

Projeto apresentado como parte dos requisitos para a concessão do grau de Mestre em Liderança, da Nova School of Business and Economics.

LIDERANÇA POSITIVA E A SUA INFLUÊNCIA NO ENGAGEMENT EM EQUIPAS DE ENGENHARIA DE SOFTWARE

LEANDRO DE CAMARGO ARAUJO LIMA - 56262

Orientação: Prof^ª. Filipa Rocha Rodrigues

24-11-2023

Abstract

The objective of this study is to provide inputs and data to support the leadership of software engineering teams in the assessment and application of leadership styles that influence Engagement rates, and more specifically, whether Psychological Safety can mediate this relationship. Through a survey with the participation of 87 individuals and the quantitative analysis of the results, it was found that the Positive Leadership style has a direct and positive relationship with Engagement, while Psychological Safety has little influence on this relationship.

Keywords: Leadership, engagement, positive leadership, psychological safety, software, engineering

This work used infrastructure and resources funded by Fundação para a Ciência e a Tecnologia (UID/ECO/00124/2013, UID/ECO/00124/2019 and Social Sciences DataLab, Project 22209), POR Lisboa (LISBOA-01-0145-FEDER-007722 and Social Sciences DataLab, Project 22209) and POR Norte (Social Sciences DataLab, Project 22209).

Resumo

O objetivo deste estudo é fornecer insumos e dados para apoiar as Lideranças de equipas de engenharia de software na avaliação e aplicação de estilos de liderança que influenciam os índices de *Engagement* e, mais especificamente, se a Segurança Psicológica pode mediar esta relação. Por meio de uma pesquisa com a participação de 87 indivíduos e a análise quantitativa dos resultados, descobriu-se que o estilo de Liderança Positiva possui uma relação positiva e direta com o *Engagement*, enquanto que a Segurança Psicológica pouco interfere nesta relação.

Índice

1. Introdução.....	6
2. Revisão de Literatura.....	8
Liderança Positiva.....	8
Engagement.....	9
Segurança Psicológica.....	11
3. Hipóteses de Investigação.....	12
4. Metodologia.....	13
Procedimentos.....	13
Medidas.....	15
Participantes.....	17
Análise de Dados.....	19
5. Resultados.....	19
Análise das Correlações.....	19
Análise das Médias.....	21
6. Discussão.....	22
Implicações Teóricas e Práticas.....	24
Limitações e direções para pesquisas futuras.....	25
7. Conclusões.....	26
8. Referências.....	28
Anexos.....	31

1. Introdução

Nos anos recentes o nível de *engagement* de colaboradores ganhou grande importância nas organizações porque estudos comprovam que colaboradores mais envolvidos com seus trabalhos, tendem a produzir mais e de forma mais eficiente (Schaufeli, 2013). Desde os estudos de Kahn (1990) onde percebeu-se a relação das condições psicológicas dos indivíduos em seus trabalhos, diversificadas pesquisas e literaturas adicionaram conhecimento a este contexto e passaram a fazer parte das práticas de recursos humanos das organizações. O *engagement* é compreendido como uma experiência positiva em relação ao trabalho caracterizado por 3 dimensões: vigor, dedicação e absorção (Schaufeli et al. 2002). A literatura evidencia o papel do *Engagement* (Schaufeli et al., 2002) e apresenta uma grande quantidade de trabalhos que reforçam a validade de escalas que avaliam o *Engagement* (Kulikowski, 2017), e passam a ser aceitas como preditores de níveis de performance e lucratividade para as organizações (Schaufeli, 2013). Consultores e praticantes passaram a recorrer às diversas teorias e estilos de Liderança em busca de formas, métodos e técnicas para propiciar maiores níveis de *Engagement* entre os colaboradores. Mais recentemente a Liderança Positiva, que se concentra nos aspectos positivos, virtuosos e florescentes da experiência humana (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000), passou a ocupar espaço dentro dos contextos acadêmicos e organizacionais e introduzindo práticas que fomentam a criação de um ambiente mais positivo e virtuoso, o que eventualmente leva a maior percepção de segurança e pertença (Cameron, 2012).

A Segurança Psicológica, previamente abordada nos estudos de Kahn (1990), volta a ser estudada por sua relevância para a eficácia organizacional e a Liderança Positiva (Edmondson, 2019). Passa-se a estudar como líderes e *managers* podem promover a segurança psicológica por meio da abertura, da empatia, do feedback construtivo e do

encorajamento à participação ativa, que são pontos de interseção com estilos de Liderança, incluindo a Positiva, que foram estudados ao longo do tempo.

No contexto das empresas de tecnologia e mais especificamente da Engenharia de Software, tais temas ganharam absoluta relevância durante a última década, dado que a relação desequilibrada entre a oferta de mão-de-obra qualificada versus a procura do mercado criou uma vital necessidade de não só atrair os melhores talentos, mas também de aplicar os melhores esforços e recursos disponíveis para mantê-los motivados e envolvidos com as empresas (Zaharee et al., 2018). Há um grande interesse sobre *Engagement* nos últimos anos, especialmente entre consultores e lideranças. Embora muito tenha sido feito em pesquisas, não há evidências empíricas, em contextos específicos como o da Engenharia de Software, que suportem as descobertas e conclusões geradas.

Com estes fatores em mente, o presente estudo pretende avaliar a influência do estilo de Liderança Positiva sobre o *Engagement* nas equipas de engenharia de software e o papel da Segurança Psicológica nesta relação. Com 87 questionários recolhidos, pretende-se fornecer a organizações e lideranças uma visão compreensiva sobre esta relação e de forma a que possam atuar de maneira mais eficiente na definição das estratégias de liderança, motivação e retenção.

A dissertação está organizada em 5 capítulos. O primeiro capítulo apresenta a revisão da literatura principal utilizada como suporte para o desenvolvimento do trabalho e enquadra os principais conceitos que são relevantes para a análise que se seguirá. O segundo capítulo apresenta as hipóteses de investigação que foram consideradas como ponto de partida e que posteriormente serão confirmadas ou rejeitadas. O terceiro capítulo apresenta e descreve a metodologia, os procedimentos seguidos e as características dos participantes do estudo. O quarto capítulo discute os resultados da análise estatística efetuada. No quinto capítulo é apresentada a discussão sobre as descobertas e as coloca em perspectiva com as hipóteses de

investigação, implicações práticas e teóricas, limitações e direções para pesquisas futuras. No sexto capítulo é apresentada a conclusão.

2. Revisão de Literatura

Liderança Positiva

A Liderança Positiva é fundamentada na psicologia positiva, uma área da psicologia que, conforme proposto por Seligman & Csikszentmihalyi (2000), não se limita a tratar patologias ou disfunções. Em vez disso, a psicologia positiva busca entender e promover qualidades, virtudes e aspectos da experiência humana que contribuem para o florescimento e bem-estar dos indivíduos. Esta perspectiva se afasta de uma visão tradicionalmente deficitária da psicologia e se concentra em potencialidades e forças humanas. Assim, a Liderança Positiva, inspirada por este campo visa, não apenas gerir, mas também inspirar, motivar e cultivar o melhor em seus liderados, promovendo ambientes de trabalho mais saudáveis, produtivos e, acima de tudo, positivos. A ideia central é que, ao focar nas potencialidades e no que há de melhor nas pessoas, é possível alcançar resultados mais significativos e sustentáveis.

A liderança positiva envolve quatro dimensões principais (Cameron, 2012). A primeira dimensão - *Relacionamentos positivos* - envolve a prática de virtudes e a adesão a elevados padrões morais, em alinhamento com a teoria das virtudes na ética (Peterson & Seligman, 2004). Articula-se que essa dimensão seja fundamental para a construção de confiança e respeito mútuo dentro da organização (Cameron, 2012). A segunda dimensão - *Clima Positivo* - relaciona-se com a teoria do bem-estar subjetivo, está intrinsecamente ligada à satisfação das necessidades psicológicas básicas de autonomia, competência e relacionamento. Um alto nível de bem-estar subjetivo é alcançado quando as pessoas

vivenciam ambientes e contextos que suportam a autonomia, promovem o sentido de competência e fortalecem os relacionamentos interpessoais (Deci & Ryan, 2012), daí a importância do apoio social no local de trabalho (Diener et al., 1999). O papel dos líderes na promoção de uma atmosfera emocionalmente saudável e cooperativa é enfatizado (Cameron, 2012). A terceira dimensão - *Comunicação Positiva* - reflete a abordagem da psicologia positiva ao fortalecer as qualidades positivas e promover um diálogo construtivo (Gable & Haidt, 2005). Essa dimensão promove uma cultura de segurança e compreensão mútua. A quarta dimensão - *Significado Positivo* - alinha-se com a teoria da autodeterminação, que enfatiza a importância da autonomia e do propósito no trabalho (Ryan & Deci, 2000). Cameron (2012) destaca a capacidade dos líderes de conectar tarefas diárias a objetivos mais amplos e inspiradores. Quando organizações instituem práticas positivas e virtuosas alcançam maiores níveis de eficácia organizacional, incluindo performance financeira, satisfação de seus clientes e produtividade. Quanto mais virtuosidade mais lucratividade, produtividade, satisfação dos clientes e *engagement* dos seus colaboradores (Seppälä & Cameron, 2022). Essa abordagem oferece uma visão enriquecida da liderança que vai além da eficiência para incluir virtude, bem-estar e florescimento (Fredrickson, 2001; Luthans, 2002).

Engagement

O conceito de *Engagement* refere-se a uma experiência positiva em relação ao trabalho caracterizado por 3 dimensões: vigor, dedicação e absorção (Schaufeli et al., 2002). *O vigor* refere-se à quantidade de energia, esforço e entusiasmo que um colaborador traz para o seu trabalho. Isso não se limita apenas à energia física, mas também envolve o comprometimento mental e emocional. Colaboradores vigorosos são caracterizados por uma vontade de investir esforço em seu trabalho, persistir mesmo diante de dificuldades, e manter altos níveis de energia ao longo do dia de trabalho. A importância do vigor pode ser vista em

sua conexão direta com a produtividade e eficiência. *A dedicação* é uma dimensão que captura o significado e o valor que os colaboradores atribuem ao seu trabalho. Isso inclui aspectos como orgulho, inspiração, significado, entusiasmo e desafio. A dedicação está frequentemente ligada ao alinhamento entre os valores do colaborador e os objetivos da organização. Essa dimensão é crítica porque colaboradores dedicados são mais propensos a estar alinhados com os objetivos da organização, trabalhar além das expectativas e mostrar maior lealdade e comprometimento. *A absorção* descreve um estado em que o empregado está completamente imerso em seu trabalho, a ponto de perder a noção do tempo e ser capaz de bloquear as distrações externas. Isso leva a uma concentração intensa e a uma profunda conexão com o trabalho. Essa dimensão é importante porque empregados absorvidos são frequentemente mais criativos, eficientes e capazes de resolver problemas complexos. A absorção está ligada à concepção do trabalho, de modo que tarefas significativas, desafiadoras e bem definidas tendem a promover maior absorção. A gestão da absorção pode ser complexa pois um excesso de absorção pode levar a problemas como o *burnout* ou a dificuldade em manter o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. A gestão adequada da carga de trabalho e o suporte à flexibilidade podem ser estratégias-chave para promover a absorção saudável.

O *engagement* e o *burnout* estão em extremidades opostas, representando a conexão de um indivíduo com seu trabalho. Enquanto o *engagement* é caracterizado por vigor, dedicação e absorção, o *burnout* é tipificado por exaustão, cinismo e reduzida eficácia. Funcionários envolvidos têm um forte senso de energia e identificação com seu trabalho e estão profundamente imersos em suas tarefas. Por outro lado, aqueles que experimentam *burnout* se sentem drenados, desapegados e ineficazes no trabalho. Os dois construtos estão inversamente relacionados; à medida que o *engagement* aumenta, os sintomas e a probabilidade de *burnout* diminuem. Promover o *engagement* no local de trabalho pode servir como um fator protetor contra o desenvolvimento de *burnout* (Schaufeli et al., 2002).

Segurança Psicológica

A segurança psicológica refere-se à percepção partilhada entre os membros da equipa de que o ambiente é seguro para a tomada de riscos interpessoais (Edmondson, 1999). Esse conceito tem suas raízes na ideia mais ampla de segurança nas organizações e na psicologia social, enfocando especificamente a segurança em se expressar e em se envolver em comportamentos de aprendizagem sem medo de consequências negativas (Kahn, 1990). A segurança psicológica está ligada às teorias sobre confiança, aprendizagem organizacional e clima organizacional (Schein, 1985; Argyris & Schön, 1978). Em um ambiente psicologicamente seguro, os membros da equipa sentem-se à vontade para falar, fazer perguntas, buscar feedback e admitir erros, contribuindo para uma cultura de aprendizagem e inovação contínuas.

Em "The Fearless Organization", Edmondson (2019) aprofunda a pesquisa sobre segurança psicológica, explorando sua relevância para a eficácia organizacional e a Liderança Positiva. Argumenta que a segurança psicológica é fundamental para a criação de organizações sem medo, onde os indivíduos se sentem capazes de falar e contribuir plenamente com suas ideias e preocupações. Edmondson (2019) ilustra como líderes e gerentes podem promover a segurança psicológica por meio da abertura, da empatia, do feedback construtivo e do encorajamento à participação ativa. A autora enfatiza que a segurança psicológica não é apenas um indicador de bem-estar, mas um motor crítico para a inovação, colaboração e desempenho organizacional. O conceito de segurança psicológica, com suas raízes na teoria organizacional e psicologia social, oferece uma lente poderosa para compreender a dinâmica das equipas e organizações. A abordagem em "The Fearless Organization" destaca a relevância e aplicação prática desse conceito, fornecendo um quadro robusto para líderes e pesquisadores interessados em promover ambientes de trabalho saudáveis, inovadores e eficazes (Edmondson, 2019). O estudo realizado pelos autores

Walters & Diab (2016) apresenta evidência da relação entre liderança humilde e *Engagement*, e a mediação desta relação pela segurança psicológica.

3. Hipóteses de Investigação

Tendo em conta os argumentos anteriormente apresentados, são formuladas as seguintes hipóteses de investigação:

H1: A Liderança Positiva está relacionada de forma positiva e significativa com o *Engagement* e de forma mais específica:

(H1a) Liderança Positiva - Comunicação Positiva (*Positive Communication*) está relacionada de forma positiva e significativa com o *Engagement*;

(H1b) Liderança Positiva - Significado Positivo (*Positive Meaning*) está relacionada de forma positiva e significativa com o *Engagement*;

(H1c) Liderança Positiva - Relações Positivas (*Positive Relationships*) está relacionada de forma positiva e significativa com o *Engagement*;

(H1d) Liderança Positiva - Clima Positivo (*Positive Climate*) está relacionada de forma positiva e significativa com o *Engagement*.

H2: A Liderança Positiva está relacionada de forma positiva e significativa com a Segurança Psicológica, e de forma mais aprofundada:

(H2a) A Liderança Positiva - Comunicação Positiva (*Positive Communication*) está relacionada de forma positiva e significativa com a Segurança Psicológica;

(H2b) Liderança Positiva - Significado Positivo (*Positive Meaning*) está relacionada de forma positiva e significativa com a Segurança Psicológica;

(H2c) Liderança Positiva - Relações Positivas (*Positive Relationships*) está relacionada de forma positiva e significativa com a Segurança Psicológica;

(H2d) Liderança Positiva - Clima Positivo (*Positive Climate*) está relacionada de forma positiva e significativa com a Segurança Psicológica.

H3: A Segurança Psicológica medeia a relação entre Liderança Positiva e o *Engagement*.

O modelo de investigação é apresentado na Figura 1:

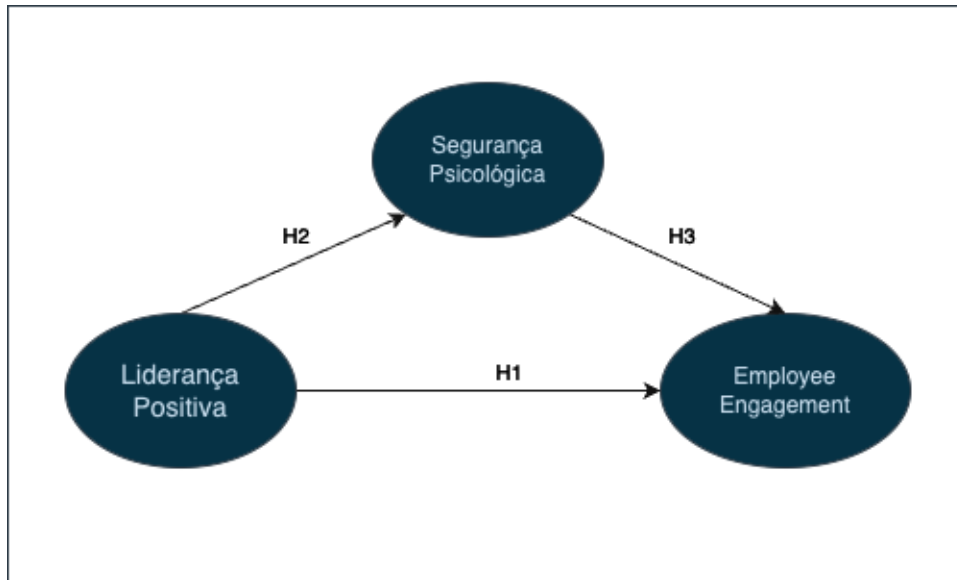


Figura 1 - Modelo de investigação das relações entre Liderança Positiva, Segurança Psicológica e *Engagement*

4. Metodologia

O objetivo do presente estudo é analisar a relação entre a Liderança Positiva e o *Engagement* e o papel da Segurança Psicológica como variável mediadora. Assim, opta-se pela análise quantitativa de forma a testar as hipóteses consideradas. Na sequência são apresentados os dados que constituem a amostra para a realização do estudo.

Procedimentos

Partindo da literatura previamente estudada, pretende-se analisar a existência de potenciais efeitos das práticas de Liderança Positiva sobre os níveis de *Engagement* percebidos em equipas de desenvolvimento de software. Pretende-se ainda avaliar qual o potencial efeito da percepção da Segurança Psicológica na relação entre a Liderança Positiva

e o *Engagement*. Recorrendo às percepções dos colaboradores em relação ao seu próprio contexto organizacional, opta-se por realizar um estudo baseado em metodologia quantitativa, com caráter descritivo e correlacional.

Decide-se aplicar o questionário a diversos colaboradores da área de desenvolvimento de software. As amostras foram recolhidas em duas audiências diferentes, sendo parte dentro de uma empresa específica (grupo de controle) e outra obtida a partir do público em geral. O grupo de controle é composto por colaboradores de uma empresa específica, que opera em mais de 11 países e possui centros tecnológicos em Portugal, Brasil e Estados Unidos, e atua no ramo de *Wellbeing*. Sua missão é transformar o *Wellbeing* universal. Para atingir este objetivo a empresa conta com uma organização orientada à criação de produtos digitais, e portanto, a Engenharia de Software é a sua atividade central.

A recolha dos dados é feita por meio de um questionário online desenvolvido na plataforma Google Forms, tendo em conta as escalas selecionadas e de acordo com a literatura para a operacionalização das variáveis em estudo.

Um teste preliminar é aplicado a um grupo de 5 pessoas para avaliar a formulação das questões e eliminar possíveis erros e procede-se à distribuição dos convites feita através de canais corporativos de comunicação interna e partilha e requisição de participação em uma rede social profissional.

Duas versões do formulário são geradas: para a aplicação ao grupo de controle e outra para o público em geral (Anexo 1). A única diferença entre uma versão e a outra é a presença de uma pergunta "*Do you work on a Software/Product Engineering organization?*" que visa eliminar a participação de pessoas que não estivessem inseridas neste contexto específico. Se um participante do público em geral respondesse "*No, leave the Survey*" a pesquisa era encerrada, sem recolha de quaisquer outros dados.

O inquérito é desenvolvido e veiculado com perguntas e respostas escritas em Inglês. Esta decisão leva em conta o tipo de audiência que é familiarizado com o uso do Inglês em atividades cotidianas e também para evitar a necessidade de tradução e validação das escalas que já são amplamente utilizadas no mesmo idioma.

No inquérito são apresentados os objetivos do estudo e informados os participantes acerca dos termos de confidencialidade e anonimato decorrentes das normas éticas e deontológicas da investigação, podendo o participante desistir a qualquer momento do preenchimento do inquérito, mesmo após a aceitação do consentimento informado. O inquérito esteve disponível entre os dias 13 de junho e 16 de julho de 2023.

Medidas

O inquérito é composto por 4 seções, de acordo com as dimensões avaliadas. A primeira parte é composta por questões sociodemográficas e sobre o contexto laboral dos participantes, visando compreender suas especificidades pessoais e profissionais. No encerramento do inquérito é dada aos participantes a oportunidade de compartilhar quaisquer pontos de vista ou informações que julgassem importantes compartilhar com a equipa de investigação. Os resultados deste campo de texto não são apresentados por serem, na sua larga maioria, dados confidenciais.

Liderança Positiva é utilizada a escala de Liderança Positiva (Cameron, 2012), que se subdivide em outras 4 dimensões. O instrumento utiliza uma escala de Likert de 5 pontos (1 = *never*, 5 = *always*). A dimensão de Significado Positivo (*Positive Meaning*) é composta por 4 itens (por exemplo, "*Establish, recognize, reward, and maintain accountability for goals that contribute to human benefit, so that the effects on other people are obvious*"). O alpha de Cronbach é $\alpha=.91$. A dimensão de Comunicação Positiva (*Positive Communication*) é

composta por 5 itens (por exemplo, "*Consistently distribute notes or cards to your employees complimenting their performance*"). O alpha de Cronbach é $\alpha=.83$. A dimensão de Relacionamentos Positivos (*Positive Relationships*) é composta por 5 itens (por exemplo, "Ensure that employees have an opportunity to provide emotional, intellectual, or physical support to others in addition to receiving support from the organization"). O alpha de Cronbach é $\alpha=.88$. A quarta dimensão Clima Positivo (*Positive Climate*) é composta por 6 itens (por exemplo "Foster information sharing so that people become aware of colleagues' difficulties and, therefore, can express compassion"). O alpha de Cronbach é $\alpha=.88$. A escala global apresenta um alpha de Cronbach de $\alpha=.94$.

Engagement é utilizada a escala UWES-17, na tradução para o Inglês, conforme originalmente proposta por Schaufeli & Bakker (2003). O instrumento utiliza uma escala de Likert de 7 pontos (0= *never*, 6 = *every day*) por exemplo, "*At my work, I feel bursting with energy*". O alpha de Cronbach é $\alpha=.94$.

Segurança Psicológica é utilizada a escala proposta por Edmondson (2019) , para averiguar quais os níveis de segurança psicológica percebidos pelos inquiridos. O instrumento utiliza uma escala de Likert de 7 pontos (0 = *I strongly disagree*, 6 = *I strongly agree*) para avaliar a percepção da segurança psicológica por meio de perguntas como "*If you make a mistake on this team, it is often held against you*" ou "*It is safe to take a risk in this team*", contendo portanto questões que necessitam análise inversa da escala (menores valores indicam maior nível de segurança psicológica), nomeadamente as questões 1, 3 e 5, que foram consideradas durante a análise estatística. O alpha de Cronbach é $\alpha=.65$. As tabelas com as análises de fiabilidade das dimensões estão disponíveis no Anexo 3.

Participantes

O estudo contou com a participação voluntária de 87 indivíduos de diversas organizações e instituições, todos com trabalho no âmbito do desenvolvimento de software. Um processo de amostragem não-probabilístico foi utilizado, por conveniência e de forma intencional. Foram selecionados de forma voluntária, acidental ou por conveniência.

Da amostra total (n=87) todos foram considerados para as análises estatísticas por possuírem os requisitos necessários para a participação no estudo (i.e., trabalhar no âmbito da engenharia de software, possuírem mais de 18 anos, atualmente trabalhando por conta de outrem).

Dos 87 indivíduos que participaram do estudo, 43 (49,4%) fazem parte de um grupo de controle, uma empresa cujas práticas de liderança são conhecidas do investigador e 44 (50,6%) provenientes do público geral que foi alcançado por meio de redes sociais profissionais, nomeadamente o LinkedIn. 79,3% dos indivíduos identificaram-se como sendo do sexo masculino e 20,7% feminino, com distribuição etária de 4,6% entre 18-25 anos; 57,5% entre 26-35 anos e 37,9% entre 36-55 anos. Em relação ao tempo de experiência profissional, declararam 6,9% ter entre 1-3 anos; 10,3% entre 4-5 anos; 19,5% entre 6-8 anos; 14,9% 9-11 anos e 48,3% com 12 ou mais anos. Em termos de antiguidade, declaram possuir em seus empregos atuais 23% menos de 1 ano; 43,7% entre 1-3 anos; 18,4% entre 4-5 anos; 14,9% 6 ou mais anos. Desempenham funções de liderança 34,5% dos indivíduos, e 65,5% consideram-se contribuidores individuais. Em termos de funções nas empresas, declararam 69% serem engenheiros de software; 10,3% gestores de produto; 3,4% User Experience designers e 17,2% desempenharem outras correlatas. A Tabela 1 demonstra em detalhe os resultados descritivos da amostra.

		Frequência	%
Gênero	Masculino	69	79,3
	Feminino	18	20,7
	Total	87	100
Idade	18-25 anos	4	4,6
	26-35 anos	50	57,5
	36-55 anos	33	37,9
	Total	87	100
Antiguidade	< 1 ano	20	23
	1 - 3 anos	38	43,7
	4 - 5 anos	16	18,4
	6+ anos	13	14,9
	Total	87	100
Experiência	1 - 3 anos	6	6,9
	4 - 5 anos	9	10,3
	6 - 8 anos	17	19,5
	9 - 11 anos	13	14,9
	12+ anos	42	48,3
	Total	87	100
Atividade	Engineering	60	69
	UX	3	3,4
	Product	9	10,3
	Design	1	1,1
	Outros	14	16,1
	Total	87	100
Escopo	People Manager	30	34,5
	Individual Contributor	57	65,5
	Total	87	100
Audiência	Grupo de controle	43	49,4
	Público geral	44	50,6
	Total	87	100

Tabela 1 - Análise descritiva da Amostra

Análise de Dados

Para a análise estatística dos dados, utiliza-se o software IBM SPSS Statistics. Procede-se à análise de fiabilidade dos instrumentos utilizados por meio do Alpha de Cronbach. Na sequência realiza-se uma análise descritiva. Procede-se à análise das correlações entre todas as variáveis em estudo. A validação das hipóteses é feita por meio de regressões lineares. Por fim, são realizadas One Way Anova para a identificação de potenciais diferenças significativas entre grupos.

5. Resultados

Análise das Correlações

A Tabela 2 apresenta a matriz de correlações entre as variáveis estudadas, onde se evidencia a significância para as hipóteses de investigação.

		1	2	3	4	5	6
1	Liderança Positiva - Positive Climate						
2	Liderança Positiva - Positive Relations	.775**					
3	Liderança Positiva - Positive Communication	.622**	.730**				
4	Liderança Positiva - Positive Meaning	.687**	.740**	.688**			
5	Engagement	.373**	.513**	.273*	.523**		
6	Segurança Psicológica	.115	.062	.294**	.296**	.132	
7	Liderança Positiva - Geral	.861**	.906**	.851**	.880**	.500**	.210

*A correlação é significativa ao nível de .05 (2 extremidades). **A correlação é significativa ao nível de .01 (2 extremidades).

Tabela 2 - Correlações entre *Engagement*, Liderança Positiva (4 dimensões) e Segurança Psicológica

Utilizando-se um modelo de regressão linear tendo como variável dependente o *Engagement* e variável independente a Liderança Positiva - Geral ($\beta = .50, p < .001$), o que suporta a correlação entre a Liderança Positiva e o *Engagement*, sendo a hipótese H1 comprovada. Adicionalmente, são analisadas as relações com cada uma das 4 dimensões da escala. Tendo como variável dependente o *Engagement* e variável independente a Liderança Positiva - *Positive Communication* ($\beta = .27, p < .01$); logo a hipótese H1a é comprovada. A hipótese H1b, que tem como variável dependente o *Engagement* e variável independente a Liderança Positiva - *Positive Meaning* ($\beta = .52, p < .01$), é comprovada. A relação verificada na hipótese H1c, tendo como variável dependente o *Engagement* e variável independente a Liderança Positiva - *Positive Relations* ($\beta = .51, p < .01$), é comprovada. A hipótese H1d também é comprovada, tendo como variável dependente o *Engagement* e variável independente a Liderança Positiva - *Positive Climate* ($\beta = .37, p < .01$). As análises estão representadas no Anexo 4.

A análise de regressão entre a Liderança Positiva Geral e a Segurança Psicológica ($\beta = .21, p \geq .05$), não aponta uma relação significativa, sendo a hipótese H2 rejeitada. Portanto foram aprofundadas as análises para as 4 dimensões da Liderança Positiva com o objetivo de encontrar relações potencialmente significativas neste nível. A hipótese H2a é comprovada pela análise de regressão, tendo como variável dependente a Segurança Psicológica e variável independente a Liderança Positiva - *Positive Communications* ($\beta = .29, p = .006$) que suporta uma relação significativa. A análise de regressão tendo como variável dependente a Segurança Psicológica e variável independente a Liderança Positiva - *Positive Meaning* ($\beta = .29, p = .005$) suporta uma relação significativa, sendo comprovada a hipótese H2b. A hipótese H2c é rejeitada, uma vez que a análise de regressão tendo como variável dependente a Segurança Psicológica e variável independente a Liderança Positiva - *Positive Relations* ($\beta = .57, p = .569$) não suporta uma relação significativa. Tendo como variável dependente a

Segurança Psicológica e variável independente a Liderança Positiva - Positive Climate ($\beta = .12, p = .287$), o que não suporta uma relação significativa, sendo a hipótese H2d rejeitada.

Considerando que apenas *Positive Communication* (H2a) e *Positive Meaning* (H2b) são dimensões relevantes para a relação em estudo, recorreu-se a análise de regressão múltipla, tendo como variável dependente o *Engagement* e variáveis independentes *Positive Communication* ($\beta = .26, p = .022$) e Segurança Psicológica com ($\beta = .06, p = .604$). Procedeu-se então a análise de regressão múltipla, tendo como variável dependente o *Engagement* e variáveis independentes *Positive Meaning* ($\beta = .53, p < .001$) e Segurança Psicológica ($\beta = -.03, p = .800$). Os resultados demonstram que, para o presente estudo, a Liderança Positiva produz efeito direto no *Engagement*, porém não há efeitos significativos, diretos ou indiretos, através da Segurança Psicológica que foi sugerida à exclusão dos modelos de análise, sendo a hipótese H3 rejeitada.

Para identificar diferenças entre grupos foram realizadas análises One-Way ANOVA. Os resultados demonstram que existe relação significativa entre:

Liderança Positiva - Geral e Antiguidade ($p < .01$),

Liderança Positiva - Positive Meaning e Antiguidade, ($p < .05$),

Liderança Positiva - Positive Relations e Antiguidade ($p < .05$),

Liderança Positiva - Positive Climate e Antiguidade ($p < .01$),

Engagement e Escopo (ie. *people manager/individual contributor*) ($p < .05$),

Segurança Psicológica e Audiência (ie. público/controle) ($p = .05$).

As demais comparações não produziram evidências significativas.

Análise das Médias

A Tabela 3 apresenta a matriz com as médias encontradas para as variáveis estudadas em cada grupo relevante, segundo as análises One-Way ANOVA executadas. Nota-se que apesar da

Segurança Psicológica apresentar maior valor para o grupo de controle, o *Engagement* aferido é menor do que no grupo público, que por sua vez apresenta menor valor de Segurança Psicológica. Nota-se também que os maiores valores em *Positive Meaning* e *Positive Communications* estão relacionados ao maior nível de Segurança Psicológica.

Com relação a antiguidade na empresa, nota-se os maiores valores preponderantemente na faixa de 1-3 anos para todas as escalas. Em relação ao escopo de atuação, *People Managers* apresentam maior *engagement* e *positive relations*, enquanto que *Individual Contributors* percebem maior segurança psicológica e *Engagement*.

		Liderança Positiva						
		Engagement	Segurança Psicológica	Geral	Positive Climate	Positive Relations	Positive Communication	Positive Meaning
Audiência	Controle	4.22	5.13	3.60	3.65	3.42	3.42	3.66
	Público	4.46	4.81	3.44	3.56	3.47	3.19	3.48
Antiguidade	<1 ano	3.84	4.81	3.41	3.56	3.24	3.2	3.48
	1-3 anos	4.62	5.14	3.77	3.85	3.68	3.48	3.86
	4-5 anos	4.23	4.93	3.12	3.06	3.09	3.09	3.16
	6+ anos	4.41	4.71	3.42	3.64	3.52	3.22	3.37
Escopo	People Manager	4.71	4.78	3.47	3.58	3.47	3.11	3.5
	Individual Contributor	4.15	5.06	3.54	3.62	3.44	3.4	3.6
	Geral	4.34	4.97	3.52	3.61	3.45	3.30	3.57

Tabela 3 - Médias por grupos de relevância

6. Discussão

Este trabalho teve como objetivo estudar e validar a influência da Liderança Positiva no *Engagement* de equipas de engenharia de software e se a Liderança Positiva poderia ter

alguma relação de mediação com a Segurança Psicológica que se refletisse de maneira significativa no *Engagement*. A verificação da primeira hipótese indica de forma clara a relação entre Liderança Positiva e *Engagement*, o que seguiu as expectativas iniciais geradas a partir de estudos prévios analisados na literatura (Walters & Diab, 2016). Porém, não apontou relações significativas com a Segurança Psicológica. Em decorrência deste fato foi necessário passar a avaliar as 4 dimensões da Liderança Positiva individualmente para identificar outras potenciais correlações. Nesta etapa identificou-se que as 4 dimensões de Liderança Positiva tem relações significativas com o *Engagement*, enquanto que apenas 2 dimensões: *Positive Communication* e *Positive Meaning* produziam relações significativas com a Segurança Psicológica. Esta descoberta foi interessante uma vez que a literatura afirma que *Positive Communications* promove uma cultura de segurança e compreensão mútua (Gable & Haidt, 2005), e que *Positive Meaning* é um fator que aumenta o *Engagement* juntamente com outros fatores de eficácia organizacional (Cameron, 2012; Gable & Haidt, 2005).

A partir destas descobertas decidiu-se também avaliar quais seriam os efeitos de *Positive Meaning* quando há Segurança psicológica sobre o *Engagement*, e também, quais seriam os efeitos de *Positive Communication* quando há Segurança Psicológica sobre o *Engagement*. O resultado encontrado indicou que tais relações com a Segurança Psicológica não eram relevantes e portanto foram excluídas do modelo, ao contrário do que ocorreu nas outras investigações analisadas (Walters & Diab, 2016).

A pesquisa também possibilitou identificar diferenças sobre o *Engagement* e Segurança Psicológica percebidos pelos colaboradores oriundos do grupo de controle versus os colaboradores oriundos do público em geral. No grupo de controle o *Engagement* apresenta uma média de 4.22, enquanto que no público geral, apresenta uma média 4.46. A Segurança Psicológica no grupo de controle apresenta uma média de 5.12, enquanto que no público geral uma média de 4.80. Enquanto o grupo de controle apresenta *Engagement* menor quando

comparado com o público geral, a Segurança Psicológica é maior. Estas diferenças vão ao encontro das análises de regressões efetuadas que apontaram que a Liderança Positiva exerce pouca influência sobre a Segurança Psicológica que por sua vez não medeia a relação com o *Engagement*. No entanto, apontaram o oposto em relação às expectativas iniciais oriundas do estudo da literatura, onde o estilo de liderança e o *Engagement* havia sido totalmente mediado pela Segurança Psicológica (Walters & Diab, 2016). Pode-se concluir que a cultura de Segurança Psicológica que é identificada pelos colaboradores do grupo de controle não se manifesta diretamente sobre o *Engagement*.

Quando as 4 dimensões da Liderança Positiva foram avaliadas individualmente, notou-se também que Liderança Positiva - *Positive Communication* apresentou uma média de 3.41 para o grupo de controle enquanto que para o público geral a média apurada foi de 3.19, uma diferença de 0.22. A Liderança Positiva - *Positive Meaning* apresentou uma média de 3.65 para o grupo de controle, enquanto que para o público geral a média apurada foi de 3.47, uma diferença de 0.18. Este é um padrão que reforça o que é apontado na literatura, onde *Positive Communication* e *Positive Meaning* contribuem de forma significativa para a Segurança Psicológica por propiciar culturas de segurança, respeito e compreensão mútua (Cameron, 2012; Gable & Haidt, 2005).

Implicações Teóricas e Práticas

Este trabalho pretende contribuir para a literatura já existente na medida em que estuda o estilo de Liderança Positiva e o *Engagement* com uma possível relação de mediação da Segurança Psicológica e fornece um conjunto de resultados empíricos que podem ser confrontados com estudos teóricos anteriores, estudos estes que avaliaram outros estilos de liderança e em outros contextos. O trabalho adiciona ainda uma perspectiva de um segmento específico, focado em equipas de Engenharia de Software, que possui suas peculiaridades e

desafios. O inquérito foi aplicado a um público balanceado, onde praticamente metade pertencia a um grupo conhecido e outro aleatoriamente selecionado, auxiliando a identificar padrões, correlações e, ao mesmo tempo, reduzir o efeito de vieses que seriam usualmente encontrados em grupos menores.

O interesse pelo tema "Liderança" nas organizações e corporações têm obtido grande atenção, e líderes tentam por meio de suas experiências passadas e intuição aplicar técnicas de liderança para melhorar seus resultados e de seus liderados, naturalmente as técnicas que sejam mais comumente expostas e citadas em artigos na internet e redes sociais são mais populares, no entanto nota-se grande mistura de temas e uso de "*buzzwords*", com risco de que boa parte dos conceitos sejam interpretados, e aplicados, de maneira menos produtiva do que poderiam ser. As descobertas e resultados deste trabalho trazem implicações práticas para líderes e organizações ao passo em que podem auxiliá-los a navegar esta complexidade, a esclarecer e desambiguar conceitos e a forma como se relacionam e, por fim, a focar em aspectos corretos em acordo com seus objetivos e desafios, sejam eles elevar o *Engagement* de suas equipas por um determinado estilo de liderança, ou em que tipo de contexto aplicar práticas que propiciem Segurança Psicológica, uma vez que possuem intersecções mas não são a mesma coisa. Recomenda-se que as organizações forneçam formação específica sobre as componentes da Liderança Positiva, e não apenas a líderes de topo mas tendo em conta a liderança distribuída pela organização.

Limitações e direções para pesquisas futuras

Este trabalho apresenta limitações e aponta potenciais direções em que novos pesquisadores podem atuar expandindo as descobertas, peculiaridades, generalizações e até mesmo refutar os resultados encontrados neste trabalho por meio de novos dados e análises.

O estudo foi aplicado dentro do contexto específico das tecnologias e mais especificamente da Engenharia de Software, apesar de ser este o objetivo inicial, os resultados devem ser analisados com prudência porque não podem ser generalizados para outros contextos. Propõe-se expandir este estudo para outras áreas profissionais para que seja possível a comparação de resultados. Outra limitação está relacionada às características regionais e culturais, o estudo não segregou e nem utilizou informações demográficas para segmentar as análises e desta forma oferece uma visão global. É sabido que em determinadas regiões e perspectivas culturais os resultados podem ser diferentes e portanto este é um fator que deve ser levado em consideração por quem analisa os resultados aqui apresentados. Um outro ponto de pesquisa que pode se iniciar a partir deste estudo é o questionamento da motivação pela qual a Segurança Psicológica não mediou a relação entre a Liderança Positiva e o *Engagement*. É necessário compreender que fatores causam o *Engagement* através da Liderança Positiva.

7. Conclusões

O objetivo deste estudo foi fornecer dados para apoiar as Lideranças de equipas de engenharia de software na avaliação e aplicação de estilos de liderança que influenciam os índices de *Engagement* e, mais especificamente, se a Segurança Psicológica pode mediar esta relação. O resultado deste estudo demonstra que a Liderança Positiva influencia, e é um fator preditor, dos níveis de *Engagement*. Demonstra a relação entre *Positive Communication* e *Positive Meaning* como fatores que influenciam a Segurança Psicológica, e que não houve mediação da Segurança Psicológica na relação entre Liderança Positiva e *Engagement*. Ao aplicar práticas de Liderança Positiva, líderes podem criar ambientes em que os seus colaboradores manifestem maior *Engagement* com seu trabalho, enquanto que ao praticarem *Positive*

Communication e *Positive Meaning* promovem a uma cultura de virtuosidade, segurança e compreensão mútua.

8. Referências

- Argyris, Ch, & Donald A Schon. "Organizational learning: A theory of action perspective." *Reis*, no. 77/78 (1997): 345348.
- Cameron, Kim. *Positive leadership: Strategies for extraordinary performance*. Berrett-Koehler Publishers, 2012.
- Cameron, Kim, Carlos Mora, Trevor Leutscher, & Margaret Calarco. "Effects of Positive Practices on Organizational Effectiveness." *The Journal of Applied Behavioral Science* 47, no. 3 (2011): 266–308. <https://doi.org/10.1177/0021886310395514>.
- Diener, Ed, Eunkook M Suh, Richard E Lucas, & Heidi L Smith. "Subjective well-being: Three decades of progress.." *Psychological bulletin* 125, no. 2 (1999): 276276.
- Deci, Edward L., and Richard M. Ryan. "Self-determination theory." *Handbook of theories of social psychology* 1, no. 20 (2012): 416-436.
- Dweck, Carol S. *Mindset: The new psychology of success*. Random house, 2006.
- Edmondson, Amy. "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams." *Administrative Science Quarterly* 44, no. 2 (1999): 350–83. <https://doi.org/10.2307/2666999>.
- Edmondson, Amy C. *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety In The Workplace For Learning, Innovation, And Growth*. Gildan Media, 2019.
- Frazier, M. Lance, Stav Fainshmidt, Ryan L. Klinger, Amir Pezeshkan, & Veselina Vracheva. "Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension." *Personnel Psychology* 70, no. 1 (2017): 113–65. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>.
- Fredrickson, Barbara L. "The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions." *American psychologist* 56, no. 3 (2001): 218218.

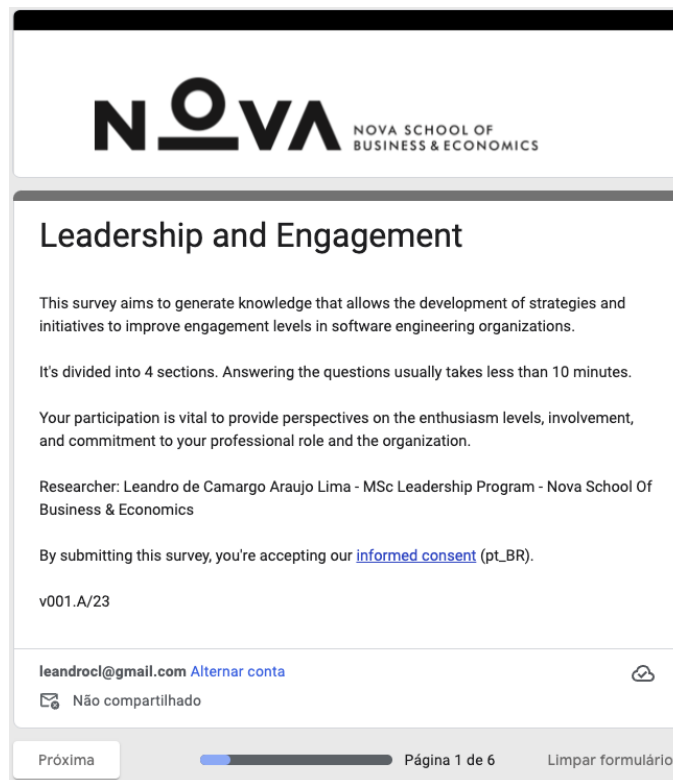
- Gable, Shelly L., & Jonathan Haidt. "What (and Why) is Positive Psychology?" *Review of General Psychology* 9, no. 2 (2005): 103–10.
<https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.103>.
- Kahn, William A. "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work." *Academy of Management Journal* 33, no. 4 (1990): 692–724.
<https://doi.org/10.5465/256287>.
- Kulikowski, Konrad. "Do we all agree on how to measure work engagement? Factorial validity of Utrecht Work Engagement Scale as a standard measurement tool--A literature review." *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health* 30, no. 2 (2017): 161175.
- Luthans, Fred. "The need for and meaning of positive organizational behavior." *Journal of Organizational Behavior* 23, no. 6 (2002): 695–706. <https://doi.org/10.1002/job.165>.
- May, Douglas R., Richard L. Gilson, & Lynn M. Harter. "The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work." *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 77, no. 1 (2004): 11–37. <https://doi.org/10.1348/096317904322915892>.
- Newman, Alexander, Ross Donohue, & Nathan Eva. "Psychological safety: A systematic review of the literature." *Human Resource Management Review* 27, no. 3 (2017): 521–35. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>.
- Peterson, Christopher, & Martin EP Seligman. *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. Vol. 1. Oxford University Press, 2004.
- Ryan, Richard M., & Edward L Deci. "Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being.." *American psychologist* 55, no. 1 (2000): 6868.

- Schaufeli, Wilmar B., Marisa Salanova, Vicente González-Romá, & Arnold B. Bakker. "Utrecht work engagement scale-17." *Educational and Psychological Measurement* (2002).
- Schaufeli, Wilmar B., & Arnold B. Bakker. "Utrecht work engagement scale: Preliminary manual." *Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University, Utrecht* 26, no. 1 (2003): 64-100.
- Schaufeli, Wilmar B. "What is engagement." *Employee engagement in theory and practice* 15, no. 321 (2013): 9780203076965-10.
- Seppälä, Emma; Cameron, Kim. "The Best Leaders Have a Contagious Positive Energy." *Harvard Business Review*. Harvard Business Review. Accessed September 23, 2023. <https://hbr.org/2022/04/the-best-leaders-have-a-contagious-positive-energy>.
- Saks, Alan M. "Antecedents and consequences of employee engagement." *Journal of Managerial Psychology* 21, no. 7 (2006): 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>.
- Schein, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. Vol. 2. John Wiley & Sons, 2010.
- Seligman, Martin EP, & Mihaly Csikszentmihalyi. *Positive psychology: An introduction*. Vol. 55. American Psychological Association, 2000.
- Walters, Kayla N., & Dalia L. Diab. "Humble Leadership: Implications for Psychological Safety and Follower Engagement." *Journal of Leadership Studies* 10, no. 2 (2016): 7–18. <https://doi.org/10.1002/jls.21434>.
- Zaharee, Marcie, Tristan Lipkie, Stewart K. Mehlman, and Susan K. Neylon. "Recruitment and Retention of Early-Career Technical Talent: What Young Employees Want from Employers A study of the workplace attributes that attract early-career workers suggests that Millennials may not be so different from earlier generations." *Research-Technology Management* 61, no. 5 (2018): 51-61.

Anexos

1. Questionários

Versão A



NOVA NOVA SCHOOL OF BUSINESS & ECONOMICS

Leadership and Engagement

This survey aims to generate knowledge that allows the development of strategies and initiatives to improve engagement levels in software engineering organizations.

It's divided into 4 sections. Answering the questions usually takes less than 10 minutes.


Your participation is vital to provide perspectives on the enthusiasm levels, involvement, and commitment to your professional role and the organization.

Researcher: Leandro de Camargo Araujo Lima - MSc Leadership Program - Nova School Of Business & Economics

By submitting this survey, you're accepting our [informed consent \(pt_BR\)](#).

v001.A/23

leandrocl@gmail.com [Alternar conta](#)

 Não compartilhado

Próxima Página 1 de 6 [Limpar formulário](#)

Demographics

This section is used to collect statistical data on the audience. No personal identification data are requested.

Your age is between *

- 18 - 25
- 26 - 35
- 36 - 55
- 56 +

Gender *

- Male
- Female
- Other
- Prefer not to say

What's your current role ? *

- Engineering
- Product
- UX
- Design
- Other

For how many years have you been working for this company ? *

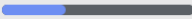
- Less than 1
- 1 - 3
- 4 - 5
- 6 +

Considering your **whole career**, how many **years** of experience you have ? *

Less than 1
 1 - 3
 4 - 5
 6 - 8
 9 - 11
 12 +

Are you currently a People Manager or Individual Contributor ? *

Individual Contributor
 People Manager

Voltar Próxima  Página 2 de 6 Limpar formulário

Psychological Safety

Choose the answers that best fit to the main team and leadership you've been working with.

*

	I strongly disagree	I disagree a little bit	I neither agree or disagree	I agree a little bit	I agree	I strongly agree
If you make a mistake on this team, it is often held against you.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Members of this team are able to bring up problems and tough issues.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
People on this team sometimes reject others for being different.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
It is safe to take a risk in this team.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
It is difficult to ask other members of this team for help.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No one on this team would deliberately act in a way that undermines my efforts.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Working with members of this team my unique skills and talents are valued and utilized.

Voltar

Próxima

Página 3 de 6 Limpar formulário

Engagement

The following 17 statements are about how you feel at work.

Please read each statement carefully and decide if you ever feel this way about your job. If you have never had this feeling, mark the '0' (zero) in the space after the statement.

If you have had this feeling, indicate how often you feel it by marking the number (from 1 to 6) that best describes how frequently you feel that way.

*

0 - Never 1- A few times a year or less 2 - Once a month or less 3 - A few times a month 4 - Once a week 5 - A few times a week 6 - Every Day

At my work, I feel bursting with energy.

I find the work that I do full of meaning and purpose.

Time flies when I'm working.

At my job, I feel strong and vigorous.

I am enthusiastic about my job.

When I am working, I forget everything else around me.

My job inspires me.

When I get up in the morning, I feel like going to work.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I feel happy when I am working intensely.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I am proud on the work that I do.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I am immersed in my work.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I can continue working for very long periods at a time.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
To me, my job is challenging.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I get carried away when I'm working.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
At my job, I am very resilient, mentally.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
It is difficult to detach myself from my job.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
At my work I always persevere, even when things do not go well.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Leadership

Choose the answers that best fit to the main team and leadership you've been working with.

How frequently your leader ... *

1 - Never 2 - Seldom 3 - Sometimes 4 - Frequently 5 - Always

Foster information sharing so that people become aware of colleagues' difficulties and, therefore, can express compassion?

Encourage the public expression of compassion by sponsoring formal events to communicate emotional support?

Demonstrate forgiveness for mistakes and errors rather than punish perpetrators or hold grudges?

Provide support and development as an indicator of forgiveness for individuals who have blundered?

Express gratitude to multiple employees each day?

Make gratitude visits and the distribution of gratitude notes a daily practice?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ensure that employees have an opportunity to provide emotional, intellectual, or physical support to others in addition to receiving support from the organization ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Model positive energy yourself, and also recognize and encourage other positive energizers in your organization?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diagnose your organization's energy networks so that you support and utilize individuals in energy hubs as well as help develop peripheral members?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Provide more feedback to individuals about their strengths rather than their weaknesses?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spend more time with your strongest performers than with your weakest performers?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Communicate a ratio of approximately five positive messages for every negative message to those with whom you interact?

Provide opportunities for employees to receive best-self feedback and develop best-self portraits?

Consistently distribute notes or cards to your employees complimenting their performance?

Provide negative feedback in supportive ways – especially using descriptive rather than evaluative statements – so that the relationship is strengthened?

Focus on the detrimental behavior and its consequences, not on the person, when correcting people or providing negative feedback?

Establish, recognize, reward, and maintain accountability for goals that contribute to human benefit so that the effects on other people are obvious?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Emphasize and reinforce the core values of the individuals who work in the organization so that congruence between what the organization accomplishes and what people value is transparent?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tie the outcomes of the work to an extended time frame so that long-term benefits are clear?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ensure that contribution goals take precedence over acquisition goals for individuals in the organization?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Clarify for your direct reports the specific set of expectations and responsibilities associated with their roles, as well as the mission, values, and culture of the organization?

Meet at least monthly in one-on-one meetings with your direct reports?

Consistently and continually emphasize continuous improvement and the development of strong interpersonal relationships among your direct reports?

Have a formalized routine (such as PMIs) in which you can regularly demonstrate positive climates, positive relationships, positive communication, and positive meaning associated with the work?


Página 5 de 6

Closure

Feel free to share any thoughts you have on the topic and wasn't covered, or to provide feedback on this survey.

Sua resposta

Página 6 de 6



Leadership and Engagement

This survey aims to generate knowledge that allows the development of strategies and initiatives to improve engagement levels in software engineering organizations.


It's divided into 4 sections. Answering the questions usually takes less than 10 minutes.


Your participation is vital to provide perspectives on the enthusiasm levels, involvement, and commitment to your professional role and the organization.

Researcher: Leandro de Camargo Araujo Lima - MSc Leadership Program - Nova School Of Business & Economics

By submitting this survey, you're accepting our [informed consent](#) (pt_BR).

v001.B/23

leandrocl@gmail.com [Alternar conta](#) 


 Não compartilhado

* Indica uma pergunta obrigatória

Do you work on a Software/Product Engineering organization? *

Yes, proceed with the Survey

No, leave the Survey

Próxima  Página 1 de 6 [Limpar formulário](#)

2. Consentimento Informado - Inquérito

Consentimento informado, livre e esclarecido no âmbito da participação em projeto ao abrigo do Regulamento Geral de Proteção de Dados da União Europeia (2016/679)

Recomendamos a leitura atenta deste documento referente ao projeto "*Pode a Liderança Positiva afetar positivamente o nível de engagement nas equipas de engenharia de software?*"

Todas as dúvidas ou esclarecimentos deverão ser endereçados para 56262@novasbe.pt.

Informação Geral Sobre o Estudo

Este estudo pretende analisar o impacto da liderança positiva no nível de *engagement* nas equipas. O objetivo último deste estudo é gerar conhecimento que permita o desenvolvimento de estratégias e/ou criação de iniciativas que aumentem o *engagement*.

Para tal, é solicitado o consentimento de participação no estudo e será pedida a resposta a um questionário online disponível na plataforma *google forms*. O preenchimento dos questionários deverá ter uma duração máxima de 15 minutos.

Confidencialidade

Informamos que todos os dados recolhidos no contexto deste estudo serão tratados sob critérios rigorosos de confidencialidade, segundo as regras da Comissão de Ética da Universidade Nova de Lisboa e de acordo com a legislação e regulamentação aplicável. Nenhum dado pessoal identificativo será recolhido. Os dados não serão tornados públicos de forma individualizada e será sempre salvaguardada a proteção da identidade dos/as participantes. Na publicação de eventuais trabalhos de carácter científico, a identidade dos/as participantes ficará protegida e não será divulgada. Além disso, os dados obtidos serão partilhados apenas de forma global e agregada, não havendo lugar à divulgação de dados individuais nem à identificação de qualquer participante.

Direito de Desistência

A participação neste estudo é completamente voluntária, pelo que não haverá qualquer prejuízo para os/as participantes que entenderem não consentir na sua participação. No caso de consentimento, está salvaguardado o direito de desistência de participação no estudo a qualquer momento e em qualquer fase, bastando para isso, interromper o preenchimento do questionário, sem que seja necessária qualquer justificação. A informação constante de questionários não submetidos nunca será armazenada.

Mais Informações

Se houver alguma dúvida sobre o estudo, algum dos procedimentos acima descritos, ou necessidade de mais alguma informação, a equipa de investigação deverá ser contactada diretamente (contactos

abaixo). Todas as questões serão devidamente esclarecidas. Este documento pode ser descarregado e gravado em formato PDF.

Equipa de investigação:

Leandro de Camargo Araujo Lima

Contactos: 56262@novasbe.pt

Informação sobre o Tratamento de Dados no Âmbito do Estudo

1. Quem será responsável pelo tratamento de dados no âmbito deste Estudo? E para que finalidades?

A equipa de investigação tratará os dados pessoais que sejam recolhidos no presente estudo, na qualidade de responsável pelo tratamento dos dados ao abrigo do disposto no Regulamento Geral sobre Proteção de Dados para efeitos de estudo da saúde mental dos/as participantes.

Regulamento (EU) 2016/679 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 27 de abril de 2016, relativo à proteção das pessoas singulares no que diz respeito ao tratamento de dados pessoais e à livre circulação desses dados e que revoga a Diretiva 95/46/CE (Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados).

2. Que dados pessoais vão ser recolhidos?

No presente estudo serão recolhidos dados sociodemográficos, tais como a idade, género, nível de escolaridade, entre outros. Além disso, serão recolhidos dados no âmbito dos questionários para obtenção de informação sobre a satisfação com o trabalho dos/as participantes. De salientar que os dados recolhidos não permitem a identificação dos/as participantes.

3. Para que finalidades serão tratados os meus dados?

Os dados serão tratados para alcançar as finalidades do estudo, conforme acima descrito.

4. Os dados pessoais recolhidos serão partilhados?

Os dados poderão ser comunicados a terceiros quando a transmissão seja efetuada no âmbito do cumprimento de uma obrigação legal, de uma deliberação da Comissão Nacional de Proteção de Dados (autoridade de controlo portuguesa) ou de outra autoridade de controlo relevante, ou de uma ordem judicial; ou ainda quando a comunicação seja levada a cabo para proteger interesses vitais dos/as participantes no estudo ou qualquer outra finalidade legítima prevista na lei.

5. Como será mantida a segurança dos dados e qual o prazo de conservação dos dados?

Os dados serão guardados numa base de dados no servidor do Google, não contendo informação pessoal, uma vez que será atribuído um código de identificação aleatório a partir do momento em que o/a participante efetua o registo na plataforma Google Forms. Apenas os/as investigadores/as associados/as ao estudo terão acesso direto aos dados dos questionários nessa base de dados cujo acesso se encontra limitado através de palavra-passe, com autenticação de dois fatores (two factor authentication). Os dados pessoais recolhidos no âmbito do estudo serão conservados no servidor do Google pelo prazo de cinco anos a contar da data da recolha. Os dados anonimizados serão mantidos na base de dados.

6. Quais os meus direitos em matéria de proteção de dados?

Sem prejuízo de qualquer outra via de recurso administrativo ou judicial, os/as participantes têm o direito a apresentar uma reclamação à Comissão Nacional de Proteção de Dados ou a outra autoridade de controlo competente nos termos da lei, caso entendam que o tratamento dos seus dados, pela entidade responsável pelo tratamento, para as respetivas finalidades, viola o regime legal em vigor a cada momento.

7. Quem deve ser contactado para mais informações relativamente ao tratamento de dados no contexto do estudo?

Caso exista alguma questão acerca do tratamento dos dados pessoais, as questões e esclarecimentos devem ser endereçados a:

Nome do Encarregado de Proteção de Dados: Leandro de Camargo Araujo Lima

Email: 56262@novasbe.pt

-0-0-0-0-0-0-0-0-0-0-0-0-0-0-0-0-

DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO

1. Compreendi a explicação que me foi fornecida acerca do estudo, tendo tido a oportunidade de colocar questões;
2. Além disso, foi-me afirmado que tenho o direito de recusar em qualquer momento a minha participação, sem que isso me possa prejudicar;
3. Em relação a este estudo, e no que diz respeito ao tratamento dos dados, tomei conhecimento de que o investigador será o responsável pelo tratamento dos dados, para as finalidades e nos termos acima referidos;
4. Fui informado/a de que poderão ser transmitidos os dados recolhidos no âmbito deste estudo a entidades competentes nos termos da lei;
5. Confirmando que recebi todas as informações requeridas, e tive a oportunidade de solicitar os esclarecimentos que entendi, sobre as finalidades do tratamento de dados em questão, bem como sobre os demais termos do tratamento de dados referidos acima no texto deste consentimento;
6. Fui ainda informado/a de que poderei apresentar reclamação à Comissão Nacional de Proteção de Dados ou a outra autoridade de controlo competente nos termos da lei, caso entenda que o tratamento dos dados efetuado pela equipa de investigação, para as respetivas finalidades, viola o regime legal em vigor.

Por isso, (assinale com X se concordar/consentir):

	Concordo em participar no estudo.
	Consinto que os meus dados sejam recolhidos e tratados no âmbito do estudo nos termos descritos no presente documento.
	Entendi e comprometo-me a ler e a fazer o download de uma cópia em PDF deste consentimento informado.

3. Fiabilidade

Dimensão Liderança Positiva

Estadísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de Itens
.943	24

Estadísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
l_1	80.77	247.086	.621	.940
l_2	81.30	241.282	.646	.940
l_3	80.24	253.534	.444	.942
l_4	80.43	246.898	.633	.940
l_5	80.70	246.328	.629	.940
l_6	81.26	245.662	.597	.941
l_7	80.89	241.615	.770	.938
l_8	80.63	244.724	.741	.939
l_9	81.13	241.600	.765	.938
l_10	80.85	245.594	.641	.940
l_11	81.22	253.010	.385	.944
l_12	81.13	251.437	.431	.943
l_13	80.66	247.647	.643	.940
l_14	81.71	241.161	.700	.939
l_15	81.06	249.334	.529	.942
l_16	80.90	249.233	.484	.942
l_17	80.72	246.597	.668	.940
l_18	80.83	243.377	.792	.938
l_19	80.82	244.710	.688	.939
l_20	80.93	244.693	.696	.939
l_21	80.78	250.312	.606	.941
l_22	80.23	249.621	.435	.943
l_23	80.66	242.368	.768	.938
l_24	81.16	240.881	.669	.940

Dimensão Engagement

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de Itens
.944	17

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
e_1	69.80	289.275	.617	.942
e_2	69.46	278.972	.830	.938
e_3	69.05	290.161	.656	.941
e_4	69.57	286.154	.784	.939
e_5	69.24	283.674	.827	.938
e_6	69.84	281.416	.642	.942
e_7	69.56	279.202	.823	.938
e_8	69.84	275.020	.769	.939
e_9	69.59	280.966	.659	.942
e_10	69.15	283.873	.798	.939
e_11	69.22	280.824	.848	.938
e_12	69.75	275.959	.736	.940
e_13	69.17	299.400	.497	.944
e_14	69.74	281.708	.714	.940
e_15	69.20	295.764	.593	.943
e_16	70.18	293.454	.424	.947
e_17	69.07	298.414	.577	.943

Dimensão Segurança Psicológica

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de Itens
.652	7

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
ps_2	29.7931	20.771	.281	.638
ps_4	30.2759	18.435	.437	.592
ps_6	30.0805	16.842	.445	.589
ps_7	29.9310	19.507	.425	.600
ps_1_R	29.8046	19.694	.275	.645
ps_3_R	29.3448	19.763	.424	.602
ps_5_R	29.3908	20.473	.274	.641

4. Testes de Hipóteses - Regressões lineares

Hipótese H1

Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	.500 ^a	.250	.241	.91869

a. Preditores: (Constante), L_G

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regression	23.852	1	23.852	28.261	<.001
	Residual	71.739	85	844		b
	Total	95.591	86			

a. Variável Dependente: E_G

b. Preditores: (Constante), L_G

Coefficients^a

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		Sig.
	Erro	B	B	t	
1 (Constant)	1.626	.521		3.122	.002
L_G	.773	.145	.500	5.316	<.001

a. Variável Dependente: E_G

Hipótese H1a

Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	.273 ^a	.075	.064	1.02013

a. Preditores: (Constante), L_PCo

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regression	7.134	1	7.134	6.855	<.010
	Residual	88.457	85	1.041		b
	Total	95.591	86			

a. Variável Dependente: E_G

b. Preditores: (Constante), L_PCo

Coefficients^a

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		Sig.
	Erro	B	B	t	
1 (Constant)	3.069	.499		6.149	<.001
L_PCo	.386	.148	.273	2.618	.010

a. Variável Dependente: E_G

Hipótese H1b

Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	.523 ^a	.273	.265	.90394

a. Preditores: (Constante), L_PM

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regression	26.136	1	26.136	31.986	<.001
	Residual	69.455	85	.817		b
	Total	95.591	86			

a. Variável Dependente: E_G

b. Preditores: (Constante), L_PM

Coefficients^a

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		Sig.
	Erro	B	B	t	
1 (Constant)	1.935	.437		4.431	<.001
L_PM	.675	.119	.523	5.656	<.001

a. Variável Dependente: E_G

Hipótese H1c

Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	.513 ^a	.264	.255	.90998

a. Preditores: (Constante), L_PR

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regression	25.206	1	25.206	30.439	<.001
	Residual	70.385	85	.828		b
	Total	95.591	86			

a. Variável Dependente: E_G

b. Preditores: (Constante), L_PR

Coefficients^a

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		Sig.
	Erro	B	B	t	
1 (Constant)	1.954	.444		4.400	<.001
L_PR	.693	.126	.513	5.517	<.001

a. Variável Dependente: E_G

Hipótese H1d

Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	.373 ^a	.139	.129	.98405

a. Preditores: (Constante), L_PC

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regression	13.281	1	13.281	13.715	<.001
	Residual	82.310	85	.968		b
	Total	95.591	86			

a. Variável Dependente: E_G

b. Preditores: (Constante), L_PC

Coefficients^a

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		Sig.
	Erro	B	B	t	
1 (Constant)	2.504	.508		4.930	<.001
L_PC	.510	.138	.373	3.703	<.001

a. Variável Dependente: E_G

Hipótese H2

Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	.210 ^a	.044	.033	.70107

a. Preditores: (Constante), L_G

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regression	1.925	1	1.925	3.917	.051b
	Residual	41.777	85	.491		
	Total	43.702	86			

a. Variável Dependente: P_G

b. Preditores: (Constante), L_G

Coefficients^a

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		Sig.
	Erro	B	B	t	
1 (Constant)	4.195	.397		10.558	<.001
L_G	.220	.111	.210	1.979	.051

a. Variável Dependente: P_G

Hipótese H2a

Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	.294 ^a	.086	.076	.68539

a. Preditores: (Constante), L_PCo

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regression	3.772	1	3.772	8.030	.006b
	Residual	39.930	85	.470		
	Total	43.702	86			

a. Variável Dependente: P_G

b. Preditores: (Constante), L_PCo

Coefficients^a

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		Sig.
	Erro	B	B	t	
1 (Constant)	4.040	.335		12.049	<.001
L_PCo	.281	.099	.294	2.834	.006

a. Variável Dependente: P_G

Hipótese H2b

Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	.296 ^a	.088	.077	.68482

a. Preditores: (Constante), L_PM

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regression	3.839	1	3.839	8.185	.005b
	Residual	39.864	85	.469		
	Total	43.702	86			

a. Variável Dependente: P_G

b. Preditores: (Constante), L_PM

Coefficients^a

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		Sig.
	Erro	B	B	t	
1 (Constant)	4.044	.331		12.224	<.001
L_PM	.259	.090	.296	2.861	.005

a. Variável Dependente: P_G

Hipótese H2c

Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	.062 ^a	.044	-.008	.71566

a. Preditores: (Constante), L_PR

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regression	.168	1	.168	.327	.569b
	Residual	43.534	85	.512		
	Total	43.702	86			

a. Variável Dependente: P_G

b. Preditores: (Constante), L_PR

Coefficients^a

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		Sig.
	Erro	B	B	t	
1 (Constant)	4.772	.349		13.666	<.001
L_PR	.052	.099	.062	.572	.569

a. Variável Dependente: P_G

Hipótese H2d

Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	.115 ^a	.013	.002	.71225

a. Preditores: (Constante), L_PC

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regression	.582	1	.582	1.147	.287b
	Residual	43120	85	.507		
	Total	43.702	86			

a. Variável Dependente: P_G

b. Preditores: (Constante), L_PC

Coefficients^a

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		Sig.
	Erro	B	B	t	
1 (Constant)	4.582	.368		12.465	<.001
L_PC	.107	.100	.115	1.071	.287

a. Variável Dependente: P_G

Hipótese H3

Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	.500 ^a	.250	.232	.92365

a. Preditores: (Constante), P_G, L_G

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regression	23.928	2	11.964	14.024	<.001
	Residual	71.663	84	.853		b
	Total	95.591	86			

a. Variável Dependente: E_G

b. Preditores: (Constante), P_G, L_G

Coefficients^a

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		Sig.
	Erro	B	B	t	
1 (Constant)	1.446	.796		1.817	.073
L_G	.764	.150	.493	5.107	<.001
P_G	.043	.143	.029	.299	.766

a. Variável Dependente: E_G

Hipótese H3 - Liderança Positiva - Positive Meaning

Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	.523 ^a	.274	.257	.90896

a. Preditores: (Constante), P_G, L_PM

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regression	26.189	2	13.095	15.849	<.001
	Residual	69.401	84	.826		b
	Total	95.591	86			

a. Variável Dependente: E_G

b. Preditores: (Constante), P_G, L_PM

Coefficients^a

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		Sig.
	Erro	B	B	t	
1 (Constant)	2.083	.729		2.856	.005
L_PM	.685	.126	.530	5.447	<.001
P_G	-.037	.144	-.025	-.254	.800

a. Variável Dependente: E_G

Hipótese H3 - Liderança Positiva - Positive Communication

Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	.279 ^a	.078	.056	1.02453

a. Preditores: (Constante), P_G, L_PCo

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regression	7.419	2	3.709	3.534	.034b
	Residual	88.172	84	1.050		
	Total	95.591	86			

a. Variável Dependente: E_G

b. Preditores: (Constante), P_G, L_PCo

Coefficients^a

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		Sig.
	Erro	B	B	t	
1 (Constant)	2.727	.825		3.307	.001
L_PCo	.362	.155	.256	2.339	.022
P_G	.084	.162	.057	.521	.604

a. Variável Dependente: E_G

5. Resultados das análises One-Way ANOVA sobre as variáveis demográficas

		Faixa Etária				Gênero				Cargo Atual				Antiguidade				Experiência				Escopo				Audiência											
		Soma dos quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.	Soma dos quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.	Soma dos quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.	Soma dos quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.	Soma dos quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.	Soma dos quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.						
1	Liderança Positiva - Positive Climate	Entre Grupos	.902	2	.451	.755	.473	.107	1	.107	.178	.674	1.148	4	.287	.471	.757	7.066	3	2.355	4.444	.006**	1.842	4	.460	.767	.550	.040	1	.040	.066	.797	.164	1	.164	.273	.602
	Nos Grupos	50.153	84	.597		50.947	85	.599		49.907	82	.609	43.988	83	.530		49.213	82	.600		51.014	85	.600		51.014	85	.600		50.891	85	.599		51.054	86			
	Total	51.054	86			51.054	86			51.054	86		51.054	86			51.054	86			51.054	86			51.054	86			51.054	86			51.054	86			
2	Liderança Positiva - Positive Relations	Entre Grupos	1.412	2	.706	1.161	.318	1.703	1	1.703	2.851	.095	4.487	4	1.122	1.917	.115	5.138	3	1.713	3.003	.035*	.930	4	.233	.370	.829	.015	1	.015	.025	.875	.053	1	.053	.086	.770
	Nos Grupos	51.065	84	.608		50.774	85	.597		47.990	82	.585	47.339	83	.570		51.547	82	.629		52.462	85	.617		52.462	85	.617		52.424	85	.617		52.477	86			
	Total	52.477	86			52.477	86			52.477	86		52.477	86			52.477	86			52.477	86			52.477	86			52.477	86			52.477	86			
3	Liderança Positiva - Positive Communication	Entre Grupos	4.072	2	2.036	3.908	.024	.274	1	.274	.491	.486	1.715	4	.429	.763	.553	2.162	3	.721	1.310	.277	.921	4	.230	.403	.806	1.615	1	1.615	2.971	.088	1.173	1	1.173	2.137	.147
	Nos Grupos	43.758	84	.521		47.555	85	.559		46.115	82	.562	45.668	83	.550		46.909	82	.572		46.215	85	.544		46.215	85	.544		46.657	85	.549		47.830	86			
	Total	47.830	86			47.830	86			47.830	86		47.830	86			47.830	86			47.830	86			47.830	86			47.830	86			47.830	86			
4	Liderança Positiva - Positive Meaning	Entre Grupos	.433	2	.217	.320	.727	1.794	1	1.794	2.746	.101	4.657	4	1.164	1.813	.134	6.555	3	2.185	3.573	.017*	.706	4	.176	.256	.905	.200	1	.200	.298	.587	.702	1	.702	1.055	.307
	No Grupo	56.874	84	.677		55.514	85	.653		52.650	82	.642	50.753	83	.611		56.602	82	.690		57.107	85	.672		57.107	85	.672		56.605	85	.666		57.307	86			
	Total	57.307	86			57.307	86			57.307	86		57.307	86			57.307	86			57.307	86			57.307	86			57.307	86			57.307	86			
5	Engagement	Entre Grupos	3.672	2	.031	.046	.831	1.085	1	1.085	.976	.326	5.424	4	1.356	1.233	.303	8.251	3	2.750	2.614	.057	3.318	4	.830	.737	.569	6.145	1	6.145	5.839	.018*	1.291	1	1.291	1.164	.284
	Nos Grupos	91.919	84	.674		94.506	85	1.112		90.167	82	1.100	87.340	83	1.052		92.972	82	1.125		89.446	85	1.052		89.446	85	1.052		94.300	85	1.109		95.591	86			
	Total	95.591	86			95.591	86			95.591	86		95.591	86			95.591	86			95.591	86			95.591	86			95.591	86			95.591	86			
6	Segurança Psicológica	Entre Grupos	1.212	2	.606	1.198	.307	.024	1	.024	.048	.828	2.825	4	.706	1.417	.236	2.537	3	.846	1.705	.172	3.259	4	.815	1.652	.169	1.588	1	1.588	3.204	.077	2.243	1	2.243	4.598	.035*
	Nos Grupos	42.490	84	.506		43.678	85	.514		40.877	82	.499	41.166	83	.496		40.443	82	.492		42.114	85	.495		42.114	85	.495		41.459	85	.488		43.702	86			
	Total	43.702	86			43.702	86			43.702	86		43.702	86			43.702	86			43.702	86			43.702	86			43.702	86			43.702	86			
7	Liderança Positiva - Geral	Entre Grupos	1.259	2	.630	1.368	.260	.647	1	.647	1.401	.240	2.208	4	.552	1.200	.317	5.178	3	1.726	4.123	.009**	.470	4	.117	.244	.912	.107	1	.107	.227	.635	.539	1	.539	1.164	.284
	Nos Grupos	38.666	84	.460		39.277	85	.462		37.717	82	.460	34.747	83	.419		39.455	82	.481		39.818	85	.468		39.818	85	.468		39.385	85	.463		39.925	86			
	Total	39.925	86			39.925	86			39.925	86		39.925	86			39.925	86			39.925	86			39.925	86			39.925	86			39.925	86			

* A diferença média é significativa no nível .05.

** A diferença média é significativa no nível .01.