



**Instituto Politécnico de Tomar**

**Escola Superior de Gestão Tomar**

# **Motivação para a Criatividade em Empresas Familiare**

Dissertação de Mestrado

**Cassandra Tuna Vieira**

Mestrado em Gestão de Empresas Familiares e Empreendedorismo

**Tomar, Novembro, 2016**





**Instituto Politécnico de Tomar**

**Escola Superior de Gestão Tomar**

**Cassandra Tuna Vieira**

# **Motivação para a Criatividade em Empresas Familiars**

Dissertação de Mestrado

Orientado por:

Doutor Sílvio Brito

Instituto Politécnico de Tomar

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Tomar para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas Familiares e Empreendedorismo



## **Dedicatória**

Dedico este trabalho principalmente à minha família, pais, irmãos e cunhado que desde sempre me apoiaram e incentivaram neste processo, ao meu namorado que sempre me apoiou e compreendeu e restante família pelo seu apoio e carinho.







## Resumo

Quando começamos a pensar na dissertação não tivemos qualquer dúvida que queríamos que esta abordasse a Gestão de Pessoas em Empresas Familiares.

Tendo em conta que o Capital Humano das organizações é um capital muitíssimo importante para o sucesso das mesmas e que atualmente é fundamental que estes sejam criativos, a nossa tese visa estudar se as chefias e os colaboradores sentem da mesma forma que a motivação contribui para a criatividade.

Para que este estudo fosse possível, não bastou fazer-se a revisão bibliográfica, pelo que construímos um questionário que aplicámos ao capital humano de várias empresas de cariz familiar.

Com base no estudo efetuado chegámos à conclusão que chefias e funcionários têm maneiras diferentes de perceberem se a motivação contribui para a criatividade em empresas familiares.

**Palavras – chave:** Gestão de pessoas; Motivação; Criatividade; Empresas familiares.



## **Abstract**

When we begin to think of the dissertation we had no doubt that we wanted this addressed the People Management in Family Business.

Given that the human capital of organizations is an extremely important asset to the success of the same and that is now essential that these are creative, our thesis aims to study whether the managers and employees feel the same way that motivation contributes to creativity.

For this study it was possible, was not enough to make up the literature review, so we built a questionnaire that we applied to human capital for several family-owned companies.

Based on the study conducted we concluded that managers and employees have different ways of perceiving the motivation contributes to creativity in family businesses.

**Key - words:** People management; Motivation; creativity; family businesses.



## Agradecimentos

Agradeço à minha família, em especial, aos meus pais, irmãos e cunhado, e ao meu namorado por todo o apoio, carinho e incentivo demonstrado ao longo de toda a elaboração da minha tese, por sempre me terem dado força para continuar não me deixando desistir de lutar pelo meu sonho.

Ao Professor Doutor Sílvio Brito, que desde o primeiro contacto, me aceitou sem pestanejar, me motivou para o desenvolvimento da mesma e me apoiou em todos os passos da elaboração da minha tese.

A todos os professores do Mestrado que me ensinaram e proporcionaram as ferramentas necessárias para o desenvolvimento desta caminhada que me fez crescer não só enquanto profissional, mas também enquanto pessoa.

À Dona Isabel, do secretariado do mestrado, que tanta vez me ouviu e me apoiou ao longo de todo o mestrado.

Às empresas que colaboraram com o meu estudo, pois sem a sua participação seria impossível concluir a minha dissertação.

À minha amiga Joana Costa, que me acompanhou e apoiou ao longo deste mestrado.

A todas as pessoas que de alguma forma colaboraram para que a realização deste meu sonho fosse possível.

A todos um obrigado

Cassandra Tuna Vieira



## Índice

Dedicatória .....	iii
Resumo.....	vii
Abstract .....	ix
Agradecimentos.....	xi
I - Introdução.....	1
II - Fundamentação Teórica .....	3
2.1. Definição Motivação .....	3
2.2. Teorias da Motivação .....	7
2.2.1. Teoria das Necessidades de Maslow .....	7
2.2.2 Teoria ERG de Aldefer .....	9
2.2.3. Teoria das Necessidades de McClelland.....	10
2.3. Motivação nas Empresas Familiares .....	12
2.3.1. Táticas de Implementação de Políticas Motivacionais nas Empresas Familiares .....	15
2.4. Criatividade .....	17
2.4.1. Pessoa Criativa.....	22
2.4.2. Competências Criativas.....	23
2.5. Empresa Familiar .....	25
2.5.1. Conceitos de Empresa familiar .....	25
III - Trabalho Empírico .....	27
3.1. Objectivos .....	27
3.2. Hipóteses.....	27
3.3. Amostra.....	29
3.4. Instrumentos de Pesquisa .....	29
3.5. Procedimento de Colecta e Análise de Dados.....	30
3.6. Resultados e Discussão .....	31
3.7. Análise e Interpretação dos Dados.....	38
IV - Conclusões.....	41
Bibliografia .....	43



## Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Escalões Etários Chefias .....	31
Gráfico 2 – Escolaridade Chefias.....	31
Gráfico 3 – Escalões Etários (Funcionários).....	34
Gráfico 4 – Antiguidade (Funcionários) .....	35
Gráfico 5 – Escolaridade (Funcionários).....	35



## Índice Tabelas

Tabela 1 – Motivação (Chefias) .....	32
Tabela 2 – Clima Organizacional (Chefias) .....	32
Tabela 3 - Empenhamento Mudança (Chefias) .....	33
Tabela 4 - Estatísticas Descritivas (Chefias) .....	33
Tabela 5 - Motivação (Funcionários) .....	35
Tabela 6 - Clima Organizacional (Funcionários) .....	36
Tabela 7 - Empenhamento Mudança (Funcionários) .....	36
Tabela 8 - Estatísticas Descritivas (Funcionários) .....	37
Tabela 9 - Motivação: Chefia vs. Funcionários .....	38
Tabela 10- Clima Organizacional: Chefias vs. Funcionários .....	38
Tabela 11 - Mudança: Chefias vs. Funcionários .....	39
Tabela 12 - Correlação Clima Organizacional e Mudança .....	39
Tabela 13 - Correlação Clima Organizacional e Motivação .....	40



## I - Introdução

Atualmente, 70% das empresas no nosso país são de cariz familiar e visto que esta percentagem representa uma maioria é fulcral debruçarmo-nos sobre o seu estudo.

Neste tipo de empresas, a falta de políticas motivacionais são uma constante visto que, a maior parte das vezes, as famílias tendem a envolver tanto a sua relação familiar como a sua relação empresarial, isto é, a motivação é o “motor” que nos guia para atingir metas e objetivos. Por outras palavras, a motivação organizacional tem vindo a aumentar o seu impacto de tal forma que tem desempenhado um papel fundamental no clima organizacional das empresas familiares.

No entanto, gerir pessoas não é simplesmente dominar procedimentos e rotinas, ou seja, gerir capital humano em empresas familiares consiste em integrar todos os membros da organização de modo a desenvolver um compromisso por parte da organização em ensinar, motivar e investir em mecanismos que despertem a criatividade e inovação dos seus colaboradores.

Face às exigências impostas pelo mercado atual, as empresas familiares devem ser o mais criativas possível, de modo a destacarem-se e obterem um impacto favorável à sua sobrevivência perante a concorrência. Para que tal seja possível, é imprescindível que o capital humano deste tipo de organizações detenha características e competências criativas capazes de valorizar e destacar a sua organização no mercado empresarial.

Porém, nem sempre os colaboradores de empresas familiares podem pôr em prática as suas ideias, isto é, uma vez que estas foram fundadas por uma família nem sempre os membros fundadores estão aptos a aceitar novas propostas.

Deste modo, poderemos constatar que gerir capital humano criativo em empresas familiares torna-se uma função difícil para os gestores e fundadores destas mesmas, uma vez que este tipo de empresas obedece a um conjunto de regras e políticas impostas pelos seus fundadores.

Esta dissertação de mestrado tem como objetivo apurar se o aumento da motivação tem influência, ou não, no aumento da criatividade do capital humano, que desempenha funções em empresas do tipo familiar, respondendo, deste modo, à pergunta de partida:

“As chefias e os colaboradores sentem da mesma forma que a motivação contribui para a criatividade”.

Para tal, estabelecemos cinco hipóteses que contribuiram para a conceção da nossa dissertação: 1 – Os níveis motivacionais de chefias e funcionários são significativamente diferentes; 2 – A perceção do clima organizacional é diferente entre chefias e funcionários; 3 – O empenho para a mudança é diferente entre chefias e funcionários; 4 – Existe uma correlação significativa entre o clima organizacional e o empenho para a mudança; 5 – Há uma correlação significativa entre o clima organizacional e os níveis motivacionais.

A nossa dissertação está estruturada em quatro capítulos. O primeiro capítulo, ou seja, este, onde fazemos uma breve introdução, onde explicamos o porquê da importância do nosso tema.

O capítulo 2 da nossa dissertação é onde fazemos a fundamentação teórica referente ao nosso tema e que está compreendido em cinco partes, a primeira referente aos diversos conceitos demotivação, na segunda debruçamos sobre as diferentes teorias da motivação, a terceira incidimo-nos sobre a motivação e táticas de implementação de políticas motivacionais nas empresas familiares, a quarta que se refere à criatividade e a quinta e última parte que aborda o conceito de empresas familiares.

No capítulo 3, fazemos o trabalho empírico da nossa dissertação, onde informamos qual o objetivo da realização desta dissertação, onde explicamos quais as nossas hipóteses, qual a nossa amostra, quais os instrumentos de pesquisa, o procedimento de coleta e análise de dados e, ainda, os resultados e discussão sobre os mesmos.

O quarto e último capítulo na nossa conclusão é onde elaboramos as nossas considerações finais.

Por último, nos anexos da dissertação podemos encontrar o questionário que fora aplicado à nossa amostra.

## **II - Fundamentação Teórica**

Atualmente, muito se discute sobre o papel desempenhado pelos Recursos Humanos numa empresa pois é, indubitavelmente, o que sustenta a instituição que gerimos. Não obstante, é impreterível refletir sobre este termo, que para muitos é entendida apenas e unicamente como uma equipa que recruta colaboradores para desempenhar uma determinada função na empresa.

Na verdade, os recursos humanos formalizam outros processos que vão além do recrutamento, na medida em que devem participar ativamente em estratégias que respondem às necessidades da instituição que gerem, como a integração dos indivíduos, a gestão do desempenho, o sistema de recompensas, a gestão de carreiras dos trabalhadores, a análise, a descrição e a qualidade das funções por eles exercidos, entre outros. Dito por outras palavras, os Recursos Humanos devem procurar gerir da melhor forma quantidade com qualidade, para que a motivação esteja sempre presente no empregador, pois sem esta o funcionário não estará apto para exercer as funções que lhe são exigidas e, conseqüentemente, prejudicará não só a empresa como a sua equipa de trabalho.

### **2.1. Definição Motivação**

A motivação é uma variável intrínseca que não pode ser vista, ouvida ou tocada, mas que pode ser inferida mediante a observação do comportamento do indivíduo ante determinadas situações. E saber avaliá-la constitui, indubitavelmente, um fator primordial para a produtividade dentro de uma empresa pois esta é constituída por pessoas.

Neste sentido, muitas são as teorias da motivação que procuram explicar a importância desta designação nos dias atuais porém, e para uma maior entendimento destas, é necessário recuarmos no tempo:

Antes da Revolução Industrial, o único objetivo da empresa era aumentar a produção, não havendo qualquer consideração pela relação entre o colaborador e o seu desempenho laboral. Assim, quem produzisse pouco seria punido, quer físico ou psicologicamente. A punição era muitas vezes atribuída nas formas de pagamento, em que

o trabalhador acabava por receber um salário inferior, quando era visto como um colaborador pouco rentável para a empresa. Todos estes condicionamentos conduziam a um ambiente laboral de medo, mal-estar e conseqüentemente de desmotivação.

Só com a Revolução Industrial é que se despoletou uma verdadeira preocupação pelo aspeto motivacional do comportamento humano, pois era necessário melhorar os procedimentos na forma de trabalhar para haver maior investimento. Desta forma, urge a necessidade de reforçar/estimular a relação entre o colaborador e o seu trabalhador.

Uma nova proposta surge com *Elton Mayo* que “defende a necessidade de promover o reconhecimento do valor do trabalhador dentro da empresa e a satisfação das suas necessidades pessoais” (Castro, Souza, Andrade, & Pasquini, 2005), de modo a que se sentissem úteis e importantes no trabalho.

De aí que, hoje em dia, é cada vez mais importante, a motivação. As empresas devem, por isso, ter a seu cargo Recursos Humanos também eles motivados, como podemos confirmar mediante a leitura de diversos autores que investigaram esta área.

Como refere *George e Jones (1999,p.183)*, “ (...)a motivação tem origem nas forças psicológicas internas de um indivíduo que determinam a direção do seu comportamento, o seu nível de esforço e a sua persistência face aos obstáculos”,(Cunha, Rego, Neves, Cabral-Cardoso, & Cunha, 2009). Assim, perante determinada situação, a forma como o indivíduo tende a comportar-se e a confrontar-se perante determinado problema estará inteiramente relacionada com a sua motivação ou falta dela.

A definição que nos foi dada pelos autores anteriores, vai de encontro ao que *Vernon* referiu: “a motivação é uma experiência interna que não pode ser estudada diretamente” (Abreu, 2011), uma vez que só é visível aos nossos olhos através do comportamento e atitudes do indivíduo.

*Bergamini e Coda (1992)*vão mais além, definindo a motivação “ (...) como um conjunto de fatores psicológicos, consciente ou não, de ordem fisiológico, intelectual ou afetiva que determinam um certo tipo de conduta em alguém.”. Considera ainda que “ (...) a motivação é como uma força propulsora que leva o indivíduo a satisfazer as suas necessidades e desejos, uma energia interna, algo que vem de dentro do indivíduo, fazendo

*com que este se coloque em ação” (Moura, 2013).* Deste modo, segundo os autores, a motivação ou a sua ausência está diretamente relacionada com fatores externos e internos ao indivíduo, por isso, quando este se encontra motivado, tende a satisfazer as suas necessidades, lutando por aquilo em que acredita. E é através destes comportamentos, do querer fazer, do querer atingir os seus objetivos, que se consegue observar a motivação, pois não basta ouvir dizer do empregador que se encontra motivado, para verificar que as suas atitudes e reações correspondem ou não ao seu desempenho.

*Pinder (1995) defende que a motivação é “ um conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo quer fora dele, e que dão origem ao comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração”(Cunha, Rego, Neves, Cabral-Cardoso, & Cunha, 2009),* ou seja, a motivação é o fator que influencia e desencadeia as diferentes reações no indivíduo por um determinado período de tempo. Ainda que conclua, na sua investigação, que a motivação leva a que os indivíduos tenham determinados comportamentos, vai mais longe quando diz que esta é o que origina o comportamento do trabalho. Assim sendo é relevante que o indivíduo esteja altamente motivado para determinar a qualidade das tarefas executadas, o que contraria os autores anteriores, cf. *Vernon e Bergamini e Coda*, que defendem a motivação como sendo um fator intrínseco.

Segundo *Robbins* “ *a motivação corresponde à vontade de exercer níveis elevados de esforço tendo em vista os objetivos da organização, condicionada pela habilidade de esforço para satisfazer alguma necessidade individual.” (Antunes, 2014).* Neste sentido, a motivação está naquilo que o indivíduo pretende alcançar, pois este esforçar-se-á por conseguir atingir os seus objetivos e as suas metas e, a partir daí, o empregador, cada vez mais motivado, sentirá desejo e motivação por querer alcançar sempre mais.

Depois de uma análise minuciosa às definições acima citadas podemos concluir que é através do comportamento dos indivíduos que conseguimos perceber se estes se encontram ou não motivados a desempenhar as suas funções, através dos desejos em conseguir atingir as suas metas. Nesta perspetiva, é importante salientar que a motivação é o motor do sucesso de uma empresa, pois só com um capital humano altamente satisfeito se consegue alcançar grandes logros.

A maioria das definições sobre motivação não variam muito da definição acima apresentada, visando abranger:

- ✓ Um elemento de **estimulação** – as forças energéticas responsáveis pelo despoletar do comportamento;
- ✓ Um elemento de **ação e esforço** – o comportamento observado;
- ✓ Um elemento de **movimento e persistência** – o prolongamento no tempo do comportamento motivado;
- ✓ Um elemento de **recompensa** – o reforço das ações anteriores.<sup>1</sup>

De acordo com *Deci (1992)*, “ o termo *motivação* está relacionado com três questões fundamentais relativas à regulação do comportamento: o que energiza a ação; como ela é direcionada; em que medida ela é voluntariamente controlada.”.Assim sendo, a motivação pode ser de dois tipos: a motivação intrínseca e a motivação extrínseca.

A primeira, a motivação intrínseca, está diretamente relacionada aos comportamentos que certo indivíduo manifesta na realização das tarefas laborais, e que são visíveis pelo entusiasmo que exterioriza. Neste sentido, o indivíduo sente prazer naquilo que faz e o entusiasmo que sente pode manter-se por um longo período de tempo pois desenvolve continuamente as tarefas por gosto.

A segunda, a motivação extrínseca, está relacionada com os comportamentos que os indivíduos desempenham num determinado período de tempo, que normalmente termina quando o indivíduo atinge os seus objetivos. Desta forma, ela ocorre em situações de necessidades, muitas vezes de natureza material, como os prémios monetários.

Dito por outras palavras, o entusiasmo, a autoestima e autorrealização fazem parte da motivação intrínseca, enquanto que nas extrínsecas temos atitudes como os incentivos e consequentes benefícios adquiridos por aquela.

No entanto, ambas motivações são importantes pois como a própria palavra refere existe a motivação em qualquer uma das definições, o que será vantajoso para qualquer empresa, ainda que para obtê-la tenha que existir o motivo.

---

<sup>1</sup>*Manual do Comportamento Organizacional e Gestão*

## 2.2. Teorias da Motivação

Neste capítulo, não pretendemos analisar todas as teorias motivacionais existentes, mas antes refletir pormenorizadamente naquelas que consideramos mais adequadas ao contexto sociocultural que Portugal vive atualmente. Neste sentido, o capítulo abordará três importantes teorias: *a Teoria das Necessidades de Maslow*, *a Teoria ERG de Aldefer e a Teoria das Necessidades de McClelland*.

### 2.2.1. Teoria das Necessidades de Maslow

*Maslow* na sua teoria defende que as necessidades humanas estariam organizadas e dispostas em diferentes níveis, distribuídas hierarquicamente, e divididas em cinco categorias de necessidades: fisiológicas, de segurança, de pertença, de autoestima e de autorrealização.

Para uma melhor compreensão, *Maslow* construiu uma pirâmide, onde na base se encontravam as necessidades primárias e no topo as secundárias.

A primeira denominada de necessidades primárias está situada na base inferior-fisiológicas e as de segurança; a segunda, designada de secundárias, encontra-se no topo – pertença, autoestima e autorrealização.

Segundo o mesmo autor, a transferência de um nível para o outro apenas ocorre após a satisfação do nível inferior, pelo que, para chegar ao topo, é necessário que haja uma motivação constante e cíclica, de forma a que o homem se sinta autorrealizado. Caso contrario, poderá ocorrer episódios de frustração.

São encaradas como necessidades fisiológicas a fome, a sede, o sono e o desejo sexual. A satisfação dessas necessidades domina o comportamento do ser humano. E só quando estas necessidades estão completamente satisfeitas surgem então as necessidades de segurança.

As necessidades de segurança surgem quando as necessidades fisiológicas já foram alcançadas e revelam-se na busca de proteção quanto ao meio e da insaciável procura de

um ambiente estável. No entanto, quando o indivíduo sente que corre perigo físico tende a sentir-se ansioso e inseguro, o que condiciona o seu comportamento dentro do trabalho, e poderá conduzi-lo a tomada de decisões incoerentes, precipitadas e a ações arbitrárias, indesejadas.

Os motivos de estima surgem quando as necessidades primárias estão relativamente satisfeitas.

Assim sendo, as necessidades de afeto e de pertença expõem o indivíduo ao desejo de associação, participação e aceitação por parte dos outros. Ocorre, a título exemplificativo, nas relações íntimas e nos grupos a que pertence, onde o ser humano procura afeto, evitando comportamentos como o isolamento e a solidão.

As necessidades de estima assumem duas expressões: o desejo de realização e de competência e o estatuto e desejo de reconhecimento. Isto é, na forma como o indivíduo se vê e se analisa. Envolvem conceitos como a autoapreciação, a autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de respeito, de *status* social, de prestígio e de consideração. Neste sentido, o sucesso e o prestígio são a condição *sine qua non* para a motivação dentro da empresa. Caso contrário, a sua frustração pode originar sentimentos de inferioridade e de fraco produtividade e, conseqüente, rentabilidade.

Quando todas as necessidades estiverem satisfeitas, o indivíduo sentirá uma necessidade de autorrealização. A satisfação desta necessidade varia de pessoa para pessoa, e está diretamente relacionado com a realização do próprio potencial e autodesenvolvimento contínuo.

No entanto, nem todas as pessoas conseguem chegar ao topo da pirâmide de necessidades, pois as necessidades humanas assumem formas e expressões que variam de pessoa para pessoa. Sendo assim, as pessoas que buscam a autorrealização, normalmente, são independentes, criadoras, resistem ao conformismo, aceitam-se a si próprias e aos outros.

Por vários motivos, existem alguns indivíduos que não satisfazem a necessidade da autorrealização. E quando alguma necessidade de nível mais baixo deixa de ser satisfeita,

volta a predominar a frustração, a apatia e a alienação, que pode provocar tensão dentro do organismo.

Muitos autores colocaram em causa a universalidade da pirâmide, uma vez que, *Maslow* defende que todos os seres humanos hierarquizam do mesmo modo as suas necessidades e não considerou que a organização das motivações deriva de fatores individuais, dos grupos em que a pessoa se integra, das situações que se vivem, das experiências precedentes. Para além disso, os críticos defendem que uma necessidade não desaparece por ter sido satisfeita.

Porém, a *Teoria de Maslow* é muito importante para se entender a motivação. As suas principais conclusões têm encontrado diversas aplicações particularmente ao nível da organização do trabalho.

### **2.2.2 Teoria ERG de *Aldefer***

*Aldefer* reformulou as necessidades de *Maslow* de modo distinto, condensando as cinco necessidades deste autor em apenas três: as necessidades existenciais, as necessidades de relacionamentos e as necessidades de crescimento.

As necessidades mais baixas de *Maslow* – fisiológica e segurança- estariam classificadas na categoria de Existência, que estão diretamente relacionadas com o bem-estar físico, a preservação e a sobrevivência.

O amor interpessoal e a autoestima de *Maslow* estariam categorizadas nas necessidades de Relacionamento, diretamente relacionadas às questões de socialização e de relacionamento social, como a aceitação, a participação, o exercício de influência sobre os outros, entre outros.

Por último, as necessidades pessoais e de autoestima de *Maslow* fariam parte da categoria de Crescimento, diretamente relacionadas ao desenvolvimento do potencial humano, desejo de crescimento e a competência social.

Neste sentido, e contrariando *Maslow*, *Aldefer* defende que um indivíduo pode sentir, em simultâneo, vários níveis de necessidades, sendo que a transferência de um nível

para o outro não ocorre apenas após a satisfação do nível inferior, mas em simultâneo, deixando de existir rigidez hierárquica.

Além disso, *Aldefer* pressupõe igualmente a teoria de regressão, alegando que quando a pessoa não consegue por exemplo alcançar as necessidades de crescimento, a mesma sentirá necessidade de redobrar os seus esforços na categoria mais abaixo, neste caso, de relacionamento, por exemplo.

Assim sendo, verificamos que ambas as teorias preveem níveis de motivação que impulsionam o ser humano pois baseiam-se nas necessidades de evolução e de crescimento. Além disso, preveem que cada indivíduo dá prioridades às suas necessidades de acordo com a cultura, a religião, e outras influencias internas e externas que estão intrínsecas nele.

Neste sentido, caberia aos Recursos Humanos saber identificar os motores e os níveis da motivação do indivíduo.

Outra explicação sobre as motivações do comportamento humano vem da Teoria de *McClelland*.

### **2.2.3. Teoria das Necessidades de *McClelland***

*“Rocha (1997), refere que enquanto a maioria dos estudiosos do fenómeno da motivação centram-se nos fatores comuns da motivação humana, McClelland virou os seus estudos para as diferenças entre os indivíduos. Para este autor, existem três necessidades básicas fundamentais, necessidades de realização, de poder e de afiliação, as quais condicionam o comportamento do indivíduo no trabalho. No entanto, essas necessidades são sentidas com diferentes graus de intensidade, prevalecendo apenas uma que irá definir o desempenho de cada pessoa. O autor desta teoria admite que quando um indivíduo alcança determinado objetivo com uma motivação inerente, essa motivação servirá de suporte para a resolução de outros problemas, distinguindo a sua personalidade” (Lopes, 2012).*

Ou seja, *McClelland* tem uma opinião divergente à dos outros autores, que apenas se focam nos fatores comuns da motivação humana. Este defende a existência de três necessidades básicas fulcrais: necessidades de realização, de poder e de afiliação.

Por necessidades de realização ou motivos de sucesso entendem-se os diversos casos em que os Recursos Humanos procuram soluções de auto-motivação pessoal. Nelas se refletem o enorme desejo de atingir os objetivos, alcançar sucesso, a toma de iniciativas, o assumir responsabilidades pessoais e riscos moderados e o relacionamento com os seus superiores. Neste sentido as pessoas sentem-se fortemente motivadas para o êxito laboral.

Quando esta necessidade é elevada, os Recursos Humanos encontram-se muito motivados. Porém, tal não significa que desempenhem corretamente as suas tarefas.

As necessidades de poder são aquelas em que os indivíduos têm um desejo feroz de controlar os outros, fazendo-os optar por um comportamento que numa situação normal não teriam, tendo como grande preocupação o prestígio e a reputação em exercer funções de gestão e liderança, assumindo riscos elevados. No entanto, quando os líderes não conseguem a reputação desejada, orientam muitas vezes a sua necessidade de poder em objetivo de auto engrandecimento.

Necessidades de afiliação ou necessidades de associação são as necessidades que levam um indivíduo a sentir desejo de manter relacionamentos interpessoais próximos em que se compreendam mutuamente. Neste tipo de necessidade, os indivíduos procuram situações de cooperação e não de competição, valorizando essencialmente as pessoas e procurando a aprovação social, posto que atribuem maior importância às pessoas do que às tarefas.

O que motiva os funcionários de empresas de cariz familiar depende muito da sua cultura e experiência.

Para *McClelland*, um indivíduo ao atingir um certo objetivo, com uma motivação inerente conseguirá resolver outros problemas através dessa mesma motivação de acordo com a personalidade do mesmo.(Oliveira Z. M., 2010)(Hesketh, 1982)(Alencar, 1998)(Udenal & Gimenez, 2001)

## 2.3. Motivação nas Empresas Familiares

A motivação no local de trabalho é uma questão fulcral e de extrema importância na gestão de recursos humanos. E saber conjugá-la com o comportamento e desempenho dos seus colaboradores torna-se por vezes uma tarefa árdua para os gestores de empresas familiares.

Além disso, a motivação organizacional tem vindo a ocupar um lugar importante nas empresas cujo objetivo visa a união entre a produtividade individual e organizacional.

A produtividade individual retrata o desempenho do colaborador dentro da organização. Este tem como principal função executar as suas tarefas conforme as exigências e regras impostas pela sua organização. Já a produtividade organizacional enfatiza as competências da empresa, ou seja, as competências organizacionais. Estas destacam a história de vida da empresa, os seus costumes, valores e tradições bem como a sua visão face ao mercado de trabalho.

É esta complementaridade entre o colaborador e a sua organização que torna a sua empresa digna de possuir capital humano motivado, feliz e incentivado a criar novas soluções visando o sucesso empresarial.

Nos dias que correm, o novo mundo laboral tende a enfatizar a crescente responsabilidade que o colaborador tem vindo a adquirir ao longo do seu percurso profissional, quer isto dizer que muitas das competências que eram destinadas somente à gerência passam a ser responsabilidade de todos os funcionários da empresa.

Deste modo, o processo de motivação no capital humano desenvolve-se de uma forma intrínseca, ou seja, cada colaborador cria estímulos motivacionais distintos em situações diferentes causando um impacto no que concerne à sua visão do seu local de trabalho.

Para se conseguir alcançar o derradeiro sucesso, as empresas têm que proporcionar um clima organizacional propício tanto para a motivação como para a estimulação de criatividade.

*Augusto Lobato Neves* defende que “(...) a motivação para o trabalho é uma questão central e de crescente interesse na Gestão de Recursos Humanos” (Neves & Costa, 2012). De acordo com este autor, atualmente uma das tarefas mais importantes do Gestor das Empresas Familiares consiste em motivar os seus recursos humanos.

*Mas como é que se mantém capital humano motivado de forma a produzir criatividade?* Esta é uma pergunta que todos os gestores de empresas, principalmente os gestores, das empresas de cariz familiar, gostariam de resolver.

Motivar Recursos Humanos é uma tarefa árdua, como podemos verificar através da afirmação de *Augusto Lobato Neves* “ (...) a motivação é multifacetada dado que aquilo que motiva algumas pessoas deixa outras mais ou menos indiferentes”(Neves & Costa, 2012). Isto é, hoje em dia exige-se aos funcionários flexibilidade, multifuncionalidade, participação, eficiência e criatividade.

Porém, é fundamental que se desenvolva esta tarefa “ (...) a motivação incide significativamente no desempenho sendo mais produtivos os trabalhadores fortemente motivados”(Neves & Costa, 2012), pois “ (...) quando motivadas elas trabalham mais alegres e satisfeitas por estarem trabalhando para a empresa, e então a empresa tem o aumento da sua produtividade (...) ” (Gomes & Michel, 2007).

No entanto, desenvolver esta motivação nos recursos humanos de empresas de cariz familiar não se torna fácil, pois “ o problema da motivação do trabalho situa-se, inevitavelmente, no contexto da interação dos interesses da organização com os interesses do empregado” (Tamayo & Paschoal, 2003).

Em suma, poderemos concluir, que atualmente, motivar o capital humano, de empresas familiares, é extremamente difícil, uma vez que, para se motivarem os colaboradores, os gestores das mesmas, têm de ter em consideração o valor que o funcionário detém para a organização.

As empresas criativas distinguem-se das restantes através da valorização que dão aos seus colaboradores, isto é, a maior preocupação destas empresas incide na motivação e bem-estar do seu capital humano visando a competitividade empresarial e não os custos.

Por outras palavras, uma empresa criativa é aquela que dá valor ao colaborador como um ser único e não nulo, isto é, o colaborador não é visto somente como um número mas sim como um bem essencial para o sucesso da empresa familiar, onde desempenha as suas funções.

É esta valorização que vai despertar a criatividade nos colaboradores, pois quanto mais estes se sentirem apoiados e motivados pelos seus superiores mais produtivos serão para a organização.

### 2.3.1. Táticas de Implementação de Políticas Motivacionais nas Empresas Familiares

Quando um Gestor de Recursos Humanos de uma empresa familiar tem de motivar o capital humano da empresa, não lhe basta pensar que uma remuneração adequada ou boa é o suficiente para que ele se sinta motivado.

*“ E para motivar pessoas, a primeira ideia que nos vem à mente é a de melhores salários (...), o que satisfaz e motiva os funcionários é o reconhecimento e recompensa quando se faz um bom trabalho; ter confiança dos chefes e colegas na empresa; trabalhar num lugar limpo, seguro e confortável; as perspetivas de crescimento na empresa; os benefícios que a empresa oferece como: saúde, educação, bónus salarial, brindes, lazer ... ”(Gomes & Michel, 2007).*

Os recursos humanos de empresas familiares têm metas e interesses, motivo pelo qual o Gestor de Recursos Humanos das empresas de cariz familiar, devem adotar diversas táticas motivacionais.

Deste modo, para que os colaboradores se sintam motivados é essencial que tenham autonomia na execução de tarefas que têm de realizar, que desenvolvam um trabalho interessante, variado, desafiador e criativo, que realizem atividades prazerosas associadas ao trabalho.

Em segundo lugar, para que se sintam motivados é essencial que se sintam realizados, para tal é fulcral que realizem diversas formações e sejam promovidos.

Outra tática fundamental para que o Gestor de Recursos Humanos consiga motivar os seus colaboradores consiste em deixá-los participar na tomada de decisões, reconhecendo desta forma o seu mérito.

Porém, é importante, também, que o Capital Humano da empresa se sinta seguro na mesma, tendo um emprego com estabilidade, com acesso a seguros médicos.

Os colaboradores devem ter ainda uma supervisão adequada, com sistema de controlo eficiente e justo.

No que diz respeito às normas da empresa familiar estas devem ser claras e precisas e deve existir divulgação das informações relacionadas com o trabalho.

Por fim, um último aspeto a destacar é o clima organizacional harmónico, cordial, isto é, sendo uma empresa de cariz familiar um dos valores incutidos ao capital humano é o sentido de união/ proteção familiar.

## 2.4.Criatividade

A era da globalização em que vivemos tende a ser exigente tanto a nível profissional como criativo. Devido a este grau de exigência o mercado laboral encontra-se mais seletivo, uma vez que, a procura por pessoas criativas tem vindo a deter um maior destaque nas empresas, principalmente nas de cariz familiar.

Num mercado de trabalho fortemente competitivo como nos dias de hoje, ser criativo é uma condição *sine qua non* para conseguir um posto de trabalho e se manter nele. Ser criativo tornou-se um fator chave de sobrevivência para os colaboradores nas empresas familiares, ou seja, com o passar dos anos as empresas deviam começar a adotar novas medidas, medidas essas que se incidem nas novas ideias sugeridas pelo seu capital humano. Porém, a realidade tem sido um pouco diferente pois nem todas as empresas se encontram com o espírito de evolução no que respeita à criatividade, quer isto dizer que, num panorama geral, as empresas familiares, embora possuam capital humano criativo, têm receio de arriscar e tentar implementar novas ideias, o que acaba por ser uma barreira à sua própria evolução no mercado de trabalho.

Efetivamente, as Empresas com maior sucesso são aquelas que mais importância dão e proporcionam a criatividade no ambiente de trabalho. Não obstante, a maneira de proporcioná-la exige que se veja mais além do que está a nossa frente, que vejamos também o que está ao nosso redor. Neste sentido, a inovação muitas vezes não vem de competidores mais fortes e mais ricos, mas sim das iniciativas ousadas, que possam provocar grandes mudanças dentro e fora da empresa.

Deste modo, o clima psicológico preponderante no seio organizacional torna-se o fator primordial e influente para a produção e estimulação da criatividade dos colaboradores, uma vez que, são os comportamentos e as atitudes do indivíduo que afetam e são afetados pelo clima organizacional.

Porém, é de ressaltar ainda que é esta persuasão recíproca entre as atitudes do indivíduo e o clima organizacional que influenciam e determinam o sucesso da empresa, pois só com esta cumplicidade é que a organização defensora de vastos atributos tais

como, motivação, autoconfiança e entusiasmo poderá ser vista como uma empresa detentora de criatividade e capital humano criativo.

Quando falamos de incentivo à criatividade, esperamos sempre que exista uma compreensão tanto da parte dos funcionários como da empresa, isto é, se a organização estiver aberta a novas ideias e propostas vindas dos seus funcionários esta beneficiará de mudanças e possíveis soluções que contribuem para o auge do seu sucesso.

Na verdade, a criatividade é um conceito complexo que requer a atenção e o empenho daqueles que se dedicam à gestão de pessoas. Como tal, será necessário criar condições no trabalho onde a expressão das ideias e valores possam ter lugar, ainda que o grau desta não se manifeste de maneira igual em todas as empresas, uma vez que um determinado cargo pode exigir mais criatividade do que outro. A título de exemplo, muitas vezes associamos esta noção aos cientistas que trabalham em laboratórios, no entanto, qualquer trabalhador que opera com clientes é-lhe exigido a criatividade a fim de convencer o cliente à compra dos produtos que se pretende vender.

Neste sentido, devemos considerar como criatividade qualquer ação que se refere à produção de ideias novas e úteis para a promoção dos produtos e serviços da empresa e, conseqüentemente, nos processos de trabalho. Por isso, desenvolver a criatividade passou a ser um desafio para todos aqueles que estão incorporados nos recursos humanos, na gestão pessoal, pois não existe nenhuma fórmula mágica que nos conduza ao caminho certo, ainda que a adoção de políticas organizacionais que valorizem os trabalhadores, que preparem gestores competentes e condições ambientais favoráveis sejam sem dúvida uma boa filosofia a seguir.

Vejamos, no entanto, o que se entende por criatividade:

Segundo *Araújo (2003)*, a criatividade é "*uma função psicológica*" que apenas precisa de ser, "*reativada, reanimada, treinada*" (*Camassola, 2009*). Neste sentido, entende-se que qualquer ser humano possui a capacidade de ser criativo, e o que nos diferencia é a forma de lidar com ela, pois ela manifesta-se principalmente quando existe um trabalho contínuo, pois quanto menos trabalhada, menos a pessoa apresenta aptidões criativas.

Na mesma linha, *Bonani et al. (1997)*, a “*criatividade é uma parte natural do ser humano. Todos nós fomos aquinhoados com uma porção criativa. Existe em todas as pessoas, em níveis diferentes e em vários estilos. O desafio está em aprender como resgatar e usar a criatividade que você tem, para ter uma vida mais produtiva e, por que não, mais saudável*” (*Filho, 1999*). Segundo este autor, todo o indivíduo é detentor de criatividade, no entanto, esta tem de ser trabalhada diariamente, de modo a aumentá-la, tornando o colaborador num recurso valioso para a organização.

Assim sendo, a criatividade “*é a capacidade de, através da combinação das capacidades objetivas e subjetivas individuais do sujeito, produzir soluções que sejam funcionais úteis e inovadoras*” (*Amabile et al., 1996; Gibb & Waight, 2005*) (*Santos, 2009*).

Na mesma linha, podemos ler *Sternberge & Lubart(1996)*, onde refere que “*a criatividade é entendida como uma habilidade para produzir um ato que tanto é novo (original, inesperado), quanto apropriado (útil, adaptável às dificuldades das tarefas)*” (*Santos, 2009*) Desta forma, o que se requer é que a pessoa use as suas capacidades inovadoras e criativas em caminhos não usuais, isto é, que descubra o que possa ser diferente mas estimulante, útil e rentável.

Como afirma, *Alencar (1998)*, “*ser criativo é poder ver as coisas que todo mundo vê, mas com a capacidade de pensar de forma diferente sobre elas.*” (*Santos, 2009*).

*Torrance (1996)* definiu a criatividade como “*um processo de tornar-se sensível a problemas, deficiências, lacunas no conhecimento, elementos em falta, desarmonias, etc. Identificar a dificuldade; Procurar soluções, fazer conjeturas ou formular hipóteses sobre as deficiências: testar e retestar essas hipóteses e possivelmente modificá-las e testá-las novamente; E finalmente comunicar os resultados*” (*Kim,2006*). Segundo este autor a criatividade é algo que tem de ser estudado, trabalhado e testado diariamente, ou seja, esta pode ser o ingrediente chave para o sucesso de uma empresa visto que exige uma sensibilidade face aos problemas, bem como uma tremenda habilidade no que concerne à redefinição, redefinição essa que engloba transformações do pensamento, reinterpretações e uma vasta liberdade na implementação e formulação de hipóteses como forma de solucionar os problemas e lacunas.

*Csikszentmihalyi (1988)* enfatiza a abordagem sistêmica como sendo “a produção inovadora e criativa como resultado da pessoa (o biológico e as experiências), do domínio (área de conhecimento) e do campo (especialistas de uma área específica que têm o poder de determinar a estrutura do domínio e de julgar o produto como criativo).” (*Bahia, 2008*). Na ótica deste autor, o colaborador para atingir o auge da criatividade terá que dominar três requisitos essenciais. São eles o resultado da pessoa (vivências/experiências), do domínio (conhecimento adquirido com as suas experiências) e de campo (especialização numa área). Estes três elementos vão fazer com que o capital humano da empresa se destaque e torne a sua organização numa “superpotência” de criatividade.

Porém, para que a empresa consiga que os seus colaboradores sejam mais criativos dentro da empresa, deverá saber estimulá-los a pensar de forma criativa. *Marcelo Petrelli (2006) (Camassola, 2009)*, autor de um artigo que escreveu para o *Sebrae, (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas em Alagoas)* enumera algumas ideias que ajudam a proporcionar um ambiente desafiador decorrente de ideias brilhantes de pessoas, prontas para arriscar:

- Reconhecimento público;
- Liberdade de expressão;
- Flexibilidade nos horários de trabalho - *versus* resultados;
- Apoio às iniciativas de expor ideias, mesmo que não sejam aproveitadas;
- Recompensas financeiras.

Contudo, é de ressaltar ainda a importância do *intrapreneurship*, ou seja, o empreendedorismo dentro das organizações. Este conceito tem desenvolvido um impacto no meio empresarial desde a década de 80, visto que pretende destacar tanto o capital humano criativo como o empreendedorismo numa empresa.

*Churchill (1992)* afirma que “Foi alcançado um maior consenso sobre o conceito de empreendedorismo como o processo de descoberta e desenvolvimento de uma oportunidade para criar valor através da inovação e aproveitando essa oportunidade sem considerar os recursos (humanos e de capital) ou a localização do empreendedor – numa nova ou empresa existente” (*Antoncic & Hisrich, 2001*). No ponto de vista deste autor, o empreendedorismo consiste em ampliar e aprofundar o gosto e anseio pela criatividade no

seio empresarial, isto é, o empreendedorismo visa despertar no capital humano o desejo pela procura de novas soluções de modo a tornar a sua organização o mais competitiva e criativa face ao mercado de trabalho.

Deste modo, o empreendedorismo é visto como o “fermento” que sustenta o crescimento do “bolo”, quer isto dizer que nos dias que correm o empreendedorismo tem sido considerado benéfico para o rejuvenescimento e requalificação bem como para o desempenho das empresas de pequenas e médias dimensões.

Poderemos ir mais além quando destacamos a criatividade no seio empresarial. *Myers e Ray (1996)* acreditam que “*a criatividade nos negócios é um estilo de vida, um processo contínuo. É uma atitude produtiva desenvolvida por indivíduos durante as suas vidas de negócios. Não é uma ideia aleatória que tem chance de funcionar.*” (*Udenal & Gimenez, 2001*). Segundo estes autores a base que sustenta a criatividade no seio familiar são as vivências e conhecimentos quotidianos que os seus fundadores constroem no seu percurso empresarial e de vida. Por outras palavras, a criatividade é um processo contínuo que requer o aprofundamento de todos estes requisitos de modo a proporcionar o auge da organização.

Em suma, com a globalização do mercado as empresas sentiram uma forte necessidade em reestruturar e rever o seu modelo de gestão, visando alcançar a excelência e qualidade. Para isso, será necessário deter capital humano criativo capaz de sustentar e reavivar a organização fazendo com que esta se destaque no meio empresarial.

A criatividade é um conceito vasto e tremendamente complexo pois não existe somente uma definição que a retrate mas sim várias. Criar consiste em apresentar algo novo, independente das críticas que poderão existir pela ousadia. E para se ser criativo é fundamental que se acredite no que se está a propor pois só assim resultarão novos conhecimentos que passarão a fazer parte dos bens intangíveis da empresa e que necessitarão ser geridos adequadamente.

Assim sendo, e a título de conclusão deste subcapítulo, a criatividade não se reduz a um “*insight*”, isto é, criar não deriva somente de uma fugaz descarga de novas ideias, mas sim de uma busca e tentativa de implementação dessas mesmas após um vasto aprofundamento e do “*Know-how*” com uma boa dose empenho e dedicação; pode assim

fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso dentro de uma empresa, pois é com base nela que se selecionará e destacará pessoas competentes, em detrimento do capital humano profissional acomodado.

Contudo, a criatividade só floresce quando o indivíduo realiza tarefas prazerosas dentro da organização, isto é, quanto mais os colaboradores se sentirem realizados e satisfeitos profissionalmente maior será o seu empenho e dedicação na realização das suas funções dentro da organização.

### **2.4.1. Pessoa Criativa**

As pessoas criativas destacam-se pela capacidade de apresentar inúmeras ideias, úteis, inovadoras e produtivas. Geralmente, são pessoas que manifestam amplos interesses e revelam uma grande apetência ao que é novo. E, muitas delas são reconhecidas pela independência que revelam ter em ambiente de trabalho.

Na verdade, muitas investigações foram elaboradas no âmbito da análise dos perfis das pessoas criativas e destacaram como atributos comuns:

- Disponibilidade para ultrapassar obstáculos;
- A quase ausência de convencionalismo;
- Perseverança;
- Inteligência;
- Habilidade para pensar de forma particular;
- Autoeficácia.

Acrescem a esta lista, atributos de personalidade como:

- A vontade de ultrapassar obstáculos;
- Disponibilidade para correr riscos;
- Gosto pela ambiguidade;
- Auto eficiência;
- Oposição na forma de pensar.

Dentro destes atributos, alguns autores procuram destacar alguns pontos fortes como inevitáveis e indispensáveis na criatividade. É o caso de *Alencar e Feith (2003)* que referem a determinação perante as adversidades e a perseverança (*Machado, 2008*).

*Majaro (1998)*, por exemplo, frisa como principais características (*Machado, 2008*):

- A capacidade de gerar muitas ideias num curto espaço de tempo;
- A flexibilidade mental, isto é, a capacidade de saltar uma linha de pensamento para outra;
- A originalidade;
- A tolerância;
- A capacidade de desafiar a autoridade.

Por sua vez, *Egan (2005)* fala-nos de indivíduos capazes de gerar pensamentos fora do comum (*Machado, 2008*) e *Stenberg (2006)* ressalva que, além desta capacidade, as pessoas criativas persistem em levar a cabo as ideias mesmo quando são confrontadas com resistências (*Machado, 2008*).

## **2.4.2 Competências Criativas**

As competências criativas desempenham um papel fundamental no desempenho criativo de um indivíduo, pois quando se realiza uma determinada tarefa com empenho, o desempenho desta será tomada de acordo com o grau de perícia e de habilidades de pensamento criativo. Isto é, quanto mais habilidades de pensamento criativo possuir o capital humano, maiores serão os seus desempenhos criativos.

Neste sentido, e de acordo com *Amabile (1989)*, entende-se como competência criativa “(...)o estilo de trabalho, o estilo cognitivo e o domínio de estratégias que permitem favorecer a produção de novas ideias e traços de personalidade” (*Oliveira, 2011*), dentro dos quais estão inseridos a capacidade de manter a concentração por longos períodos de tempo, a dedicação ao trabalho, os níveis elevados de energia, a persistência frente a dificuldades, a procura da excelência e a habilidade de abandonar ideias vãs.

*Barron e Harrington (1981) (Oliveira, 2011)* consideram como aspectos fundamentais das competências criativas, a atração pela complexidade, os elevados níveis de energia, independência nos juízos, a autonomia, a intuição, a autoconfiança, a aptidão para resolver conflitos e o elevado sentido criativo.

No entanto, devemos entender que o pensamento criativo depende em grande suma da personalidade de cada um, que podem ter sido desenvolvidos durante o período da infância ou já na fase adulta. Delas fazem parte as características como “(...)a independência, a autodisciplina, a orientação para correr riscos, a tolerância para a ambiguidade, a persistência, o não conformismo, a auto-motivação e uma relativa falta de preocupação com a aprovação social”. (*Amabile, 1996) (Oliveira, 2011)*)

*Woodman e Schoenfeldt (1990)* ousaram acrescentar o “(...)autocontrole, a persistência e a honestidade intelectual”(Oliveira, 2011), uma vez que estas características definem pessoas que dificilmente desistem de um obstáculo e encaram o profissionalismo com seriedade.

## 2.5. Empresa Familiar

### 2.5.1. Conceitos de Empresa familiar

O facto de a maioria das pessoas aceitarem a ideia de que uma empresa familiar quando unida tem tendência a fracassar, a realidade pode demonstrar o oposto, pois são vários os casos que demonstram que a união e parceria mútua pode ser o sucesso para um relacionamento funcional.

Um dos motivos fulcrais para o sucesso de uma empresa familiar é o relacionamento funcional, relacionamento esse que inclui a parceria mútua, espírito de equipa, entejuda e um enorme sentido de adaptação à mudança.

*Para Lodi (1993), “(...)considera-se uma empresa familiar quando um ou mais membros de uma família exercem controlo administrativo sobre a gestão(...)” (Donatti),* ou seja, uma empresa familiar é aquela que é criada num seio familiar e gerida pelos membros que a constituíram.

De acordo com *Bernardi (1995), “ empresas familiares têm muitas vantagens competitivas que poderão ser mantidas se forem bem administradas, estiverem abertas a mudanças e atentas ao mercado” (Donatti).* Para este autor uma empresa familiar poderá obter sucesso se detiver uma mente aberta e adaptar-se às constantes mudanças e exigências impostas pelo mercado atual.

*Vidigal (1996) “ afirma que todas as empresas, sem exceção, foram criadas por um fundador ou um grupo pequeno de fundadores” (Belmonte & Freitas, 2013),* isto é, segundo este autor todas as empresas de cariz familiar foram geradas num meio familiar com características familiares que se pretendem manifestar durante gerações.

Porém poderemos ir mais longe com a opinião de *Oliveira (1999), “ a estruturação organizacional da empresa familiar representa uma otimizada organização e alocação dos vários recursos (humanos, financeiros, materiais e tecnológicos), visando alcançar objetivos, desafios e metas, bem como operacionalizar as estratégias estabelecidas” (Dalbosco & Zitkoski, 2005),* ou seja, na ótica destes autores a formalização de uma

empresa familiar consiste num aglomerado de recursos cuja finalidade consiste em atingir metas e objetivos estabelecidos pelos próprios administradores da empresa familiar.

*Adams (2009) define “ empresa familiar como aquela em que a propriedade e as decisões são controladas pelos membros de um grupo de afinidade afetiva” (Freitas & Barth, 2011).* Isto é, uma empresa familiar é aquela que é gerida por membros de cariz familiar.

Deste modo, poderemos concluir que uma empresa familiar é aquela que nasce num seio familiar, tendo como principal gestor e administrador o próprio fundador visando a sua constante sucessão durante gerações.

Contudo, visto que este tipo de empresas representam uma maioria significativa, muitas delas obtêm sucesso devido à sua enorme capacidade de adaptação à mudança por parte dos seus administradores, originando assim um forte sentido de entreajuda e comunidade entre os seus colaboradores. É este sentido de comunidade familiar entre colaboradores e fundadores que é o *elemento primordial* e o *pilar* que sustenta a sua sobrevivência face às exigências impostas pelo mercado.

### **III - Trabalho Empírico**

Para a realização do trabalho empírico da nossa dissertação contamos com a colaboração do capital humano de diversas empresas familiares, situadas no Distrito de Santarém.

#### **3.1. Objetivos**

A nossa dissertação tem como objetivo geral perceber se as chefias e os colaboradores sentem da mesma forma que a motivação contribui para a criatividade, ou seja, perceber se as chefias e os colaboradores, de empresas de cariz familiar, têm a mesma visão sobre como a motivação pode contribuir, ou não, para o aumento da criatividade de todos.

#### **3.2. Hipóteses**

A elaboração da nossa dissertação teve como base a pergunta de partida “ As chefias e os colaboradores sentem da mesma forma que a motivação contribui para a criatividade?”. Para tal, estabelecemos cinco hipóteses que contribuiriam para a conceção da nossa dissertação.

As cinco hipóteses que apoiam o desenvolvimento do nosso estudo são:

1 – Os níveis motivacionais de chefias e funcionários são significativamente diferentes;

Esta hipótese salienta a importância de perceber se os níveis motivacionais de chefias são iguais ou não aos dos colaboradores das empresas familiares.

2 – A perceção do clima organizacional é diferente entre chefias e funcionários;

A hipótese dois salienta se a perceção do clima organizacional é a mesma entre as chefias e funcionários, ou seja, se as chefias e os funcionários têm a mesma visão

relativamente à forma como o clima organizacional, pode ou não, influenciar a criatividade nas empresas de tipo familiar.

3 – O empenho para a mudança é diferente entre chefias e funcionários;

Esta hipótese tenta perceber em que medida, o empenho para a mudança é igual ou não entre chefias e funcionários, isto é, a hipótese três que apoia o nosso estudo, visa perceber se as chefias e os funcionários, das empresas de cariz familiar, têm a mesma abertura para a mudança.

4 – Existe uma correlação significativa entre o clima organizacional e o empenho para a mudança;

A hipótese quatro da nossa dissertação, visa perceber até que ponto existe uma correlação entre o clima organizacional e o empenho para a mudança, ou seja, esta hipótese pretende verificar em que medida o clima organizacional pode influenciar, as chefias e os funcionários destas empresas, a estarem recetivos ou não à mudança e se as mudanças que ocorrem nestas empresas influenciam, positivamente ou não, o seu clima organizacional.

5 – Há uma correlação significativa entre o clima organizacional e os níveis motivacionais;

A quinta hipótese estabelecida pretende avaliar se há uma relação entre o clima organizacional e os níveis motivacionais, isto é, pretende analisar se o clima organizacional tem influência para os colaboradores, de empresas de cariz familiar, a nível motivacional.

### **3.3. Amostra**

A partir do início da elaboração do nosso estudo decidimos que a nossa amostra seria constituída pelo capital humano de empresas de cariz familiar.

Todavia, embora a nossa pretensão fosse ter uma amostra extensa a participar no nosso estudo tal não se proporcionou.

Das diversas empresas familiares contactadas para colaborar no nosso estudo, foram muito poucas as que se mostraram disponíveis para tal.

Colaboraram com o nosso estudo, apenas 70 colaboradores de empresas familiares, sendo que 20 eram chefias e os restantes funcionários. Embora todos eles sejam colaboradores de empresas familiares, nem todos os funcionários das mesmas são membros da família.

### **3.4. Instrumentos de Pesquisa**

A metodologia do trabalho empírico da nossa dissertação baseia-se num estudo de caso prospetivo, tendo em conta que consiste na formulação de hipóteses e na aplicação de dois questionários, sendo que um foi aplicado a chefias e outro a funcionários.

Os questionários aplicados às chefias e colaboradores foram elaborados por nós com base em questionários elaborados por diversos autores conceituados.

Através da análise destes questionários aplicados a chefias e aos funcionários pretendemos detetar a resposta à nossa pergunta de partida.

### 3.5. Procedimento de Coleta e Análise de Dados

Inicialmente, começámos por nos informar acerca das diversas empresas familiares existentes no distrito de Santarém.

Contactámos as diversas empresas familiares, explicando o objetivo geral do nosso estudo e pedindo a colaboração das chefias das mesmas e dos seus colaboradores, no procedimento de um questionário.

Como já referimos anteriormente, foram contactadas diversas empresas de cariz familiar, tendo apenas 70 colaboradores participado no nosso estudo. Muitas das empresas contactadas não quiseram colaborar connosco.

Alguns dos questionários preenchidos foram entregues em suporte papel. Porém, a maioria dos questionários preenchidos foram aplicados via internet.

Para analisar os dados recolhidos dos questionários recorreremos ao *SPSS*, inserindo os dados e aplicando os seguintes testes: *Coeficiente de Consistência Interna Alfa de Cronbach*, o *Coeficiente de Correlação Momento- Produto de Pearson* e o *Coeficiente de Correlação Ordinal de Spearman*, para análise inferencial.

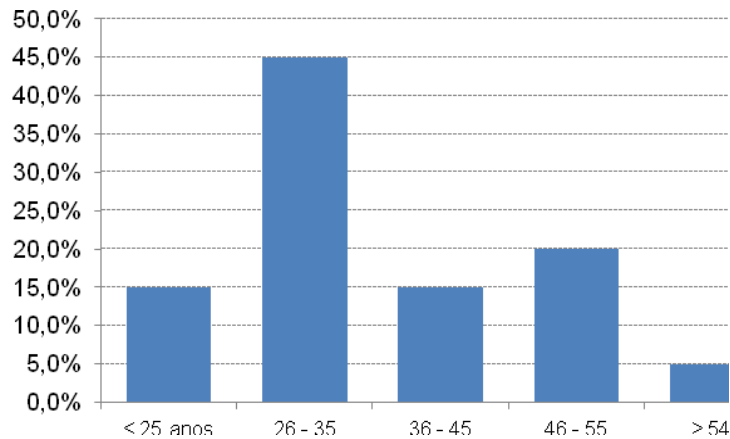
Depois para analisar diferenças entre chefias e funcionários utilizámos o *Teste T de Student* para amostras independentes.

A homogeneidade de variâncias foi analisada como o *Teste de Levene*. Quando os pressupostos do *Teste T de Student* não se encontravam satisfeitos, utilizou-se o *Teste de Mann-Whitney*.

### 3.6. Resultados e Discussão

#### Chefias

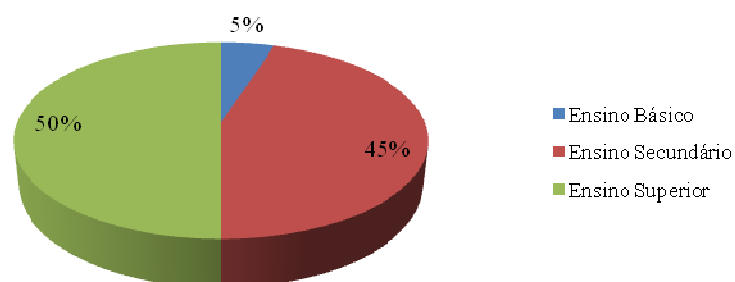
##### Caracterização da amostra



**Gráfico 1 – Escalões Etários Chefias**

Colaboraram no nosso estudo 20 chefias pertencentes às empresas familiares participantes. A maioria tinha entre 26 a 35 anos de idade, ou seja, 45.0% da nossa amostra encontrava-se neste intervalo de idades.

**Gráfico 2 – Escolaridade Chefias**



Em termos de escolaridade, 50.0% das chefias inquiridas tinha o ensino superior e 45.0% o ensino secundário e 5% o ensino básico.

## Resultados

**Tabela 1 – Motivação (Chefias)**

	Alfa de Cronbach	Nº de itens
Sucesso	.954	5
Afiliação	.647	7
Poder	.627	6

Com base num questionário que visava medir as motivações das chefias para o sucesso, afiliação e poder utilizámos o coeficiente Alfa de *Cronbach*.

Através da aplicação deste coeficiente constatámos que os valores de consistência interna da escala de Motivação variaram entre um mínimo de .627 na dimensão *Poder* a um máximo de .954 na dimensão *Sucesso*, logo podemos concluir que a dimensão do *Poder* é fraca mas aceitável.

Porém a dimensão *Sucesso* é excelente, o que significa que as chefias das empresas familiares que colaboraram no nosso estudo procuram alcançar sucesso perante uma norma de excelência pessoal; aspiram alcançar metas elevadas mas realistas; respondem positivamente à competição; tomam iniciativa, preferem tarefas de cujos resultados possam ser pessoalmente responsáveis, assumem riscos moderados e relacionam-se preferencialmente com peritos.

**Tabela 2 – Clima Organizacional (Chefias)**

	Alfa de Cronbach	Nº de itens
Apoio a Inovação	.879	14
Afetação de recursos	.890	4

Outro dos questionários que aplicámos às chefias, de empresas de cariz familiar visava medir até que ponto o clima organizacional influencia o apoio à inovação e aos recursos disponíveis para a mesma.

Através da aplicação deste questionário, concluímos que os valores obtidos de consistência interna foram superiores a .80 em ambas as dimensões, o que significa que há uma boa consistência.

**Tabela 3 – Empenhamento Mudança (Chefias)**

	Alfa de Cronbach	Nº de itens
Afetivo	.736	6
Normativo	.870	6
Instrumental	.824	6

De modo a continuarmos o nosso estudo, aplicámos às chefias das empresas colaborantes, um questionário que tinha como intenção medir até que ponto o empenhamento afetivo, normativo e instrumental influenciam a mudança em empresas familiares, ou seja, até que ponto a pessoa se empenha na mudança porque se envolve afetivamente com ela, se adere à mudança porque se sente obrigada, ou se adere à mudança pois os custos e prejuízos de não aderir seriam elevados.

Na escala de Empenhamento para a mudança a consistência interna variou entre um mínimo de .736 e um máximo de .870.

Embora não haja discrepâncias elevadas, a verdade é que é notório que na maioria dos casos, as pessoas aderem à mudança porque são obrigadas.

**Tabela 4 – Estatísticas Descritivas (Chefias)**

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
<b><i>Motivação</i></b>					
Sucesso	20	4.00	7.00	6.15	.96
Afiliação	20	4.57	6.57	5.82	.56
Poder	20	2.50	4.50	3.19	.63
<b><i>Clima organizacional</i></b>					
Apoio a Inovação	20	2.07	4.36	3.27	.64
Afetação de recursos	20	1.25	4.25	2.71	.76
<b><i>Empenhamento mudança</i></b>					
Afetivo	20	2.83	6.17	5.06	.90
Normativo	20	1.00	6.83	4.23	1.40
Instrumental	20	2.83	6.50	5.09	1.21

Na tabela 4 podemos apreciar as estatísticas descritivas dos valores obtidos pelas chefias nas variáveis em análise. Nela, indicamos os valores mínimos e máximos, médias e respetivos desvios padrão.

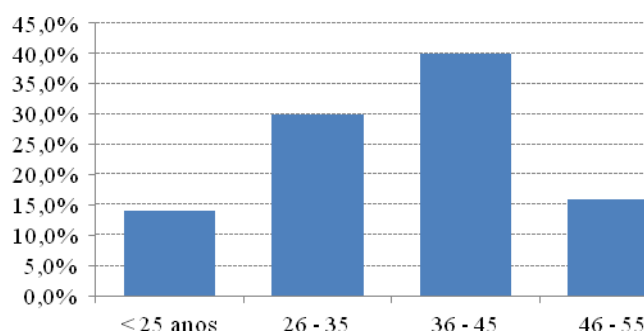
No que concerne às chefias questionadas, a dimensão da motivação mais valorizada foi a motivação para o sucesso, com uma média de 6.15, o que significa que as chefias das empresas familiares em estudo procuram alcançar o sucesso perante uma norma de excelência pessoal.

Através dos questionários aplicados, concluímos também que o empenhamento para a mudança é mais de tipo instrumental, tendo obtido uma média de 5.09, o que significa que as chefias aderem à mudança pois se não o fizessem os custos e prejuízos seriam elevados. Concluímos, ainda que a dimensão do clima organizacional mais percecionada é o apoio para a inovação, obtendo uma média de 3.27, o que significa que o clima organizacional apoia a que as chefias sejam inovadoras.

## Funcionários

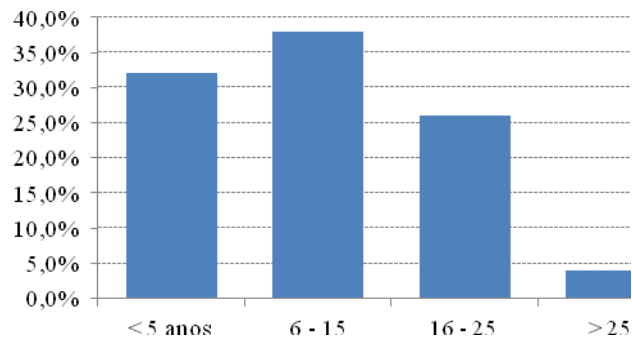
### Caracterização da amostra

Gráfico 3 – Escalões Etários (Funcionários)

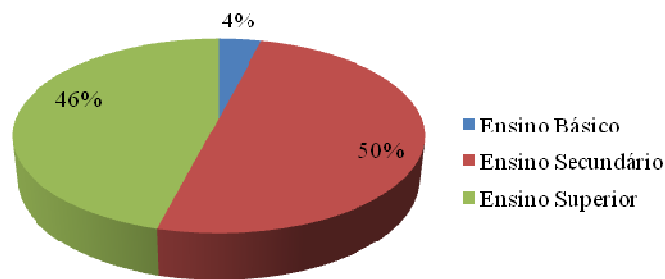


Responderam ao questionário um total de 50 colaboradores de empresas de cariz familiar. A maioria dos colaboradores, tinha entre 36 a 45 anos de idade (40.0%).

Os colaboradores mais novos representavam 14.0% do total de respostas e os mais velhos 16.0%.

**Gráfico 4 – Antiguidade (Funcionários)**

Relativamente à antiguidade dos colaboradores, de empresas familiares, que colaboraram no nosso estudo, poderemos constatar que cerca de 38.0% tinham entre 6 a 15 anos de antiguidade e 32.0% menos de 5 anos.

**Gráfico 5 – Escolaridade (Funcionários)**

No que se refere à escolaridade dos funcionários, que responderam ao nosso questionário, 50.0% dos mesmos tinham o ensino secundário e 46.0% o ensino superior.

## Resultados

**Tabela 5 – Motivação (Funcionários)**

	Alfa de Cronbach	Nr de itens
Sucesso	.834	5
Afiliação	.680	7
Poder	.779	6

Tendo em conta o questionário referente à motivação aplicado aos funcionários de empresas familiares constatamos que a consistência interna da escala de Motivação

variaram entre um mínimo de .680 na dimensão *Afiliativa* para um valor máximo de .834 na dimensão *Sucesso*, o que significa que, também os funcionários procuram alcançar sucesso perante uma norma de excelência pessoal, aspiram alcançar metas elevadas mas realistas; respondem positivamente à competição; tomam iniciativa, preferem tarefas de cujos resultados possam ser pessoalmente responsáveis, assumem riscos moderados e relacionam-se preferencialmente com peritos.

**Tabela 6 – Clima Organizacional (Funcionários)**

	Alfa de Cronbach	Nr de itens
Apoio a Inovação	.877	14
Afetação de recursos	.806	4

Com a aplicação do teste relativo ao clima organizacional aos funcionários de empresas de cariz familiar, os resultados obtidos de consistência interna foram superiores a .80, tanto na dimensão de apoio à inovação como na afetação dos recursos, o que significa que há uma boa consistência.

**Tabela 7 – Empenhamento Mudança (Funcionários)**

	Alfa de Cronbach	Nr de itens
Afetivo	.737	7
Normativo	.815	6
Instrumental	.806	6

Através do questionário que estudava até que ponto o empenhamento afetivo, normativo e instrumental influenciam a mudança em empresas familiares aplicado aos funcionários de empresas de cariz familiar verificámos que relativamente à escala de empenhamento para a mudança, a consistência interna variou entre um mínimo de .737 a um valor máximo de .815, o que significa que também no caso dos funcionários não existe uma grande discrepância mas é notório que estes só acedem à mudança porque é um dever.

**Tabela 8 – Estatísticas Descritivas (Funcionários)**

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
<b><i>Motivação</i></b>					
Sucesso	50	4.40	7.00	6.47	.63
Afiliação	50	3.86	7.00	6.13	.59
Poder	50	1.83	5.67	3.13	.97
<b><i>Clima organizacional</i></b>					
Apoio a Inovação	50	1.14	4.07	3.15	.69
Afetação de recursos	50	1.00	4.00	2.73	.65
<b><i>Empenhamento mudança</i></b>					
Afetivo	50	3.17	7.00	5.12	.83
Normativo	50	2.17	6.50	4.16	1.24
Instrumental	50	3.17	7.00	5.50	1.02

Também, nos funcionários de empresas familiares, os resultados são semelhantes aos resultados obtidos com o questionário aplicado às chefias, tendo em conta que a dimensão da motivação mais valorizada foi a motivação para o sucesso (média = 6.47), o empenhamento para a mudança é mais de tipo instrumental (m = 5.50) e a dimensão do clima organizacional mais percebida é o apoio para a inovação (m = 3.15).

### 3.7. Análise e Interpretação dos Dados

**Hipótese 1** – *Os níveis motivacionais de chefias e funcionários são significativamente diferentes.*

**Tabela 9 – Motivação: Chefia vs. Funcionários**

	Chefias		Funcionários		Z
	M	DP	M	DP	
Sucesso	6.15	.96	6.47	.64	-.732
Afiliação	5.83	.56	6.14	.59	-2.042*
Poder	3.19	.63	3.13	.97	-1.203

\*  $p \leq 0,05$  \*\*  $p \leq 0,01$  \*\*\*  $p \leq 0,001$

Relativamente à hipótese 1 estabelecida podemos concluir que esta não se verifica, tendo em conta que ambos apresentam níveis significativamente mais elevados na dimensão da motivação para o sucesso (6.15 vs. 6,47), logo podemos concluir que os níveis motivacionais de chefias e funcionários não são diferentes.

**Hipótese 2** – *A perceção do clima organizacional é diferente entre chefias e funcionários;*

**Tabela 10 – Clima Organizacional: Chefias vs. Funcionários**

	Chefias		Funcionários		t
	M	DP	M	DP	
Apoio a inovação	3.28	.65	3.16	.69	0.676
Afetação recursos a inovação	2.71	.76	2.73	.65	-0.097

Através da análise dos questionários aplicados, podemos verificar que a hipótese 2 não se verifica, ou seja, a perceção do clima organizacional entre chefias e funcionários não é diferente, na medida em que tanto as chefias como os funcionários percecionam mais apoio à inovação (3,28 vs. 3,16)

**Hipótese 3 – O empenho para a mudança é diferente entre chefias e funcionários;**

**Tabela 11 – Mudança: Chefias vs. Funcionários**

	Chefias		Funcionários		t
	M	DP	M	DP	
Afetivo	5.07	.90	5.12	.83	-0.251
Normativo	4.23	1.41	4.16	1.25	0.214
Instrumental	5.09	1.21	5.51	1.02	-1.455

Com base na tabela apresentada poderemos constatar que a hipótese não se verifica, pois tanto nas chefias como nos funcionários, o empenhamento é igual, em ambos os casos apresentam um empenhamento para a mudança mais instrumental (5,09 vs. 5,51).

**Hipótese 4 – Existe uma correlação significativa entre o clima organizacional e o empenho para a mudança;**

**Tabela 12 – Correlação Clima Organizacional e Mudança**

	Chefias		Funcionários	
	Apoio inovação	Afetação recursos	Apoio inovação	Afetação recursos
Afetivo	.486*	.155	.120	.249
Normativo	.225	.007	.591***	.413***
Instrumental	.268	-.009	.197	.103

\*  $p \leq 0,05$  \*\*  $p \leq 0,01$  \*\*\*  $p \leq 0,001$

Ao analisarmos a hipótese 4, constatamos que esta se verifica tendo em conta, que existe uma correlação significativa, entre o clima organizacional e o empenho para a mudança.

Na tabela anterior poderemos destacar as seguintes de correlações estatisticamente significativas:

**No que concerne às Chefias:** Quanto maior é a perceção do ambiente organizacional como apoio à inovação maior é o empenho para a mudança de tipo afetivo ( $r=.486$ ).

**No que toca aos Funcionários:** Quanto maior é a perceção do ambiente organizacional como apoio à inovação maior é o empenho para a mudança de tipo

normativo ( $r=.591$ ) e quanto maior é a percepção da afetação de recurso no apoio à inovação maior é o empenho para a mudança de tipo normativo ( $r=.413$ ).

**Hipótese 5** – *Há uma correlação significativa entre o clima organizacional e os níveis motivacionais;*

**Tabela 13 – Correlação Clima Organizacional e Motivação**

	Chefias		Funcionários	
	Apoio inovação	Afetação recursos	Apoio inovação	Afetação recursos
Sucesso	.438	.300	-.249	-.080
Afiliação	.142	-.130	-.374**	-.170
Poder	.080	-.137	-.140	.234

\*  $p \leq 0,05$  \*\*  $p \leq 0,01$  \*\*\*  $p \leq 0,001$

Ao analisarmos a hipótese 5, constatamos que não há uma correlação significativa entre o clima organizacional e os níveis motivacionais, pois ao analisarmos a tabela acima representada podemos destacar as seguintes conclusões a nível dos funcionários que quanto maior é a percepção do ambiente organizacional como apoio à inovação menores são os níveis motivacionais de tipo afiliativos ( $r= -.374$ ).

## IV - Conclusões

Ao longo do nosso trabalho, debruçámo-nos sobre a fundamentação teórica desta dissertação, onde procedemos à revisão da literatura e tratámos diversos conceitos que são fulcrais para o bom desenvolvimento da mesma.

Motivar consiste em dar motivo ou expor um motivo a algo. Isto é, a motivação de uma pessoa depende de um conjunto de causas propulsoras do seu comportamento. Por outras palavras, a motivação é algo inato, uma vez que esta nasce do interior das pessoas.

Deste modo, podemos constatar que ninguém consegue motivar ninguém, o que se pode tentar fazer para implementar a motivação é incentivar as pessoas através de técnicas e métodos adequados.

No entanto, motivar capital humano nem sempre é uma tarefa fácil para os gestores das empresas familiares pois nem todos os colaboradores pensam e agem da mesma maneira.

Num clima organizacional de empresa familiar constatamos que o ser humano progride, evolui e produz motivação quando ambiciona alcançar o desejo e a segurança, ou seja, quando a empresa recompensa o colaborador este tende a compensar igualmente com a sua dedicação e esforço alcançando assim o sucesso empresarial.

A gestão em empresas familiares é algo desafiante e ao mesmo tempo abrangente dado que nos nossos dias supera de uma forma singular de décadas anteriores.

Assim é necessário deter pessoas criativas de modo a impulsionar e promover a empresa tornando-a competitiva e gerando resultados face ao mercado atual e à sua concorrência.

Com base na nossa amostra tentamos perceber se o aumento da motivação tem influência, ou não, no aumento da criatividade do capital humano, que desempenha funções em empresas do tipo familiar, tendo em consideração, principalmente se as chefias e os colaboradores sentem da mesma forma que a motivação contribui para a criatividade.

É através desta amostra que constatamos que em empresas familiares existem colaboradores que sentem, de certo modo, uma falta de formulação de práticas motivacionais por parte das suas chefias bem como dos administradores da sua empresa.

Por esse motivo os colaboradores tendem a retrair-se e a não exprimir as suas ideias com o receio de estas não serem aceites pelos seus superiores.

Contudo, e num panorama geral poderemos concluir que sem incentivo à motivação não poderá existir criatividade no meio empresarial, isto é, a sobrevivência de uma empresa familiar não se poderá basear somente na área dos negócios mas sim terá de conciliar esta com a prática de políticas motivacionais dos seus colaboradores, pois só assim é que o seu capital humano poderá ser e deter competências criativas para distinguir a sua empresa da concorrência.

Através do estudo efetuado, concluímos que tanto as chefias como os funcionários de empresas familiares têm como principal motivação alcançar o sucesso, que tanto as chefias como os funcionários acreditam que o clima organizacional está relacionado com o apoio à inovação mas, também, com a afetação dos recursos, e que tanto as chefias como os funcionários só acedem à mudança porque é um dever, ou seja, porque são obrigados.

Ao fazermos a análise prática do nosso estudo, podemos concluir que das hipóteses estabelecidas, apenas a hipótese 4 se verifica, o que significa que existe uma correlação significativa entre o clima organizacional e o empenho para a mudança, tanto ao nível dos questionários aplicados às chefias como aos funcionários.

Tendo em conta, que apenas a hipótese 4 se verifica, podemos concluir que não existe diferença nos níveis motivacionais das chefias e dos funcionários de empresas familiares, que tanto as chefias como os funcionários percebem o clima organizacional do mesmo modo, que em ambos os casos existe o mesmo empenhamento para a mudança e que não existe uma correlação significativa entre o clima organizacional e os níveis motivacionais.

## Bibliografia

- Abreu, V. D. (Setembro de 2011). A Influência da Motivação na Produtividade do Posto de Trabalho - Aplicação à Indústria Automóvel. (Dissertação de Mestrado em Engenharia Mecânica e Gestão Industrial). Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Viseu, Viseu, Portugal.
- Alencar, E. L. (Novembro/Dezembro de 1995). Desenvolvendo a Criatividade nas Organizações - O Desafio da Inovação. *RAE Executiva - Revista de Administração de Empresas*, 35, pp. 6-11.
- Alencar, E. M. (Abril/Junho de 1998). Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas organizações. *Organização, Recursos Humanos e Planejamento - RAE - Revista de Administração de Empresas*, v.38,nº2v São Paulo, pp. 18-25.
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2001). INTRAPRENEURSHIP: Construct refinement and cross-cultural validation . *Journal of Business Venturing* 16, pp.495–527.
- Antunes, T. d. (2014). Estudo sobre as Dimensões da Motivação que potenciam a Realização Profissional em Delegados de Informação Médica". – (Dissertação de Mestrado em Psicologia Social e Organizacional). Instituto Superior de Línguas e Administração de Leiria, Leiria, Portugal.
- Bagulho, M. L. (2014). *Liderar para a Criatividade: O Papel da Motivação Intrínseca no Desenvolvimento de Novas Ideias* – (Dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação – Comunicação, Organização e Liderança). Universidade Católica Portuguesa – Faculdade de Ciências Humanas, Lisboa.
- Bahia, S. (Setembro/Dezembro de 2008). Cratividade e universidade entrecruzam-se? *Revista de Ciências da Educação* , 7, pp.51-62.
- Belmonte, V. A., & Freitas, W. R. (2013). Empresas Familiares e a Profissionalização da Gestão: Estudo de Casos em Empresas Paulistas. *Revista Administrativa UFSM*, pp.71-90.

- Camassola, G. (9 de Março de 2009). *Criatividade na Empresa*. Obtido de Administradores.com:  
<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/criatividade-na-empresa/28558/>
- Castro, M. O., Souza, F. G., Andrade, F. A., & Pasquini, A. O. (30 de Novembro de 2005). *Motivação no Trabalho: Um Estudo no Supermercado Pastorinho S/A. (Trabalho de Conclusão de Curso aprovado como requisito parcial de Conclusão do Curso para obtenção do Grau de Bacharel em Administração. São Paulo, Brasil.*
- Cintra, A. C., Andrade, K. M., Sousa, S. B., Garcia, T. G., & Batista, V. (2012). Inovações no Modelo de Gestão de Pessoas nas Organizações: com flexibilidade em ambiente de trabalho informal. *Revista Fórum de Administração*, pp. 138-149.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Neves, P. (s.d.). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão - Exercícios de Apoio 7ª Edição*.
- Cunha, M. P., Rego, A., Neves, P., Cabral-Cardoso, C., & Cunha, R. C. (Setembro de 2009). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Dalbosco, C., & Zitkoski, D. M. (Dezembro de 2005). Modelo de gestão: Um Estudo em Empresas Familiares. *Revista de Administração*, 4, nº7, pp. 17-47.
- Donatti, L. (s.d.). Empresa Familiar: A Empresa Familiar em um Âmbito Global. In *Caderno de Pesquisas em Administração*, pp. 56-63. São Paulo.
- Escorsim, S., Kovaleski, J. L., & Francisco, A. C. (Dezembro de 2005). Motivação como Fator Preponderante no destino das Empresas: Um Estudo de Caso no Ramo Metal-Mecânico da Região dos Campos Gerais. *UEPG - Ciências Sociais Aplicadas*, pp. 43-48.
- Ferreira, C. J., & Caetano, A. (2001). *Manual da Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: MCGRAW-HILL.
- Filho, F. V. (Março/Abril de 1999). Considerações sobre a criatividade nas organizações. *RAP 33 (2)*, pp. 129-145.

- Fonseca, C. A., & Bastos, A. V. (Janeiro/Junho de 2003). Criatividade e comprometimento organizacional: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho. *R POT*, 3, pp. 61-88.
- Fraga, L. D. (s.d.). Motivação nas Organizações. *Revista da Católica*.
- Freitas, E. C., & Barth, M. (2011). Profissionalização da Gestão nas Empresas Familiares: Estagnar ou Inovar? *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, pp.158-185.
- Gomes, A. A., & D.Sc., O. L. (3 de Setembro de 2003). A Motivação no Ambiente Organizacional. *Revista Produção*, 3.
- Gomes, E. D., & Michel, M. (2007). *A Motivação de Pessoas nas Organizações e suas Aplicações para a Obtenção de Resultados - Revista Científica Eletrônica de Administração*, 13, 1676-6822
- Gomes, M. J., & Costa, F. A. (Novembro de 2009). Criatividade e Inovação - palavras-chave na aprendizagem no Século XXI. Portugal: Educação, Formação & Tecnologias.
- Hesketh, J. L. (1982). Validação de um teste de associações remotas para medida do potencial criativo. *Análise Psicológica*, pp. 357-376.
- I., L. T. (08 de Junho de 2010). Models of the Creative Process: Past, Present and Future. *Creativity Research Journal*, pp. 295-308.
- Kim, K. H. (2006, Vol. 18). Can We Trust Creativity Tests? A Review of the Torrance Tests of Creative Thinking (TTCT). *Creativity Research Journal*, No. 1, pp.3–14.
- Lopes, C. I. (2012). Os Fatores Motivacionais dos Trabalhadores da Administração Local. – (Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos). Instituto Politécnico de Setúbal – Escola Superior de Ciências Empresariais, Setúbal.
- Lubart, T. I. (28 de Março de 2013). Models of the Creative Process: Past, Present and Future. *Creativity Research Journal*, pp. 295-308.

- Machado, F. I. (2008). Capital psicológico positivo e criatividade dos colaboradores: Um estudo exploratório em organizações de I&DT. – (Dissertação de Mestrado em Gestão da Inovação e do Conhecimento). Universidade de Aveiro, Aveiro.
- Matos, F., & Lopes, A. (2008). Gestão do Capital Intelectual: A Nova Vantagem Competitiva das Organizações. *Comportamento Organizacional e Gestão*, vol.14, n°2, pp233-245.
- Medeiros, D. M. (Fevereiro de 2014). Motivação e Satisfação na Função Pública: " Caso dos Açores". Ponta Delgada, Portugal.
- Moura, M. A. (10 de Junho de 2013). Clima Organizacional e Motivação dos Funcionários da Alfândega da Praia. – (Relatório de Licenciatura).Universidade Jean Piaget de Cabo Verde, Santiago, Cabo Verde.
- Nakamura, C. C., Fortunato, J. C., Rosa, L. M., Marçal, Rodrigo, Pereira, T. A., . . . Freitas, D. (Janeira/Junho de 2005). Motivação no Trabalho. *Maringa Management: Revista de Ciências Empresariais*, v.2 n°1, pp. 20-25.
- Neves, A. L. (2012). Motivação. In Neves, A. L., & Costa, R. F., *Gestão de Recursos Humanos de A a Z*, pp.447-451. Lisboa: Editora RH, Lda.
- Neves, A. L., & Costa, R. F. (2012). *Gestão de Recursos Humanos de A a Z*.Lisboa: Editora RH, Lda.
- Oliveira, G. A. (30 de Setembro de 2011). Feedback do Superior Hierárquico e Criatividade: O Efeito Moderador dos Valores Culturais. – (Dissertação de Mestrado em Marketing). Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal.
- Oliveira, Z. M. (Janeiro/Março de 2010). Factores influentes no desenvolvimento do potencial criativo. *Estudos de Psicologia, Campinas*, pp. 83-92.
- Pasquini, A. O., Andrade, F. A., Souza, F. G., & Castro, M. O. (2005). Motivação no Trabalho: Um Estudo no Supermercado Pastorinho S/A. *Faculdades Integradas “Antônio Eufrásio de Toledo” – Faculdade de Ciências Económicas e Administrativas de Presidente Prudente*, São Paulo, Brasil.

- Pereira, A., & Poupa, C. (2012). *Como Escrever uma Tese, monografia ou livro científico usando o Word*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pereira, O. G. (2004). *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. Fundação Calouste Gulbenkian.
- Plsek, P. E. (1996). Working Paper: Models for the Creative Process by Paul E. Plsek.
- Ramos, J. P. (1990). Motivação no Trabalho: Abordagens Teóricas. *Psicologia - USP, 1*, pp. 127-140.
- Rodrigues, N. G., & Filho, H. P. (Fevereiro de 2017). A influência dos gestores na motivação da equipe organizacional. *Revista Multidisciplinar e de Psicologia, 11*, pp. 86-93, doi: 1981-1179.
- Rodrigues, Ana Filipa; Veloso, Ana. (Setembro-Dezembro 2013). *Contribuições da Gestão de Recursos Humanos para a Criatividade e Inovação Organizacional – Revista Psicologia, Organizações e Trabalho, vol 13, n°3*, pp293-308, doi:1984-6657
- Santos, R. S. (2009). O Clima da Criatividade como Predior de Desempenho e Satisfação no Ambiente Organizacional: A Inovação de papel como Mediadora desta Relação. – (Dissertação de Mestrado Integrado em Psicologia – Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações). Universidade de Lisboa – Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Lisboa.
- Silva, A. S. (Maio de 2011). As Dinâmicas Motivacionais numa ONG - Estudo de Caso. – (Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos). Universidade Técnica de Lisboa - Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa, Portugal.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (s.d.). *Gestão de Recursos Humanos - Métodos e Práticas*. Lisboa-Porto: LIDEL - Edições Técnicas Lda.
- Tamayo, A., & Paschoal, T. (Outubro/ Dezembro de 2003). A Relação da Motivação para o Trabalho com as Metas do Trabalhador. *RAC, 7*, pp. 33-54.
- Udenal, L., & Gimenez, F. A. (Novembro de 2001). Criatividade e Recursos Humanos na Pequena Empresa. *Anais do II EGEPE*, pp. 973-984, doi: 1518-4382.

Volpato, M., & Cimbalista, S. (Setembro/ Dezembro de 2002). O Processo de motivação como incentivo à inovação nas organizações. *Revista FAE*, v5, n<sup>o</sup>3, pp. 75-86.

Zhou, Q. (2012). Criatividade nas Organizações. In Neves, A. L., & Costa, R. F., *Gestão de Recursos Humanos de A a Z* pp.176-179. Lisboa: Editora RH, Lda.

## **Anexos**

### **Inquérito Chefias**

O presente questionário pretende estudar a “Motivação para a criatividade em Empresas Familiares”, mais concretamente consiste em apurar se o aumento da motivação tem influência, ou não, no aumento da criatividade do capital humano, que desempenha as suas funções em empresas do tipo familiar.

Este questionário é individual e anónimo, pois os dados só serão utilizados para fins académicos.

A sua opinião é fundamental para que consigamos criar propostas de melhoria de futuro.



### GRUPO I: Caracterização Geral

Por favor assinale com um x

**Idade (anos):** menos de 25 anos  entre 26 e 35 anos  entre 36 e 45 anos   
Entre 46 e 55 anos  mais de 55 anos

**Habilitações:** Ensino Básico  Complementar  Secundário   
Ensino Superior



**GRUPO II: Auto Descrição***Adaptado de Denollet (2005)*

**Modo de preenchimento:** Reflita um pouco sobre a sua pessoa. Para responder às questões utilize a escala que se encontra à sua frente e coloque um **círculo** em torno do algarismo correspondente.

1. Estabeleço facilmente contacto quando conheço alguém.	<b>Totalmente Falso</b>	<b>Parcialmente Falso</b>	<b>Neutro</b>	<b>Parcialmente Verdadeiro</b>	<b>Totalmente Verdadeiro</b>
	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
2. Faço frequentemente um espalhafato a propósito de coisas sem importância.	<b>Totalmente Falso</b>	<b>Parcialmente Falso</b>	<b>Neutro</b>	<b>Parcialmente Verdadeiro</b>	<b>Totalmente Verdadeiro</b>
	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
3. Falo frequentemente com estranhos.	<b>Totalmente Falso</b>	<b>Parcialmente Falso</b>	<b>Neutro</b>	<b>Parcialmente Verdadeiro</b>	<b>Totalmente Verdadeiro</b>
	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
4. Sinto-me frequentemente infeliz.	<b>Totalmente Falso</b>	<b>Parcialmente Falso</b>	<b>Neutro</b>	<b>Parcialmente Verdadeiro</b>	<b>Totalmente Verdadeiro</b>
	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
5. Sinto-me frequentemente irritado (a).	<b>Totalmente Falso</b>	<b>Parcialmente Falso</b>	<b>Neutro</b>	<b>Parcialmente Verdadeiro</b>	<b>Totalmente Verdadeiro</b>
	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
6. Sinto-me frequentemente inibido (a) nas interações sociais.	<b>Totalmente Falso</b>	<b>Parcialmente Falso</b>	<b>Neutro</b>	<b>Parcialmente Verdadeiro</b>	<b>Totalmente Verdadeiro</b>
	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
7. Tenho muitas vezes uma visão sombria das coisas.	<b>Totalmente Falso</b>	<b>Parcialmente Falso</b>	<b>Neutro</b>	<b>Parcialmente Verdadeiro</b>	<b>Totalmente Verdadeiro</b>
	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
8. Tenho dificuldade em iniciar uma conversa.	<b>Totalmente Falso</b>	<b>Parcialmente Falso</b>	<b>Neutro</b>	<b>Parcialmente Verdadeiro</b>	<b>Totalmente Verdadeiro</b>
	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
9. Sinto-me frequentemente "em baixo".	<b>Totalmente Falso</b>	<b>Parcialmente Falso</b>	<b>Neutro</b>	<b>Parcialmente Verdadeiro</b>	<b>Totalmente Verdadeiro</b>
	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
10. Sou uma pessoa fechada.	<b>Totalmente Falso</b>	<b>Parcialmente Falso</b>	<b>Neutro</b>	<b>Parcialmente Verdadeiro</b>	<b>Totalmente Verdadeiro</b>
	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>

11. Gostaria de poder manter as pessoas à distância.	<b>Totalmente Falso</b>	<b>Parcialmente Falso</b>	<b>Neutro</b>	<b>Parcialmente Verdadeiro</b>	<b>Totalmente Verdadeiro</b>
	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
12. Dou comigo frequentemente preocupado (a) com alguma coisa.	<b>Totalmente Falso</b>	<b>Parcialmente Falso</b>	<b>Neutro</b>	<b>Parcialmente Verdadeiro</b>	<b>Totalmente Verdadeiro</b>
	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
13. Sinto - me frequentemente desanimado (a).	<b>Totalmente Falso</b>	<b>Parcialmente Falso</b>	<b>Neutro</b>	<b>Parcialmente Verdadeiro</b>	<b>Totalmente Verdadeiro</b>
	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
14. Em momentos de convívio não encontro o tema de conversa adequado.	<b>Totalmente Falso</b>	<b>Parcialmente Falso</b>	<b>Neutro</b>	<b>Parcialmente Verdadeiro</b>	<b>Totalmente Verdadeiro</b>
	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>

**Modo de preenchimento:** Reflita sobre a sua pessoa e indique em que medida as seguintes afirmações são ou não verdadeiras. Use a seguinte escala de cinco pontos:

*Adaptado de Li et al. (2010) e Parker (1998)*

<b>A afirmação é falsa</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>A afirmação é verdadeira</b>
----------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	---------------------------------

Se vejo alguma coisa de que não gosto, trato de arranjar-la.	
Independentemente das dificuldades, se acredito em alguma coisa, faço-a acontecer.	
Gosto de defender as minhas ideias, mesmo contra a oposição de outras pessoas.	
Estou sempre a olhar para melhores modos de fazer coisas.	
Se acredito numa ideia, nenhum obstáculo me impede de lutar para que ela se concretize.	
Sou bom (boa) a identificar oportunidades.	

**GRUPO III: Motivação***Adaptado de Rego(2000a), Rego & Carvalho (2002)*

**Modo de preenchimento:** No questionário que se segue são apresentadas diversas atitudes e comportamentos. Mencione com que frequência estas mesmas ocorrem consigo, colocando à frente de cada afirmação o número correspondente à sua resposta. Lembre-se de que não há respostas certas ou erradas – todas são corretas desde que correspondam ao que pensa e sente.

Nunca	Quase Nunca	Raramente	Por vezes	Usualmente	Quase Sempre	Sempre
1	2	3	4	5	6	7

1. Gosto de aperfeiçoar constantemente as minhas competências pessoais.	
2. Gosto de ser solidário (a) com as outras pessoas, mesmo que não sejam das minhas relações.	
3. Tenho um desejo secreto de chamar a atenção das pessoas.	
4. Esforço-me por melhorar os meus resultados anteriores.	
5. Sinto satisfação quando vejo que uma pessoa que me pediu ajuda fica feliz com o meu apoio.	
6. Insisto numa determinada opinião apenas para "não dar o braço a torcer".	
7. Gosto de saber se o meu trabalho foi ou não bem realizado, de modo a fazer melhor no futuro.	
8. Se tivesse que despedir uma pessoa, procuraria sobretudo compreender os seus sentimentos e apoiá-la no que me fosse possível.	
9. Tenho discussões com os outros porque costumo insistir naquilo que penso que deve ser feito.	
10.No trabalho procuro fazer cada vez melhor.	
11. No trabalho gosto de ser uma pessoa amável.	
12. Procuro relacionar-me com pessoas influentes.	

13. Tento fazer o meu trabalho de modo inovador.	
14. Sinto-me satisfeito (a) por trabalhar com pessoas que gostam de mim.	
15. Se puder chamar pessoas para o trabalho da minha equipa, procuro as que me permitem exercer mais influência.	
16. No trabalho presto muita atenção aos sentimentos dos outros.	
17. Quando participo de algum convívio, aproveito para influenciar os outros e obter o seu apoio para aquilo que quero fazer.	
18. Fico preocupado (a) quando sinto que, de alguma forma, contribui para o mal-estar das relações no trabalho.	

**GRUPO IV: Clima Organizacional***Adaptado de Scott & Bruce (2004)*

**Modo de preenchimento:** Pense na sua organização e mencione em que medida as seguintes afirmações se aplicam. Recorra à seguinte escala de cinco pontos:

A afirmação não se aplica rigorosamente nada à minha organização	Não se aplica	Aplica-se alguma coisa	Aplica-se bastante	A afirmação aplica-se completamente à minha organização
1	2	3	4	5

1. A criatividade é encorajada nesta organização.	
2. A capacidade das pessoas para funcionarem de modo criativo é respeitada pelos líderes.	
3. As pessoas sentem-se à vontade para tentar resolver o mesmo problema de diferentes modos.	
4. Espera-se que membros desta organização sigam as ordens que lhes chegam por via hierárquica.	
5. Nesta organização, quem procura ser diferente enfrenta problemas e dificuldades.	
6. Esta organização é flexível e adapta-se constantemente à mudança.	
7. As pessoas que fazem as coisas de modo diferente geram a irritação de outras.	
8. A melhor maneira de progredir nesta organização consiste em pensar como toda a gente.	
9. Espera-se que todas as pessoas lidem com os problemas do mesmo modo.	
10. Esta organização é aberta e sensível à mudança.	
11. Às chefias atribuem-se crédito pelas ideias dos outros.	

12. Esta organização está mais orientada para a manutenção do status quo do que para a mudança.	
13. O sistema de recompensas encoraja a inovação.	
14. A organização reconhece publicamente as pessoas que são inovadoras.	
15. Facilmente se consegue encontrar apoio para o desenvolvimento de novas ideias.	
16. Existem recursos suficientes afetados à inovação.	
17. Há tempo para prosseguir ideias criativas.	
18. A empresa concede às pessoas tempo livre, durante o horário de trabalho, para prosseguir ideias criativas.	

**GRUPO V: Como costuma tomar as decisões**

*Adaptado de Scott & Bruce (1995); Spicer & Sadler – Smith (2005)*

**Modo de preenchimento:** Pense no modo como toma decisões. Como costuma atuar? Para se autodescrever, leia o seguinte questionário e refira em que medida cada afirmação se aplica à sua pessoa. Para responder recorra à seguinte escala de cinco pontos.

A afirmação não se aplica rigorosamente a mim	Não se aplica	Aplica -se alguma coisa	Aplica -se bastante	A afirmação aplica-se completamente a mim
1	2	3	4	5

1. Quando tomo decisões tento basear-me na minha intuição.	
2. Raramente tomo decisões importantes sem consultar outras pessoas.	
3. Quando tomo uma decisão, é mais importante para mim sentir que estou a tomar a decisão certa do que ter motivos racionais para tomá-la.	
4. Antes de tomar uma decisão, testo as minhas fontes de informação, de modo a garantir que estou na posse dos verdadeiros factos.	
5. Socorro-me do conselho de outras pessoas antes de tomar decisões importantes.	
6. Evito tomar decisões, pois deixam-me inquieto (a).	
7. Tomo decisões de modo lógico e sistemático.	
8. Quando tomo uma decisão, faço o que sinto que é mais natural naquele momento.	
9. Frequentemente, tomo decisões espontâneas.	
10. Gosto que alguém me regule na direção correta quando tenho que tomar decisões importantes.	
11. Antes de tomar decisões, penso cuidadosamente.	

12. Quando tomo decisões, confio nos meus sentimentos e reações.	
13. Quando tomo uma decisão, considero as várias opções que me permitem atingir um objetivo específico.	
14. Evito tomar decisões importantes até que a pressão me obrigue a tomá-las.	
15. Frequentemente, tomo decisões impulsivas.	
16. Quando tomo decisões, apoio-me nos meus instintos.	
17. Geralmente, tomo decisões que sinto que estão certas para mim.	
18. Frequentemente, necessito de apoio de outras pessoas para tomar decisões importantes.	
19. Adio a tomada de decisões sempre que posso.	
20. Frequentemente, tomo decisões com base no impulso daquele momento.	
21. Frequentemente, evito tomar decisões importantes.	
22. Quando tenho o apoio de outras pessoas, é-me mais fácil tomar decisões importantes.	
23. Geralmente, deixo a tomada de decisão para o último minuto.	
24. Tomo decisões rápidas.	
25. Normalmente, assento as minhas decisões numa base racional.	

*Adaptado de Mann et al. (1997)*

**Modo de preenchimento:** Pense no modo como toma decisões. Como costuma atuar? Para se autodescrever, leia o seguinte questionário e refira em que medida cada afirmação se aplica à sua pessoa. Para responder recorra à seguinte escala de três pontos.

A afirmação não se aplica a mim	A afirmação aplica-se um pouco a mim	A afirmação aplica-se completamente a mim
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>

1. Antes de tomar decisões, gosto de considerar todas as alternativas.	
2. Evito tomar decisões.	
3. Desperdiço muito tempo em matérias de pouca importância antes de tomar a decisão final.	
4. Quando enfrento uma decisão difícil, costumo ser pessimista acerca da possibilidade de encontrar uma solução.	
5. Antes de decidir, procuro compreender as desvantagens de todas as alternativas.	
6. Não tomo decisões exceto se tiver que tomá-las.	
7. Mesmo depois de tomar uma decisão, demoro algum tempo até pô-la em prática.	
8. Sinto-me sob grande pressão de tempo quando tenho que tomar decisões.	
9. Considero sempre o melhor modo de tomar uma decisão.	
10. Prefiro deixar as decisões para os outros.	
11. Quando tenho que tomar uma decisão, espero bastante tempo antes de começar a pensar nela.	
12. Quando tenho que decidir, a possibilidade de algo correr mal leva-me a mudar abruptamente as minhas preferências.	

13. Antes de tomar uma decisão, gosto de obter muita informação.	
14. Não gosto de me responsabilizar pelas minhas decisões.	
15. Por vezes, atraso as decisões de tal modo que, entretanto, se torna tarde.	
16. Não consigo pensar direito se tiver que tomar uma decisão com pressa.	
17. Antes de decidir, procuro clarificar os meus objetivos.	
18. Se alguém puder tomar uma decisão por mim, deixo que isso aconteça.	
19. Adio a tomada de decisões.	
20. Depois de tomar uma decisão, atraso a sua implementação.	
21. Quando tenho que tomar uma decisão, sou muito cuidadoso (a) até fazer a minha escolha.	
22. Prefiro que pessoas mais informadas do que eu decidam por mim.	

**GRUPO VI: Como encara a Mudança***Adaptado de Herscovitch & Meyer (2002)*

**Modo de preenchimento:** O questionário que se segue pretende avaliar a sua adaptação a mudanças feitas pela organização. Desse modo, gostaria que recordasse uma dessas mudanças e refletisse até que ponto estas afirmações se adaptam ou não à sua opinião. Para isso recorra à seguinte escala de sete pontos.

Esta afirmação é completamente falsa	1	2	3	4	5	6	7	Esta afirmação é completamente verdadeira
--------------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---

1. Acreditei no valor da mudança para a organização.	
2. Senti que não tinha alternativa, excetuando aderir à mudança.	
3. Senti o dever de trabalhar em prol da mudança proposta.	
4. Considerei que aquela mudança era uma boa estratégia para a organização.	
5. Senti-me pressionado (a) a aderir à mudança.	
6. Senti que não seria correto opor-me à mudança.	
7. Considerei que os gestores estavam a atuar corretamente ao tentarem introduzir a mudança.	
8. Eu tinha bastante a perder se não aderisse à mudança.	
9. Sentir-me-ia mal se me opusesse à mudança.	
10. A mudança servia um propósito (finalidade) importante.	
11. Se eu resistisse à mudança, os custos para mim seriam elevados.	
12. Seria irresponsável da minha parte resistir à mudança.	
13. As coisas ficariam pior na organização se a mudança não fosse introduzida.	
14. Teria sido muito arriscado resistir à mudança.	

15. Sentir-me-ia culpado (a) se resistisse à mudança.	
16. Esta mudança era mesmo muito necessária.	
17. A resistência a essa mudança não seria uma opção viável para mim.	
18. Senti o dever de apoiar a mudança.	

**GRUPO VII: Como atua para influenciar os seus colaboradores***Adaptado de Hinken & Schriesheim (1989)*

**Modo de preenchimento:** O questionário que se segue pretende avaliar a sua capacidade de exercer influência nos seus colaboradores. Desse modo, gostaria que mencionasse a sua preferência pelos seguintes modos de influência. Para isso recorra à seguinte escala de cinco pontos.

Tenho bastante relutância em usar esse modo de influência	Tenho alguma relutância	Sou indiferente	Tenho alguma preferência	Tenho grande preferência por esse modo de influência
1	2	3	4	5

1. Aumento-lhes o nível salarial.	
2. Faço-os sentirem-se valorizados.	
3. Atribuo-lhes tarefas desagradáveis.	
4. Faço-os sentir que os aprovo.	
5. Faço-os sentir que têm obrigações a cumprir.	
6. Faço-os sentir que têm a minha aceitação pessoal.	
7. Faço-os sentirem-se importantes.	
8. Dou-lhes boas sugestões técnicas.	
9. Torno-lhes o trabalho difícil.	
10. Partilho com eles a minha experiência e/ou formação.	
11. Faço coisas desagradáveis para eles.	
12. Torno-lhes o trabalho desagradável.	

13. Dou-lhes uma recompensa monetária.	
14. Faço sentir que devem satisfazer os requisitos do posto de trabalho que ocupam.	
15. Dou-lhes rigorosos conselhos de trabalho.	
16. Proporciono-lhes benefícios especiais.	
17. Procuo que sejam promovidos.	
18. Faço-os sentir que têm responsabilidades a cumprir.	
19. Forneço-lhes conhecimentos técnicos de que eles necessitam.	
20. Faço-os reconhecer que têm tarefas a executar.	

## Inquérito Funcionários

O presente questionário pretende estudar a “Motivação para a criatividade em Empresas Familiares”, mais concretamente consiste em apurar se o aumento da motivação tem influência, ou não, no aumento da criatividade do capital humano, que desempenha as suas funções em empresas do tipo familiar.

Este questionário é individual e anónimo, pois os dados só serão utilizados para fins académicos.

A sua opinião é fundamental para que consigamos criar propostas de melhoria de futuro.

### GRUPO I: Caracterização Geral

Por favor assinale com um x

**Idade (anos):** menos de 25 anos  entre 26 e 35 anos  entre 36 e 45 anos

Entre 46 e 55 anos  mais de 55 anos

**Antiguidade (anos):** menos de 5 anos  entre 6 e 15 anos

Entre 16 e 25 anos  mais de 25 anos

**Habilitações:** Ensino Básico  Complementar  Secundário  Ensino Superior

**1. Indique cargos/ funções que já tenha desempenhado na organização:**

---



---

**2. Entre os diferentes cargos que já desempenhou na organização indique o cargo no qual se sentiu mais satisfeita (o) e motivada (o):**

---



---



**GRUPO II: Auto Descrição***Adaptado de Denollet (2005)*

**Modo de preenchimento:** Reflita um pouco sobre a sua pessoa. Para responder às questões utilize a escala que se encontra à sua frente e coloque um **círculo** em torno do algarismo correspondente.

1. Estabeleço facilmente contacto quando conheço alguém.	<b>Totalmente Falso</b>	<b>Parcialmente Falso</b>	<b>Neutro</b>	<b>Parcialmente Verdadeiro</b>	<b>Totalmente Verdadeiro</b>
	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
2. Faço frequentemente um espalhafato a propósito de coisas sem importância.	<b>Totalmente Falso</b>	<b>Parcialmente Falso</b>	<b>Neutro</b>	<b>Parcialmente Verdadeiro</b>	<b>Totalmente Verdadeiro</b>
	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
3. Falo frequentemente com estranhos.	<b>Totalmente Falso</b>	<b>Parcialmente Falso</b>	<b>Neutro</b>	<b>Parcialmente Verdadeiro</b>	<b>Totalmente Verdadeiro</b>
	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
4. Sinto-me frequentemente infeliz.	<b>Totalmente Falso</b>	<b>Parcialmente Falso</b>	<b>Neutro</b>	<b>Parcialmente Verdadeiro</b>	<b>Totalmente Verdadeiro</b>
	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
5. Sinto-me frequentemente irritado (a).	<b>Totalmente Falso</b>	<b>Parcialmente Falso</b>	<b>Neutro</b>	<b>Parcialmente Verdadeiro</b>	<b>Totalmente Verdadeiro</b>
	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
6. Sinto-me frequentemente inibido (a) nas interações sociais.	<b>Totalmente Falso</b>	<b>Parcialmente Falso</b>	<b>Neutro</b>	<b>Parcialmente Verdadeiro</b>	<b>Totalmente Verdadeiro</b>
	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
7. Tenho muitas vezes uma visão sombria das coisas.	<b>Totalmente Falso</b>	<b>Parcialmente Falso</b>	<b>Neutro</b>	<b>Parcialmente Verdadeiro</b>	<b>Totalmente Verdadeiro</b>
	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
8. Tenho dificuldade em iniciar uma conversa.	<b>Totalmente Falso</b>	<b>Parcialmente Falso</b>	<b>Neutro</b>	<b>Parcialmente Verdadeiro</b>	<b>Totalmente Verdadeiro</b>
	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>

9. Sinto-me frequentemente "em baixo".	<b>Totalmente Falso</b>	<b>Parcialmente Falso</b>	<b>Neutro</b>	<b>Parcialmente Verdadeiro</b>	<b>Totalmente Verdadeiro</b>
	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
10. Sou uma pessoa fechada.	<b>Totalmente Falso</b>	<b>Parcialmente Falso</b>	<b>Neutro</b>	<b>Parcialmente Verdadeiro</b>	<b>Totalmente Verdadeiro</b>
	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
11. Gostaria de poder manter as pessoas à distância.	<b>Totalmente Falso</b>	<b>Parcialmente Falso</b>	<b>Neutro</b>	<b>Parcialmente Verdadeiro</b>	<b>Totalmente Verdadeiro</b>
	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
12. Dou comigo frequentemente preocupado (a) com alguma coisa.	<b>Totalmente Falso</b>	<b>Parcialmente Falso</b>	<b>Neutro</b>	<b>Parcialmente Verdadeiro</b>	<b>Totalmente Verdadeiro</b>
	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
13. Sinto - me frequentemente desanimado (a).	<b>Totalmente Falso</b>	<b>Parcialmente Falso</b>	<b>Neutro</b>	<b>Parcialmente Verdadeiro</b>	<b>Totalmente Verdadeiro</b>
	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
14. Em momentos de convívio não encontro o tema de conversa adequado.	<b>Totalmente Falso</b>	<b>Parcialmente Falso</b>	<b>Neutro</b>	<b>Parcialmente Verdadeiro</b>	<b>Totalmente Verdadeiro</b>
	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>

**Modo de preenchimento:** Reflita sobre a sua pessoa e indique em que medida as seguintes afirmações são ou não verdadeiras. Use a seguinte escala de cinco pontos:

*Adaptado de Li et al (2010); Parker (1998)*

A afirmação é falsa	1	2	3	4	5	A afirmação é verdadeira
---------------------	---	---	---	---	---	--------------------------

Se vejo alguma coisa de que não gosto, trato de arranjá-la.	
Independentemente das dificuldades, se acredito em alguma coisa, faço-a acontecer.	
Gosto de defender as minhas ideias, mesmo contra a oposição de outras pessoas.	
Estou sempre a olhar para melhores modos de fazer coisas.	
Se acredito numa ideia, nenhum obstáculo me impede de lutar para que ela se concretize.	
Sou bom (boa) a identificar oportunidades.	



**GRUPO III: Motivação**

*Adaptado de Rego (2000a), Rego & Carvalho (2002)*

**Modo de preenchimento:** No questionário que se segue são apresentadas diversas atitudes e comportamentos. Mencione com que frequência estas mesmas ocorrem consigo, colocando à frente de cada afirmação o número correspondente à sua resposta. Lembre-se de que não há respostas certas ou erradas – todas são corretas desde que correspondam ao que pensa e sente.

Nunca	Quase Nunca	Raramente	Por vezes	Usualmente	Quase Sempre	Sempre
1	2	3	4	5	6	7

1. Gosto de aperfeiçoar constantemente as minhas competências pessoais.	
2. Gosto de ser solidário (a) com as outras pessoas, mesmo que não sejam das minhas relações.	
3. Tenho um desejo secreto de chamar a atenção das pessoas.	
4. Esforço-me por melhorar os meus resultados anteriores.	
5. Sinto satisfação quando vejo que uma pessoa que me pediu ajuda fica feliz com o meu apoio.	
6. Insisto numa determinada opinião apenas para "não dar o braço a torcer".	
7. Gosto de saber se o meu trabalho foi ou não bem realizado, de modo a fazer melhor no futuro.	
8. Se tivesse que despedir uma pessoa, procuraria sobretudo compreender os seus sentimentos e apoiá-la no que me fosse possível.	
9. Tenho discussões com os outros porque costumo insistir naquilo que penso que deve ser feito.	
10. No trabalho procuro fazer cada vez melhor.	
11. No trabalho gosto de ser uma pessoa amável.	

12. Procuo relacionar-me com pessoas influentes.	
13. Tento fazer o meu trabalho de modo inovador.	
14. Sinto-me satisfeito (a) por trabalhar com pessoas que gostam de mim.	
15. Se puder chamar pessoas para o trabalho da minha equipa, procuro as que me permitem exercer mais influência.	
16. No trabalho presto muita atenção aos sentimentos dos outros.	
17. Quando participo de algum convívio, aproveito para influenciar os outros e obter o seu apoio para aquilo que quero fazer.	
18. Fico preocupado (a) quando sinto que, de alguma forma, contribui para o mal-estar das relações no trabalho.	

**GRUPO IV: Clima Organizacional**

*Adaptado de Scott & Bruce (2004)*

**Modo de preenchimento:** Pense na sua organização e mencione em que medida as seguintes afirmações se aplicam. Recorra à seguinte escala de cinco pontos:

A afirmação não se aplica rigorosamente nada à minha organização	Não se aplica	Aplica-se alguma coisa	Aplica-se bastante	A afirmação aplica-se completamente à minha organização
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

1. A criatividade é encorajada nesta organização.	
2. A capacidade das pessoas para funcionarem de modo criativo é respeitada pelos líderes.	
3. As pessoas sentem-se à vontade para tentar resolver o mesmo problema de diferentes modos.	
4. Espera-se que membros desta organização sigam as ordens que lhes chegam por via hierárquica.	
5. Nesta organização, quem procura ser diferente enfrenta problemas e dificuldades.	
6. Esta organização é flexível e adapta-se constantemente à mudança.	
7. As pessoas que fazem as coisas de modo diferente geram a irritação de outras.	
8. A melhor maneira de progredir nesta organização consiste em pensar como toda a gente.	
9. Espera-se que todas as pessoas lidem com os problemas do mesmo modo.	
10. Esta organização é aberta e sensível à mudança.	
11. Às chefias atribuem-se crédito pelas ideias dos outros.	

12. Esta organização está mais orientada para a manutenção do status quo do que para a mudança.	
13. O sistema de recompensas encoraja a inovação.	
14. A organização reconhece publicamente as pessoas que são inovadoras.	
15. Facilmente se consegue encontrar apoio para o desenvolvimento de novas ideias.	
16. Existem recursos suficientes afetados à inovação.	
17. Há tempo para prosseguir ideias criativas.	
18. A empresa concede às pessoas tempo livre, durante o horário de trabalho, para prosseguir ideias criativas.	

**GRUPO V: Como atua o seu superior***Adaptado de Ehrhart (2004)*

**Modo de preenchimento:** Pense na sua organização e mencione em que medida as seguintes afirmações se aplicam. Recorra à seguinte escala de cinco pontos:

A afirmação é falsa	1	2	3	4	5	A afirmação é verdadeira
---------------------	---	---	---	---	---	--------------------------

**O meu chefe:**

Despende tempo para formar relacionamentos de elevada qualidade com os seus colaboradores.	
Cria um sentido de comunidade entre os membros da equipa.	
As decisões que toma são influenciadas pelos contributos dos colaboradores.	
Procura obter o consenso dos colaboradores para matérias importantes.	
É sensível às responsabilidades que os colaboradores têm fora do trabalho.	
Considera o desenvolvimento pessoal dos seus colaboradores como uma prioridade.	
Estimula os colaboradores a atuarem segundo elevados padrões éticos.	
Cumprir as suas promessas.	
Preocupa-se com os detalhes do quotidiano e também com o futuro.	
Tem amplos conhecimentos e interesses que ajudam a resolver os problemas no trabalho.	
Faz-me sentir que trabalho com ele, não para ele.	
Trabalha arduamente para encontrar modos de ajudar os outros a fazerem o seu melhor.	
Encoraja os colaboradores a envolverem-se no serviço à comunidade e em atividades de voluntariado fora do trabalho.	
Sublinha a importância de fazer contribuições à comunidade.	

**Modo de preenchimento:** Pense no seu superior e mencione com que frequência ele adota as medidas abaixo assinaladas. Recorra à seguinte escala de cinco pontos:

*Adaptado de Schriesheim et al.(1998)*

Nunca	Raramente	Por vezes	Frequentemente	Sempre
1	2	3	4	5

1. O meu superior pede-me opinião ou aprovação antes de tomar decisões.	
2. O meu superior permite-me tomar decisões sem que tenha de o consultar antes.	
3. O meu superior concede-me autoridade para tomar as minhas próprias decisões, sem necessitar de ouvi-lo previamente.	
4. Posso solicitar informação ao meu superior e, depois, tomar decisões por mim próprio (a).	
5. O meu superior definiu áreas para as quais posso decidir por mim próprio (a), depois de obter informação da sua parte.	
6. O meu superior permite-me que eu obtenha a informação de que necessito junto dele e então tome decisões por mim próprio (a).	

**GRUPO VI: Como se comporta o seu chefe***Adaptado de Yukl (1999)*

**Modo de preenchimento:** Reflita sobre o comportamento do seu chefe e mencione em que medidas as afirmações assinaladas a baixo se aplicam à sua pessoa. Para tal recorra escala de sete pontos:

Esta afirmação aplica-se muito pouco ao meu chefe	1	2	3	4	5	6	7	A afirmação aplica-se completamente ao meu chefe
---	---	---	---	---	---	---	---	--

1. Planeia detalhadamente como levar a cabo uma tarefa ou projeto importante.	
2. Explica claramente as responsabilidades de cada colaborador em cada tarefa ou projeto.	
3. Explica claramente os resultados esperados e cada tarefa ou projeto.	
4. Determina quais os recursos necessários para levar a cabo cada projeto.	
5. Define como organizar e coordenar as atividades, de modo a evitar atrasos, duplicação de esforços e desperdícios.	
6. Testa como os trabalhos estão a decorrer de acordo com o planeado e com os objetivos pretendidos.	
7. Encoraja as pessoas e apoia-as em situações difíceis	
8. Defende as pessoas e apoia-as em situações difíceis.	
9. Reconhece as ideias e sugestões das pessoas.	
10. Antes de tomar uma decisão que afeta as pessoas, consulta-as de modo a obter reações e sugestões.	
11. Concede oportunidade às pessoas para que desenvolvam as respetivas capacidades e mostras-lhes como podem atuar.	
12. Mostra confiança às pessoas que estão a realizar uma tarefa difícil.	

13. Propõe ideias novas e criativas para melhorar produtos, serviços ou processos.	
14. Mostra confiança e otimismo quando propõem uma grande mudança.	
15. Adota uma perspectiva de longo prazo perante os problemas e oportunidades que a organização enfrenta.	
16. Descreve uma visão clara e apelativa acerca do que a organização pode ser ou fazer.	
17. Negoceia de modo persuasivo com pessoas externas à equipa de modo a obter apoio ou aprovação que permitam implementar uma grande mudança.	
18. Estuda os produtos e atividades dos concorrentes de modo a obter ideias que permitam melhorar as coisas na sua equipa ou unidade/organização.	

**GRUPO VII: Como costuma tomar as decisões***Scott & Bruce (1995); Spicer & Sadler – Smith (2005)*

**Modo de preenchimento:** Pense no modo como toma decisões. Como costuma atuar? Para se autodescrever, leia o seguinte questionário e refira em que medida cada afirmação se aplica à sua pessoa. Para responder recorra à seguinte escala de cinco pontos.

A afirmação não se aplica rigorosamente a mim	Não se aplica	Aplica -se alguma coisa	Aplica -se bastante	A afirmação aplica-se completamente a mim
1	2	3	4	5

1. Quando tomo decisões tento basear-me na minha intuição.	
2. Raramente tomo decisões importantes sem consultar outras pessoas.	
3. Quando tomo uma decisão, é mais importante para mim sentir que estou a tomar a decisão certa do que ter motivos racionais para tomá-la.	
4. Antes de tomar uma decisão, testo as minhas fontes de informação, de modo a garantir que estou na posse dos verdadeiros factos.	
5. Socorro-me do conselho de outras pessoas antes de tomar decisões importantes.	
6. Evito tomar decisões, pois deixam-me inquieto (a).	
7. Tomo decisões de modo lógico e sistemático.	
8. Quando tomo uma decisão, faço o que sinto que é mais natural naquele momento.	
9. Frequentemente, tomo decisões espontâneas.	
10. Gosto que alguém me regule na direção correta quando tenho que tomar decisões importantes.	
11. Antes de tomar decisões, penso cuidadosamente.	

12. Quando tomo decisões, confio nos meus sentimentos e reações.	
13. Quando tomo uma decisão, considero as várias opções que me permitem atingir um objetivo específico.	
14. Evito tomar decisões importantes até que a pressão me obrigue a tomá-las.	
15. Frequentemente, tomo decisões impulsivas.	
16. Quando tomo decisões, apoio-me nos meus instintos.	
17. Geralmente, tomo decisões que sinto que estão certas para mim.	
18. Frequentemente, necessito de apoio de outras pessoas para tomar decisões importantes.	
19. Adio a tomada de decisões sempre que posso.	
20. Frequentemente, tomo decisões com base no impulso daquele momento.	
21. Frequentemente, evito tomar decisões importantes.	
22. Quando tenho o apoio de outras pessoas, é-me mais fácil tomar decisões importantes.	
23. Geralmente, deixo a tomada de decisão para o último minuto.	
24. Tomo decisões rápidas.	
25. Normalmente, assento as minhas decisões numa base racional.	

*Adaptado de Mann et al. (1997)*

**Modo de preenchimento:** Pense no modo como toma decisões. Como costuma atuar? Para se autodescrever, leia o seguinte questionário e refira em que medida cada afirmação se aplica à sua pessoa. Para responder recorra à seguinte escala de três pontos.

A afirmação não se aplica a mim	A afirmação aplica-se um pouco a mim	A afirmação aplica-se completamente a mim
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>

1. Antes de tomar decisões, gosto de considerar todas as alternativas.	
2. Evito tomar decisões.	
3. Desperdiço muito tempo em matérias de pouca importância antes de tomar a decisão final.	
4. Quando enfrento uma decisão difícil, costumo ser pessimista acerca da possibilidade de encontrar uma solução.	
5. Antes de decidir, procuro compreender as desvantagens de todas as alternativas.	
6. Não tomo decisões exceto se tiver que tomá-las.	
7. Mesmo depois de tomar uma decisão, demoro algum tempo até pô-la em prática.	
8. Sinto-me sob grande pressão de tempo quando tenho que tomar decisões.	
9. Considero sempre o melhor modo de tomar uma decisão.	
10. Prefiro deixar as decisões para os outros.	
11. Quando tenho que tomar uma decisão, espero bastante tempo antes de começar a pensar nela.	
12. Quando tenho que decidir, a possibilidade de algo correr mal leva-me a mudar abruptamente as minhas preferências.	
13. Antes de tomar uma decisão, gosto de obter muita informação.	

14. Não gosto de me responsabilizar pelas minhas decisões.	
15. Por vezes, atraso as decisões de tal modo que, entretanto, se torna tarde.	
16. Não consigo pensar direito se tiver que tomar uma decisão com pressa.	
17. Antes de decidir, procuro clarificar os meus objetivos.	
18. Se alguém puder tomar uma decisão por mim, deixo que isso aconteça.	
19. Adio a tomada de decisões.	
20. Depois de tomar uma decisão, atraso a sua implementação.	
21. Quando tenho que tomar uma decisão, sou muito cuidadoso (a) até fazer a minha escolha.	
22. Prefiro que pessoas mais informadas do que eu decidam por mim.	

**GRUPO VIII: Como encara as pessoas e a liderança***Adaptado de Haire et al (1966)*

**Modo de preenchimento:** Assinale o seu grau de concordância com as nove afirmações a seguir enunciadas. Procure responder do modo mais verdadeiro possível ao seu modo de pensar. Lembre-se que não existem respostas certas nem erradas. Todas são corretas desde que correspondam ao que pensa e sente. Utilize por favor a seguinte escala.

<b>Discordo completamente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Não concordo nem discordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo completamente</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

1. Em geral, as pessoas preferem ser dirigidas/comandadas.	
2. As competências de liderança podem ser adquiridas pela maioria das pessoas, independentemente das suas características e capacidades inatas.	
3. O uso de recompensas (por exemplo: aumentas salário, promover) e de punições (por exemplo: não promover) não é o melhor meio de levar os subordinados a fazer o trabalho.	
4. Por regra, um líder deve convidar os seus colaboradores a participar nas decisões.	
5. Um superior deve dar aos seus subordinados apenas a informação de que eles necessitam para fazer as tarefas imediatas.	
6. A autoridade do superior sobre os seus subordinados baseia-se sobretudo na vertente económica.	
7. Em geral, as pessoas desejam evitar responsabilidades, e são relativamente pouco ambiciosas.	
8. Um líder eficaz divulga informação aos seus colaboradores, para que eles possam atuar e tomar decisões	
9. Como líder, devo recorrer aos conhecimentos, às informações e às sugestões dos meus colaboradores para que possa tomar melhores decisões.	



**GRUPO IX: Como encara a Mudança***Adaptado de Herscovitch & Meyer (2002)*

**Modo de preenchimento:** O questionário que se segue pretende avaliar a sua adaptação a mudanças feitas pela organização. Desse modo, gostaria que recordasse uma dessas mudanças e refletisse até que ponto estas afirmações se adaptam ou não à sua opinião. Para isso recorra à seguinte escala de sete pontos.

Esta afirmação é completamente falsa	1	2	3	4	5	6	7	Esta afirmação é completamente verdadeira
--------------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---

1. Acreditei no valor da mudança para a organização.	
2. Senti que não tinha alternativa, excetuando aderir à mudança.	
3. Senti o dever de trabalhar em prol da mudança proposta.	
4. Considerei que aquela mudança era uma boa estratégia para a organização.	
5. Senti-me pressionado (a) a aderir à mudança.	
6. Senti que não seria correto opor-me à mudança.	
7. Considerei que os gestores estavam a atuar corretamente ao tentarem introduzir a mudança.	
8. Eu tinha bastante a perder se não aderisse à mudança.	
9. Sentir-me-ia mal se me opusesse à mudança.	
10. A mudança servia um propósito (finalidade) importante.	
11. Se eu resistisse à mudança, os custos para mim seriam elevados.	

12. Seria irresponsável da minha parte resistir à mudança.	
13. As coisas ficariam pior na organização se a mudança não fosse introduzida.	
14. Teria sido muito arriscado resistir à mudança.	
15. Sentir-me-ia culpado (a) se resistisse à mudança.	
16. Esta mudança era mesmo muito necessária.	
17. A resistência a essa mudança não seria uma opção viável para mim.	
18. Senti o dever de apoiar a mudança.	