

A Gestão das Empresas na Indústria Seguradora: valorização dos colaboradores e o seu compromisso laboral

João José Barata Serrasqueiro, N.º 20150822

Orientadora

Professora Doutora Marta Sofia Alves Félix

Coorientador

Professor Doutor Pedro Miguel Lopes Mota Veiga

Dissertação apresentada à Escola Superior de Gestão de Idanha-a-Nova do Instituto Politécnico de Castelo Branco para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas, realizada sob a orientação científica da Prof.^a Doutora Marta Sofia Alves Félix, do Instituto Politécnico de Castelo Branco e do Prof. Doutor Pedro Miguel Lopes Mota Veiga, da Universidade da Maia.

Fevereiro de 2024

“As Empresas não são feitas de Pessoas, as Empresas são as Pessoas”

Ricardo Costa, CEO do Grupo Bernardo da Costa

Composição do júri

Presidente do júri

Dr. José Pedro Rebola Ferreira de Sousa

Diretor da Escola Superior de Gestão de Idanha-a-Nova do Instituto Politécnico de Castelo Branco

Vogais

Doutor, João José Matos Ferreira

Professor Associado com Agregação da Universidade da Beira Interior

Doutora, Marta Sofia Alves Félix

Professora Adjunta Convidada do Instituto Politécnico de Castelo Branco

Dedicatória

À minha mulher, Lara, por estar sempre presente em todos os momentos.

À minha filha, Maria Clara, que trouxe uma maior motivação para a vida.

Agradecimentos

Um agradecimento muito especial à Prof.^a Doutora Marta Félix, pela sua paciência, disponibilidade e compreensão, mas acima de tudo, por me fazer acreditar que tudo é possível.

Ao Prof. Doutor Pedro Veiga, agradeço por toda a ajuda e partilha de conhecimento, reconhecendo o seu valor e apoio essencial na realização deste trabalho.

À minha mulher, pelo amor, compreensão, motivação e apoio que me transmite todos os dias.

Bem-haja.

Resumo

O papel dos colaboradores dentro de uma organização tornou-se objeto de pesquisa, tanto no meio acadêmico, como das próprias empresas, existindo uma relação entre o compromisso dos colaboradores para com a empresa e a sua valorização, bem-estar e motivação. Assim, tem sido uma das principais funções da Gestão de Recursos Humanos, promover estas características, para que exista um aumento significativo no que toca à retenção de talentos e, desta forma, criar valores e benefícios que favoreçam ambas as partes. Posto isto, esta investigação apresenta como principal objetivo, analisar quais os aspetos que conduzem a um maior comprometimento por parte dos colaboradores e o que faz com que estes se sintam valorizados dentro das organizações onde se encontram inseridos, mais especificamente, em empresas da Indústria Seguradora.

Para responder aos objetivos do estudo utilizou-se uma metodologia quantitativa, tendo sido aplicado um questionário a trabalhadores de empresas da Indústria Seguradora. A amostra teve um total de 122 respostas, de várias empresas do setor.

Os resultados do estudo destacam uma relação positiva entre a liderança, a inclusão dos colaboradores e o seu compromisso laboral. Demonstram ainda que a participação em tomadas de decisão gera uma maior satisfação, valorização e lealdade e uma correlação entre a satisfação e valorização dos trabalhadores.

Com base nos resultados obtidos, é possível concluir que um investimento nos colaboradores de uma empresa, é uma estratégia crucial para o crescimento e sucesso organizacional. A retenção de talentos é fundamental e para além de aumentar o nível de satisfação por parte dos colaboradores, aumenta também a possibilidade de carreira profissional para os mesmos, o que irá influenciar diretamente a sua lealdade para com a sua entidade empregadora, reduzindo custos e impulsionando o sucesso e crescimento sustentável das organizações.

Por fim, este estudo apresenta como contribuições teóricas um melhor entendimento dos fatores que influenciam o compromisso e a valorização dos colaboradores inseridos na Indústria Seguradora e, ainda, como contribuições práticas, uma perceção mais completa sobre as estratégias da Gestão de Recursos Humanos, retenção de talentos e desenvolvimento organizacional.

Palavras-chave

Indústria Seguradora; Compromisso; Valorização; Liderança; Colaboradores

Abstract

The role of employees within an organization has become an object of research, both in academia and in the companies themselves, as it seems obvious that there is a relationship between the commitment of employees to the company and their appreciation, well-being, and motivation. Thus, it has been one of the main functions of Human Resources Management, to promote these characteristics, so that there is a significant increase when it comes to talent retention, and in this way create values and benefits that favor both parties. That said, the main objective of this research is to analyze which aspects lead to a greater commitment from employees and what makes them feel valued within the organizations where they work, more specifically, in companies in the Insurance Industry.

In order to meet the objectives of the study, a quantitative methodology was used and a questionnaire was administered to employees of Insurance Industry companies. The sample totaled 122 responses from various companies in the sector.

The results of the study highlight a positive relationship between leadership, employee inclusion, and employee engagement. They also show that participation in decision-making generates greater satisfaction, appreciation and loyalty and a correlation between employee satisfaction and appreciation.

Based on the results obtained, it is possible to conclude that an investment in a company's employees is a crucial strategy for organizational growth and success. Talent retention is fundamental and in addition to increasing the level of satisfaction on the part of employees, it also increases the possibility of a professional career for them, which will directly influence their loyalty to their employer, reducing costs and boosting the success and sustainable growth of organizations.

Finally, this study's theoretical contributions include a better understanding of the factors that influence the commitment and appreciation of employees within the Insurance Industry and, as practical contribution, a more complete perception of Human Resources Management strategies, talent retention and organizational development.

Keywords

Insurance Industry; Commitment; Appreciation; Leadership; Employees

Índice Geral

Lista de Figuras.....	XV
Lista de Gráficos	XVII
Lista de Tabelas	XIX
Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos	XXI
Capítulo 1 - Introdução.....	1
1.1 Importância da Problemática	1
1.2 Estrutura da Dissertação.....	3
Capítulo 2 - Revisão da Literatura	5
2.1 Indústria Seguradora	5
2.1.1 Conceitos da Atividade Seguradora	6
2.1.2 Atividade Seguradora em Portugal	8
2.2 Colaboradores	10
2.3 Fatores de Sucesso nas Empresas	15
2.3.1 Fatores Críticos de Sucesso	16
2.4 Modelo Conceptual	18
Capítulo 3 - Metodologia de Investigação	21
3.1 - Tipo de Estudo/Abordagem de Investigação	21
3.2 - Instrumentos de Recolha de Dados.....	22
3.3 - Dados e Amostra	22
3.4 - Medidas.....	24
Capítulo 4 -Análise de Dados e Resultados	27
4.1 - Análise de Dados	27
4.2 - Resultados e Discussão	27
Capítulo 5 - Conclusões, Limitações e Recomendações	32
5.1 - Conclusões	32
5.2 - Limitações	33
5.3 - Recomendações	33
Referências Bibliográficas	34

Lista de Figuras

Figura 1 - Modelo Conceptual	19
------------------------------------	----

Lista de Gráficos

Gráfico 1 - O modelo do processo motivacional	11
---	----

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Definição de conceitos da AS.....	7
Tabela 2 - Informações Genéricas	9
Tabela 3 - Mediadores Autorizados pela ASF em Portugal	9
Tabela 4 - Prémios Emitidos.....	10
Tabela 5 - Definições de Compromisso Organizacional.....	13
Tabela 6 - FCS nas Organizações.....	16
Tabela 7 - Caracterização da Amostra	23
Tabela 8 - Correlação entre construtos (VIF na diagonal)	30
Tabela 9 - Coeficientes estimados dos modelos de regressão múltipla	31

Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos

AS – Atividade Seguradora

ASF – Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões

FCS – Fatores Críticos de Sucesso

GRH - Gestão de Recursos Humanos

IS – Indústria Seguradora

LT – Liderança Transformacional

MS – Mercado Segurador

PIB – Produto Interno Buto

PPR – Plano Poupança Reforma

VIF – Fatores de Inflacionamento da Variância

Capítulo 1 - Introdução

1.1 Importância da Problemática

Segundo Uchida e Kino (2021), existe uma tendência no mercado de trabalho que tem feito com que este se torne cada vez mais incerto e, ao mesmo tempo, inconstante. Os autores sublinham que o conceito de longevidade num só emprego tem-se dissipado ao longo dos anos, fazendo com que os colaboradores procurem benefícios e características que, no passado, não eram importantes para os mesmos. A necessidade das organizações se adaptarem à nova realidade da Gestão de Recursos Humanos (GRH), tem vindo a aumentar de ano para ano (Arjomandy, 2016). Desde há uns anos para cá, algumas das principais funções da GRH, passa pela promoção do bem-estar e a motivação dos colaboradores, uma vez que a perceção destes, encontra-se positivamente associada ao compromisso para com a sua entidade empregadora (Kehoe, R. & Wright, 2013; Robbins, 2005).

Nos dias de hoje, o papel que os colaboradores assumem dentro de uma organização tem sido alvo de inúmeras pesquisas e tem ganho cada vez mais visibilidade perante o mundo académico e as próprias organizações. Este fator deve-se ao facto de existir, cada vez mais, uma maior competitividade entre as empresas que tendem a valorizar a retenção de talentos por forma a atingir maiores níveis de crescimento. Posto isto, as empresas devem valorizar a forma como gerem a sua relação com os colaboradores, para que seja possível criar valores e benefícios para ambas as partes (del-Castillo-Feito, C., Blanco-González, A., & Hernández-Perlines, 2022).

Sainju *et al.* (2021) referem que a satisfação dos colaboradores é uma variável relevante inserida na performance de cada um, tanto dos seus resultados, como do sucesso organizacional. As práticas que demonstram um maior impacto na satisfação e compromisso dos colaboradores, encontram-se relacionadas com a natureza do trabalho, uma vez que tarefas que privilegiem uma maior autonomia do colaborador, acabam por ter um impacto mais positivo, assim como um maior volume de informação e feedback (López-Fernández, M., Romero-Fernández, P. M., & Aust, 2018).

Para obtermos colaboradores capazes de alcançar o melhor do que lhes é solicitado e satisfeitos com a sua qualidade de vida no trabalho, é necessário que existam bons gestores numa organização, independentemente do setor. Marques e Cunha (1996), afirmam que as competências inerentes a uma boa gestão, como por exemplo, a liderança eficaz, são possíveis de apreender através de uma formação adequada, que deve adotar uma abordagem inter-organizacional e abranger temas como a motivação, análise do trabalho, gestão de equipas, liderança de grupos e organizações, cultura e, por fim, comportamento político das organizações. Os autores afirmam ainda que, a alta qualidade na relação entre um líder e os seus seguidores permite uma melhor compreensão das questões didáticas e que ambas as partes

definem facilmente os seus objetivos, resultando num melhor desempenho, não só dos líderes, como também dos colaboradores e de toda a organização.

De acordo com Sotomayor *et al.* (2021), as qualidades de um bom líder dividem-se entre três características, sendo elas: a necessidade de gestão, que passa pela capacidade de influenciar o desempenho de terceiros e obter prazer dessa ação; a necessidade de poder, onde é indispensável o desejo de influenciar o outro, não pela autoridade, mas sim pela transmissão de conhecimento; e por fim, a capacidade de empatia, onde a sensibilidade em compreender e lidar com as reações emocionais dos seus seguidores é essencial. Segundo Goleman (2012), a liderança funciona melhor se for executada por líderes emocionalmente inteligentes, especialmente em momentos de tensão.

Um colaborador que se sinta valorizado dentro da organização onde se encontra inserido, apresenta um melhor desempenho das suas funções e torna-se mais contributivo para o desenvolvimento das tarefas que lhe são atribuídas, refletindo-se posteriormente, no positivismo das suas atividades pessoais e comportamentais. É verdade que não é possível para as organizações, controlarem todos os aspetos inerentes à satisfação dos seus colaboradores, uma vez que existem uma série de fatores que contribuem para esta satisfação, tais como: tipo de tarefas a desempenhar (Dawis, R., England, G., & Lofquist, 1964); personalidade e características de cada colaborador (Babin, B. J., & Boles, 1996); sistema de remunerações (Bettencourt, L. A., & Brown, 1997); influências externas ao ambiente de trabalho (Ferreira, J. C., Neves, J., & Caetano, 2001); experiências vividas no passado (Linz, 2004); e as condições de trabalho (Poggi, 2010).

É com base nos pressupostos apresentados, que é possível verificar que existem mudanças no mercado de trabalho, inerentes à estabilidade empresarial. A GRH desempenha um papel fundamental na satisfação e compromisso dos colaboradores, portanto, deduz-se que aspetos como a forma de gestão de relacionamento dos colaboradores, criação de valores, benefícios mútuos, adaptabilidade, bem-estar e retenção de talentos, são fatores cruciais para o sucesso das organizações. Assim, coloca-se como principal objetivo, analisar quais os aspetos que conduzem a um maior comprometimento por parte dos colaboradores e o que faz com que estes se sintam valorizados dentro das organizações onde se encontram inseridos. De acordo com o objetivo referido anteriormente, identificaram-se os seguintes objetivos específicos:

1. Identificar de que modo as os líderes influenciam o compromisso dos colaboradores;
2. Analisar de que forma a inclusão dos colaboradores nos processos da empresa influencia a sua satisfação;
3. Avaliar em que medida o compromisso dos colaboradores é valorizado pela sua empresa;

4. Averiguar qual a relação entre o compromisso e a satisfação dos colaboradores;
5. Aferir se existe um compromisso maior por parte dos colaboradores, quando lhes é dada a oportunidade de aumentar as suas habilidades.

1.2 Estrutura da Dissertação

A presente dissertação encontra-se estruturada em quatro secções. Numa primeira fase, na Introdução é referida qual a importância da problemática e, ainda, a estrutura da mesma.

De seguida, inicia-se o segundo capítulo, onde a Fundamentação Teórica é elaborada através da análise de conceitos incorporados nos temas relacionados com a Indústria Seguradora (IS), a história da mesma, a atividade em Portugal e qual o enquadramento atual do mercado. Exploraram-se ainda questões relacionadas com os colaboradores, desde aspetos de liderança, valorização e compromisso, com posterior elaboração de hipóteses. Ainda neste capítulo, abordaram-se quais os fatores de sucesso das empresas e estilos de liderança, definindo-se as hipóteses para o tema.

No terceiro capítulo, inicia-se a parte empírica, onde se aborda Metodologia de Investigação, o Tipo de Estudo e Abordagem de Investigação aplicada através da especificação dos Dados, Amostra e Instrumentos utilizados na recolha dos dados.

No quarto capítulo, efetuou-se a Análise de Dados e Resultados e, por fim, no último capítulo, realizaram-se as Conclusões, indicação de Limitações do Estudo e propuseram-se Futuras Linhas de Investigação.

Capítulo 2 - Revisão da Literatura

2.1 Indústria Seguradora

Segundo Carvalho (2016), o contrato de seguro surge no início do século XIV, nas cidades do Norte de Itália. Este surge com o propósito de dar resposta aos riscos existentes na atividade de expedição marítima, de forma a salvaguardar os proprietários dos navios, assim, pode dizer-se que o comércio mediterrâneo terá sido o que espoletou a necessidade de uma segurança garantida. De acordo com Martinez (2006), os primeiros contratos de seguro tiveram lugar em 1347, correspondendo, de facto, a seguros marítimos, com a primeira apólice oficial a ser emitida em 1379 na cidade de Pisa.

“A História dos Seguros apresenta um longo caminho de muitos séculos. O conhecimento dessa História é mais do que conhecer uma faceta da atividade humana: por um lado, permite-nos compreender melhor algumas regras práticas e algumas técnicas da Atividade Seguradora (AS) que, hoje em dia, são comumente usadas; por outro, permitirá pôr em evidência algo de muito elementar mas muitas vezes esquecido: o seguro existe apenas para satisfazer necessidades das pessoas e das organizações e apenas enquanto essas necessidades forem sentidas.” (Guedes-vieira, 2012)

Atualmente, e de acordo com Kirkbeşoğlu (2014), o negócio segurador define-se como um negócio onde pessoas, instituições e empresas transferem variados riscos para outra empresa durante um determinado período de tempo, em troca de um prémio; porém, em caso de sinistro, estas empresas assumem total responsabilidade sobre o reembolso a pagar sob danos materiais ou corporais. A IS representa um papel vigorante na economia de um país, igualando-se a instituições financeiras como bancos, mercados de ações, entre outros. Pode dizer-se que as seguradoras desempenham um papel fundamental nas sociedades dos dias de hoje não só através da prevenção e mediação do risco, como no desenvolvimento e criação de riqueza, devido à grande necessidade de recursos humanos.

Em concordância com Senol *et al.* (2020), o negócio segurador apenas funciona caso exista o fator risco, que surge como resultado das atividades de pessoas, empresários e investidores. Posteriormente, estes riscos são transferidos para a companhia de seguros através de uma subscrição, assim, todas as preocupações inerentes ao risco passam a ser responsabilidade da mesma, permitindo ao contratante a realização das suas atividades de lazer ou trabalho de uma forma mais relaxada.

Para Chiang (2014), a IS tem apresentado um crescimento célere, particularmente nos mercados emergentes, dado o processo de tolerância financeira e integração, tornando-se num fator indispensável para a promoção do crescimento económico. A fim de verificar a importância da IS para a economia de um país existem dois indicadores essenciais: penetração e densidade (Chau, 2013). Sucintamente, entende-se por “*penetração*” o prémio total dividido pelo PIB, refletindo a sua importância na

economia global, quanto à “*densidade*”, este indicador mensura o montante médio de prémios que um indivíduo paga por ano.

Segundo Mendes da Cruz (1997), a atividade seguradora “*no quadro da economia, apresenta características verdadeiramente peculiares relacionadas com o seu ciclo produtivo que surge como que invertido relativamente aos restantes setores económicos*”; pretende com esta afirmação dizer que, na IS, as companhias recebem os prémios de seguros antecipadamente e, somente em caso de sinistro, posterior ao pagamento por parte do segurado, é que estas são responsabilizadas pelas indemnizações respetivas ao sinistro. Guerrien (1996) clarifica que uma companhia realiza capital para fazer face às indemnizações com o pagamento dos prémios por parte dos segurados.

2.1.1 Conceitos da Atividade Seguradora

Existem dois grupos que dividem os ramos de seguros existentes: seguros do Ramo Não Vida e seguros do Ramo Vida, neste último, associados a produtos financeiros e de risco.

Quanto ao Ramo Não Vida, Silva (2000) distingue os seguros pertencentes a este ramo em três tipos, sendo eles: “*seguros de coisas*”, onde estão inseridos o ramo automóvel, multirriscos habitação, incêndio e outros; “*seguro de pessoas*”, como o ramo de acidentes de trabalho, acidentes pessoais e saúde, e; por fim, “*seguro de responsabilidade civil geral*”, com o propósito de indemnizar danos causados a terceiros.

Relativamente ao Ramo Vida, Gilberto (2021) indica que os que assumem a maior relevância para o cliente são os seguros de Vida Risco. Estes têm como objetivo principal a contratação de um determinado capital para fazer face a um infortúnio que possa ocorrer na vida do cliente, quer seja Morte ou Invalidez. No caso de Morte, a companhia disponibiliza um capital para os beneficiários indicados na apólice; no caso de Invalidez, o beneficiário será o próprio cliente, para que possa financiar as despesas inerentes ao seu dia-a-dia. Dentro do Ramo Vida estão ainda inseridas operações de capitalização, como os Planos Poupança Reforma (PPR) e Poupança e, por fim, seguros ligados a fundo de investimento.

Para que seja possível um melhor entendimento do tema abordado, selecionou-se com base nos termos mais utilizados na IS, um conjunto de conceito definidos de seguida:

Contrato de seguro

Segundo Diniz (2006), um contrato de seguro é “*aquele pelo qual uma das partes (segurador) se obriga para com outra (segurado), mediante pagamento de um prémio, a garantir-lhe interesse legítimo relativo a pessoa ou a coisa e a indemniza-la do prejuízo decorrente.*” Complementando, este é um acordo através do qual o segurador assume a cobertura de determinados riscos, comprometendo-se a satisfazer as

indenizações ou a pagar o capital seguro em caso de ocorrência de sinistro, nos termos acordados (Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões, 2015).

Depreende-se desta afirmação que o segurado, pessoa que contrata um serviço a uma seguradora, se define como a entidade responsável por assumir o risco perante o pagamento de um prémio acordado entre as duas partes. Em caso de sinistro é paga uma indemnização ao beneficiário que, de acordo com Bonalume (2012), é a pessoa designada a receber o valor respetivo ao montante indemnizatório.

Co-seguro

Entende-se por co-seguro uma repartição de um contrato entre duas ou mais congéneres que, por norma, apresenta em caso de sinistro um valor de indemnização elevado. Netto (2003), indica que este tipo de contrato é definido como uma modalidade de seguro em que, apesar de emitido numa única apólice, o risco se encontra dividido, salvaguardando o pagamento de uma eventual indemnização em caso de sinistro.

É importante perceber que este tipo de contrato apenas se aplica a situações em que o risco é bastante elevado, capaz de colocar os níveis de solvência de uma seguradora em risco.

Resseguro

Ribeiro *et al.* (2020), definem resseguro como *“um contrato pelo qual o ressegurador assume, mediante remuneração, toda ou parte dos riscos que um segurador aceitou cobrir, comprometendo-se a reembolsá-lo da prestação ou parte dela que o segurador se vinculou a realizar em consequência da ocorrência do evento aleatório previsto no contrato”*.

Analogamente ao co-seguro, este tipo de contrato apenas se aplica a situações de risco elevado, com a diferença de não existir uma divisão do contrato entre congéneres, mas sim da contratação de *“um seguro para um outro seguro”*. Este tipo de contrato tem-se tornado numa mais-valia para as seguradoras, no sentido de salvaguardar as mesmas perante os riscos aceites, permitindo que estas tenham uma possibilidade de aceitação mais ampla.

Tabela 1 - Definição de conceitos da AS

Conceito	Definição
Segurador	Entidade legalmente autorizada a exercer a atividade seguradora e que é parte no contrato de seguro.
Tomador do Seguro	Pessoa que celebra o contrato de seguro com a empresa de seguros, sendo responsável pelo pagamento do prémio.
Pessoa Segura	Pessoa cuja vida, saúde ou integridade física se segura.
Proposta de Seguro	Documento através do qual o tomador expressa a vontade de celebrar o contrato de seguro e dá a conhecer ao segurador o risco que pretende segurar.
Apólice de Seguro	Documento que contém as condições do contrato de seguro acordadas

	pelas partes e que incluem as condições gerais, especiais e particulares.
Prémio	Valor total, incluindo taxas e impostos, que o tomador do seguro deve pagar ao segurador pelo seguro.
Risco	Incerteza associada a um acontecimento futuro, seja quanto à sua realização, ao momento em que ocorre ou aos danos dele decorrentes.
Cobertura	Conjunto de situações cuja verificação determina a prestação do segurador ao abrigo do contrato.
Capital Seguro	Valor máximo que o segurador paga em caso de sinistro, mesmo que o prejuízo seja superior. Este valor é, normalmente, definido nas condições particulares da apólice.
Franquia	Parte do valor dos danos que fica a cargo do tomador do seguro ou segurado.
Sinistro	Evento ou série de eventos que resultam de uma mesma causa e que acionam a cobertura do risco prevista no contrato.

Fonte: (Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões, 2015)

2.1.2 Atividade Seguradora em Portugal

A história da AS em Portugal tem início durante o reinado de D. Dinis (O Lavrador), com o propósito de garantir uma indemnização aos proprietários das Naus, em caso de perda ou avaria das mesmas. Os valores afetos às indemnizações provinham de uma taxa aplicada a cada navio, tendo em conta o porte da embarcação e o seu tráfego.

Segundo Guedes-Vieira (2012), “*várias instituições, ligadas à igreja, praticavam o mutualismo caritativo*”, no entanto, seria devido ao comércio marítimo o início da AS nacional. Gomes (1997) indica que, mais tarde, surgiram os primeiros regulamentos quanto ao mercado, tendo sido promulgadas as primeiras leis sobre seguros em Portugal. Criou-se uma espécie de Mercado Segurador (MS) “*Bolsa de Seguros*”, no reinado de D. Fernando.

Ainda no seguimento da evolução do mercado em Portugal, Guedes-vieira (2012) indica que a generalidade dos contratos não era escrita, mas sim verbal. Fazendo com que, posteriormente, nascesse o cargo de “*Escrivão de Seguros*”, na altura a autoridade de regulação e supervisão de seguros.

Atualmente, segundo a ASF (2022) existem mais de 60 companhias de seguros a atuar em Portugal, o que faz com este seja um mercado de alto interesse para a condição económica do País.

A fim de perceber qual a importância do MS retirou-se uma série de dados da ASF; após análise dos dados é possível verificar indicadores como: número de companhias existentes em Portugal, colaboradores, mediadores e prémio emitido.

Tabela 2 - Informações Genéricas

Informações genéricas reportadas a 31 de dezembro de cada ano			
	2022	2021	2020
Número de empresas de seguros a operar em Portugal	603	589	662
Sociedades Anónimas de Direito Português	36	37	37
Vida	12	12	12
Não Vida	19	20	20
Mistas	4	4	4
Resseguro	1	1	1
Mútuas	1	1	1
Sucursais de Empresas de Seguros Estrangeiras	26	26	28
Da União Europeia	26	26	28
Vida	2	2	4
Não Vida	16	16	17
Mistas	8	8	7
Fora da União Europeia	0	0	0
Empresas de seguros em L.P.S.	540	525	596
Número médio de colaboradores das empresas de seguros	10.585	10.349	10.195

Fonte: (Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões, 2023a)

No que concerne à Tabela 2, é possível averiguar que, no final do exercício do ano de 2022, o número de empresas de seguros a operar em território português era de 62, sendo que 36 destas companhias são Sociedades Anónimas de Direito Português e as restantes 26 representam sucursais de empresas de seguros estrangeiras. Destas empresas, 14 correspondem somente à comercialização de produtos do Ramo Vida, 35 Não Vida, 12 Mistas e 1 de Resseguro. Relativamente ao número médio de colaboradores, em 2022 este ronda os 10.585, notando-se um crescimento contínuo ao longo dos anos em análise.

Tabela 3 - Mediadores Autorizados pela ASF em Portugal

Mediadores / Tipo de Regime - Portugal			
	2022	2021	2020
Agentes de Seguros	10.600	11.846	15.743
Corretor de Seguros	67	67	67
Mediador de Resseguros	16	15	15
Total.	10.683	11.928	15.825

Fonte: (Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões, 2023b)

Quanto ao número de mediadores ativos na Autoridade de Seguros e Fundos de Pensões, analisando a Tabela 3, verifica-se que houve um decréscimo de mediadores inscritos autorizados para a prática profissional da atividade da mediação de seguros. Esta redução tem a ver com fatores como: falta de cumprimento dos requisitos necessários; não realização das formações necessárias para a reciclagem da cédula de mediador; desprofissionalização do setor; entre outras.

Tabela 4 - Prémios Emitidos

Prémios Emitidos de Seguro Direto				
	2022	2021	2020	2019
Prémios (milhares de euros)	11.151.506	12.400.194	8.982.980	11.272.691

Fonte: (Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões, 2023a)

Na Tabela 4, é notável o impacto da pandemia no cálculo dos prémios de seguro face ao ano que a antecede e sucede, existindo uma quebra de cerca de 2.290,000€. E, posteriormente, uma recuperação de mais 3.417.214€ no ano de 2021, correspondendo a um incremento de 38% face a 2020. Estes valores dizem respeito tanto ao Ramo Vida, como ao Ramo Não Vida.

2.2 Colaboradores

De acordo com Ramos (2009), o valor das pessoas em contexto de trabalho surgiu através de Taylor, nos Estados Unidos, que considerava o homem como uma peça fundamental para a eficiência da produção; desta forma, seguiu alguns princípios de GRH, tais como: selecionar apenas os melhores colaboradores para determinadas funções dependendo das suas características, dar formação aos colaboradores para que estes pudessem realizar o seu trabalho de forma eficiente e, ainda, monitorização do desempenho dos colaboradores.

Sasser e Arbeit (1976), destacaram que os colaboradores são considerados como o ativo mais valioso de uma empresa, sejam eles de que setor forem. Os autores chamam a atenção para a dedicação que os líderes devem ter para com os seus subordinados, por forma a que estes possam transparecer essa mesma dedicação para o consumidor final. Colaboradores menos satisfeitos tornam-se mais difíceis de envolver nos objetivos comuns das organizações (Machova et al., 2022). Os autores acrescentam que uma baixa satisfação leva a um baixo comprometimento para com a organização, podendo este efeito resultar na perda de talentos e colaboradores valiosos. Pode ainda acontecer que os colaboradores, embora insatisfeitos, permaneçam na organização mas de uma forma passiva e com pouca produtividade, gerando um forte desinteresse pelo trabalho a realizar e pela organização no geral.

De forma a motivar o aumento da satisfação, é essencial que existam líderes nas organizações que transmitam confiança aos seus colaboradores. Yukl (1999), define

liderança como um processo através do qual um membro ou um grupo influencia a interpretação dos eventos pelos restantes membros, por via da escolha de objetivos ou estratégias, organização de atividades de trabalho, motivação, manutenção de relações e desenvolvimento de competências. Kent (2005), reforça ainda que a liderança se baseia na interação entre um líder e os seus seguidores, e na capacidade que este tem de motivar e afetar os comportamentos de cada um, sendo bastante eficaz quando se trata de mudanças organizacionais.

Gráfico 1 - O modelo do processo motivacional



Fonte: (Chiavenato, 2009)

Para Ramos (2009), a motivação é definida como o “*conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo quer fora dele*”. De seguida Herzberg (1975) e Lawler (1982), definem os diferentes tipos de motivação que existem e respetivos fatores. Quando falamos de motivação intrínseca, referimo-nos ao tipo de motivação que surge internamente, influenciada por interesses pessoais, satisfação no trabalho e sentido de realização, no fundo, trata-se de um impulso interno que tem como propósito proporcionar autonomia e prazer ao colaborador. A motivação intrínseca encontra-se relacionada com a necessidade de crescimento pessoal, desafio, reconhecimento e sentido de responsabilidade (Lawler, 1982). Por outro lado, o mesmo autor define a motivação extrínseca como fatores externos que estimulam o comportamento e performance do colaborador, este afirma que, nestes fatores estão incluídas recompensas materiais como: salário, promoções, benefícios, reconhecimento social e *status*. Pode-se dizer que este tipo de motivação está diretamente relacionada com a necessidade de segurança financeira, estabilidade no emprego e recompensas tangíveis.

Relativamente á teoria dos dois fatores, motivacionais e higiénicos, dirigida por Herzberg (1975), estes encontram-se associados á motivação intrínseca e extrínseca, respetivamente. Quanto aos fatores motivacionais, destacam-se aspetos como: reconhecimento, realização, crescimento pessoal e responsabilidade, estes fatores influenciam positivamente a motivação e satisfação no trabalho. No que toca aos fatores higiénicos, falamos de aspetos como: ambiente de trabalho, salário, condições, supervisão, políticas organizacionais e a relação com os outros colaboradores. É importante referir que, quando a combinação destes aspetos é harmoniosa, leva á satisfação e motivação por parte dos colaboradores.

Segundo Rafaeli e Sutton (1987), o trabalho emocional conduz a um efeito positivo ou negativo na tarefa a realizar, os colaboradores expressam os seus sentimentos com emoções que, por sua vez, se refletem na sua atividade. É mais provável que um colaborador feliz realize uma tarefa com maior sucesso do que um colaborador infeliz. Adicionalmente, Ahmed e Rafiq (2003) dizem que colaboradores satisfeitos criam clientes satisfeitos, o que se traduz em lealdade por parte destes últimos, gerando maior lucro para empresa.

Segundo Thompson e McHugh (2009), é necessário que exista uma mudança nas atitudes dos colaboradores para com as tarefas que desempenham, sendo que estes devem de passar de um *“cumprimento rancoroso para um elevado compromisso”*. Os autores pretendem com isto dizer que as empresas devem incutir nos seus colaboradores uma filosofia de compensação pelo trabalho desenvolvido, ao invés de um pagamento pelos serviços prestados. Este tipo de filosofia ultrapassa os simples direitos e deveres de ambos os interessados, resultando assim num novo modelo de prestação de serviços das empresas para com os seus colaboradores.

Em (2008), Opoku *et al.* referiram que os funcionários que usam os serviços oferecidos pelas empresas, e que se encontram satisfeitos com os mesmos, apresentam uma maior perceção da qualidade da interação, refletindo-se na realização de um melhor trabalho.

Para Lavelle *et al.* (2010), o envolvimento ou participação dos empregados tornou-se num tema de investigação chave para estudos de gestão estratégica de recursos humanos. Estes demonstram várias práticas que fomentam o envolvimento por parte dos colaboradores, na tomada de decisões e no desenvolvimento e exercício da capacidade de resolução de problemas (Tian & Gamble, 2018). Mackie *et al.* (2001) afirmam que as práticas de envolvimento dos colaboradores têm sido essenciais na redução do stress no trabalho por parte dos mesmos, incrementando a sua satisfação e comprometimento para com a entidade patronal. Os autores indicam ainda que ambientes de trabalho integrativos têm sido associados a melhores resultados no que toca à saúde mental. Entendem-se por ambientes integrativos aqueles que encorajam o desenvolvimento das capacidades de resolução de problemas, oferecem oportunidades para o exercício dessas capacidades, fomentam crenças pessoais e dos

colegas de trabalho e encorajam na participação da tomada de decisões (Burke, 1993; Hunnicutt, A.W. & MacMillan, 1983).

Locke e Schweiger (2004), examinaram 47 estudos de investigação, onde verificaram que existe uma relação positiva entre a participação dos colaboradores nos processos da empresa e a sua satisfação, no entanto, em função disso, a produtividade laboral diminui. Por outro lado, Cai (2004) verificou que a participação dos colaboradores na tomada de decisões permitiria que estes tivessem uma melhor compreensão sobre a razão de ser de algumas decisões relacionadas com o seu trabalho, permitindo assim reduzir ou superar qualquer mal-entendido entre os colaboradores e as suas chefias.

A perda da lealdade dos colaboradores para com as empresas tem sido alvo de bastantes estudos, relativamente às relações laborais (Stroh & Reilly, 1997). Entende-se por lealdade ou fidelização um valor humano diretamente relacionado com honestidade, compromissos e confiança, algo que devido à instabilidade na empregabilidade que se tem vindo a notar nas últimas décadas, se torna cada vez mais difícil de encontrar num colaborador, sendo, na maioria das situações, bastante influenciado pela falta de compromisso da empresa para com o mesmo. Wallace (1995), terá concluído que existe uma relação entre a perceção de oportunidades de progresso e a lealdade, isto é, quantas mais perspetivas de carreira e sucesso o colaborador, maior é o seu compromisso para com a entidade patronal.

Falamos de lealdade quando verificamos que um colaborador está disposto a contribuir ou sacrificar os seus interesses pessoais em prol do fortalecimento da empresa para que trabalha. Este tipo de fidelização dá uma maior segurança à entidade empregadora, fazendo com que seja menos provável que os seus colaboradores procurem outras oportunidades de emprego. Reflete-se ainda na compra e utilização dos produtos comercializados pela empresa pelo próprio colaborador, mostrando que este confia e aconselha estes produtos ou serviços. Conforme podemos verificar por Gomes (2016), é reflexo destas características um funcionário que apresente a intenção ou desejo de manter a filiação à empresa, de participar com entusiasmo e de trabalhar arduamente para os objetivos propostos.

Tabela 5 - Definições de Compromisso Organizacional

Autor	Definição
(Fink, 1992)	« <i>Identificação com a missão ou propósitos da Organização (...) desenvolvidos ao longo dos anos (...)</i> » (p.4).
(Meyer, J. P., & Allen, 1997)	O compromisso organizacional refere-se um estado psicológico caracterizador da relação que existe entre a organização e o colaborador, onde estado desta relação é um preditor da decisão do colaborador querer permanecer na organização.
(Bandeira et al., 2000)	Refere-se “à <i>atitude ou orientação para a organização, que une a identidade da pessoa à empresa ou ainda um estado em que o indivíduo se torna ligado à organização pelas suas ações e crenças</i> ” (p. 134).
(Yilmaz &	É a adoção, por parte dos colaboradores, dos objetivos que a organização apresenta,

Ergun, 2008)	bem como o nível de comprometimento destes com esses mesmos.
(Dey, 2012)	É visto como uma tendência que os colaboradores apresentam no seu empenho, tendo por base a consciência de custos ou perdas que se encontram associados ao término das suas funções na organização.

Fonte: (F. M. Gomes, 2016)

Vasconcelos (2013), reforça que é através da fidelização dos colaboradores que as empresas conseguem reter talentos, gerar satisfação no trabalho, maior produtividade, que estes publicitem gratuitamente a sua empresa e, por fim, obter maior rendimento.

Uma das formas de gerar lealdade e fidelizar os colaboradores é através da formação que é oferecida e serviços que suscitem o incremento de competências, de forma a valorizar o seu currículo. Para Choo e Bowley (2007), a formação dos colaboradores tem um impacto direto na produtividade dos mesmos, aumentando o nível de satisfação tanto do cliente interno, como do cliente externo. É ainda favorável para a empresa, uma vez que, com o aumento do nível de capacidade de resolução de problemas dos colaboradores, existe uma menor probabilidade de estes fracassarem nas suas funções (Michael & Combs, 2008).

De acordo com Leiria (1999), uma excelência na gestão das seguradoras, a contratação de colaboradores qualificados e a inovação na competitividade são parâmetros indispensáveis para que estas se destaquem perante as congéneres e se mantenham atualizadas nos vários serviços que prestam.

Desta forma, com base nos pressupostos da literatura, formularam-se as seguintes hipóteses de investigação que relacionam os aspetos estudados:

H_{1a}: Existe uma relação positiva entre o estilo de liderança e a inclusão dos colaboradores nos processos da empresa.

H_{1b}: Existe uma relação positiva entre o estilo de liderança e a valorização dos colaboradores.

H_{1c}: Existe uma relação positiva entre o estilo de liderança e o compromisso dos colaboradores.

H_{1d}: Existe uma relação positiva entre o estilo de liderança e a satisfação dos colaboradores.

H_{2a}: Existe uma relação positiva entre a inclusão dos colaboradores nos processos da empresa e a valorização dos colaboradores.

H_{2b}: Existe uma relação positiva entre inclusão dos colaboradores nos processos da empresa e o compromisso dos colaboradores.

H_{2c}: Existe uma relação positiva entre a inclusão dos colaboradores nos processos da empresa e a satisfação dos colaboradores.

2.3 Fatores de Sucesso nas Empresas

Ferreira *et al.* (2019), referem que a gestão empresarial se desenvolve num contexto caracterizado pela concorrência global, internacionalização dos mercados e economias, onde fatores como avanços nas tecnologias de produção, comunicação e informação, levaram a alterações relevantes nos produtos de hoje, nas abordagens aos mercados e nos processos de trabalho. O autor reforça ainda que o facto de haver uma maior concorrência internacional, acesso facilitado a novos mercados e da mais elevada exigência na procura, tornaram o processo de tomada de decisão mais complexo, colocando um maior valor na gestão de recursos, para que as organizações obtenham uma maior eficiência operacional e um acréscimo de vantagens competitivas sustentáveis e capazes de responder às constantes alterações do mercado.

Assim, para que se entendam conceitos que integram o sucesso nas empresas é necessário primeiro entender a que se refere o desempenho organizacional. Segundo Griffin (2003), este é um conceito que mensura a posição de uma empresa no mercado e a sua capacidade de satisfazer as necessidades de ambas as partes interessadas: colaboradores e clientes. Para as empresas e instituições sobreviverem, tanto a nível económico, como ao nível da competitividade, é essencial que as decisões sejam precisas e tomadas com antecedência (Olszak & Ziemba, 2012).

De acordo com Zaccaro e Klimoski (2001), o desempenho de uma organização depende dos seus líderes e de como estes expõem a sua missão e visão. Na existência de uma liderança que promova o mútuo conhecimento entre os vários membros de uma organização, será mais provável que estes alcancem todos os objetivos estabelecidos. Em forma de complemento, para que a organização obtenha o maior rendimento por parte dos colaboradores, é essencial que estes se sintam inspirados pelos seus líderes a aprender e a crescer, com o intuito de alcançarem metas mais elevadas (Arham, 2014). O autor reforça ainda que é crucial que os líderes forneçam apoio emocional e que estejam dispostos a guiar os seus colaboradores, compreendendo as suas necessidades e ajudando a desenvolver as suas competências.

Mais recentemente e de acordo com as orientações do mercado, a Liderança Transformacional (LT) é um dos estilos de liderança que merece uma abordagem mais profunda para um melhor entendimento. Hunt e Fedynich (2019), definem LT como um estilo de liderança que apresenta como principal objetivo inspirar e motivar os colaboradores, para que estes possam atingir níveis mais elevados de desempenho e desenvolvimento pessoal. Os líderes seguidores deste método, por norma, são indivíduos com carisma que primam pela criatividade, uma visão compartilhada dos vários pontos de vista, metas desafiadoras e pela promoção da inovação. É importante referir que, valores como a ética e respeito, são comuns neste tipo de líderes e, por sua vez, encorajam a que os seus colaboradores se tornem em pessoas melhores a nível profissional e, também, a nível pessoal (Afriyie, S., Du, J., & Ibn Musah, 2019; Khan, M. I., Yasir, M., Mohamad, N., Awan, U., Shah, S., Qureshi, M., & Zaman, 2014).

No seguimento de investigações anteriores, verificou-se que fatores como a orientação tecnológica, organização de aprendizagem, orientação para o mercado, orientação para o cliente, apoio à gestão e orientação da concorrência são determinantes no desempenho das empresas e desenvolvimento de uma equipa competitiva e sustentável (Day, 2013; Gatignon & Xuereb, 1997; Zhou & Li, 2010). As organizações devem entender a modernização como um processo de melhoria e não como um simples programa tecnológico, evitando a perpetuação de métodos de trabalho obsoletos através de tecnologias melhoradas (Furlan, J., Ivo, I. & Amaral, 1994).

Segundo Steers e Lee (2017), é cada vez mais evidente que a gestão de topo de uma organização necessita de um foco explícito no desenvolvimento e manutenção da cultura da mesma. *“A alta qualidade da relação entre um líder e os seus seguidores, permite uma melhor compreensão das questões didáticas e possibilita que ambas as partes as possam tratar com maior eficácia”*, permitindo às organizações um melhor desempenho (Kumar et al., 2021).

2.3.1 Fatores Críticos de Sucesso

De acordo com Rockart (1979), Fatores Críticos de Sucesso (FCS) podem ser definidos como o número ilimitado de áreas que devem apresentar resultados minimamente satisfatórios, por forma a garantir o sucesso do desempenho competitivo organizacional, fazendo com que essas áreas se mantenham sob constante atenção dos cargos de supervisão. Morioka e Carvalho (2014), completam afirmando que os FCS se baseiam nas características que têm influência direta numa organização, características essas que promovem o bom funcionamento da mesma e que, por sua vez, a tornam mais robusta e competitiva para o mercado.

Na tabela 7, é possível observar como os FCS apoiam na realização de objetivos organizacionais, através da representação de objetivos que se pretendem alcançar e os fatores que são necessários aplicar para garantir o sucesso.

Tabela 6 - FCS nas Organizações

Ex.: Como a realização de Objetivos Organizacionais é apoiada por FCS		
Objetivos		FCS
C/Fins Lucrativos	▪ Lucros por ação; ▪ Retorno do Investimento; ▪ Quota de Mercado; ▪ Sucesso de novos produtos.	Indústria Automóvel
		Design; Sistema de qualidade dos concessionários; Controlo de custos; Reunião de normas energéticas
S/Fins Lucrativos	▪ Excelência dos cuidados de saúde;	Indústria Retalhista
		Variedade de produtos; Inventário; Promoções; Preço
		Sistema Nacional de Saúde

-
- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ir de encontro com necessidades futuras. | Integração regional de cuidados de saúde em conjunto com outros hospitais; Utilização eficiente de recursos médicos; Melhoria na gestão de custos. |
|--|--|
-

Fonte: (Rockart, 1979)

Para que fosse possível aprofundar conhecimentos sobre os FCS, Rockart (1979 apud. Anthony *et al.* (1972) isolou as quatro fontes principais destes fatores, sendo eles: estrutura específica da indústria; estratégia competitiva, posição da indústria e localização geográfica; fatores ambientais; e fatores temporais. Apesar da antiguidade deste estudo, o mesmo continua atual e a ser aplicado por diversos autores, como: Ittner e Larcker (2001), neste estudo os autores utilizaram estes conceitos para analisar os sistemas de controle financeiro usados pelas empresas e analisaram de que forma esses sistemas podem afetar a gestão de valor, e; Chenhall e Langfield-Smith (2003), onde examinaram a forma como os sistemas de controle financeiro, incluindo medidas de desempenho e sistemas de recompensa, podem influenciar a confiança dos colaboradores e o sucesso de uma mudança estratégica.

Rockart (1979 apud. Anthony *et al.* (1972) define as fontes anteriormente indicadas da seguinte forma:

Estrutura específica da indústria

“Cada indústria, pela sua própria natureza, tem um conjunto de FCS que são determinados pelas características da própria indústria. Cada empresa do sector deve prestar atenção a estes fatores.”

Estratégia competitiva, posição da indústria e localização geográfica

“Cada empresa de uma indústria encontra-se numa situação individual determinada pela sua história e estratégia competitiva atual. Para as organizações mais pequenas dentro de uma indústria dominada por uma ou duas grandes empresas, as ações das grandes empresas produzirão frequentemente problemas novos e significativos para as empresas mais pequenas. A estratégia competitiva para estas últimas pode significar o estabelecimento de um novo nicho de mercado, a saída completa de uma linha de produtos, ou simplesmente a redistribuição de recursos entre várias linhas de produtos. Assim, para as pequenas empresas, a estratégia de um concorrente é muitas vezes um FCS. Por exemplo, a abordagem competitiva da IBM à comercialização de computadores pequenos e baratos é, por si só, um FCS para todos os fabricantes de minicomputadores. Tal como as diferenças na posição da indústria podem ditar os FCS, as diferenças na localização geográfica e nas estratégias podem levar a diferentes FCS de uma empresa para outra numa indústria.”

Fatores ambientais

“À medida que o produto nacional bruto e a economia flutuam, que os fatores políticos mudam, e que a população se depara e diminui, os FCS também podem mudar

para várias instituições. No início de 1973, praticamente nenhum chefe executivo nos Estados Unidos teria listado a "disponibilidade de fornecimento de energia" como um fator crítico de sucesso. Após o embargo petrolífero, contudo, durante um período de tempo considerável, este fator foi acompanhado de perto por muitos executivos - visto que a energia adequada era problemática e vital para o desempenho de base da organização."

Fatores temporais

"As considerações organizacionais internas conduzem frequentemente a FCS temporal. Estas são áreas de atividade que são significativas para o sucesso de uma organização durante um determinado período de tempo, porque estão abaixo do limiar de aceitabilidade nesse momento (embora em geral estejam 'em boa forma' e não mereçam atenção especial). Como exemplo, para qualquer organização, a perda de um grande grupo de executivos num acidente de avião tornaria obviamente a "reconstrução do grupo executivo" um fator crítico de sucesso para a organização durante o período de tempo até que isto fosse realizado. Da mesma forma, embora o controlo de inventário seja raramente um FCS para o diretor executivo principal, uma situação muito invulgar (ou demasiado ou muito pouco stock) poderia, de facto, tornar-se um FCS de alto nível."

Um dos fatores de sucesso das empresas inseridas na IS, tem a ver com o facto destas promoverem o seu desenvolvimento económico utilizando o próprio negócio como intermediário financeiro, bem como uma transferência de risco e ferramenta de reembolso (Senol et al., 2020); desta forma, é permitido às empresas do setor uma maior flexibilidade em termos económicos. Segundo Arena (2008), o negócio segurador encoraja a acumulação de capital o que, por sua vez, permite que a poupança seja canalizada para investimentos produtivos.

Posto isto, a definição das hipóteses de investigação em baixo representadas, tiveram por base as premissas encontradas na literatura acima:

H_{3a}: Existe uma relação positiva entre a valorização dos colaboradores e o compromisso dos colaboradores.

H_{3b}: Existe uma relação positiva entre a valorização dos colaboradores e a satisfação dos colaboradores.

H_{4a}: Existe uma relação positiva entre o compromisso dos colaboradores e a satisfação dos colaboradores.

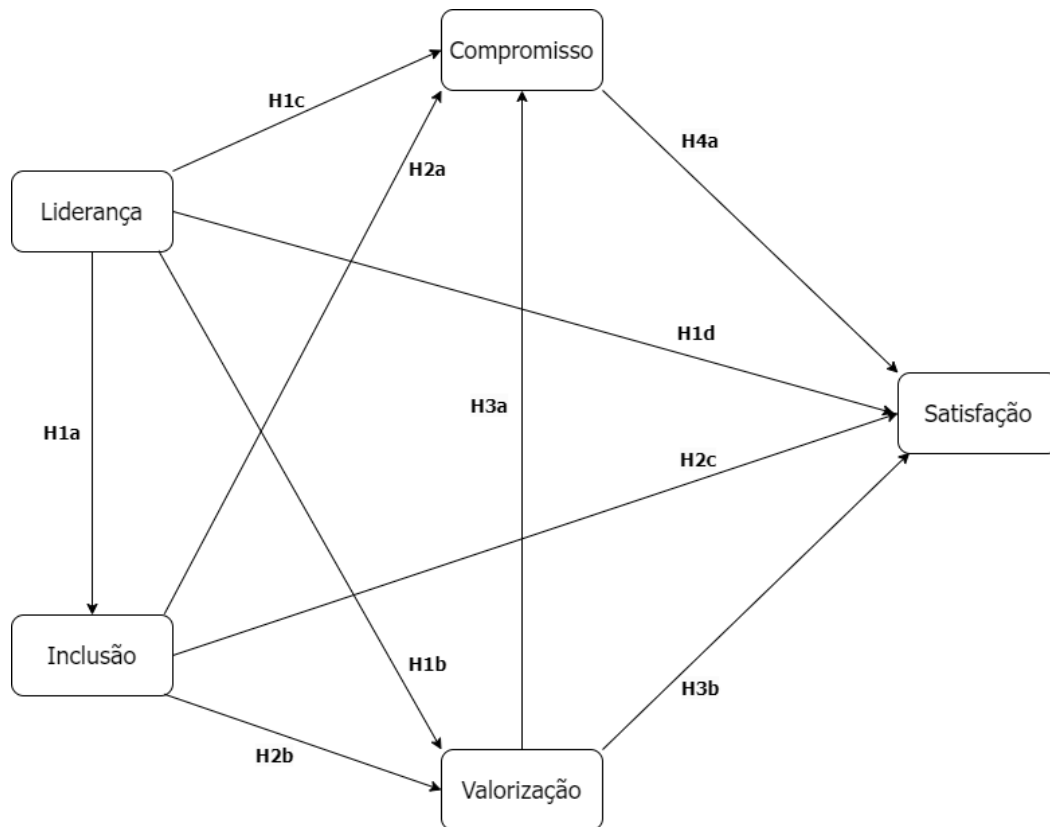
2.4 Modelo Conceptual

De acordo com Fortin (2003), o modelo conceptual em questão, trata-se de uma representação abstrata que inclui a pesquisa num contexto específico, com um significado particular atribuído. Por outras palavras, é o modelo onde os conceitos são

alvos de estudo, analisando-se possíveis relações e onde se definem quais os objetivos a definir.

Assim, por forma a conseguirmos obter um estudo com a maior viabilidade possível, estruturamos teoricamente o modelo apresentado na figura 1, definindo claramente os elementos-chave e as suas conexões para que fosse possível alcançar os objetivos pretendidos.

Figura 1 - Modelo Conceptual



Fonte: Elaboração própria

Capítulo 3 - Metodologia de Investigação

Sandelowski (2000), afirma que a oposição entre uma investigação quantitativa e qualitativa se tornou numa divisão demasiado extrema, uma vez que, na verdade, podem existir estudos quantitativos que necessitam de uma interpretação qualitativa e estudos qualitativos que, por sua vez, produzem resultados quantitativos. Terá sido após esta interpretação que os autores Sale, Lohfeld e Brazil (2002) e Creswell e Garrett (2008), referiram que existem projetos de investigação que combinam ambos os métodos, qualitativo e quantitativo, na sua globalidade, ou em algumas das suas características.

Com base no objeto de estudo, onde se pretende analisar quais os aspetos que conduzem a um maior compromisso por parte dos colaboradores para com a sua entidade empregadora e o que faz com que estes se sintam valorizados dentro das organizações onde se encontram inseridos, optou-se pela utilização de métodos quantitativos para se conseguir resposta às questões colocadas.

O estudo empírico realizou-se em várias empresas da IS, onde a recolha de dados foi efetuada através da aplicação de um questionário, previamente testado e validado, aos colaboradores com vínculo laboral nas empresas, disponível para preenchimento entre os dias 01 e 20 de Maio de 2023.

3.1 - Tipo de Estudo/Abordagem de Investigação

Com base nas declarações de Lee (1992), Amaratunga *et al.* (2002), Hjørland (2005) e Mangioni e McKerchar (2013), os métodos quantitativos estão relacionados com uma referência positivista e, uma vez que uma investigação quantitativa tem por preferência a utilização de inquéritos por questionário (Eldabi, T., Irani, Z., Paul, R., Love, 2002), optou-se assim, por este tipo de metodologia.

A metodologia quantitativa caracteriza-se pela verificação das proposições e justificação das mesmas, através da verificação de dados e análises estatísticas, assumindo como principal objetivo descobrir a correlação ou a causalidade e fazer previsões, com o propósito de determinar a aceitação ou rejeição da declaração teórica (Amaratunga, D., Baldry, D., Sarshar, M., Newton, 2002; Eldabi, T., Irani, Z., Paul, R., Love, 2002; Gama, 2009; Haneef, 2013). Este último autor, Haneef (2013), complementa afirmando que a realização de uma *“investigação quantitativa é efetuada com protocolos altamente estruturados, utilizando variáveis pré-definidas, recolhendo (principalmente) dados quantitativos ou quantificáveis, extraídos de grandes amostras”*, para análise das mesmas são utilizadas técnicas estatísticas.

No seguimento do supracitado, este estudo de carácter quantitativo e correlacional, pretende compreender qual a relação entre as variáveis presentes nas hipóteses formuladas, através da realização de uma análise de dados com base nos

métodos estatísticos explicados no 4.1. Assim, será possível obter-se uma maior viabilidade nos dados estudados, com uma melhor interpretação dos mesmos.

3.2 - Instrumentos de Recolha de Dados

Pardal e Lopes (2011), indicam que o instrumento se define como um objeto tangível utilizado em diferentes técnicas de investigação. Semelhante ao que antecede uma investigação, como a sua planificação, é indispensável que esta aconteça também para a realização de um inquérito por questionário. Assim, será possível definir os objetivos, hipóteses, métodos, entre outros aspetos importantes e inerentes ao sucesso da aplicação do mesmo (Brito, 2012; Coutinho, 2011; Gonçalves, 2004; Hill, 2014).

O questionário foi elaborado tendo em conta alguns dos pressupostos dirigidos por Javeau (1982), onde inicialmente foi definido o objetivo principal do estudo, hipóteses e respetivo modelo de análise. Posteriormente, delimitou-se o universo de pesquisa, estudos exploratórios, amostragem, construção definitiva do questionário, administração do mesmo, elaboração do ficheiro de análise e, por fim, análises e redação da discussão dos resultados. As questões disponibilizadas no questionário são avaliadas numa escala de Likert de 5 pontos, em duas secções, onde (1) corresponde a *“Discordo Fortemente”* e (5) a *“Concordo Fortemente”*, numa outra secção são disponibilizados 7 pontos, onde (1) corresponde a *“Discordo Totalmente”* e (7) a *“Concordo Totalmente”*, com exceção dos dados sociodemográficos. De acordo com Gonçalves (2004), para um melhor entendimento por parte dos inquiridos e maior sucesso do estudo, é importante que o questionário seja *“de fácil manipulação, orientação, leitura e preenchimento”*.

Na primeira fase do questionário, é disponibilizado o *“Consentimento Informado”* onde existe uma explicação da causa e objetivo do estudo, com destaque para o anonimato no preenchimento e importância da problemática. Numa segunda parte é colocada para resposta, adotando o formato de escolha múltipla, toda a informação de natureza sociodemográfica considerada relevante para o estudo e de preenchimento obrigatório por parte do inquirido. De seguida é disponibilizado um conjunto de questões divididas pelos vários conceitos estudados na fundamentação teórica da presente dissertação, sendo estas: *“Liderança”*; *“Satisfação e Compromisso”*; *“Valorização”* e, por fim; *“Inclusão”*.

Pretende-se com a aplicação deste questionário quantificar os dados, tratá-los estatisticamente e testar hipóteses (Malhotra, 2012; Marconi, M. & Lakatos, 2003).

3.3 - Dados e Amostra

O conjunto total da população sobre a qual se pretende retirar conclusões é constituído por colaboradores afetos a várias Companhias de Seguros inseridas no mercado, em Portugal.

A recolha da amostra foi efetuada a partir do contacto direto com as empresas que, por sua vez, realizaram uma partilha do questionário por todos os colaboradores com vínculo laboral. Importa referir que a realização de um inquérito por questionário é uma técnica de recolha de dados que permite ao investigador obter “dados comparáveis, generalizáveis e passíveis [quando desejável] de análises quantitativas” (Gonçalves, 2004). Este reforça ainda que o mesmo “permite aceder a um elevado número de informações sobre os indivíduos”. O envio do questionário foi efetuado através de um endereço de correio eletrónico do autor da presente dissertação.

Conforme referido em 3.2, os dados para pesquisa foram recolhidos entre os dias 01 e 20 de Maio de 2023, todos os participantes do estudo concordaram em participar após leitura e compreensão do “consentimento informado” previamente exposto no início do questionário, onde constava a informação explicativa sobre o tema e o principal objetivo do estudo. Por forma a garantir que a informação fosse voluntária e que os participantes tivessem a garantia da confidencialidade e anonimato da mesma, o questionário terá sido administrado *online* por meio da plataforma *Outlook Forms*.

A amostra inclui 122 respostas válidas e a caracterização dos inquiridos incluídos na mesma é apresentada na tabela abaixo. Assim, com base na informação adquirida, destacam-se algumas observações significativas, tais como: um equilíbrio notável entre as respostas do género feminino e masculino, indicando uma distribuição equitativa de géneros, representando um esforço para alcançar a diversidade de género no local de trabalho, com repercussões positivas na inclusão e igualdade de género nas organizações; existe ainda uma relação positiva entre a percentagem de respostas por chefes de serviço e indivíduos com mais de 50 anos de idade e 20 de serviço, o que reflete uma aposta por parte das empresas na antiguidade e promoção interna, fazendo com que existam profissionais com maior dedicação compromisso e experiência; destaque também para a concentração geográfica na zona de Lisboa, que poderá estar diretamente relacionada com o modelo de trabalho híbrido que prevalece como condição de trabalho mais comum entre os inquiridos, refletindo-se numa adaptação positiva às atuais dinâmicas laborais.

Tabela 7 - Caracterização da Amostra

		N	%
Género	Feminino	63	51,6%
	Masculino	59	48,4%
Idade	Menos de 30 anos	10	8,2%
	31 a 40 anos	17	13,9%
	41 a 50 anos	47	38,5%
	Mais de 50 anos	48	39,3%
Habilitações Literárias	Ensino Básico	1	0,8%
	Ensino Secundário	56	45,9%
	Licenciatura	46	37,7%
	Pós-Graduação	10	8,2%

	Mestrado	8	6,6%
	Doutoramento	1	0,8%
Antiguidade na empresa	Menos de 2 anos	10	8,2%
	2 a 5 anos	16	13,1%
	6 a 10 anos	11	9,0%
	11 a 20 anos	25	20,5%
	Mais de 20 anos	60	49,2%
Região de Residência	Norte	20	16,4%
	Centro	23	18,9%
	Grande Lisboa	71	58,2%
	Alentejo	1	0,8%
	Algarve	4	3,3%
	Região Autónoma da Madeira	3	2,5%
Nome da Empresa	Outras	22	18,0%
	MAPFRE	100	82,0%
Condição atual do seu posto de trabalho	Híbrido	62	50,8%
	Presencial	51	41,8%
	Remoto	9	7,4%
Indique a quem reporta na empresa	Chefe de serviço	50	41,0%
	Conselho de administração ou Responsável máximo da empresa	5	4,1%
	Diretor de departamento	44	36,1%
	Outro	23	18,9%
Nº de colaboradores da empresa	10 a 49	1	0,8%
	50 a 249	22	18,0%
	250 ou mais	99	81,1%
Antiguidade da empresa	Menos de 5 anos	5	4,1%
	6 a 10 anos	5	4,1%
	11 a 20 anos	14	11,5%
	21 a 50 anos	52	42,6%
	Mais de 50 anos	46	37,7%

3.4 - Medidas

No questionário, inicialmente foram incluídas questões sobre a caracterização dos inquiridos e do seu local de trabalho e diversos itens relacionados com os objetivos de estudo.

Para a liderança da empresa foram utilizadas duas escalas, “*Global Transformational Leadership*” (Carless, S., Wearing, L., & Mann, 2000) e o “*Questionário Multifatorial de Liderança*” (Bass, B.; Avolio, 1995), com um total de 13 itens para resposta. O Alfa de Cronbach na amostra foi de 0,899. Os scores deste fator foram calculados com base na média dos itens.

A variável alusiva à valorização foi mensurada através da escala com 20 itens de resposta, adaptado pela autora Dias (2012). O Alfa de Cronbach na amostra foi de 0,966. Os scores deste fator foram calculados com base na média dos itens.

Para medir o compromisso e a satisfação, foi utilizada uma escala de três componentes do compromisso organizacional dos autores Meyer e Allen (1997) com 19 itens. Na amostra o Alfa de Cronbach foi de 0,727 e 0,701, respetivamente. Os scores de ambos os fatores foram calculados com base na média dos itens.

Quanto à inclusão, para medição deste fator foram selecionados 7 itens de resposta das escalas anteriormente referidas, onde o Alfa de Cronbach destes foi de 0,864. Os scores deste fator foram calculados com base na média dos itens.

Foram incluídas como variáveis de controlo a Idade, Género, Habilitações literárias, Antiguidade na empresa, residência, condição de trabalho, dimensão da empresa e a quem é realizado o reporte.

Capítulo 4 -Análise de Dados e Resultados

4.1 - Análise de Dados

As hipóteses foram analisadas através de modelos de regressão linear. Foram estimados cinco modelos de regressão linear múltipla. No Modelo I a variável dependente é a inclusão e incluem-se como variáveis independentes as variáveis de controlo e a liderança (H_{1a}); o Modelo II a variável dependente é a valorização e incluem-se como variáveis independentes as variáveis de controlo, a liderança (H_{1b}) e a inclusão (H_{2a}); o Modelo III a variável dependente é o compromisso e incluem-se como variáveis independentes as variáveis de controlo, a liderança (H_{1c}), a inclusão (H_{2b}) e a valorização (H_{3a}); o Modelo IV a variável dependente é a satisfação e incluem-se como variáveis independentes as variáveis de controlo, a liderança (H_{1d}), a inclusão (H_{2c}), a valorização (H_{3b}) e o compromisso (H_{4a}).

Foram estimados os seguintes modelos econométricos:

- I. $Inclusão_j = \beta_0 + \beta_1 Controlo_j + \beta_2 Liderança_j$
- II. $Valorização_j = \beta_0 + \beta_1 Controlo_j + \beta_2 Liderança_j + \beta_3 Inclusão_j$
- III. $Compromisso_j = \beta_0 + \beta_1 Controlo_j + \beta_2 Liderança_j + \beta_3 Inclusão_j + \beta_4 Valorização_j$
- IV. $Satisfação_j = \beta_0 + \beta_1 Controlo_j + \beta_2 Liderança_j + \beta_3 Inclusão_j + \beta_4 Valorização_j + \beta_5 Compromisso_j$

Para a estimação dos diversos parâmetros dos modelos recorreu-se ao método dos mínimos quadrados e em todas as regressões foi analisada a existência de variáveis com potenciais efeitos de multicolinearidade através dos fatores de inflacionamento da variância (VIF), devendo estes idealmente ser inferiores a 5 (Hair, J. F., Black, B., Babin, B., Anderson, R. E., & Tatham, 2010). Todos os cálculos foram efetuados recorrendo ao *software* IBM SPSS versão 29.0 para Windows (IBM Corporation, New York, USA).

4.2 - Resultados e Discussão

Os resultados alusivos à média, desvio padrão e correlação das variáveis utilizadas nos modelos econométricos são apresentados na Tabela 8. Na diagonal da Tabela referida são apresentados os valores máximos de VIF nas diversas regressões em que as variáveis independentes são incluídas, constatando-se que são todos inferiores aos valores recomendados por Hair *et al.* (2010).

Na Tabela 9 são apresentados os resultados relativos aos Modelos I a IV estimados. No Modelo I observa-se que 31,0% (R^2) da variabilidade da inclusão é explicada pelas variáveis de controlo e a liderança. Constata-se que a Liderança tem um efeito positivo estatisticamente significativo ($B = 0,36$; $p < 0,01$). Este resultado permite validar a hipótese H_{1a} .

No processo de validação da hipótese, verificamos que esta vai de encontro com o mencionado por Yukl (1999) e Kent (2005), destacando que a liderança tem por base a interação entre um líder e os seus seguidores, com ênfase na capacidade que este apresenta, isto é, a motivação transmitida deverá afetar os comportamentos de cada indivíduo. Assim, quando se relacionam os conceitos de liderança com a inclusão dos colaboradores nos processos da empresa, verifica-se que esta é uma influência do líder em cada uma das suas ações. Após análise, um ambiente de inclusão por parte do líder, encoraja, demonstra valorização e desperta uma sensação de pertença no colaborador, refletindo-se posteriormente em maior sucesso no desenvolvimento dos processos da empresa.

Quanto ao Modelo II, que permite avaliar as hipóteses H1b e H2a, 73,9% (R^2) da variabilidade da valorização é explicada pelas variáveis de controlo, a liderança e a inclusão. A Liderança ($B = 0,08$; $p = 0,232$) não tem qualquer efeito estatisticamente significativo na valorização. Quanto à inclusão ($B = 1,13$; $p < 0,01$), constata-se a existência de um efeito positivo com significância estatística na valorização. Estes resultados permitem validar a hipótese H2a, não sendo possível validar a hipótese H1b.

Durante a validação da hipótese H2a, constatou-se que o mencionado por Burke (1993), Hunnicutt e MacMillan (1983), confirma que ambientes de trabalho integrativos, encorajam o desenvolvimento das capacidades de resolução de problemas, permitindo que os colaboradores contribuam ativamente com as suas ideias e opiniões nas decisões organizacionais, o que faz com que estes se sintam valorizados e incluídos. Estes aspetos reforçam ainda a afirmação dos autores Ahmed e Rafiq (2003), onde é referido que colaboradores que se sentem incluídos e valorizados pela sua entidade empregadora têm maior probabilidade de ser felizes no seu local de trabalho, o que, ao contrário de colaboradores infelizes, indica que realizam as tarefas atribuídas com melhores resultados, influenciando pela positiva a satisfação dos clientes, internos ou externos, refletindo-se nos resultados da empresa.

No que toca à hipótese H1b, analisou-se que o estilo de liderança utilizado na organização em estudo poderá não ser o mais adequado, causando alguma sensação de desvalorização nos colaboradores. Apoio emocional, disponibilidade na orientação dos seus seguidores, compreensão das suas necessidades e incentivos para o desenvolvimento de competências são características que um líder deve adotar para que os seus colaboradores se sintam valorizados. (Arham, 2014)

Relativamente ao Modelo III, 19,5% (R^2) da variabilidade do compromisso é explicada pelas variáveis de controlo, a liderança, a inclusão e a valorização. A Liderança ($B = 0,30$; $p < 0,05$) tem um efeito positivo estatisticamente significativo no Compromisso. Quanto à Inclusão ($B = 0,46$; $p = 0,139$) e à Valorização ($B = 0,10$; $p = 0,656$) não se constata a existência de um efeito com significância estatística no Compromisso. Estes resultados permitem validar hipótese H1c, não sendo possível validar as hipóteses H2b e H3a.

Ao analisar os dados obtidos na validação da hipótese H_{1c} , encontram-se indícios corroborados por Wallace (1995), Hunt e Fedynich (2019), onde um estilo de liderança mais específico, como por exemplo, LT, inspira e motiva os colaboradores, fazendo com que estes percecionem outras oportunidades futuras de crescimento profissional, com um impacto favorável no seu compromisso para com a sua entidade patronal.

Já nas hipóteses H_{2b} e H_{3a} , contrariamente ao indicado por Cai (2004), onde indica que a envolvimento dos colaboradores nos vários processos de uma empresa, como a tomada de decisões, seria uma das formas de envolver criar compromisso por parte dos mesmos com a empresa, não se conseguiu estabelecer uma relação positiva nos aspetos mencionados.

No que respeita ao Modelo IV, 57,9% (R^2) da variabilidade da Satisfação é explicada pelas variáveis de controlo, a liderança, a inclusão, a valorização e o compromisso. A Liderança ($B = 0,13$; $p = 0,208$) não tem qualquer efeito com significância estatística na Satisfação. A Inclusão ($B = 0,50$; $p < 0,05$), a Valorização ($B = 0,43$; $p < 0,01$) e o Compromisso ($B = 0,64$; $p < 0,01$) têm um impacto positivo estatisticamente significativo na Satisfação. Estes resultados permitem validar as hipóteses H_{2c} , H_{3b} e H_{4a} , não sendo possível validar a hipótese H_{1d} .

Os resultados obtidos ao testar a hipótese H_{2c} , fornecem um suporte sólido às afirmações de Lavelle *et al.* (2010), onde é confirmado que o envolvimento dos colaboradores nos processos da empresa se traduz numa redução de stress no trabalho, melhorando consideravelmente a satisfação no trabalho. Este tipo de estratégia, fomenta ainda um ambiente mais participativo no local de trabalho, aumentando o sentido de valorização e reconhecimento nos colaboradores. Verificou-se ainda que este tipo de práticas vai ao encontro das conclusões apresentadas por Mackie *et al.* (2001).

Os resultados obtidos ao testar a hipótese H_{4a} , afirmam que existe uma relação positiva entre o compromisso dos colaboradores e a sua satisfação, algo que foi comprovado por Machova *et al.* (2022), quando afirmaram que colaboradores menos satisfeitos se tornam mais difíceis de envolver nos objetivos comuns das organizações e, por sua vez, são menos comprometidos com a empresa. Com isto, percebe-se que a satisfação é um fator-chave para um maior nível de longevidade em termos de carreira profissional, com maior produtividade e, ainda, melhor relação interpessoal com os colegas de trabalho.

Por fim, verificou-se ainda ao testar a hipótese H_{1d} que, de forma semelhante à hipótese H_{1b} , o estilo de liderança utilizado pela organização poderá não ser o mais adequado. Reforça-se que, de acordo com Arham (2014), é necessário que os colaboradores se sintam inspirados e valorizados pelos seus líderes, por forma a conseguirem alcançar os objetivos propostos.

Tabela 8 - Correlação entre construtos (VIF na diagonal)

	Média	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
(1) Liderança	3,67	0,67	1,40													
(2) Valorização	3,79	0,75	0,33	3,81												
(3) Inclusão	3,58	0,59	0,46	0,85	4,52											
(4) Compromisso	3,99	1,01	0,25	0,24	0,29	1,24										
(5) Satisfação	3,93	0,96	0,10	0,00	0,12	0,65	NA									
(6) Idade superior a 50 anos	0,39	0,49	-0,10	0,03	-0,02	0,12	0,12	1,18								
(7) Género Feminino	0,52	0,50	-0,03	0,07	0,09	0,18	0,14	0,04	1,13							
(8) Habilitações superiores	0,53	0,50	-0,13	0,02	-0,03	0,01	-0,24	-0,05	-0,08	1,11						
(9) Antiguidade na empresa superior a 10 anos	0,70	0,46	-0,21	-0,23	-0,26	0,00	0,23	0,42	-0,03	-0,19	2,63					
(10) Residente na Grande Lisboa	0,58	0,50	-0,01	-0,07	0,02	-0,13	-0,12	0,17	0,18	0,14	-0,13	1,39				
(11) Trabalho Presencial	0,42	0,50	-0,06	-0,06	-0,11	0,08	0,03	0,07	-0,04	-0,11	0,23	-0,36	1,30			
(12) Empresa com 250 ou mais trabalhadores	0,81	0,39	0,03	0,03	-0,02	-0,02	0,00	0,05	-0,01	0,01	0,14	-0,07	0,15	1,04		
(13) Reporta ao Chefe de serviço	0,41	0,49	0,12	0,07	0,12	-0,01	0,06	-0,19	0,11	0,01	-0,18	0,06	0,14	0,02	1,87	
(14) Reporta ao Diretor de departamento	0,36	0,48	-0,02	0,06	0,10	0,03	-0,10	0,16	-0,09	0,09	0,09	0,05	-0,22	0,01	-0,63	1,87

NA - Não aplicável; DP - Desvio Padrão

Tabela 9 - Coeficientes estimados dos modelos de regressão múltipla

	Modelo I			Modelo II			Modelo III			Modelo IV		
	B	t	p	B	t	p	B	t	p	B	t	p
Constante	2,23	6,69	0,000	0,10	0,33	0,739	1,48	2,00	0,048	1,78	3,43	0,000
Idade superior a 50 anos	0,16	1,44	0,153	0,12	1,33	0,187	0,32	1,52	0,131	-0,03	-0,20	0,839
Género Feminino	0,12	1,22	0,226	0,02	0,30	0,768	0,42	2,37	0,020*	-0,01	-0,07	0,944
Habilitações superiores	-0,02	-0,22	0,827	0,09	1,10	0,273	0,23	1,24	0,217	-0,38	-2,94	0,004**
Antiguidade na empresa superior a 10 anos	-0,28	-2,29	0,024*	-0,09	-0,92	0,360	0,04	0,15	0,879	0,47	2,96	0,004**
Residente na Grande Lisboa	-0,10	-0,96	0,341	-0,17	-1,97	0,051	-0,39	-1,90	0,061	-0,10	-0,71	0,481
Trabalho Presencial	-0,05	-0,51	0,614	-0,02	-0,19	0,851	0,12	0,60	0,549	-0,29	-2,07	0,040*
Empresa com 250 ou mais trabalhadores	-0,02	-0,14	0,891	0,08	0,86	0,392	-0,12	-0,55	0,587	0,06	0,36	0,723
Reporta ao Chefe de serviço	0,26	2,11	0,038	-0,11	-1,12	0,265	-0,15	-0,64	0,525	0,10	0,62	0,538
Reporta ao Diretor de departamento	0,31	2,43	0,017*	-0,14	-1,38	0,169	-0,07	-0,30	0,763	-0,26	-1,51	0,135
Liderança	0,36	4,92	0,000**	0,08	1,20	0,232	0,30	1,99	0,048*	0,13	1,27	0,208
Inclusão				1,13	15,07	0,000**	0,46	1,49	0,139	0,50	2,28	0,024*
Valorização							0,10	0,45	0,656	0,43	2,75	0,007**
Compromisso										0,64	9,74	0,000**
R²		0,310			0,739			0,195			0,579	
R² Ajustado		0,248			0,714			0,114			0,528	

Nota: * p < 0,05; ** p < 0,01; t – Estatística t

Capítulo 5 - Conclusões, Limitações e Recomendações

5.1 - Conclusões

Conforme foi possível verificar ao longo de toda a dissertação, percebe-se que o papel desempenhado pelos colaboradores dentro de uma organização e a forma como estes se sentem satisfeitos, valorizados, incluídos e comprometidos, são de extrema importância para qualquer empresa. Assim, é normal que estes tenham recebido cada vez mais atenção por parte da comunidade académica e até das próprias organizações. Recordando o que del-Castillo-Feito *et al.* (2022) defende, apenas será possível criar valores e benefícios para ambas as partes, se as empresas valorizarem a forma como gerem a sua relação com os seus colaboradores.

O crescimento da oferta e o aumento da competitividade entre as empresas dos vários setores existentes, faz com que estas percebam a importância de valorizar a retenção de talentos, como uma estratégia para alcançar maiores níveis de crescimento e sucesso. Para além de esta prática poder impulsionar a inovação, eficiência operacional e a produtividade geral do negócio, evitam-se também os custos inerentes aos processos de recrutamento de novos colaboradores.

Sublinhando que, apesar dos resultados analisados na presente dissertação terem maior predominância numa empresa do setor, estes dizem também respeito a outras empresas, logo, considerou-se que se conseguiu alcançar o objetivo proposto. Analisaram-se os aspetos que fazem com que os colaboradores se sintam valorizados e o que leva a um maior compromisso por parte dos mesmos. Identificou-se que existe uma relação positiva entre a liderança, a inclusão dos colaboradores e o seu compromisso. Quanto à inclusão nos processos da empresa, como a tomada de decisões, resolução de problemas e definição de estratégias para o sucesso do negócio, observou-se que, quando isto se sucede, os colaboradores se sentem mais valorizados, satisfeitos e comprometidos. Percebeu-se ainda que existe uma correlação bem definida entre a satisfação dos colaboradores e se estes se sentem ou não valorizados. Por fim, identificou-se uma relação clara entre o compromisso dos colaboradores e a sua satisfação em situações de significado pessoal, sentido de responsabilidade, isto é, quanto mais satisfeitos, mais comprometidos.

Assim, pode concluir-se que um investimento nos colaboradores de uma empresa é uma estratégia crucial para o crescimento e sucesso organizacional. A retenção de talentos é fundamental e, para além de aumentar o nível de satisfação por parte dos colaboradores, aumenta também a possibilidade de carreira profissional para os mesmos, o que irá influenciar diretamente a sua lealdade para com a sua entidade empregadora, reduzindo custos e impulsionando o sucesso e crescimento sustentável das organizações.

5.2 - Limitações

Os objetivos propostos nesta dissertação foram considerados alcançados. Porém, é pertinente destacar algumas das limitações do presente estudo que poderão ter condicionado o que inicialmente se perspetivava realizar.

A principal limitação centra-se na amostra recolhida, uma vez que as empresas em estudo contam com várias centenas de colaboradores. Era, assim, prevista uma maior adesão de resposta por parte dos mesmos.

Importa mencionar que o facto de o estudo apresentar um número reduzido de respostas, se torna limitativo e impede a generalização dos resultados. Futuramente, seria relevante cruzar estes dados com várias Companhias em Portugal, por forma a perceber quais os aspetos em que será necessário aplicar maior foco.

5.3 - Recomendações

Como recomendações para investigações futuras, sugere-se aplicar o mesmo instrumento de estudo a outras empresas do mesmo setor em Portugal e ainda, se possível, no estrangeiro. Isto permitirá ampliar o alcance dos resultados, tanto a nível nacional como internacional e, possibilitará também, que exista uma melhoria na qualidade de vida do colaborador inserido na IS.

Será ainda relevante um acompanhamento com as empresas, caso estas apresentem a disponibilidade necessária, para que futuramente, o mesmo estudo seja novamente aplicado, por forma a perceber se ocorreram alterações nas hipóteses que não foram possíveis de comprovar.

Referências Bibliográficas

- Afriyie, S., Du, J., & Ibn Musah, A.-A. (2019). Innovation and marketing performance of SME in an emerging economy: The moderating effect of transformational leadership. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(1), 2–25. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/00438020210415488>
- Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1177–1186. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/03090560310498813>
- Amaratunga, D., Baldry, D., Sarshar, M., Newton, R. (2002). “Quantitative and qualitative research in the built environment: Application of ‘mixed’ research approach.” *Work Study*, 51(1), 17–31. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/00438020210415488>
- Anthony, J. & Vancil, R. (1972). Key Economic Variables. In *Management Control Systems*. Richard D. Irwin.
- Arena, M. (2008). Does Insurance Market Activity Promote Economic Growth? A Cross-Country Study for Industrialized and Developing Countries. *Journal of Risk and Insurance*, 75(4), 921–946. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1539-6975.2008.00291.x>
- Arham, A. F. (2014). Leadership and Performance: The Case of Malaysian SMEs in the Services Sector. *International Journal of Asian Social Science*, 4(3), 2226–5139. <https://doi.org/10.1166/asl.2016.6668>
- Arjomandy, D. (2016). Social media integration in electronic human resource management: Development of a social eHRM framework. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 33(2), 108–123. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/cjas.1380>
- Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões. (2015). *Guia de Seguros e Fundos de Pensões* (Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões (ed.)). Etigrafe, Lda. <https://www.asf.com.pt/NR/exeres/97C24D91-5FD7-4874-9D7D-FFE049D206D9.htm>
- Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões. (2022). *Informação Genérica sobre o Mercado Segurador em Portugal*. <https://www.asf.com.pt/NR/exeres/2C30E7C2-BB0F-4432-A48F-D93E0307A22A.htm>
- Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões. (2023a). *Informação Genérica sobre o Mercado Segurador em Portugal*. https://www.asf.com.pt/ISP/Estatisticas/segueros/estatisticas_anuais/mercado/O Mercado.pdf
- Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões. (2023b). *Mediadores Autorizados pela ASF*. <https://www.asf.com.pt/ISP/Estatisticas/mediacao/Mediação.pdf>
- Babin, B. J., & Boles, S. J. (1996). The Effects of Perceived Co-Worker Involvement and Supervisor Support on Service Provider Role Stress,. *Performance and Job Satisfaction. Journal of Retailing*, 72, 57–75. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(96\)90005-6](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0022-4359(96)90005-6)
- Bandeira, M. L., Marques, A. L., & Veiga, R. T. (2000). As Dimensões Múltiplas do Comprometimento Organizacional: um Estudo na ECT / MG Mariana Lima Bandeira. *Revista de Administração Contemporânea*, 4, 133–157.

- Bass, B.; Avolio, B. (1995). Multifactor leadership questionnaire. *APA PsycTests*.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1037/t03624-000>
- Bettencourt, L. A., & Brown, S. W. (1997). Contact Employees: Relationships Among Workplace Fairness, Job Satisfaction and Prosocial Service Behaviors. *Journal of Retailing*, 73, 39–61. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(97\)90014-2](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0022-4359(97)90014-2)
- Brito, L. (2012). *Pequeno Guia de Inquérito por Questionário*.
https://www.iese.ac.mz/mongov/files/IESE_PequenoGuia.pdf
- Burke, R. . (1993). Organizational-level interventions to reduce occupational stressors. *Work and Stress*, 7(1), 77–87.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1080/02678379308257051>
- Cai, H. (2004). [Employee participation and the improvement of company law in China. *Qiushi*, 11, 209– 210.
- Carine, M. (2012). *Efeitos jurídicos do suicídio no contrato de seguro de pessoas* [Universidade do Vale do rio dos Sinos].
<http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/5852>
- Carless, S., Wearing, L., & Mann, L. (2000). A Short Measure of Transformational Leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14, 389–405.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1023/A:1022991115523>
- Carvalho, R. D. (2016). *Uma Breve História do Seguro - Dos Antecedentes ao Final do Século XVII* (Imprensa Nacional - Casa da Moeda (ed.); 1ª ed.). Associação Portuguesa de Seguradores.
- Chau, W. H. (2013). Economic Development Cointegration and Malaysian Life and General Insurance Consumption. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 7(January), 538–546.
- Chenhall, R. and Langfield-Smith, K. (2003). Performance measurement and reward systems, trust, and strategic change. *Journal of Management Accounting Research*, 15(1), 117+.
<https://doi.org/DOI:10.2308/jmar.2003.15.1.117>
- Chiavenato, I. (1999). *Administração nos Novos Tempos: Os novos horizontes em administração* (Campus (ed.); 2ª ed.).
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações* (Thomson (ed.); 2ª).
- Choo, S., & Bowley, C. (2007). Using training and development to affect job satisfaction within franchising. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(2), 339–352. <https://doi.org/10.1108/14626000710746745>
- Coutinho, C. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: teoria e prática*. (Edições Al).
- Creswell, J.W., Garrett, A. L. (2008). The ‘movement’ of mixed methods research and the role of educators. *South Afr. J. Educ*, 28(3), 321–333.
<https://doi.org/10.15700/saje.v28n3a176>
- Daniel Goleman. (2012). *Trabalhar com Inteligência Emocional* (Temas e Debates (ed.)).
- Dawis, R., England, G., & Lofquist, L. (1964). A Theory of Work Adjustment. Minnesota Studies in vocational rehabilitation [Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center]. In 1964.
https://vpr.psych.umn.edu/sites/vpr.umn.edu/files/files/monograph_xxiii_-_a_theory_of_work_adjustment_a_revision.pdf
- Day, G. S. (2013). The Capabilities of Market-Drive Organizations. *Journal of*

- Marketing*, 58(4), 37–52. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/1251915>
- del-Castillo-Feito, C., Blanco-González, A., & Hernández-Perlines, F. (2022). The impacts of socially responsible human resources management on organizational legitimacy. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 10. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121274>
- Dey, T. (2012). Predictors of Organizational Commitment and Union Commitment: A Conceptual Study. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 62–75. https://www.researchgate.net/publication/256040859_Predictors_of_Organizational_Commitment_and_Union_Commitment_A_Conceptual_Study
- Dias, D. (2012). *A valorização de competências de gestão recursos humanos nas empresas do sector da construção civil e do imobiliário em Portugal* [Universidade do Minho]. [https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/23459/1/Diana Raquel Fernandes Santos Pereira Dias.pdf](https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/23459/1/Diana%20Raquel%20Fernandes%20Santos%20Pereira%20Dias.pdf)
- Diniz, M. (2006). *Tratado teórico e prático dos contratos* (Saraiva (ed.); 6ª (4)).
- Eldabi, T., Irani, Z., Paul, R., Love, P. (2002). “Quantitative and qualitative decision-making methods in simulation modelling.” *Management Decision*, 40(1), 64–73. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/00251740210413370>
- Ferreira, Domingos; Caldeira, Carlos; Asseiceiro, João; Vieira, João; Vicente, C. (2019). *Contabilidade de gestão : estratégia de custos e de resultados* (2ª). Rei dos Livros.
- Ferreira, J. C., Neves, J., & Caetano, A. (2001). *Psicossociologia das Organizações*. (McGraw-Hill de Portugal Lda (ed.)).
- Fink, S. L. (1992). *High Commitment Workplaces. United States of America*. Greenwood: Publishing Group, Inc.
- Fortin, M.-F. (2003). *O Processo de Investigação: da Concepção à Realização* (3ª ed). Lusociência.
- Furlan, J., Ivo, I. & Amaral, F. (1994). *Sistemas de informação executiva = EIS: como integrar os executivos ao sistema informacional das empresas*. Books, Makron.
- Gama, A. (2009). “O Estudo de Caso Como Metodologia de Investigação em Marketing e Gestão.” *Revista Portuguesa de Marketing*, 13(25), 71–83.
- Gatignon, H., & Xuereb, J.-M. (1997). Strategic Orientation of the Firm and New Product Development. *Journal of Marketing Research*, 34(1), 77–90.
- Gilberto, F. (2021). *Manual Prático dos Seguros* (L. Lidel – edições técnicas (ed.); 3ª). https://issuu.com/lidel/docs/9789897525230_manual_pr_tico_dos_seguros_3_ed._
- Gomes, F. M. (2016). *Carreiras sem fronteiras: Efeitos na Fidelização Organizacional* [Instituto Universitário]. In *RAC*. <https://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/5338/1/20859.pdf>
- Gomes, J. C. (1997). *Direito dos Seguros* [Lisboa: Universidade Moderna]. <https://www.studocu.com/pt/document/universidade-catolica-portuguesa/direito-dos-seguros/direito-dos-seguros-prof-julio-gomes/3939483>
- Gonçalves, A. (2004). *Métodos e Técnicas de Investigação Social I - Programa, Conteúdo e Métodos de Ensino Teórico e Prático*. [Universidade do Minho]. <https://tendimag.files.wordpress.com/2012/09/mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-investigac3a7c3a3o-social-i.pdf>
- Griffin, K. (2003). Economic globalization and institutions of global governance.

- Development and Change*, 34(5), 789–808. <https://doi.org/10.1111/j.1467-7660.2003.00329.x>
- Guedes-vieira, M. (2012). *Introdução aos Seguros* (V. Económica (ed.)).
- Guerrien, B. (1996). *Microeconomia, o Essencial*. Gradiva.
- Hair, J. F., Black, B., Babin, B., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2010). *Multivariate Data Analysis* (Pearson Prentice Hall (ed.); 7th ed.).
- Haneef, N. (2013). “Empirical research consolidation: a generic overview and a classification scheme for methods.” *Quality e Quantity*, 47(1), 382–410.
- Herzeberg, F. (1975). Novamente: como se faz para motivar funcionarios? *Biblioteca Harvard de Administracao de Empresas*, 1, 13.
- Hill, M. (2014). *Desenho de questionário e análise dos dados - alguns contributos. In Metodologia de Investigação em Ciências Sociais da Educação*. (Edições & Húmus (eds.)).
- Hjørland, B. (2005). “Empiricism, rationalism and positivism in library and information science”. *Journal of Documentation*, 61(1), 130–155. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/00220410510578050>
- Hunnicut, A.W. & MacMillan, T. F. (1983). Beating burn-out Findings from a three-year study. *Association of Mental Health Administrators Journal*, 10, 7–9. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/BF02833043>
- Hunt, T., & Fedynich, L. C. (2019). Leadership: Past, present and future: An evolution of an idea. *Journal of Arts and Humanities*, 8(2), 21–26. <https://doi.org/https://doi.org/DOI: 10.18533/journal.v8i2.1582>
- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (2001). Assessing empirical research in managerial accounting: A value-based management perspective. *Journal of Accounting and Economics*, 32(1–3), 349–410. [https://doi.org/10.1016/S0165-4101\(01\)00026-X](https://doi.org/10.1016/S0165-4101(01)00026-X)
- Javeau, C. (1982). *L'enquête par questionnaire. Manuel à l'usage du praticien* (l'Université de Bruxelles (ed.)).
- Kehoe, R. & Wright, P. (2013). The Impact of High-Performance Human Resource Practices on Employees' Attitudes and Behaviors. *Journal of Management*, 39(2), 366–391. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0149206310365901>
- Kent, T. W. (2005). Leading and managing: it takes two to tango. *Management Decision*, 43(7), 1010–1017. <https://doi.org/10.1108/00251740510610008>
- Khan, M. I., Yasir, M., Mohamad, N., Awan, U., Shah, S., Qureshi, M., & Zaman, K. (2014). Transformational leadership, emotional intelligence and organizational commitment: Pakistan's services sector. *Argumenta Oeconomica*, 2(33), 68–92. <https://doi.org/1233-5835>
- Kirkbeşoğlu, E. (2014). *Risk Yönetimi ve Sigortacılık, Gazi Kitabevi*.
- Kumar, V., Han, Y., Truong, N. T., Ngoc Hoang, N. Y., & Upadhyay, A. (2021). Understanding the Interrelationship Between Culture of Quality, Employee, and Organizational Performance. *OPERATIONS AND SUPPLY CHAIN MANAGEMENT-AN INTERNATIONAL JOURNAL*, 14(1), 14–25. <https://doi.org/10.31387/oscm0440282>
- Lavelle, J., Gunnigle, P., & McDonnell, A. (2010). Patterning employee voice in multinational companies. *Human Relations*, 63(3), 395–418. <https://doi.org/10.1177/0018726709348935>
- Lawler, E. (1982). *The Strategic design of reward system*. <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA132798.pdf>

- Lee, J. (1992). "Quantitative Versus Qualitative Research Methods - Two Approaches to Organisation Studies." *Asia Pacific Journal of Management*, 9(1), 87–94. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/BF01732039>
- Linz, S. J. (2004). Motivating Russian workers: analysis of age and gender differences. *Journal of Socio-Economics*, 33, 261–289. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.socec.2003.12.022>
- López-Fernández, M., Romero-Fernández, P. M., & Aust, I. (2018). Socially Responsible Human Resource Management and Employee Perception: The Influence of Manager and Line Managers. *Sustainability*, 10(12). <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su10124614>
- Machova, R., Zsigmond, T., Zsigmondova, A., & Seben, Z. (2022). Employee satisfaction and motivation of retail store employees. *Marketing and Management of Innovations*, 1, 67–83. <https://doi.org/10.21272/mmi.2022.1-05>
- Mackie, K. S., Holahan, C. K., & Gottlieb, N. H. (2001). *Employee involvement management practices , work stress , and depression in employees of a human services residential care facility*. 54(200108), 1065–1092. <https://doi.org/DOI:10.1177/0018726701548004>
- Malhotra, N. (2012). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada* (Bookman (ed.); 6th ed.).
- Mangioni, V., McKerchar, M. (2013). "Strengthening the validity and reliability of the focus group as a method in tax research". *Journal of Tax Research*, 11(2), 176–190.
- Manuel Mendes da Cruz. (1997). *Modelos de Planeamento Estratégico na Indústria Seguradora* [Universidade Técnica de Lisboa]. <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/18848>
- Marconi, M. & Lakatos, E. (2003). *Técnicas de pesquisa* (A. S.A (ed.); 5th ed.). https://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india/view
- Marques, C. & Cunha, M. (1996). *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas* (Dom Quixote (ed.); 1ª ed.). 972-20-1311-4
- Martinez, P. (2006). *Direito dos seguros : apontamentos* (S. . Almedina (ed.); 1ª).
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. SAGE Publications. <https://doi.org/https://doi.org/10.4135/9781452231556>
- Michael, S. C., & Combs, J. G. (2008). Entrepreneurial failure: The case of franchisees. *Journal of Small Business Management*, 46(1), 73–90. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2007.00232.x>
- Morioka, S., Monteiro, M., & Carvalho, D. (2014). *Análise de fatores críticos de sucesso de projetos : um estudo de caso no setor varejista*. 24(1), 132–143. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132013005000015>
- Netto, N. (2003). Contratos de Co-Seguro. Aspectos Materiais e Processuais da Representação. *Prisma Jurídico*, 2, 16. <https://doi.org/https://doi.org/10.5585/prismaj.v2i0.537>
- Olszak, C. M., & Ziemia, E. (2012). Critical Success Factors for Implementing Business Intelligence Systems in Small and Medium Enterprises on the Example of Upper Silesia, Poland. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 7, 22. <https://doi.org/10.28945/1584>
- Opoku, R., Yiadom, N., Chong, C. & Abratt, R. (2008). The impact of internal

- marketing on the perception of service quality in retail banking: a Ghanaian case. *Journal of Financial Services Marketing*, 13(1), 317–329. <https://doi.org/10.1057/fsm.2008.26>
- Pardal, L., & Lopes, E. (2011). *Métodos e Técnicas de Investigação Social* (E. Areal (ed.)).
- Poggi, A. (2010). Job satisfaction, working conditions and aspirations. *Journal of Economic Psychology*, 31(6), 936–949. <https://doi.org/https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/j.joep.2010.08.003>
- Rafaeli, A., & Sutton, R. I. (1987). Expression of Emotion as Part of the Work Role. *Academy of Management Review*, 12(1), 23–37. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306444>
- Ramos, S. (2009). *Motivação e Satisfação dos trabalhadores numa empresa de serviços : a importância do factor humano*. Universidade de Coimbra.
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento Organizacional* (P. Hall (ed.)).
- Rockart, J. F. (1979). Chief executives define their own data needs. *Harvard Business Review*, 57(2), 81–93. <https://hbr.org/1979/03/chief-executives-define-their-own-data-needs>
- Sainju, B., Hartwell, C., & Edwards, J. (2021). Job satisfaction and employee turnover determinants in Fortune 50 companies: Insights from employee reviews from Indeed.com. *Decision Support Systems*, 148(3), 14. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2021.113582>
- Sale, J.E.M., Lohfeld, L.H., Brazil, K. (2002). Revisiting the quantitative-qualitative debate: implications for mixedmethods research. *Qualitative & Quantitative*, 36(1), 43–53. <https://doi.org/10.1023/A:1014301607592>
- Sandelowski, M. (2000). Whatever happened to qualitative description?. *Res. Nurs. Health*, 23(4), 334–340. [https://doi.org/https://doi.org/10.1002/1098-240x\(200008\)23:4%3C334::aid-nur9%3E3.0.co;2-g](https://doi.org/https://doi.org/10.1002/1098-240x(200008)23:4%3C334::aid-nur9%3E3.0.co;2-g)
- Sasser, W. & Arbeit, S. (1976). Selling Jobs in the Service Sector. *Business Horizons*, 19(3), 61–65. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(76\)90053-](https://doi.org/10.1016/0007-6813(76)90053-)
- Senol, Z., Zeren, F., & Canakci, M. (2020). The Relationship Between Insurance and Economic Growth. *Montenegrin Journal of Economics*, 16(4), 145–155. <https://doi.org/10.14254/1800-5845/2020.16-4.12>
- Silva, C. (2000). *Da economia e da gestão nas empresas de seguros* (V. Económica (ed.)).
- Sotomayor, A.; Rodrigues, J. & Duarte, M. (2021). *Princípios de Gestão das Organizações* (L. Letras e Conceitos (ed.); 4ª ed.).
- Steers, R. M., & Lee, T. W. (2017). Facilitating effective performance appraisals: The role of employee commitment and organizational climate. *In Performance Measurement and Theory Routledge*, 75–93.
- Stroh, L. K., & Reilly, A. H. (1997). Rekindling organizational loyalty: The role of career mobility. *Journal of Career Development*, 24(1), 39–54. <https://doi.org/10.1023/A:1025034504937>
- T. Chang, C.-C. L. and C.-H. C. (2014). Does insurance activity promote economic growth? Further evidence based on bootstrap panel Granger causality test. *The European Journal of Finance*, 20(12), 1187–1210. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/1351847X.2012.757555>
- Thompson, P., and, McHugh, D. (2009). *Work Organizations* (4th ed.). Red Globe Press.
- Tian, A. W., & Gamble, J. (2018). Challenged and satisfied: the role of organisational

- ownership and employee involvement. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(19), 2780–2803. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1254100>
- Uchida, E., & Kino, Y. (2021). Study on the relationship between employee satisfaction and corporate performance in Japan via text mining. *Procedia Computer Science*, 192, 1730–1739. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.08.178>
- Vasconcelos, J. S. (2013). *Contribuição do endromarketing na fidelização do colaborador: um estudo de caso*. Universidade Federal do Ceará].
- Wallace, J. E. (1995). Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 228. <https://doi.org/10.2307/2393637>
- Xavier Ribeiro, R., Silva Brito, R., Canedo Pereira, A., Borges e Silva Monteiro, K., Bastos Gonçalves, B., & Lopes Rocha, T. (2020). *Lei do Contrato de Seguro - Anotada* (4ª). Almedina.
- Yilmaz, C., & Ergun, E. (2008). Organizational culture and firm effectiveness : An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy. *Journal of World Business*, 43(3), 290–306. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2008.03.019>
- Yukl, G. (1999). Evaluative Essay on Current Conceptions of Effective Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 33–48. <https://doi.org/10.1080/135943299398429>
- Zaccaro, S. J., & Klimoski, R. J. (2001). The nature of organizational leadership: An introduction. *The Jossey-Bass Business & Management Series*. San Francisco, 3–41. https://www.researchgate.net/publication/242546000_The_Nature_of_Organizational_Leadership_An_Introduction
- Zhou, K. Z., & Li, C. B. (2010). How strategic orientations influence the building of dynamic capability in emerging economies. *Journal of Business Research*, 63(3), 224–231. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.03.003>

Anexos

Anexo I

Questionário

1ª PARTE

Consentimento Informado

A Gestão das Empresas na Indústria Seguradora

Valorização dos colaboradores e o seu compromisso laboral

Section 1

Consentimento Informado

Caro/a participante,

No âmbito do Mestrado em Gestão de Empresas da Escola Superior de Gestão do Instituto Politécnico de Castelo Branco, encontra-se em desenvolvimento um estudo de título "*A Gestão das Empresas na Indústria Seguradora: valorização dos colaboradores e o seu compromisso laboral*", que apresenta como principal objetivo a análise dos aspetos que conduzem a um maior compromisso por parte dos colaboradores e o que faz com que estes se sintam valorizados dentro das organizações onde se encontram inseridos.

Para o efeito, solicita-se a sua resposta a este questionário com aproximadamente 10 minutos de duração, onde o principal critério de elegibilidade para o preenchimento do mesmo é que se encontre a trabalhar há, pelo menos, três meses na atual entidade patronal e ter uma chefia a quem reporta o seu trabalho.

O questionário está organizado em quatro secções e o preenchimento é voluntário, pelo que poderá desistir a qualquer momento. Caso essa situação se suceda, a sua participação não será tida em consideração.

Mais se informa que não existem respostas certas ou erradas, assim sendo, solicita-se que seja sincero e que responda a todas as questões.

Todas as respostas são anónimas, pelo que não terá de se identificar. Estas são também confidenciais, destinando-se unicamente ao estudo em questão. Reforçamos que as suas respostas são importantes pois permitirão um aprofundamento do conhecimento sobre esta temática.

Deixamos desde já o nosso agradecimento pela sua participação.

Equipa de projeto:

Mestrando - João Serrasqueiro

Coordenação - Prof. Doutora Marta Félix

Para questões e/ou esclarecimentos: j.serrasqueiro@ipcbrcampus.pt

Ao clicar em **Continuar**, está a indicar que compreendeu esta informação e a concordar em participar neste estudo.

2ª PARTE

Dados Sociodemográfico

Dados Sociodemográficos

Nesta secção, pretende saber-se alguma informação sobre si e sobre a empresa onde se encontra inserido.

1. Género *

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

2. Idade *

- ☐ Menos de 30 anos
- ☐ 31 a 40 anos
- ☐ 41 a 50 anos
- ☐ Mais de 50 anos

3. Distrito de Residência *

- ☐ Distrito de Aveiro
- ☐ Distrito de Beja
- ☐ Distrito de Braga
- ☐ Distrito de Bragança
- ☐ Distrito de Castelo Branco
- ☐ Distrito de Coimbra
- ☐ Distrito de Évora

- ☐ Distrito de Faro
- ☐ Distrito de Guarda
- ☐ Distrito de Leiria
- ☐ Distrito de Lisboa
- ☐ Distrito de Portalegre
- ☐ Distrito do Porto
- ☐ Distrito de Santarém
- ☐ Distrito de Setúbal
- ☐ Distrito de Viana do Castelo
- ☐ Distrito de Vila Real
- ☐ Distrito de Viseu
- ☐ Região Autónoma dos Açores
- ☐ Região Autónoma da Madeira

4. Habilitações Literárias *

- ☐ Ensino Básico
- ☐ Ensino Secundário
- ☐ Bacharelato
- ☐ Licenciatura
- ☐ Pós-Graduação
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento

5. Antiguidade na empresa *

- ☐ Menos de 2 anos
- ☐ 2 a 5 anos
- ☐ 6 a 10 anos
- ☐ 11 a 20 anos
- ☐ Mais de 20 anos

6. Condição atual do seu posto de trabalho *

- ☐ Presencial
- ☐ Híbrido
- ☐ Remoto

7. Indique a quem reporta na empresa *

- ☐ Conselho de administração ou Responsável máximo da empresa
- ☐ Diretor de departamento
- ☐ Chefe de serviço
- ☐ Outro

8. Nome da Empresa onde se encontra inserido: *

Enter your answer

9. Nº de colaboradores da empresa *

- ☐ Menos de 10
- ☐ 10 a 49
- ☐ 50 a 249
- ☐ 250 ou mais

10. Antiguidade da empresa *

- ☐ Menos de 5 anos
- ☐ 6 a 10 anos
- ☐ 11 a 20 anos
- ☐ 21 a 50 anos
- ☐ Mais de 50 anos

3ª PARTE

Questionário**11. LIDERANÇA**

Neste primeiro ponto, pretende-se entender de que forma visualiza o seu líder e como este poderá influenciar o seu compromisso dentro da organização onde está inserido.

Versão adaptada para português e para other-rated tendo como base duas escalas: Global Transformational Leadership (GTL) de Carless et al. (2000) e o Questionário Multifatorial de Liderança (QML) de Bass & Avolio (1995)

Opções:

1 - Discordo fortemente; **2** - Discordo; **3** - Neutro (não concordo nem discordo); **4** - Concordo; **5** - Concordo fortemente *

	1	2	3	4	5
O meu líder comunica uma visão clara e positiva do futuro.	☐	☐	☐	☐	☐
O meu líder trata a equipa como indivíduos, apoia e encoraja o seu desenvolvimento.	☐	☐	☐	☐	☐
O meu líder encoraja e reconhece os seus funcionários.	☐	☐	☐	☐	☐
O meu líder fomenta a confiança, o envolvimento e a cooperação entre os membros da equipa.	☐	☐	☐	☐	☐
O meu líder promove a resolução de problemas através de novos métodos e questiona as pressuposições existentes.	☐	☐	☐	☐	☐

O meu líder é claro quanto aos valores e práticas que proclama.

☐☐☐☐☐

O meu líder gera orgulho e respeito nos outros e inspira-me a ser altamente competente.

☐☐☐☐☐

O meu líder discute, em termos específicos, quem é o responsável por atingir determinados objetivos de desempenho.

☐☐☐☐☐

O meu líder deixa claro o que se pode esperar quando os objetivos de desempenho são alcançados.

☐☐☐☐☐

O meu líder mostra-se satisfeito quando correspondo às expectativas.

☐☐☐☐☐

O meu líder foca-se em irregularidades, erros ou reclamações.

☐☐☐☐☐

O meu líder concentra toda a sua atenção a lidar com erros, reclamações e falhas.

☐☐☐☐☐

O meu líder mantém o controlo de todos os erros.

☐☐☐☐☐

12. SATISFAÇÃO & COMPROMISSO

Neste segundo ponto, pretende-se perceber qual o seu nível de satisfação para com a sua entidade empregadora e de que forma esta poderá afetar o seu compromisso dentro da organização onde está inserido.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. SAGE Publications.

Opções:

1 - Discordo totalmente; **2** - Discordo moderadamente; **3** - Discordo ligeiramente; **4** - Não concordo nem discordo; **5** - Concordo ligeiramente; **6** - Concordo moderadamente; **7** - Concordo totalmente *

	1	2	3	4	5	6	7
Acredito que existem poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Não me sinto "emocionalmente ligado" a esta empresa.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Neste momento, não iria deixar esta empresa, porque sinto uma obrigação pessoal para com os meus colegas e superiores.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde me encontro.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Não me sinto "acarinhado" na empresa.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correta sair da empresa neste momento.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Na realidade, sinto os problemas da empresa como se fossem meus.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Esta empresa merece a minha lealdade.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Uma das principais razões para continuar a trabalhar para esta empresa, deve-se ao facto de a saída requerer um elevado sacrifício pessoal, uma vez que uma outra empresa poderá não conceder o mesmo número de benefícios.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material como de vontade pessoal.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Não me sinto como fazendo parte desta empresa.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Uma das consequências negativas para mim caso saísse desta empresa, resulta na escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Muito da
minha vida
seria afetada
caso
decidisse sair
da empresa
neste
momento.

☐☐☐☐☐☐☐

Sinto que
tenho um
grande dever
para com a
empresa.

☐☐☐☐☐☐☐

Como já dei
tanto a esta
empresa, está
fora de
questão
trabalhar
numa outra.

☐☐☐☐☐☐☐

13. VALORIZAÇÃO

Nesta secção, pretende-se perceber qual nível de valorização que o colaborador sente receber por parte da organização onde se encontra inserido.

Dias, D. 2012. "A Valorização de Competências de Gestão Recursos Humanos Nas Empresas Do Sector Da Construção Civil e Do Imobiliário Em Portugal."

Opções:

1 - Muito pouco valorizado; **2** - Pouco valorizado; **3** - Médio; **4** - Bastante valorizado; **5** - Muito valorizado *

	1	2	3	4	5
Ser respeitado e escutado.	☐	☐	☐	☐	☐
Ser ativo (proatividade, correr riscos apropriados, desafiar pressupostos) *	☐	☐	☐	☐	☐
Obter os seus resultados sem comprometer princípios éticos, morais ou valores (pessoais ou da empresa).	☐	☐	☐	☐	☐
Construir relações de confiança com todas as pessoas da empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
Ter franqueza e coragem para expressar as suas opiniões de forma determinada e sustentada.	☐	☐	☐	☐	☐
Articular e comunicar as suas ideias de forma persuasiva.	☐	☐	☐	☐	☐

Promover a comunicação entre os vários departamentos/pessoas na empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
Conhecer a concorrência da empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
Ajudar a formar uma cultura na empresa que facilite o seu sucesso.	☐	☐	☐	☐	☐
Conhecer a forma como a empresa gera valor.	☐	☐	☐	☐	☐
Esclarecer quais as ações e crenças individuais que refletem a cultura da empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
Facilitar a ocorrência de mudança de forma rápida.	☐	☐	☐	☐	☐
Ter uma perspetiva estratégica da atividade geral da empresa e de como esta pode responder às tendências do mercado.	☐	☐	☐	☐	☐
Ajudar a construir e colocar em prática estratégias que contribuam diretamente para o sucesso do negócio.	☐	☐	☐	☐	☐

Contribuir para uma organização da estrutura e papéis na empresa, que vá de encontro com a sua estratégia.

☐
☐
☐
☐
☐

Executar os aspetos operacionais de gestão da organização.

☐
☐
☐
☐
☐

Compreender e ser capaz de utilizar novas tecnologias de informação no seu trabalho.

☐
☐
☐
☐
☐

Conhecer o contexto social em que a empresa opera (economia global, realidades geopolíticas, alterações demográficas).

☐
☐
☐
☐
☐

Compreender as várias áreas do negócio.

☐
☐
☐
☐
☐

Conhecer os clientes tipo da empresa (saber quem são, porque compram os seus produtos e serviços).

☐
☐
☐
☐
☐

