracterização da amostra seguido da análise fatorial exploratória, tendo sido possível concluir que os resultados foram significativos.

O passo seguinte foi a realização da análise fatorial confirmatória onde ficou evidenciado que todos os índices são satisfatórios para todas as variáveis tanto para os índices do KMO, como no Teste de Esfericidade de Bartlett e como para o Alfa de Cronbach. Para apresentar o modelo de medidas final foram necessários os referidos ajustamentos. Na parte final foram apresentadas as fiabilidades de cada indicador e de cada variável latente presente no modelo. Para concluir foi ainda analisado o AVE e a validade discriminante.

Após a verificação do modelo de medida e a comprovação de que o modelo de medida em investigação é um bom modelo, partir-se-á para a avaliação do modelo estrutural, a qual será demonstrada no próximo capítulo por meio da apresentação dos resultados.

Capítulo V – Apresentação dos Resultados

5.1 Introdução

Neste capítulo final serão expostos os principais resultados obtidos a partir das análises estatísticas. Irá iniciar-se pela exibição da análise descritiva das variáveis do estudo, posteriormente será exposta a estimação do modelo e em seguida, apresentar-se-á o teste das hipóteses levantadas para a espiritualidade no local de trabalho e para o LMX. Já no final será apresentada uma discussão dos resultados encerrando com um resumo geral dos mesmos.

5.2 Análise Descritiva das Variáveis

A análise descritiva das variáveis é a primeira análise que permite conhecer os valores médios que se atingiram para cada variável consoante as respostas dos inquiridos como ainda o respetivo desvio padrão. Na tabela abaixo estão as médias e os desvios padrão das respostas obtidas neste estudo permitindo-nos caracterizar a amostra em relação às variáveis do modelo de investigação.

Com esta análise conseguimos entender qual o comportamento médio da amostra de acordo com as variáveis do estudo.

Tabela 18 - Análise descritiva das variáveis

<i>Variável</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio-Padrão</i>
<i>LMX</i>	5,11	1,284
<i>Espiritualidade Comunidade</i>	4,62	1,735
<i>Espiritualidade Alinhamento</i>	4,95	1,385
<i>Espiritualidade Préstimo</i>	5,12	1,329
<i>Espiritualidade Vida Interior</i>	5,18	1,513
<i>Espiritualidade EBIP</i>	4,78	1,479
<i>Comprometimento</i>	4,82	1,482
<i>Mudança</i>	5,24	1,103
<i>Proatividade (trabalhador)</i>	5,61	1,017
<i>Proatividade (supervisor)</i>	4,56	1,162
<i>Superação</i>	5,79	0,932
<i>Saída</i>	2,83	1,699
<i>Performance (trabalhador)</i>	5,40	1,136
<i>Performance (supervisor)</i>	4,46	1,177
<i>Satisfação</i>	4,95	1,306

Tendo em consideração a escala utilizada, *Likert* de 1 a 7, em que 1 corresponde a discordo totalmente e 7 corresponde a concordo totalmente, entende-se que a média dos valores respondidos pela amostra está acima do centro da escala, de valor 4 que corresponde a nem concordo nem discordo, para todas as variáveis com a exceção da variável intenção de saída.

As duas variáveis mais valorizadas pelos inquiridos são a variável *Superação* no Trabalho e a autoavaliação de *Proatividade*, indicando que os trabalhadores consideram-se acima da média a identificar oportunidades, a corrigir, a melhorar formas de trabalho, que são

criativas e imaginativas a superar as dificuldades e os obstáculos no desempenho das suas funções. Estes valores podem dever-se à forte cultura Lean com um enorme incentivo à melhoria vivida pelos trabalhadores associada à média das idades destes, 36 anos.

A variável menos valorizada pelos participantes neste estudo, apesar de ter o segundo maior valor de desvio padrão, é a Intenção de Saída revelando que os trabalhadores em média não manifestam intenção de abandonar a organização.

A leitura dos valores médios presentes na tabela anterior permite afirmar que os inquiridos consideram que existe ou está presente um sentido de comunidade na equipa, assim como há a preocupação do alinhamento dos valores do indivíduo com os valores da organização e ainda que existe possibilidade de encontrar equilíbrio emocional e paz interior no seu local de trabalho mas, apenas de uma forma que classificaram como média, não concordando nem discordando. O que se pode afirmar que há margem para melhorar a perceção dos inquiridos sobre estas questões internas à organização da qual fazem parte.

A relação que os trabalhadores estabelecem entre o trabalho que executam e a utilidade do mesmo no contexto da sociedade é positiva, o que significa que os trabalhadores vêem o trabalho deles como tendo utilidade.

Quanto à perceção dos trabalhadores sobre a preocupação da organização em criar condições para valorizar, “alimentar” a vida interior dos trabalhadores, esta revela-se neste estudo com um valor acima da média, conseguindo ser o maior valor das variáveis de espiritualidade.

No que diz respeito à relação de troca líder-liderado, ao comprometimento afetivo para com a organização, à satisfação coma a vida e à atitude afetiva perante a mudança os trabalhadores avaliam estas variáveis como sendo acima da média.

Comparando as respostas à variável proatividade dadas entre os trabalhadores e os supervisores descritas na tabela seguinte podemos concluir que os supervisores em todos os itens avaliaram ligeiramente mais baixo do que a autoavaliação dos trabalhadores.

Tabela 19 - Variável Proatividade, comparação entre trabalhador e supervisor

	Média Trabalhador	Média Supervisor	Significância (sig 2 extremidades)
<i>Proatividade Item 1</i>	5,78	4,80	0,000
<i>Proatividade Item 2</i>	5,67	4,67	0,000
<i>Proatividade Item 3</i>	5,52	4,50	0,000
<i>Proatividade Item 4</i>	5,22	4,48	0,000
<i>Proatividade Item 5</i>	5,98	4,55	0,000
<i>Proatividade Item 6</i>	5,42	4,38	0,000

Comparando as médias destas amostras emparelhadas pelo teste t mostrou-se que existem diferenças estatisticamente significativas para um intervalo de 95% de confiança (a significância associada ao teste t foi inferior a 0,025).

Semelhante à variável proatividade, a comparação das respostas dadas à variável performance entre os trabalhadores e os supervisores consegue-se verificar que a avaliação do supervisor é uniformemente abaixo da autoavaliação feita pelo trabalhador.

Tabela 20 - Variável Performance, comparação entre supervisor e trabalhador

	Média Trabalhador	Média Supervisor	Significância (sig 2 extremidades)
<i>Performance Item 1</i>	5,23	4,47	0,000
<i>Performance Item 2</i>	5,24	4,43	0,000

<i>Performance Item 3</i>	5,25	4,50	0,000
<i>Performance Item 4</i>	5,51	4,46	0,000
<i>Performance Item 5</i>	5,38	4,33	0,000
<i>Performance Item 6</i>	5,56	4,48	0,000
<i>Performance Item 7</i>	5,55	4,40	0,000
<i>Performance Item 8</i>	5,22	4,42	0,000
<i>Performance Item 9</i>	5,36	4,53	0,000
<i>Performance Item 10</i>	5,67	4,62	0,000

Comparando as médias destas amostras emparelhadas pelo teste t mostrou-se que existem diferenças estatisticamente significativas para um intervalo de 95% de confiança (a significância associada ao teste t foi inferior a 0,025).

5.3 Resultados do ajustamento do modelo estrutural

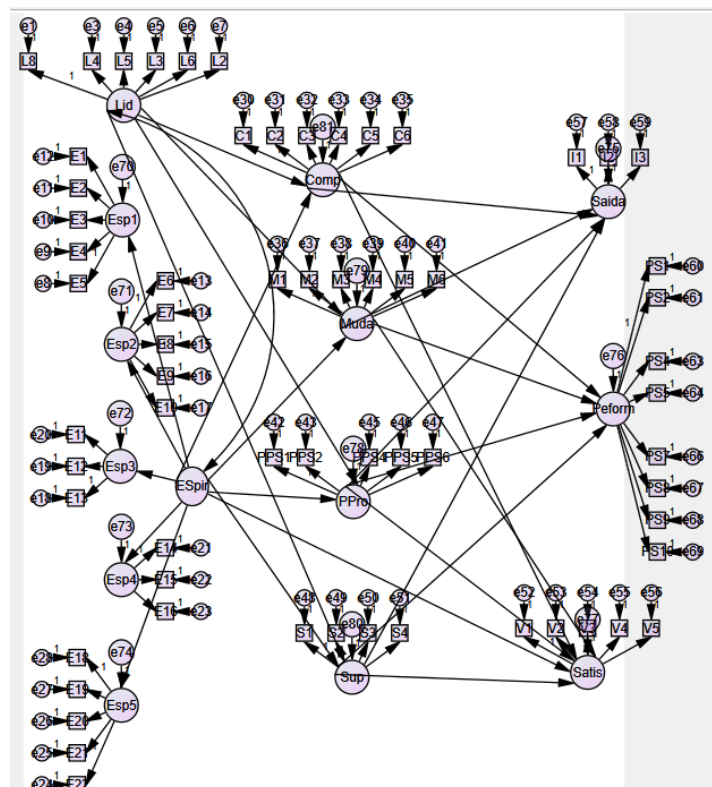
Na tabela seguinte são apresentados os resultados obtidos através da estimação do Modelo de Equações Estruturais, após estabelecidas as hipóteses propostas na investigação.

Tabela 21 - Níveis de ajustamento do modelo estrutural

Model Fit	Amostra
χ^2	3153,69
gl	1926
IFI	0,905
TLI	0,900
CFI	0,904
RMSEA	0,056

Após estar confirmado através destes valores do *Fit* que todos eles estão dentro dos parâmetros apresentando valores entre bom e muito bom, conclui-se que o modelo estrutural final obtido é o apresentado na figura seguinte.

Figura 6 - Modelo estrutural



5.4 Teste de Hipóteses

Considerando ainda o mesmo modelo e com o objetivo de enriquecer o presente estudo, decidiu-se apresentar também o modelo com a autoavaliação dos operadores fabris às variáveis de proatividade e de performance para assim se compararem.

A tabela seguinte apresenta o resultado ao teste de hipóteses. Os valores de S.E., C.R. e P serão apresentados para fundamentar as hipóteses a serem testadas para assim conseguir confirmar se estas possuem ou não significância estatística.

Tabela 22 - Resultado do teste de hipóteses

		Supervisor			Trabalhador				
		S.R.W.	C.R	P	S.R.W.	C.R	P		
H1	Comprometimento	←	LMX	0,022	0,292	0,385	0,032	0,412	0,340
H2	Mudança	←	LMX	0,161	1,964	0,025	1,171	2,096	0,018
H3	Proatividade	←	LMX	0,120	1,250	0,106	0,405	4,010	***
H4	Superação	←	LMX	0,201	2,092	0,018	0,201	2,112	0,018
H5	Comprometimento	←	Espiritualidade	0,689	5,950	***	0,662	5,761	***
H6	Mudança	←	Espiritualidade	0,533	5,148	***	0,529	5,132	***
H7	Proatividade	←	Espiritualidade	0,014	0,150	0,441	0,207	2,212	0,014
H8	Superação	←	Espiritualidade	0,203	2,086	0,019	0,215	2,210	0,014
H9	Saída	←	Comprometimento	-0,513	-5,866	***	-0,449	-5,152	***
H10	Performance	←	Comprometimento	-0,097	-2,328	0,010	0,248	3,215	0,001
H11	Satisfação	←	Comprometimento	-0,155	-1,473	0,071	-0,179	-1,769	0,039
H12	Saída	←	Mudança	-0,034	-0,445	0,328	-0,079	-0,991	0,161
H13	Performance	←	Mudança	-0,018	-0,443	0,329	-0,037	-0,486	0,314
H14	Satisfação	←	Mudança	0,129	1,352	0,088	0,073	0,774	0,220

H15	Saída	←	Proatividade	0,117	1,800	0,036	-0,066	-0,502	0,308
H16	Performance	←	Proatividade	0,914	15,064	***	0,076	0,600	0,275
H17	Satisfação	←	Proatividade	-0,096	-1,407	0,080	0,384	2,662	0,004
H18	Saída	←	Superação	0,033	0,482	0,315	0,111	0,869	0,185
H19	Performance	←	Superação	-0,020	-0,530	0,298	0,455	3,637	***
H20	Satisfação	←	Superação	0,254	3,229	0,001	-0,021	-0,168	0,434
H21	Satisfação	←	Espiritualidade	0,348	2,574	0,005	0,140	2,317	0,010

Liderança de troca líder-liderado

H1: Existe uma relação positiva entre a liderança de troca líder-liderado e o comprometimento afetivo para com a organização.

Esta hipótese é rejeitada em ambos os modelos estudados. Não foi estatisticamente corroborada no modelo com a avaliação respondida pelo supervisor e também não se verificou no modelo com a autoavaliação dos trabalhadores. Não foi assim corroborado o estudo dos autores Duchon *et al.* (1986).

H2: Existe uma relação positiva entre a liderança de troca líder-liderado e a atitude afetiva perante a mudança.

Em ambos os modelos estudados a hipótese foi estatisticamente corroborada, verificando-se uma relação positiva entre a liderança de troca líder-liderado e a atitude afetiva perante a mudança, tendo-se assim corroborado o estudo dos autores Oreg e Berson (2011), onde relacionaram a liderança com as intenções de resistência às oportunidades de melhoria dos liderados.

H3: Existe uma relação positiva entre a liderança de troca líder-liderado e a personalidade proativa.

Esta hipótese foi estatisticamente corroborada apenas no estudo em que os trabalhadores responderam à sua autoavaliação confirmando a relação positiva. Já no estudo em que os supervisores avaliaram a performance e a proatividade das suas equipas não se encontrou suporte estatístico para corroborar esta relação. É assim possível corroborar, no estudo da autoavaliação, o estudo dos autores Li *et al.* (2010) onde mostraram uma relação positiva entre o LMX e a personalidade proativa.

H4: Existe uma relação positiva entre a liderança de troca líder-liderado e a superação no trabalho.

Encontrou-se suporte estatístico para corroborar a sua contribuição em ambos os modelos estudados, verificando-se uma relação positiva entre a liderança de troca líder-liderado e a superação no trabalho. Foi assim possível corroborar o estudo Semedo *et al.* (2016) onde relacionaram positivamente a liderança com a superação no trabalho

Espiritualidade no local de trabalho

H5: Existe uma relação positiva entre a percepção de espiritualidade no local de trabalho e o comprometimento afetivo para com a organização.

Encontrou-se suporte estatístico para corroborar a sua contribuição em ambos os modelos estudados, verificando-se uma relação positiva entre a percepção de espiritualidade no local de trabalho e o comprometimento afetivo para com a organização. Tal como no estudo dos autores Milliman *et al.* (2003) também se corroborou que a espiritualidade no local de trabalho explica atitudes no trabalho como o comprometimento organizacional afetivo.

H6: Existe uma relação positiva entre a percepção de espiritualidade no local de trabalho e a atitude afetiva perante a mudança.

Encontrou-se suporte estatístico para corroborar estatisticamente a sua contribuição em ambos os modelos estudados, verificando-se uma relação positiva entre a percepção de espiritualidade no local de trabalho e a atitude afetiva perante a mudança. Foi assim possível também corroborar o estudo dos autores Mardhatillah *et al.* (2017) confirmando a existência de uma relação positiva entre a espiritualidade e a atitude dos trabalhadores para a mudança.

H7: Existe uma relação positiva entre a percepção de espiritualidade no local de trabalho e a personalidade proativa.

Esta hipótese teve suporte estatístico para corroborar a sua contribuição apenas no estudo em que os trabalhadores responderam à sua autoavaliação confirmando a relação

positiva. Já no estudo em que os supervisores avaliaram a performance e a proatividade das suas equipas não se encontrou suporte estatístico para validar esta relação. Foi assim possível também corroborar o estudo dos autores Whitaker e Westerman (2014) no estudo em que os trabalhadores responderam à sua autoavaliação.

H8: Existe uma relação positiva entre a perceção de espiritualidade no local de trabalho e a superação no trabalho.

Encontrou-se suporte estatístico para corroborar a sua contribuição em ambos os modelos estudados, verificando-se uma relação positiva entre a perceção de espiritualidade no local de trabalho e a superação no trabalho. Conseguindo assim também corroborar o estudo dos autores Joelle e Coelho (2017) onde também verificaram uma forte influência da espiritualidade no local de trabalho e do comprometimento afetivo na superação no trabalho.

H21: Existe uma relação positiva entre a perceção de espiritualidade no local de trabalho e a satisfação com a vida.

Encontrou-se suporte estatístico para corroborar a sua contribuição em ambos os modelos estudados, verificando-se uma relação positiva entre a perceção de espiritualidade no local de trabalho e a satisfação com a vida. Também neste estudo foi possível corroborar os estudos dos autores Fry (2003) e Wills (2009) que relacionaram positivamente a espiritualidade com a satisfação com a vida.

Comprometimento afetivo para com a organização

H9: Existe uma relação negativa entre o comprometimento organizacional e a intenção de saída.

Encontrou-se suporte estatístico para corroborar a sua contribuição em ambos os modelos estudados verificando-se uma relação negativa entre o comprometimento organizacional e a intenção de saída. Foi assim também corroborar as conclusões dos estudos

dos autores Fry (2003), Ramalho Luz *et al.* (2018), Meyer *et al.* (1993) e Organ e Paine (1999).

H10: Existe uma relação positiva entre o comprometimento organizacional e a performance.

Encontrou-se suporte estatístico para corroborar a sua contribuição em ambos os modelos estudados. No entanto verificou-se uma influência diferente entre estudos. No estudo em que os trabalhadores responderam à sua autoavaliação verificou-se esta influência positiva entre o comprometimento organizacional e a performance. Já no estudo em que os supervisores avaliaram as suas equipas, ao contrário do que era esperado, a relação entre o comprometimento organizacional e a performance demonstraram uma relação negativa. Foi assim possível verificar a mesma influência que os seguintes autores verificaram nos seus estudos Fry (2003), Joelle e Coelho (2017), Meyer *et al.* (1993) e Organ e Paine (1999).

H11: Existe uma relação positiva entre o comprometimento organizacional e a satisfação com a vida.

Esta hipótese foi estatisticamente corroborada a sua contribuição apenas no estudo em que os trabalhadores responderam à sua autoavaliação. No entanto a relação entre o comprometimento organizacional e a satisfação com a vida é negativa, ou seja, contrária ao esperado. Já no estudo em que os supervisores avaliaram a performance e a proatividade das suas equipas a hipótese não foi corroborada. Foi assim possível verificar que existe correlação entre as variáveis, tal como foi corroborado nos estudos dos autores Panaccio e Vandenberghe (2009), Xerri *et al.* (2015), Meyer *et al.* (1993) e Xerri *et al.* (2015).

Atitude afetiva perante a mudança

H12: Existe uma relação negativa entre a atitude afetiva perante a mudança e a intenção de saída.

Esta hipótese é rejeitada em ambos os modelos estudados. Não se corroborou estatisticamente no modelo com a avaliação respondida pelo supervisor e também não se corroborou no modelo com a autoavaliação dos trabalhadores. Não sendo possível corroborar a conclusão do estudo do autor Neves (2009).

H13: Existe uma relação positiva entre a atitude afetiva perante a mudança e a performance.

Esta hipótese é rejeitada em ambos os modelos estudados. Não se corroborou estatisticamente no modelo com a avaliação respondida pelo supervisor e também não se corroborou estatisticamente no modelo com a autoavaliação dos trabalhadores. Não tendo sido possível corroborar o estudo dos autores Kunze *et al.* (2013).

H14: Existe uma relação positiva entre a atitude afetiva perante a mudança e a satisfação com a vida.

Esta hipótese é rejeitada em ambos os modelos estudados. Não se corroborou estatisticamente no modelo com a avaliação respondida pelo supervisor e também não se corroborou estatisticamente no modelo com a autoavaliação dos trabalhadores. Não tendo sido possível corroborar o estudo dos autores Xerri *et al.* (2015).

Personalidade proativa

H15: Existe uma relação negativa entre a personalidade proativa e a intenção de saída.

Esta hipótese foi estatisticamente corroborada apenas no estudo em que os supervisores avaliaram a performance e a proatividade das suas equipas. No entanto, ao contrário do que era esperado e refletido na hipótese proposta, a relação verificada é positiva. Ou seja, os avaliados pelos supervisores como mais proativos mostram mais intenção de saída. Foi assim corroborar num dos modelos o mesmo estudo dos autores Joo *et al.* (2015).

H16: Existe uma relação positiva entre a personalidade proativa e a performance.

Esta hipótese teve suporte estatístico para corroborar a sua contribuição apenas no estudo em que os supervisores avaliaram a performance e a proatividade das suas equipas sendo possível corroborar a relação positiva entre a personalidade proativa e a performance. Aqueles que os supervisores avaliam como mais proativos revelam também melhor performance. Foi assim corroborado, num dos modelos, o estudo dos autores por Baek-Kyoo e Bennett (2018).

H17: Existe uma relação positiva entre a personalidade proativa a satisfação com a vida.

Esta hipótese foi estatisticamente corroborada apenas no estudo em que os trabalhadores responderam à sua autoavaliação confirmando uma relação positiva entre a personalidade proativa e a satisfação com a vida. Já no estudo em que os supervisores avaliaram a performance e a proatividade das suas equipas não se corroborou estatisticamente esta relação positiva. Foi assim corroborado num dos modelos o estudo dos autores Greguras e Diefendorff (2010).

Superação no trabalho

H18: Existe uma relação negativa entre a superação no trabalho e a intenção de saída.

Esta hipótese é rejeitada em ambos os modelos estudados. Não se corroborou estatisticamente no modelo com a avaliação respondida pelo supervisor e também não se corroborou estatisticamente no modelo com a autoavaliação dos trabalhadores. Não sendo possível corroborar o estudo de Harris (2014).

H19: Existe uma relação positiva entre a superação no trabalho e a performance.

Esta hipótese foi estatisticamente corroborada apenas no estudo em que os trabalhadores responderam à sua autoavaliação, verificando-se a relação positiva entre a superação no trabalho e a performance. Já no estudo em que os supervisores avaliaram a

performance e a proatividade das suas equipas não foi estatisticamente corroborada. Sendo assim possível corroborar os estudos dos autores Joelle e Coelho (2017) e Semedo *et al.* (2016) num dos modelos estudados.

H20: Existe uma relação positiva entre a superação no trabalho a satisfação com a vida.

Esta hipótese foi estatisticamente corroborada apenas no estudo em que os supervisores avaliaram a performance e a proatividade das suas equipas confirmando assim uma relação positiva entre a superação no trabalho a satisfação com a vida. Sendo possível corroborar o estudo dos autores Vitorino e Coelho (2018) apenas num dos modelos estudado.

5.5 Discussão dos resultados

Neste tópico, serão discutidos os resultados provenientes da análise descritiva das variáveis e do teste de hipóteses com o objetivo de evidenciar a influência da espiritualidade no local de trabalho nos trabalhadores fabris.

Das hipóteses acima explanadas, nomeadamente as referentes à variável espiritualidade foram estatisticamente corroboradas nos dois estudos, tanto na avaliação efetuada pelo supervisor como na autoavaliação realizada pelos trabalhadores, a influência positiva da espiritualidade no local de trabalho nas variáveis: comprometimento organizacional afetivo corroborando o estudo dos autores Milliman *et al.*(2003); na atitude afetiva perante a mudança também corroborando o estudo dos autores Mardhatillah *et al.* (2017); na superação no trabalho também corroborando o estudo dos autores Joelle e Coelho (2017); e na satisfação com a vida corroborando os estudos dos autores Fry (2003) e Wills (2009). Ainda na espiritualidade no local de trabalho, a única variável não corroborada estatisticamente, foi a sua influência na personalidade proativa não corroborando o estudo dos autores Whitaker e Westerman (2014), mas apenas no estudo da avaliação efetuada pelos

supervisores. Porque no estudo da autoavaliação dos trabalhadores ficou estatisticamente corroborada a hipótese da influência positiva da espiritualidade na personalidade proativa. De todas as dez hipóteses propostas para a espiritualidade apenas uma não se corroborou estatisticamente, tendo sido no estudo em que os supervisores efetuaram a avaliação das suas equipas, que foi a influência positiva da espiritualidade no local de trabalho na personalidade proativa.

Quanto à influência da liderança de troca líder-liderado, das oito hipóteses propostas cinco foram estatisticamente corroboradas. Em ambos os estudos verificou-se que a liderança influencia positivamente a atitude afetiva perante a mudança, corroborando o estudo dos autores Oreg e Berson (2011), e também em ambos os estudos constatou-se que a liderança influencia positivamente a superação no trabalho, corroborando deste modo o estudo Semedo *et al.* (2016). Quanto à sua influência na personalidade proativa que teve por base o estudo dos autores Li *et al.* (2010), há semelhança da espiritualidade, também só no estudo em que os trabalhadores responderam à sua autoavaliação é que se corroborou estatisticamente a influência positiva da liderança na personalidade proativa.

No que diz respeito à influência da liderança no comprometimento afetivo para com a organização estas hipóteses não se corroboraram estatisticamente em nenhum dos estudos, não se corroborando o estudo dos autores Duchon *et al.* (1986). Tal facto tem razão de ser considerando a amostra estudada. De três em três meses os supervisores trocam de equipas, ou seja, o comprometimento afetivo dos trabalhadores para com a organização não está relacionada com o LMX mas com outras variáveis, nomeadamente a espiritualidade.

A evidenciar a não correlação entre a espiritualidade no local de trabalho e o LMX com a personalidade proativa apenas no estudo em que os supervisores realizaram a avaliação das suas equipas. Bateman e Crant (1993) desenvolveram e validaram a escala de personalidade proativa para ser respondida em autoavaliação pelos trabalhadores, não tendo esta obtido resultados satisfatórios quando aplicada em avaliação dos supervisores aos seus trabalhadores.

Na variável de comprometimento afetivo para com a organização, das seis hipóteses testadas apenas uma não se corroborou estatisticamente. No estudo da avaliação dos supervisores não se verificou a influência do comprometimento afetivo na satisfação com a

vida, no entanto, a mesma hipótese foi validada no estudo em que os trabalhadores responderam à sua autoavaliação corroborando os estudos dos autores Panaccio e Vandenberghe (2009), Xerri *et al.* (2015), Meyer *et al.* (1993) e Xerri, *et al.* (2015). Como seria de esperar foi corroborado estatisticamente a influência negativa do comprometimento afetivo para com a organização na intenção de saída desta corroborando as conclusões dos estudos dos autores Fry (2003), Ramalho Luz *et al.* (2018), Meyer *et al.* (1993) e Organ e Paine (1999). Já na variável performance o inesperado aconteceu. Em ambos os estudos corroborou-se estatisticamente a influência do comprometimento afetivo para com a organização na performance individual, tal como nos estudos dos autores Fry (2003), Joelle e Coelho (2017), Meyer *et al.* (1993) e Organ e Paine (1999), sendo esta influência positiva no estudo da autoavaliação dos trabalhadores. No entanto, no estudo da avaliação efetuada pelos supervisores verificou-se que esta influência é negativa, ou seja, para um maior comprometimento uma menor performance. Embora os trabalhadores com maior comprometimento organizacional se autoavaliem como mais performantes os supervisores assim não entendem. Aqueles trabalhadores que dizem estar menos ligados emocionalmente à organização são avaliados pelos supervisores como mais performantes e tal facto deve-se a uma intenção dos trabalhadores em "pertencerem à família" e para isso esforçarem-se mais.

No que diz respeito à influência da variável de atitude afetiva perante a mudança nenhuma das seis hipóteses se corroborou estatisticamente. Ou seja, não se verificou estatisticamente a influência da atitude afetiva perante a mudança nas variáveis de performance individual, de intenção de saída e de satisfação com a vida não corroborando os estudos dos autores Neves (2009), autores Kunze *et al.* (2013) e Xerri *et al.* (2015). Tal facto deve-se à forte cultura de melhoria contínua em que a amostra se insere. A melhoria, ou seja, a mudança é de facto contínua, onde diariamente os métodos e meios são melhorados, perdendo o impacto que comumente a mudança tem por ser tão usual como fazer a pausa para a refeição.

Quanto à influência da personalidade proativa, das seis hipóteses propostas corroboraram-se estatisticamente três, ou seja corroboraram-se os estudos dos autores Joo *et al.* (2015), Baek-Kyoo e Bennett (2018) e Greguras e Diefendorff (2010), sendo uma delas inesperada. No estudo da autoavaliação efetuada pelos trabalhadores corroborou-se estatisticamente a influência positiva da personalidade proativa na satisfação com a vida. No

estudo da avaliação efetuada pelos supervisores corroborou-se estatisticamente a influência positiva da personalidade proativa na performance individual. Ainda neste estudo corroborou-se estatisticamente a influência da personalidade proativa na intenção de saída, no entanto, ao contrário do esperado esta influência verificada é positiva, ou seja, aqueles com mais personalidade proativa demonstram mais intenção de saída. Tal facto pode dever-se aos trabalhadores com personalidade proativa sentirem que são uma mais valia nesta ou noutra organização e com isso estarem mais disponíveis para novas oportunidades.

Em relação à variável superação no trabalho apenas duas das seis hipóteses foram corroboradas estatisticamente. Uma no estudo da avaliação efetuada pelos supervisores onde se corroborou estatisticamente a influência positiva da superação no trabalho com a satisfação com a vida corroborando o estudo dos autores Vitorino e Coelho (2018). A outra hipótese estatisticamente corroborada foi no estudo em que os trabalhadores procederam a sua autoavaliação e onde se corroborou estatisticamente a influência positiva da superação no trabalho na performance individual corroborando os estudos dos autores Joelle e Coelho (2017) e Semedo *et al.* (2016).

Neste estudo, corroboram-se estatisticamente hipóteses anteriormente testadas e corroboradas por Joelle e Coelho (2017), Rego e Souto (2007) e Milliman *et al.* (2003). Tal como no estudo de Joelle e Coelho (2017) corroborou-se uma forte influência da espiritualidade no local de trabalho no comprometimento afetivo e na superação no trabalho em ambos os estudos aqui efetuados, que por sua vez influenciam a performance individual. O comprometimento influencia positivamente no estudo da autoavaliação e negativamente no estudo da avaliação dos supervisores. Enquanto que a superação influencia positivamente a performance apenas no estudo da autoavaliação dos trabalhadores. A superação no trabalho e o comprometimento afetivo parecem ser os melhores mediadores na relação entre da espiritualidade no local de trabalho com a performance individual e com a intenção de saída.

É ainda possível corroborar estatisticamente, como no estudo anteriormente descrito onde a liderança de troca líder-liderado é, positivamente relacionada com a performance (Duarte *et al.* 1993), mas apenas no estudo da autoavaliação efetuada pelos trabalhadores, onde a liderança de troca líder-liderado influencia positivamente a superação no trabalho que por sua vez influencia também positivamente a performance individual.

5.6 Conclusão

Neste capítulo foram apresentados os resultados empíricos de acordo com as hipóteses definidas fundamentadas com a literatura. Foram apresentadas as principais conclusões, entre os diferentes modelos de análise com base na literatura dos estudos que deram origem a esta dissertação e considerando os resultados obtidos.

Após a discussão dos resultados do modelo de investigação, é importante destacar as principais conclusões deste estudo.

A espiritualidade no local de trabalho influencia todas as variáveis estudadas ou seja, influencia positivamente o comprometimento afetivo para com a organização, a atitude afetiva perante a mudança, a personalidade proativa e a superação no trabalho. No entanto, e não esperado, no estudo da avaliação efetuada pelos supervisores o comprometimento afetivo influencia negativamente a performance. Verificou-se ainda outro resultado inesperado e também no estudo da avaliação efetuada pelos supervisores onde os trabalhadores identificados como mais proativos demonstram ter mais intenções de saída.

Na variável de comprometimento afetivo para com a organização, das seis hipóteses testadas apenas uma não se validou estatisticamente. Sendo assim o construto que mais medeia a espiritualidade no local de trabalho e as variáveis de saída, mais concretamente a intenção de saída e a performance individual.

Capítulo VI – Conclusões

6.1 Introdução

O tema da espiritualidade no local de trabalho surge num mundo de profunda competitividade, cheio de incertezas e pressão no cumprimento de objetivos de cada vez mais curto prazo, que levam diariamente, à desumanização das relações laborais. Também por parte do trabalhador, o tempo que antes era ocupado pelo lazer, família e vida social foi definitivamente invadido e é preenchido quase em exclusivo pelo trabalho. Estes factos demonstram, só por si, a pertinência do estudo da espiritualidade no local de trabalho.

A presente dissertação teve como objetivo analisar a influência da espiritualidade no local de trabalho numa amostra constituída por trabalhadores fabris.

O estudo da temática justifica-se, em primeiro lugar pela validação ou não, das hipóteses fundamentadas em estudos já anteriormente realizados, justifica-se também pela necessidade de fornecer informação mais credível tendo-se para isso recorrido à avaliação com a díade supervisor trabalhador.

Para a compreensão e interpretação dos resultados obtidos não podemos deixar de ter em conta as características do universo de trabalhadores que respondeu ao questionário, onde: 23% está na empresa há menos de dois anos e 36,8% há menos de quatro anos; 61,8%, trabalhando por turnos, auferem menos que 200€ acima do salário mínimo nacional.

Resultado evidente, como já evidenciado em trabalhos anteriores, foi a influência da espiritualidade no local de trabalho sobre a superação no trabalho, sobre a intenção de saída, sobre a performance individual e sobre a satisfação com a vida. No entanto, deve-se realçar a não concordância dos resultados em algumas das hipóteses, entre a resposta dos trabalhadores

e respetivos supervisores. Devendo considerar que as respostas dos supervisores, mais isentas serão, hipoteticamente, mais objetivas.

Atingidos os objetivos de corroborar outros estudos anteriormente efetuados, destaca-se de entre estes, a influência da espiritualidade no local de trabalho com a satisfação com a vida, tendo em consideração quer as respostas dos trabalhadores quer a dos respetivos supervisores. De evidenciar ainda que todas as hipóteses propostas da influência da espiritualidade no local de trabalho foram corroboradas, com a exceção da influência desta na personalidade proativa e apenas nas respostas dos supervisores.

6.2 Contribuições teóricas e práticas

Nesta área existe ainda uma grande escassez de estudos empíricos e em Portugal este poderá ser pioneiro, não só ao estudar a influência da espiritualidade no local de trabalho em trabalhadores fabris, como também ao recorrer à díade supervisor trabalhador para obter conclusões mais robustas.

No presente trabalho foram estudadas variáveis que a literatura pressuponha como interligadas e como dependentes, mas que estavam cientificamente pouco estudadas. De igual modo, partindo da nova dimensão de equilíbrio emocional e paz interior desenhada e validada por Joelle e Coelho (2017), aplicando no presente estudo, obtiveram-se as mesmas conclusões, corroborando, assim, os resultados por eles anteriormente obtidos.

Neste estudo validou-se estatisticamente a influência da espiritualidade no local de trabalho em variáveis tão importantes para as empresas da nova era, da próxima dimensão, como o comprometimento afetivo, a superação no trabalho e a atitude afetiva perante a mudança, a proatividade, a satisfação com a vida. Como está demonstrado, quanto mais o trabalhador se sentir em comunidade na sua equipa, quanto mais o trabalhador e a empresa tiverem os seus valores alinhados, quanto mais o trabalho desempenhado tiver significado de contributo para a comunidade, quanto mais o trabalhador sentir reconhecimento e valorização

pelos seus valores, quanto mais equilíbrio emocional for permitido, maior será a influência da espiritualidade no local de trabalho nos comportamentos e atitudes dos seus trabalhadores. Por sua vez, existindo uma gestão que incorpore a espiritualidade no local de trabalho, o trabalhador: será mais comprometido, mais ligado com a organização; terá maior disposição para angariar recursos escassos e superar obstáculos na busca de metas relacionadas com o trabalho; melhorará a sua atitude perante a mudança; será mais proativo e empreendedor, logo menos passivo; melhorará a sua satisfação com a vida.

Estes comportamentos e atitudes influenciam negativamente a intenção dos trabalhadores em abandonar a organização, influenciam positivamente quer a performance individual quer a satisfação com a vida de cada um dos seus trabalhadores. É esta nova era, a dimensão do ser humano como ser social e espiritual que a gestão tem que seguir.

Grande parte das pesquisas existentes na literatura sobre espiritualidade no local de trabalho foram aplicados a trabalhadores diretamente dependentes da gestão ou da administração. No presente estudo procurou-se descer na hierarquia e ir questionar trabalhadores que se encontram dois e três níveis abaixo, procurando saber se os resultados obtidos seriam iguais ou, pelo menos, comparáveis com os obtidos nos trabalhos anteriores já mencionados, o que foi conseguido. Como inovação nos estudos sobre espiritualidade foi introduzida, nos questionários, a díade entre trabalhador e supervisor. Pretendeu-se, com este avanço, contribuir para a melhor perceção da influência da espiritualidade no posto de trabalho, obtendo dados e conclusões mais credíveis.

Procurando contribuir para a validação científica de estudos anteriormente feitos, aplicou-se um questionário a um universo de 204 colaboradores, solicitando de igual modo a contribuição dos respetivos supervisores. Nesse sentido validou-se, de uma forma robusta, a influência da espiritualidade no local de trabalho, tanto na performance individual, como na intenção de saída e também na satisfação com a vida.

6.3 Limitações e futuras linhas de investigação

São evidentes as limitações vividas durante a realização deste estudo. A escassa literatura recente sobre esta temática não permitiu partir de bases, conceitos e construtos sedimentados sobre a espiritualidade, nomeadamente a distinção ou não, entre espiritualidade e religião. Tendo esta dificuldade sido sentida não só na delimitação do âmbito deste estudo mas também na recolha de dados junto da amostra. É notória a dificuldade na distinção entre espiritualidade e religião não só no meio académico mas também no meio fabril.

Outra limitação prende-se com o facto de a amostra utilizada neste trabalho ser uma amostra de conveniência. O estudo foi feito a uma amostra de um departamento, de uma única empresa, ou seja, a uma amostra de apenas 204 trabalhadores fabris e respetivos supervisores. O que pode limitar as conclusões.

Também, como nos estudos anteriores, não foi possível aceder a outra forma de obtenção de dados que para além da realização de inquéritos, com todo o enviesamento associado a estes.

O presente estudo poderá ser o primeiro em Portugal a questionar trabalhadores que não estão diretamente dependentes da gestão ou da administração. Foram questionados trabalhadores de turno que, no seu dia-a-dia, não têm horário coincidente com a equipa de gestão da empresa. Estando os *inputs* destes trabalhadores condicionados à relação com o supervisor e menos com a equipa de gestão da organização, enviesando assim a perceção que estes têm da organização.

Este estudo deixa um contributo para outras investigações deste âmbito ao fornecer evidências da sua aplicabilidade a trabalhadores de outros contextos dos até agora estudados.

Muito interessante e necessário para o estudo da influência da espiritualidade no local de trabalho na performance individual será inquirir as mesmas amostras, por exemplo, de três em três anos ou de cinco em cinco anos, procedendo à análise da evolução verificada, nomeadamente da evolução de cada variável, comparando os dados obtidos com a antiguidade e a retribuição. Estes estudos longitudinais, com registos regulares ao longo do

tempo permitirão outro tipo de análise e, sobretudo, uma maior consistência dos resultados nas análises de tendência.

Mais interessante e imperativo será aplicar estes estudos após a implementação de medidas específicas que promovam a espiritualidade no local de trabalho criando condições, não só para definir as fronteiras do conceito de espiritualidade, mas também para estudar quais os construtos que permitem influenciar mais a performance individual.

6.4 Conclusão

Os estudos sobre a espiritualidade no local de trabalho e a sua influência são escassos, sendo este trabalho um bom contributo não só para o estudo deste novo construto, como também para a sua introdução no estudo da influência nos comportamentos e atitudes nos trabalhadores fabris, sendo ainda um bom contributo, corroborando as hipóteses propostas com dados mais fiáveis provenientes da díade supervisor trabalhador fabril.

De igual modo, incluindo uma nova dimensão de equilíbrio emocional e paz interior desenhada e validada por Joelle e Coelho (2017), aplicada no presente estudo, obtiveram-se as mesmas conclusões, corroborando, assim, os resultados por eles anteriormente obtidos.

Bibliografia

- Abouraiá, Mahmoud Kamal, e Saad Mohammed Othman. 2017. «Transformational Leadership, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions: The Direct Effects among Bank Representatives». *American Journal of Industrial and Business Management* 07 (04): 404–23. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2017.74029>.
- Allen, Natalie J., e John P. Meyer. 1990. «The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization». *Journal of Occupational Psychology* 63 (1): 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>.
- Ashmos, Donde, e Dennis Duchon. 2000. «Spirituality at work». *Journal of Management Inquiry* 9 (2): 134–45. <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/105649260092008>.
- Avey, James B., Rebecca J. Reichard, Fred Luthans, e Ketan H. Mhatre. 2011. «Meta-Analysis of the Impact of Positive Psychological Capital on Employee Attitudes, Behaviors, and Performance». *Human Resource Development Quarterly* 22 (2): 127–52. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20070>.
- Baek-Kyoo, Joo, e Robert Bennett. 2018. «The influence of proactivity on creative behavior organizational commitment and job performance Evidence from a Korean multinational firm». *nary Business Reserach*. https://www.researchgate.net/profile/Baek-Kyoo_Joo/publication/325768358_The_influence_of_proactivity_on_creative_behavior_organizational_commitment_and_job_performance_Evidence_from_a_Korean_multinational_firm/links/5b22ddda0f7e9b0e37477dca/The-influence-of-proactivity-on-creative-behavior-organizational-commitment-and-job-performance-Evidence-from-a-Korean-multinational-firm.pdf.
- Banco de Portugal. 2018. «Produtividade e custos laborais». 2018. <https://www.bportugal.pt/EstatisticasWEB/MetadataItens/4-produtividade%20custos%20laborais.pdf>.



- Basu, Raja, e Stephen G. Green. 1997. «Leader-Member Exchange and Transformational Leadership: An Empirical Examination of Innovative Behaviors in Leader-Member Dyads». *Journal of Applied Social Psychology* 27 (6): 477–99. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1997.tb00643.x>.
- Bateman, Thomas S., e J. Michael Crant. 1993. «The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates». *Journal of organizational behavior* 14 (2): 103–118.
- Belmiro de Azevedo. 2011. «Expresso | O papel de um líder». O papel de um líder. *Jornal Expresso*. 11 de Fevereiro de 2011. <http://expresso.sapo.pt/actualidade/o-papel-de-um-lider=f631608>.
- Bierly, Paul E., Eric H. Kessler, e Edward W. Christensen. 2000. «Organizational Learning, Knowledge and Wisdom». *Journal of Organizational Change Management* 13 (6): 595–618. <https://doi.org/10.1108/09534810010378605>.
- Brandt, Ellen. 1996. «Corporate pioneers explore spirituality». *HR Magazine* 41 (4). <https://eds.b.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=5&sid=91aabbf7-ea8b-4f76-9a27-a1bda05f4445%40sessionmgr102&bdata=JkF1dGhUeXBIPWlwLGNvb2tpZSxzGhLHVpZCZsYW5nPXBLWJyJnNpdGU9ZWRzLWxpdmUmc2NvcGU9c2l0ZQ%3d%3d#AN=9604140670&db=bth>.
- Burgess, Robert Lee, e Ted L. Huston, eds. 1979. *Social exchange in developing relationships*. New York: Academic Press.
- Buunk, Bram P., Bert Jan Doosje, Liesbeth G. J. M. Jans, e Liliane E. M. Hopstaken. 1993. «Perceived Reciprocity, Social Support, and Stress at Work: The Role of Exchange and Communal Orientation.» *Journal of Personality and Social Psychology* 65 (4): 801–11. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.65.4.801>.
- Carnahan, Seth, David Kruscynski, e Daniel Olson. 2017. «When Does Corporate Social Responsibility Reduce Employee Turnover? Evidence from Attorneys Before and After 9/11». *Academy of Management Journal* 60 (5): 1932–62. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.0032>.
- Cavanagh, Gerald F, e Mark R Bandsuch. 2002. «Virtue as a Benchmark for Spirituality in Business», 9.

- Chacón, Fernando, María Luisa Vecina, e María Celeste Dávila. 2007. «THE THREE-STAGE MODEL OF VOLUNTEERS' DURATION OF SERVICE». *Social Behavior and Personality: An International Journal* 35 (5): 627–42. <https://doi.org/10.2224/sbp.2007.35.5.627>.
- Claes, Rita, Colin Beheydt, e Bjorn Lemmens. 2005. «Unidimensionality of Abbreviated Proactive Personality Scales across Cultures». *International Association for Applied Psychology*, n. 54 (4): 476–89.
- Conger, Jay. 1994. *Spirit At Work: Discovering the Spirituality in Leadership*.
- Cunha, Miguel P., Arménio Rego, Rita Cunha, e Cabral-Cardoso. 2003. *Manual de comportamento organizacional e gestão*. 1^a. Editora RH.
- Damáσιο, Bruno Figueiredo. 2012. «Uso da análise fatorial exploratória em psicologia», 16.
- Daniel, Jose Luis. 2015. «Workplace Spirituality and Stress: Evidence from Mexico and US». *Management Research Review* 38 (1): 29–43. <https://doi.org/10.1108/MRR-07-2013-0169>.
- Dansereau, Fred, George Graen, e Haga. 1975. «A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations A Longitudinal Investigation of the'l~ole Making Process», 33.
- Dehler, Gordon E., e M. Ann Welsh. 1994. «Spirituality and Organizational Transformation: Implications for the New Management Paradigm». *Journal of Managerial Psychology* 9 (6): 17–26. <https://doi.org/10.1108/02683949410070179>.
- Dent, Eric B., M. Eileen Higgins, e Deborah M. Wharff. 2005. «Spirituality and Leadership: An Empirical Review of Definitions, Distinctions, and Embedded Assumptions». *The Leadership Quarterly* 16 (5): 625–53. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.07.002>.
- Diener, Ed, Richard Lucas, e Shigehiro Oishi. 2009. «Subjective Well-Being: The Science of Happiness and Life Satisfaction». Em *Oxford handbook of positive psychology*, editado por C. R. Snyder e Shane J. Lopez. Oxford library of psychology. Oxford ; New York: Oxford University Press.
- Diener, Ed, Christie Napa Scollon, e Richard E. Lucas. 2009. «The Evolving Concept of Subjective Well-Being: The Multifaceted Nature of Happiness». Em *Assessing Well-Being*, editado por



- Ed Diener, 39:67–100. Dordrecht: Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-90-481-2354-4_4.
- Dienesch, Richard M., e Robert C. Liden. 1986. «Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development». *The Academy of Management Review* 11 (3): 618. <https://doi.org/10.2307/258314>.
- Do, Tung Thanh. 2018. «How Spirituality, Climate and Compensation Affect Job Performance». *Social Responsibility Journal* 14 (2): 396–409. <https://doi.org/10.1108/SRJ-05-2016-0086>.
- Douglas, Susan P, e C. Samuel Craig. 2007. «Collaborative and Iterative Translation: An Alternative Approach to Back Translation.» *Journal of International Marketing* 15 (1): 30. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&site=eds-live&db=bth&AN=24088202>.
- Duarte, Neville T., Jane R. Goodson, e Nancy R. Klich. 1993. «How Do I like Thee? Let Me Appraise the Ways». *Journal of Organizational Behavior* 14 (3): 239–49. <https://doi.org/10.1002/job.4030140304>.
- Duchon, Dennis, Stephen G. Green, e Thomas D. Taber. 1986. «Vertical Dyad Linkage: A Longitudinal Assessment of Antecedents, Measures, and Consequences.» *Journal of Applied Psychology* 71 (1): 56–60. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.1.56>.
- Duchon, Dennis, e Donde Ashmos Plowman. 2005. «Nurturing the Spirit at Work: Impact on Work Unit Performance». *The Leadership Quarterly* 16 (5): 807–33. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.07.008>.
- Dunham, Randall B., e Jean A. Grube. 1989. «The development of an attitude toward change instrument». *Organizational Development*.
- Elkins, David N., L. James Hedstrom, Lori L. Hughes, J. Andrew Leaf, e Cheryl Saunders. 1988. «Toward a Humanistic-Phenomenological Spirituality: Definition, Description, and Measurement». *Journal of Humanistic Psychology* 28 (4): 5–18. <https://doi.org/10.1177/0022167888284002>.
- «Espiritualidade». 2018. *Wikipédia, a enciclopédia livre*. <https://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Espiritualidade&oldid=51740353>.

- Etzioni, Amitai. 1995. *The Socio-economics of Work - Meanings of Work: Considerations for the Twenty-First Century*. State University of New York Press.
- Fiedler, Fred E. 1967. *A Theory of Leadership Effectiveness*. McGraw-Hill.
- Fox, M. 1994. «The reinvention of work: A new vision of livelihood for our time».
- Fry, Louis, Lynne Sedgmore, e Yochanan Altman. 2009. «Maximizing the Triple Bottom Line & Spiritual Leadership: The CEL Story», 42.
- Fry, Louis W. 2003. «Toward a Theory of Spiritual Leadership». *The Leadership Quarterly* 14 (6): 693–727. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001>.
- GIACALONE, ROBERT A, CAROLE L JURKIEWICZ, e LOUIS W FRY. 2005. «The Next Steps in Workplace Spirituality Research», 14.
- Giacalone, Robert, e Carole Jurkiewicz. 2003. *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*. M. E. Sharpe, Inc. https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=lang_en&id=qmbBeAac-acC&oi=fnd&pg=PA3&ots=zQCUKy9pd5&sig=JxMGH94wZERNNZMokKGvQY1T7tc&r edir_esc=y#v=onepage&q&f=false.
- Giauque, David. 2015. «Attitudes Toward Organizational Change Among Public Middle Managers». SAGE. https://www.researchgate.net/publication/268444003_Attitudes_Toward_Organizational_Change_Among_Public_Middle_Managers.
- Gils*, Suzanne van, Niels van Quaquebeke*, e Daan van Knippenberg. 2010. «The X-Factor: On the Relevance of Implicit Leadership and Followership Theories for Leader–Member Exchange Agreement». *European Journal of Work and Organizational Psychology* 19 (3): 333–63. <https://doi.org/10.1080/13594320902978458>.
- Gonçalves, Maria Joel Lopes, e Arnaldo Coelho. 2012. «A espiritualidade no local de trabalho e a performance em contexto organizacional português: Um estudo empírico». FEUC.
- Graen, George B., e Mary Uhl-Bien. 1995. «Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years:

Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective». *The Leadership Quarterly* 6 (2): 219–47. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5).

Graen, George, Michael A. Novak, e Patricia Sommerkamp. 1982. «The Effects of Leader—Member Exchange and Job Design on Productivity and Satisfaction: Testing a Dual Attachment Model». *Organizational Behavior and Human Performance* 30 (1): 109–31. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(82\)90236-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(82)90236-7).

Graen, George, e Terri Scandura. 1987. «Toward a psychology of dyadic organizing». *Research in Organizational Behavior* 9: 175–208.

Greguras, Gary, e James Diefendorff. 2010. «WHY DOES PROACTIVE PERSONALITY PREDICT EMPLOYEE LIFE SATISFACTION AND WORK BEHAVIORS? A FIELD INVESTIGATION OF THE MEDIATING ROLE OF THE SELF-CONCORDANCE MODEL». *Personnel Psychology*, n. 63: 539–60.

Guilherme Dray, Fernando Ribeiro Lopes, José Luís Albuquerque, Rute Guerra, Antonieta Ministro, Teresa Feliciano, Mariana Trigo Pereira, Carlos Domingues, e Ana Fontes. 2016. *O livro verde das relações laborais*. <https://www.portugal.gov.pt/media/26493126/20170322-mtsss-livro-verde.pdf>.

Hackman, Richard, e Grey Oldham. 1975. «Development of the Job Diagnostic Survey». *Journal of Applied Psychology* 60 (2): 159–70.

Hair, Joseph F. 2009. *Análise Multivariada de Dados*. 6ª Edição. Bookman.

Harrington, William J, Robert C Preziosi, e Doreen J Gooden. 2002. «Perceptions of Workplace Spirituality among Professionals and Executives». *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 9.

Harris, Eric. 2014. «The Effects of Service Worker Job Resourcefulness on Burnout, Intentions to Leave and Job Satisfaction: A Preliminary Analysis». *Society for Marketing Advances Proceedings*.

Hersey, Paul, e Kenneth H Blanchard. 1982. *Management of Organizational Behavior - Utilizing Human Resources*. Center of Leadership Studies.

- House, Robert J. 1996. «Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory.» *Leadership Quarterly*, 1996. pbh.
<http://widgets.ebscohost.com/prod/customerspecific/ns000290/authentication/index.php?url=http%3a%2f%2fsearch.ebscohost.com%2flogin.aspx%3fdirect%3dtrue%26AuthType%3dip%2ccookie%2cshib%2cuid%26db%3dpbh%26AN%3d9705070865%26lang%3dpt-br%26site%3dedes-live%26scope%3dsite>.
- . 1999. «Cultural influences on leadership and organizations. Project globe».
- Ilies, Remus, Jennifer D. Nahrgang, e Frederick P. Morgeson. 2007. «Leader-Member Exchange and Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis.» *Journal of Applied Psychology* 92 (1): 269–77.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.269>.
- Joelle, Maria, e Arnaldo Matos Coelho. 2017. «The Impact of Spirituality at Work on Workers' Attitudes and Individual Performance». *The International Journal of Human Resource Management*, Abril, 1–25. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1314312>.
- Jones, Eli, Lawrence Chonko, Deva Rangarajan, e James Roberts. 2007. «The Role of Overload on Job Attitudes, Turnover Intentions, and Salesperson Performance». *Journal of Business Research* 60 (7): 663–71. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.02.014>.
- Joo, Baek-Kyoo (Brian), Huh-Jung Hahn, e Shari L. Peterson. 2015. «Turnover Intention: The Effects of Core Self-Evaluations, Proactive Personality, Perceived Organizational Support, Developmental Feedback, and Job Complexity». *Human Resource Development International* 18 (2): 116–30. <https://doi.org/10.1080/13678868.2015.1026549>.
- Karakas, Fahri. 2010. «Spirituality and Performance in Organizations: A Literature Review». *Journal of Business Ethics* 94 (1): 89–106. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0251-5>.
- Koontz, Harold, e Cyril O'Donnell. 1959. *Principles of Managment*. 2ª ed. McGraw-Hill.
- Kunze, Florian, Stephan Boehm, e Heike Bruch. 2013. «Age, Resistance to Change, and Job Performance». Editado por Guido Hertel, Béatrice I.J.M. van der Hei. *Journal of Managerial Psychology* 28 (7/8): 741–60. <https://doi.org/10.1108/JMP-06-2013-0194>.
- Lakatos, Eva Maria, e Maria de Andrade Marconi. 2010. *Fundamentos de Metodologia Científica*. 7ª edição. Editora Atlas.

- Larkin, Ingle, Laurie Brantley-Dias, e Anissa Lokey-Vega. 2016a. «Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention of Online Teachers in the K-12 Setting». *Online Learning* 20 (3). <https://doi.org/10.24059/olj.v20i3.986>.
- . 2016b. «Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention of Online Teachers in the K-12 Setting». *Online Learning* 20 (3). <https://doi.org/10.24059/olj.v20i3.986>.
- Li, Ning, Jian Liang, e J. Michael Crant. 2010. «The Role of Proactive Personality in Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: A Relational Perspective.» *Journal of Applied Psychology* 95 (2): 395–404. <https://doi.org/10.1037/a0018079>.
- Licata, Jane W., John C. Mowen, Eric G. Harris, e Tom J. Brown. 2003. «On the trait antecedents and outcomes of service worker job resourcefulness: A hierarchical model approach». *Journal of the Academy of Marketing science* 31 (3): 256–271.
- Liden, R, e John Maslyn. 1998. «Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development». *Journal of Management* 24 (1): 43–72. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)80053-1](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)80053-1).
- Lisboa, João, Mário Augusto, e Pedro Ferreira. 2012. *Estatística aplicada à Gestão*. Março 2012. Grupo Editorial Vida Económica.
- Low, Mei, Seng Ong, e Pei Tan. 2017. «Would Internal Corporate Social Responsibility Make a Difference in Professional Service Industry Employees' Turnover Intention? A Two-Stage Approach Using PLS-SEM». *Global Business & Management Research*.
- Maanen, John, e Edgar Schein. 1977. «Toward a theory of organizational socialization». *Research in Organizational Behavior* 1.
- MARDHATILLAH, AMY, SHUKRAN RAHMAN, e KHAMSIAH ISMAIL. 2017. «The Relationship Between Psychosocial Predictors and Employee Readiness to Change». *International Journal of Economics and Management*.
- Marôco, João. 2014. *Análise de Equações Estruturais - Fundamentos teóricos, Software e Aplicações*. Abril de 2014. ReportNumber.

- Marques, Joan. 2008. «The Spirituality@work Protocol». *Human Resource Management International Digest* 16 (2): 3–7. <https://doi.org/10.1108/09670730810860645>.
- Meyer, John P., Natalie J. Allen, e Catherine A. Smith. 1993. «Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization.» *Journal of applied psychology* 78 (4): 538.
- Milliman, John, Andrew J. Czaplewski, e Jeffery Ferguson. 2003. «Workplace Spirituality and Employee Work Attitudes: An Exploratory Empirical Assessment». *Journal of Organizational Change Management* 16 (4): 426–47. <https://doi.org/10.1108/09534810310484172>.
- Mitchell, T. R., B. C. Holtom, T. W. Lee, C. J. Sablinski, e M. Erez. 2001. «WHY PEOPLE STAY: USING JOB EMBEDDEDNESS TO PREDICT VOLUNTARY TURNOVER.» *Academy of Management Journal* 44 (6): 1102–21. <https://doi.org/10.2307/3069391>.
- Mitroff, Ian I., e Elizabeth A. Denton. 1999. *A Spiritual Audit of Corporate America: A Hard Look at Spirituality, Religion, and Values in the Workplace*. 1. ed. A Warren Bennis Book. San Francisco, Calif: Jossey-Bass.
- Moore, Tom, e Wendy Casper. 2006. «An examination of proxy measures of workplace spirituality». *Journal of Leadership & Organizational Studies* 12 (4): 109–18.
- Mott, Paul E. 1972. *The characteristics of effective organizations*. New York: Harper & Row.
- Mowday, Richard, Lyman Porter, e Richard Steers. 1982. *Employee–Organization Linkages - The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. Elsevier. <https://doi.org/10.1016/C2013-0-11207-X>.
- Mowday, Richard T, Richard M Steers, e Lyman W Porter. 1979. «The Measurement of Organizational Commitment». *Journal of Vocational Behavior* 14 (2): 224–47. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1).
- Neves, Pedro. 2009. «Readiness for Change: Contributions for Employee’s Level of Individual Change and Turnover Intentions». *Journal of Change Management* 9 (2): 215–31. <https://doi.org/10.1080/14697010902879178>.

- Nging, Teoh Kae, e Rashad Yazdanifard. 2015. «The General Review of How Different Leadership Styles Cause the Transformational Change Efforts to Be Successful». http://www.academia.edu/download/40092629/The_General_Review_of_How_Different_Leadership_Styles_Cause_the_Transformational_Change_Efforts_to_Be_Successful.pdf.
- Oliveira, Alkindar. 2001. *Espiritualidade Na Empresa*. Butterfly.
- Oreg, Shaul, e Yair Berson. 2011. «LEADERSHIP AND EMPLOYEES' REACTIONS TO CHANGE: THE ROLE OF LEADERS' PERSONAL ATTRIBUTES AND TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLE». *Personnel psychology* 64 (3): 627–659. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1744-6570.2011.01221.x/full>.
- Organ, Dennis W., e Julie Beth Paine. 1999. «A new kind of performance for industrial and organizational psychology: Recent contributions to the study of organizational citizenship behavior». *International review of industrial and organizational psychology* 14: 337–68.
- Panaccio, Alexandra, e Christian Vandenberghe. 2009. «Perceived Organizational Support, Organizational Commitment and Psychological Well-Being: A Longitudinal Study». *Journal of Vocational Behavior* 75 (2): 224–36. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.06.002>.
- Parasuraman, A. 1991. *Marketing research*. 2 ed. Addison Wesley Publishing Company.
- Parker, Sharon K. 1998. «Enhancing role breadth self-efficacy: the roles of job enrichment and other organizational interventions.» *Journal of applied psychology* 83 (6): 835.
- Pavot, William, e Ed Diener. 2008. «The Satisfaction With Life Scale and the Emerging Construct of Life Satisfaction». *The Journal of Positive Psychology* 3 (2): 137–52. <https://doi.org/10.1080/17439760701756946>.
- Pestana, Maria, e João Gageiro. 2014. *Análise de dados para ciências sociais. A complementaridade do SPSS*. 6ª. Edições Sílabo.
- Pina e Cunha, Miguel, Arménio Rego, Carlos Cabral-Cardoso, Rita Campos e Cunha, e Pedro Neves. 2016. *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. 8ª Edição. Editora RH.
- Quatro, Scott A. 2004. «New Age or Age Old: Classical Management Theory and Traditional Organized Religion as Underpinnings of the Contemporary Organizational Spirituality

Movement». *Human Resource Development Review* 3 (3): 228–49.
<https://doi.org/10.1177/1534484304267830>.

Ramalho Luz, Carolina Machado Dias, Sílvio Luiz de Paula, e Lúcia Maria Barbosa de Oliveira. 2018. «Organizational Commitment, Job Satisfaction and Their Possible Influences on Intent to Turnover». *Revista de Gestão* 25 (1): 84–101. <https://doi.org/10.1108/REGE-12-2017-008>.

Rego, Arménio, e Miguel P. Cunha. 2007. *A essência da liderança*. 3ª Edição. Editora RH.

Rego, Arménio, Rita Cunha, Carlos Cabral-Cardoso, e Miguel Pina e Cunha. 2003. *Comportamento Organizacional e Gestão*. Editora RH.

Rego, Arménio, Miguel Pinha e Cunha, e Solange Souto. 2007. «Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional». *RAE-eletrônica* 6 (2).

Rego, Arménio, e Solange Souto. 2007. «Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho». *Comportamento Organizacional e Gestão* 13 (1): 7–36.

Robert J. House. 1971. «A Path Goal Theory of Leader Effectiveness». *Administrative Science Quarterly*.

<http://content.ebscohost.com/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=4010081&S=R&D=bth&EbscoContent=dGJyMNxb4kSeprA4zOX0OLCmr06ep7NSsqm4Sa6WxWXS&ContentCustomer=dGJyMOzprkiuqLdIuePfgex43zx>.

Sanders, Joseph E., Willie E. Hopkins, e Gary D. Geroy. 2003. «From Transactional to Transcendental: Toward An Integrated Theory of Leadership». *Journal of Leadership & Organizational Studies* 9 (4): 21–31. <https://doi.org/10.1177/107179190300900402>.

Saraiva, António. 2018. «Uma vez mais, a produtividade». *Dinheiro Vivo*, 2018. <http://cip.org.pt/uma-vez-mais-a-produtividade/>.

Scandura, Terri A, e George B Graen. 1984. «Moderating Effects of Initial Leader-Member Exchange Status on the Effects of a Leadership Intervention», 9.

Semedo, Ana, Arnaldo Matos Coelho, e Neuza Ribeiro. 2015. «Liderança autêntica e seus efeitos nas atitudes dos colaboradores». Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.



<https://estudogeral.sib.uc.pt/jspui/bitstream/10316/29653/1/Lideran%20aut%20antica%20e%20seus%20efeitos%20nas%20atitudes%20dos%20colaboradores.pdf>.

Semedo, Ana Suzete Dias, Arnaldo Fernandes Matos Coelho, e Neuza Manuel Pereira Ribeiro. 2016. «Effects of Authentic Leadership, Affective Commitment and Job Resourcefulness on Employees' Creativity and Individual Performance». *Leadership & Organization Development Journal* 37 (8): 1038–55. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2015-0029>.

Shamir, Boas. 1991. «Meaning, Self and Motivation in Organizations». *Organization Studies* 12 (3): 405–24. <https://doi.org/10.1177/017084069101200304>.

Sparrowe, Raymond, e Robert Liden. 1997. «Process and structure in leader-member exchange». *Academy of Management Review* 22 (2): 522–52. <http://www.analytictech.com/mb874/Papers/sparrowe.pdf>.

Tannenbaum, Robert, Irving R. Weschler, e Fed Massarik. 1959. *Leadership and organization: A behavioral Science Approach*. McGraw-Hill.

Teixeira, Ana Isabel Couceiro. 2015. «A espiritualidade nas organizações: caso de estudo Bial». Master's Thesis, FEUC.

Terry, George R. 1960. *Principles of Management*. 3^a ed. Homewood.

Tett, Robert P., e John P. Meyer. 1993. «JOB SATISFACTION, ORGANIZATIONAL COMMITMENT, TURNOVER INTENTION, AND TURNOVER: PATH ANALYSES BASED ON META-ANALYTIC FINDINGS». *Personnel Psychology* 46 (2): 259–93. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>.

Vaill, Peter B. 1998. *Spirited leading and learning: process wisdom for a new age*. 1st ed. The Jossey-Bass business & management series. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.

Vecchio, Robert P., e Bruce C. Gobdel. 1984. «The Vertical Dyad Linkage Model of Leadership: Problems and Prospects». *Organizational Behavior and Human Performance* 34 (1): 5–20. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(84\)90035-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(84)90035-7).

Vitorino, Paloma, e Arnaldo Matos Coelho. 2018. «Antecedentes e consequências da satisfação com o voluntariado empresarial: um estudo empírico.» FEUC.

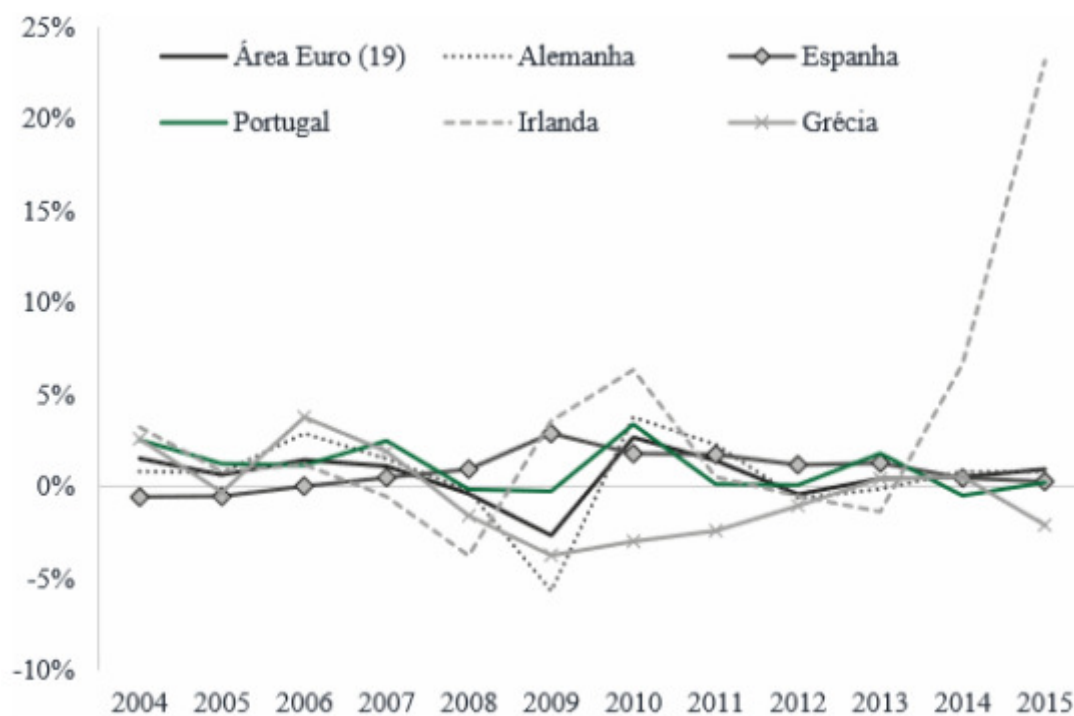
- Vyas-Doorgapersad, Shikha. 2017. «WORKPLACE SPIRITUALITY FOR IMPROVED PRODUCTIVITY:A GENDERED PERSPECTIVE». *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies* 9 (2).
- Walster, Elaine, G. William Walster, e Ellen Berscheid. 1978. *Equity: theory and research*. Boston: Allyn and Bacon.
- Wang, Daoyang, Mingming Hu, e Qinfang Xu. 2017. «Testing the Factorial Invariance of the Satisfaction with Life Scale across Chinese Adolescents .» *Social Behavior and Personality: An International Journal* 45 (3): 505–16. <https://doi.org/10.2224/sbp.6222>.
- Whitaker, Brian G., e James W. Westerman. 2014. «Linking Spirituality and Values to Personal Initiative through Psychological Empowerment». *Journal of Management, Spirituality & Religion* 11 (3): 269–91. <https://doi.org/10.1080/14766086.2014.905221>.
- Wills, Eduardo. 2009. «Spirituality and Subjective Well-Being: Evidences for a New Domain in the Personal Well-Being Index». *Journal of Happiness Studies* 10 (1): 49–69. <https://doi.org/10.1007/s10902-007-9061-6>.
- Wrzesniewski, Amy. 2003. *Finding Positive Meaning in work*. <http://crrth612su.wikispaces.umb.edu/file/view/Finding+Positive+Meaning+in+Work+--+Wrzesniewski+2003.pdf>.
- Xerri, Matthew J., Silvia Nelson, e Yvonne Brunetto. 2015. «Importance of Workplace Relationships and Attitudes toward Organizational Change in Engineering Asset-Management Organizations». *Journal of Management in Engineering* 31 (5): 04014074. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000306](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000306).
- Yousef, Darwish A. 2000. «Organizational commitment as a mediator of the relationship between Islamic work ethic and attitudes toward organizational change». *Human Relations* 53(4): 513–17. <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0018726700534003>.

Anexos

Anexo I – Produtividade em Portugal

“Portugal, entre 2004 e 2007, apresentou crescimentos anuais positivos da produtividade média do trabalho por pessoa empregada para o total da economia e sempre superiores ao crescimento médio da Zona Euro (EA19). No entanto, no período de 2008 até 2015, só em dois anos é que conseguiu apresentar crescimentos positivos significativos da sua produtividade (3,4% em 2010 e 1,8% em 2013), sendo que nos restantes anos os crescimentos foram negativos ou quase nulos, num contexto de quedas do PIB e de redução do emprego, entre 2011 e 2013.” (Guilherme Dray et al. 2016)

Figura 7 – Evolução da variação anual da produtividade por pessoa empregada.
(PIB em volume /emprego), 2004-2015



Fonte: Eurostat, Labour productivity and unit labour costs.

Segundo Guilherme Dray *et al.* (2016) e relativamente à produtividade por hora efetivamente trabalhada para o total da economia, ou seja, tendo em conta a duração efetiva do tempo de trabalho, podemos verificar que Portugal registou crescimentos anuais iguais ou superiores ao crescimento médio da EA19, entre 2004 e 2013, com exceção do ano 2011 (Portugal apresentou um crescimento de 1,4% versus EA19 com 1,5%). Nos anos 2014 e 2015, registaram-se taxas de crescimento negativas ou quase nulas, respetivamente, de -0,8% e -0,1%. No entanto, comparando com a evolução da produtividade por hora em Espanha, por exemplo, verifica-se que há dois períodos temporais distintos:

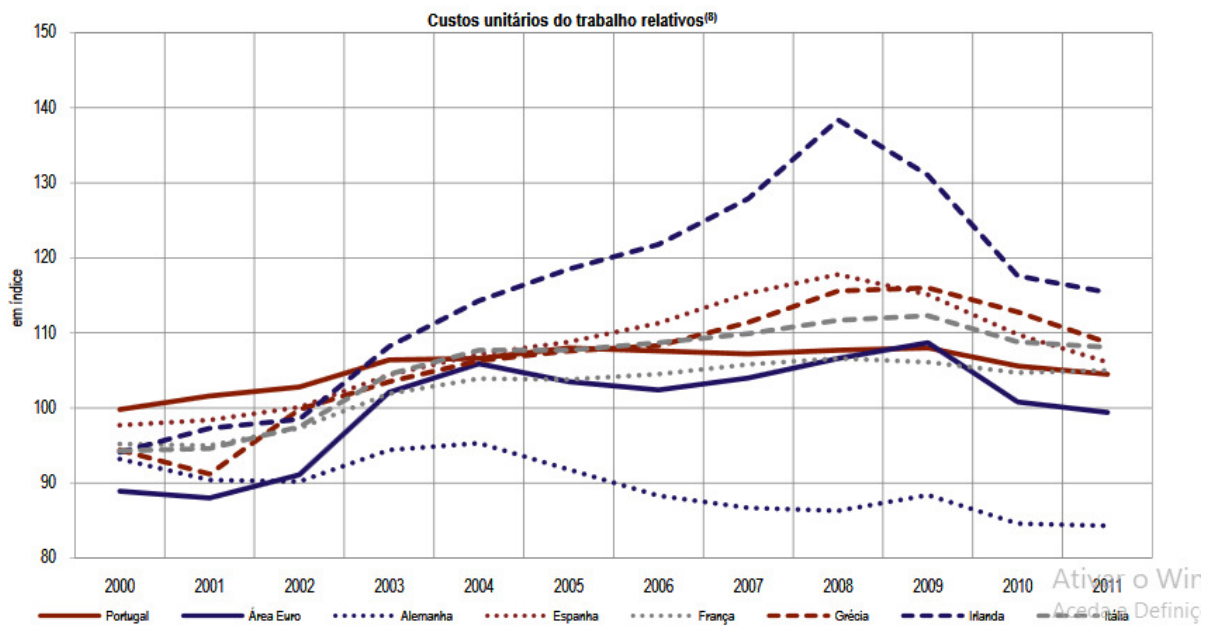
- Entre 2004 e 2008, Portugal apresentou taxas de crescimento superiores às registadas em Espanha;
- Entre 2009 e 2015, inverteu-se a situação, ou seja, Portugal passou a apresentar taxas de crescimento inferiores às registadas por Espanha, com exceção do ano 2010 (Portugal com 3,2% e Espanha com 2,3%).

Já os resultados da análise comparativa com a Alemanha não mostram a existência tão marcada de dois períodos distintos de evolução entre os dois países, tal como acontece na comparação com a Espanha entre 2004 e 2015. Portugal apresenta uma variação percentual anual da produtividade por hora efetivamente trabalhada superior à Alemanha nos anos de 2004-2005, 2007, 2009, 2012- 2013. No entanto, a evolução da produtividade deve ser conjugada com a evolução dos custos de trabalho, através do indicador custos unitários de trabalho (CUT) e assim melhorar a aferição da evolução da competitividade de Portugal. Assim sendo, os CUT nominais (equivalente aos CUTP) em Portugal cresceram, entre 2004 e 2009, mas a partir de 2010 e até 2015 registaram reduções anuais, com exceção do ano 2013, que apresentou um aumento dos CUT nominais em cerca de 1,8%.” (Guilherme Dray *et al.* 2016).

Tendência que se mantém em 2017 e 2018, “*em 2017 a queda da produtividade foi de 0,6%, queda que se aprofundou ao longo do ano, mantendo-se esta tendência inquietante, com uma redução de 1% no primeiro trimestre de 2018*” (Saraiva 2018).

Para análise da performance individual associados à produtividade, os custos de trabalho, que segundo os dados fornecidos pelo Banco de Portugal em Julho de 2018, tiveram, também eles um, aumento desde 2015

Figura 8 – Custos unitários do trabalho relativos



Fonte: (Banco de Portugal 2018)

Anexo II - Resultados da análise fatorial confirmatória

Item / Dimensão		Construto	R2 Standardized Regression Weights	C.R.
Esp. Comunidade	<---	Espiritualidade	0,578	8,227
Esp. Valores	<---	Espiritualidade	0,917	12,424
Esp. Préstimo	<---	Espiritualidade	0,882	12,592
Esp. Vida	<---	Espiritualidade	0,820	11,233
Esp. Equilíbrio	<---	Espiritualidade	0,842	13,438
O meu supervisor está satisfeito com o meu trabalho	<---	LMX	0,674	10,571
O meu supervisor sabe como eu sou bom no meu trabalho	<---	LMX	0,803	13,493
O meu supervisor está disposto a usar o seu poder para me ajudar a resolver problemas de trabalho	<---	LMX	0,797	13,343
Eu tenho uma boa relação de trabalho com o meu supervisor	<---	LMX	0,870	15,297
O meu supervisor está disposto a ajudar-me no trabalho quando realmente necessito	<---	LMX	0,720	11,538
Eu tenho confiança suficiente no meu supervisor para o defender e justificar a sua decisão se não estiver presente.	<---	LMX	0,840	14,463
Sinto que as pessoas da minha equipa estão ligadas entre si para atingirem os mesmos objetivos.	<---	Esp. Comunidade	0,895	23,960
Acredito que os membros da minha equipa se preocupam realmente uns com os outros.	<---	Esp. Comunidade	0,940	22,603
Acredito que as pessoas da minha equipa apoiam-se umas às outras	<---	Esp. Comunidade	0,959	23,960
A minha equipa incentiva a criação de um espírito de grupo.	<---	Esp. Comunidade	0,944	22,867
As pessoas da minha equipa sentem-se parte de uma família.	<---	Esp. Comunidade	0,837	17,007
Sinto-me bem com os valores que predominam na minha organização.	<---	Esp. Valores	0,807	13,845
Sinto-me bem acerca do meu futuro na empresa.	<---	Esp. Valores	0,844	14,175



A empresa respeita a minha vida.	<---	Esp. Valores	0,864	14,657
A empresa ajuda-me a que eu viva em paz comigo mesmo.	<---	Esp. Valores	0,906	15,748
Os líderes da minha empresa preocupam-se em sere úteis à sociedade.	<---	Esp. Valores	0,831	13,846
Quando trabalho, sinto que sou útil à sociedade.	<---	Esp. Préstimo	0,855	16,669
Vejo que existe uma ligação entre o meu trabalho e os benefícios para a sociedade.	<---	Esp. Préstimo	0,897	16,666
O trabalho que eu faço está relacionado com aquilo que considero importante para a minha vida.	<---	Esp. Préstimo	0,855	15,446
Os meus valores pessoais (honestidade, humildade, confiança, apoiar os outros) são valorizados no meu local de trabalho.	<---	Esp. Vida	0,836	15,731
No meu local de trabalho há lugar para valores como por exemplo honestidade, humildade, confiança, apoiar os outros...	<---	Esp. Vida	0,876	15,036
No meu local de trabalho eu posso alimentar os meus valores, tais como por exemplo honestidade, humildade, confiança, apoiar os outros..	<---	Esp. Vida	0,861	14,691
O meu trabalho ajuda-me a que mesmo quando alguma coisa corre mal eu me sinta confiante.	<---	Esp. Equilíbrio	0,862	18,864
O meu trabalho ajuda-me a ser mais feliz	<---	Esp. Equilíbrio	0,938	26,400
O meu trabalho ajuda-me na minha realização pessoal	<---	Esp. Equilíbrio	0,929	25,463
O meu trabalho ajuda-me a concretizar as minhas aspirações pessoais.	<---	Esp. Equilíbrio	0,909	23,515
O meu trabalho ajuda-me a encontrar um equilíbrio na minha vida.	<---	Esp. Equilíbrio	0,902	23,607
Eu adoraria passar o resto da minha carreira nesta empresa.	<---	Comprometimento	0,713	11,436
Eu sinto que os problemas desta empresa também me pertencem.	<---	Comprometimento	0,715	11,483
Eu sinto que faço parte de uma "família" nesta empresa.	<---	Comprometimento	0,759	12,495
Eu sinto-me ligado emocionalmente a esta empresa.	<---	Comprometimento	0,875	15,517
Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.	<---	Comprometimento	0,859	15,067

Eu tenho um forte sentido de pertença a esta empresa.	<---	Comprometimento	0,840	14,519
A mudança normalmente é benéfica para a empresa.	<---	Atit. Mudança	0,773	12,678
A maioria dos meus colegas de trabalho beneficia com a mudança.	<---	Atit. Mudança	0,720	11,478
Eu pretendo fazer o que for possível para apoiar a mudança.	<---	Atit. Mudança	0,828	14,051
Normalmente eu apoio novas ideias.	<---	Atit. Mudança	0,725	11,580
Eu considero que a maior parte das mudanças são benéficas.	<---	Atit. Mudança	0,827	14,016
Normalmente eu benefico com a mudança.	<---	Atit. Mudança	0,642	9,863
...se vê alguma coisa que não lhe agrada, corrige.	<---	Supervisor Proatividade	0,853	15,048
...mesmo quando as hipóteses são poucas, se acredita em alguma coisa, faz com que ela aconteça.	<---	Supervisor Proatividade	0,879	15,820
...é ótimo a identificar oportunidades.	<---	Supervisor Proatividade	0,895	16,311
...está sempre à procura de melhores formas de fazer as coisas.	<---	Supervisor Proatividade	0,919	17,059
...se acredita numa ideia, nenhum obstáculo o vai impedir de a realizar.	<---	Supervisor Proatividade	0,806	13,787
Eu sou muito inteligente e empreendedor na execução do meu trabalho.	<---	Superação	0,686	10,688
Eu sou uma pessoa muito criativa a encontrar formas de fazer o meu trabalho.	<---	Superação	0,797	13,149
Eu tenho orgulho em conseguir fazer com que as coisas aconteçam mesmo quando há dificuldades.	<---	Superação	0,817	13,626
Eu sou imaginativo quando se trata de ultrapassar barreiras no meu trabalho.	<---	Superação	0,893	15,598
Em grande parte, a minha vida aproxima-se dos meus ideais.	<---	Satisfação com a vida	0,756	12,229
As minhas condições de vida são excelentes.	<---	Satisfação com a vida	0,829	14,004
Eu estou satisfeito com a minha vida.	<---	Satisfação com a vida	0,840	14,302
Até agora, sempre consegui as coisas importantes que desejei na minha vida.	<---	Satisfação com a vida	0,824	13,879
Se pudesse voltar atrás na minha vida, não mudaria praticamente nada.	<---	Satisfação com a vida	0,667	10,316
Se pudesse saía hoje desta empresa.	<---	Intenção saída	0,804	13,644

Estou seriamente a considerar mudar de empresa.	<---	Intenção saída	0,947	17,642
Durante o próximo ano penso procurar um emprego noutra empresa.	<---	Intenção saída	0,917	16,726
...como classifica a capacidade de ajustamento a mudanças no standard de trabalho?	<---	Supervisor Performance	0,887	16,155
...como avalia a reação a situações de relativa emergência (prazos curtos, partilha dos recursos, problemas, etc.)?	<---	Supervisor Performance	0,907	16,783
...qual é o nível de eficiência do trabalho? Por outras palavras, até que ponto é que usa de forma adequada os recursos disponíveis (máquinas, materiais, etc.)?	<---	Supervisor Performance	0,931	17,573
...como avalia as capacidades de impedir ou minimizar potenciais problemas antes que eles ocorram?	<---	Supervisor Performance	0,886	16,118
...qual é a rapidez em adaptar-se às mudanças no trabalho?	<---	Supervisor Performance	0,905	16,710
...qual das seguintes opções melhor descreve a forma como o classificou na última avaliação formal de desempenho?	<---	Supervisor Performance	0,924	17,319
...considerando os níveis de produtividade dos colegas, como é que avalia o nível de produção, em quantidade?	<---	Supervisor Performance	0,926	17,380
...como é que avalia a qualidade do trabalho?	<---	Supervisor Performance	0,917	17,103

Anexo III – Inquérito trabalhadores

Questionário Dissertação de Mestrado - Operadores

Nº funcionário

Estimado participante.

Agradeço ter aceitado participar e responder a este questionário de investigação que se enquadra na realização da minha dissertação do mestrado em Gestão. As respostas são confidenciais e destinam-se apenas para fins académicos. O questionário é de resposta rápida. Não leva mais de 15 minutos a ser preenchido. Sugiro que responda a cada pergunta sem pensar demasiado e sem perder muito tempo.

Antes de começar leia o cabeçalho de cada grupo de questões. Aqui encontra a indicação da escala a que deve responder. Em relação a cada questão, numa escala de 1 “Discordo totalmente” a 7 “Concordo totalmente”, ou de 1 “Muito abaixo da média” a 7 “Excelente” deverá assinalar com uma cruz (X), a resposta (apenas uma em cada questão) que melhor identifica a sua opinião. Se tiver dúvidas no preenchimento contacte-me: mendesrik@gmail.com ou 929097062

1 - Idade: ____ anos

2 - Género: Masculino 1 Feminino 2

3 - Nível de escolaridade: 1º Ciclo \ Ensino Básico 1 - 2º e 3º Ciclo 2 - Ensino Secundário (10º, 11º, 12º ano) 3 - Bacharelato / Licenciatura / Pós-graduação 4 - Mestrado / Doutoramento 5

4 - Antiguidade na empresa: 0 a 2 anos 1 - 2 a 4 anos 2 - 4 a 6 anos 3 - 6 a 8 anos 4 - 8 a 10 anos 5

5 - Vencimento mensal disponível: de 500€ a 599€ 1 - de 600€ a 699€ 2 - de 700€ a 799€ 3 - de 800€ a 899€ 4 - mais de 900€ 5

Sobre si...		Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
Escala a opção que mais se adequa à sua opinião								
6 -	Eu adoraria passar o resto da minha carreira nesta empresa.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
7 -	Eu sinto que os problemas desta empresa também me pertencem.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
8 -	Eu sinto que faço parte de uma "família" nesta empresa.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
9 -	Eu sinto-me ligado emocionalmente a esta empresa.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
10 -	Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
11 -	Eu tenho um forte sentido de pertença a esta empresa.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
12 -	A mudança normalmente é benéfica para a empresa.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
13 -	A maioria dos meus colegas de trabalho beneficia com a mudança.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
14 -	Eu pretendo fazer o que for possível para apoiar a mudança.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
15 -	Normalmente eu apoio novas ideias.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
16 -	Eu considero que a maior parte das mudanças são benéficas.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
17 -	Normalmente eu benefico com a mudança.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
18 -	Se eu vejo alguma coisa que não me agrada, corrijo.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
19 -	Mesmo quando as hipóteses são poucas, se eu acredito em alguma coisa, eu faço com que ela aconteça.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
20 -	Eu adoro vencer pelas minhas ideias, mesmo com a oposição dos outros.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
21 -	Eu sou ótimo a identificar oportunidades.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
22 -	Eu estou sempre à procura de melhores formas de fazer as coisas.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
23 -	Se eu acredito numa ideia, nenhum obstáculo vai-me impedir de a realizar.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
24 -	Eu sou muito inteligente e empreendedor na execução do meu trabalho.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7



25-	Eu sou uma pessoa muito criativa a encontrar formas de fazer o meu trabalho.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
26-	Eu tenho orgulho em conseguir fazer com que as coisas aconteçam mesmo quando há dificuldades.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
27-	Eu sou imaginativo quando se trata de ultrapassar barreiras no meu trabalho.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
28-	Em grande parte, a minha vida aproxima-se dos meus ideais.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
29-	As minhas condições de vida são excelentes.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
30-	Eu estou satisfeito com a minha vida.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
31-	Até agora, sempre consegui as coisas importantes que desejei na minha vida.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
32-	Se pudesse voltar atrás na minha vida, não mudaria praticamente nada.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
33-	Se pudesse saía hoje desta empresa.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
34-	Estou seriamente a considerar mudar de empresa.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
35-	Durante o próximo ano penso procurar um emprego noutra empresa.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7

Sobre o seu supervisor...		Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
Escolha a opção que mais se adequa à sua opinião								
36-	O meu supervisor está satisfeito com o meu trabalho	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
37-	O meu supervisor compreende os meus problemas de trabalho e as minhas necessidades	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
38-	O meu supervisor sabe como eu sou bom no meu trabalho	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
39-	O meu supervisor está disposto a usar o seu poder para me ajudar a resolver problemas de trabalho	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
40-	Eu tenho uma boa relação de trabalho com o meu supervisor	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
41-	O meu supervisor está disposto a ajudar-me no trabalho quando realmente necessito	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
42-	Eu tenho confiança suficiente no meu supervisor para o defender e justificar a sua decisão se não estiver presente.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7

Sobre si...		Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
Escolha a opção que mais se adequa à sua opinião								
48-	As pessoas da minha equipa sentem-se parte de uma família.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
49-	A minha equipa incentiva a criação de um espírito de grupo.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
50-	Acredito que as pessoas da minha equipa apoiam-se umas às outras	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
51-	Acredito que os membros da minha equipa se preocupam realmente uns com os outros.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
52-	Sinto que as pessoas da minha equipa estão ligadas entre si para atingirem os mesmos objetivos.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
53-	Sinto-me bem com os valores que predominam na minha organização.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
54-	Sinto-me bem acerca do meu futuro na empresa.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
55-	A empresa respeita a minha vida.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
56-	A empresa ajuda-me a que eu viva em paz comigo mesmo.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
57-	Os líderes da minha empresa preocupam-se em sere úteis à sociedade.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7



58 - O trabalho que eu faço está relacionado com aquilo que considero importante para a minha vida.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
59 - Vejo que existe uma ligação entre o meu trabalho e os benefícios para a sociedade.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
60 - Quando trabalho, sinto que sou útil à sociedade.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
61 - Os meus valores pessoais (honestidade, humildade, confiança, apoiar os outros) são valorizados no meu local de trabalho.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
62 - No meu local de trabalho há lugar para valores como por exemplo honestidade, humildade, confiança, apoiar os outros...	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
63 - No meu local de trabalho eu posso alimentar os meus valores, tais como por exemplo honestidade, humildade, confiança, apoiar os outros.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
64 - O meu trabalho ajuda-me a sentir paz consigo mesmo	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
65 - O meu trabalho ajuda-me a encontrar um equilíbrio na minha vida.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
66 - O meu trabalho ajuda-me a concretizar as minhas aspirações pessoais.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
67 - O meu trabalho ajuda-me na minha realização pessoal	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
68 - O meu trabalho ajuda-me a ser mais feliz	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
69 - O meu trabalho ajuda-me a que mesmo quando alguma coisa corre mal eu me sinta confiante.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7

Em comparação com os seus colegas...		Muito abaixo da média	Abaixo da média	Quase na média	Na média	F pouco acima da média	Acima da média	Excelente
Escolha a opção que mais se adequa à sua opinião								
70 - ... como classifica a sua capacidade de ajustamento às mudanças no standard de trabalho?		<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
71 - ... como avalia a sua reação a situações de relativa emergência (prazos curtos, partilha dos recursos, problemas, etc.)?		<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
72 - ... como avalia a qualidade da sua resposta a situações de relativa emergência?		<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
73 - ... qual é o nível de eficiência do seu trabalho? Por outras palavras, até que ponto é que usa de forma adequada os recursos disponíveis (máquinas, materiais, etc.)?		<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
74 - ... como avalia as suas capacidades de impedir ou minimizar potenciais problemas antes que eles ocorram?		<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
75 - ... qual é a sua eficácia em adaptar-se às mudanças no trabalho?		<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
76 - ... qual é a sua rapidez em adaptar-se às mudanças no trabalho?		<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
77 - ... qual das seguintes opções descreve melhor a forma como o seu supervisor o classificou na última avaliação de desempenho?		<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
78 - ... considerando os níveis de produtividade dos colegas, como é que avalia o seu nível de produção, em quantidade?		<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
79 - ... como é que avalia a qualidade do seu trabalho?		<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7

Anexo IV – Inquérito supervisores

Nº Funcionário

Questionário Dissertação de Mestrado - Supervisores

Estimado Supervisor, desde já agradeço por aceitar participar e responder a este questionário de investigação que se enquadra na realização da minha dissertação do mestrado em Gestão. Necessito que preencha este questionário avaliando o elemento da sua equipa acima identificado no quadrado "Nº funcionário". São respostas rápidas pelo que não demora mais de 5 minutos a concluir cada um. Sugiro que responda a cada pergunta sem pensar demasiado e sem perder muito tempo. Em cada resposta assinale com um X a afirmação que mais se aproxime da sua convicção, classificando, assim, a sua resposta de 1 a 7, de acordo com o cabeçalho.

Escolha a opção que mais se adequa ao operador em questão

Este operador em comparação com os colegas...		Muito abaixo da média	Abaixo da média	Quase na média	Na média	Pouco acima da média	Acima da média	Muito acima da média
80-	...como classifica a capacidade de ajustamento a mudanças no standard de trabalho?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
81-	...como avalia a reação a situações de relativa emergência (prazos curtos, partilha dos recursos, problemas, etc.)?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
82-	...como avalia a qualidade da resposta a situações de relativa emergência?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
83-	...qual é o nível de eficiência do trabalho? Por outras palavras, até que ponto é que usa de forma adequada os recursos disponíveis (máquinas, materiais, etc.)?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
84-	...como avalia as capacidades de impedir ou minimizar potenciais problemas antes que eles ocorram?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
85-	...qual é a eficácia em adaptar-se às mudanças no trabalho?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
86-	...qual é a rapidez em adaptar-se às mudanças no trabalho?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
87-	...qual das seguintes opções melhor descreve a forma como o classificou na última avaliação formal de desempenho?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
88-	...considerando os níveis de produtividade dos colegas, como é que avalia o nível de produção, em quantidade?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
89-	...como é que avalia a qualidade do trabalho?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
Este operador...		Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
90-	...se vê alguma coisa que não lhe agrada, corrige.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
91-	...mesmo quando as hipóteses são poucas, se acredita em alguma coisa, faz com que ela aconteça.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
92-	...adora vencer pelas próprias ideias, mesmo com a oposição de outros.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
93-	...é ótimo a identificar oportunidades.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
94-	...está sempre à procura de melhores formas de fazer as coisas.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
95-	...se acredita numa ideia, nenhum obstáculo o vai impedir de a realizar.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7

Índice de Figuras

Figura 1 - Representação gráfica do modelo concetual da Dissertação.....	44
Figura 2 - Modelo conceitual proposto com as hipóteses de estudo.....	52
Figura 3 - Perfil dos inquiridos, Frequência, idade.....	66
Figura 4 - Modelo de medida inicial.....	73
Figura 5 - Modelo de medidas após análise dos índices de modificação	75
Figura 6 - Modelo estrutural	85
Figura 7 – Evolução da variação anual da produtividade por pessoa empregada.	118
Figura 8 – Custos unitários do trabalho relativos	120

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Escala de mensuração da variável Liderança troca líder-liderado.....	55
Tabela 2 - Escala de mensuração da variável Espiritualidade no local de trabalho	56
Tabela 3 - Escala de mensuração da variável Comprometimento afetivo para com a organização	58
Tabela 4 - Escala de mensuração da variável Atitude afetiva perante a mudança	58
Tabela 5 - Escala de mensuração da variável Personalidade Proativa.....	59
Tabela 6 - Escala de mensuração da Superação no Trabalho	59
Tabela 7 - Escala de mensuração da Intenção de saída	60
Tabela 8 - Escala de mensuração da Performance Individual	60
Tabela 9 - Escala de mensuração da variável de Satisfação com a vida.....	61
Tabela 10 - Perfil dos inquiridos, Frequência absoluta e relativa, género.....	66
Tabela 11 - Perfil dos inquiridos, Frequência absoluta e relativa, nível de escolaridade	67
Tabela 12 - Perfil dos inquiridos, Frequência absoluta e relativa, antiguidade na empresa	67
Tabela 13 - Perfil dos inquiridos, Frequência absoluta e relativa, vencimento mensal líquido	68
Tabela 14 - Testes KMO, Bartlett, % Variância Explicada e α de Cronbach.....	71
Tabela 15 - Estatística com valores de referência de qualidade do ajustamento.....	74
Tabela 16 - <i>Model Fit</i> da Análise fatorial confirmatória após análise dos índices de modificação.....	75

Tabela 17 – Desvio Padrão, Matriz de Correlações e Alpha de Cronbach.....	78
Tabela 18 - Análise descritiva das variáveis.....	81
Tabela 19 - Variável Proatividade, comparação entre trabalhador e supervisor	83
Tabela 20 - Variável Performance, comparação entre supervisor e trabalhador	83
Tabela 21 - Níveis de ajustamento do modelo estrutural.....	85
Tabela 22 - Resultado do teste de hipóteses	87