

Instituto Superior de Gestão
2º Ciclo em Estratégia de Investimento e
Internacionalização Projeto de Dissertação de
Mestrado

Ano letivo de 2019/2020



Aluno e Nº Aluno:

André Nascimento Bento

an21800172

Orientador: Professor Álvaro Dias

Título da dissertação:

A Liderança como fator Motivacional

Sub-título:

A importância da Liderança nos resultados da Organização

Dezembro 2020

Resumo

O foco da investigação é na importância que a performance dos colaboradores tem na vida empresarial, ainda para mais num mundo organizacional cada vez mais competitivo e dinâmico, de que forma uma liderança bem aplicada pode ser bem-sucedida no aumento da motivação e compromisso dos colaboradores e consequentemente melhorar resultados operacionais e financeiros. O modelo aplicado é o da Inteligência Emocional por Daniel Goleman, muitos estudos vêm a demonstrar um aumento na importância e significância na aplicação deste modelo em líderes organizacionais, estes líderes são capazes de uma melhor gestão dos recursos humanos tendo sempre em vista as metas e objetivos da organização. Um líder com elevados níveis de Inteligência Emocional caracteriza-se por possuir uma série de capacidades que o permitem tomar decisões conscientes, rápidas e adequadas, estas características são Auto-Regulação, Auto-Motivação, Social Skills, Empatia, Auto-Consciência. Para o estudo desta tese foi efetuado um questionário com um total de 49 perguntas a 59 indivíduos, após análise dos resultados obtidos foi possível evidenciar uma correlação positiva entre líderes que apresentaram bons resultados ao nível da IE com trabalhadores mais motivados e com maiores níveis de satisfação. Foi possível identificar que líderes com capacidade de regular melhor as suas emoções, entender melhor as emoções dos outros e se exprimir da forma mais correta são capazes de criar uma relação mais próxima entre o trabalhador e a própria organização alinhando os seus propósitos. Estas foram as principais características identificadas na personalidade de um líder com IE. O presente estudo além de corroborar partes da literatura, complementa-as de igual forma com o intuito de poder ser utilizado como uma ferramenta de estudo e auxílio no papel dos líderes e para a gestão.

Palavras chave: Liderança, Motivação, Inteligência Emocional, Gestão de Recursos Humanos

Classificação JEL: M12, M15

Abstract

The focus of this investigation is on the importance that worker's performance has in company's lives, even more so in a organizational world even more competitive and dynamic, and how a well applied leadership can be successful in granting employees better levels of motivation and commitment which ultimately leads to better operational and financial results. The model used in this thesis is Daniel Goleman's Emotional Inteligence, many studies have demonstrated the importance and significance of this model in organizational leaders, these type of leaders are capable of a better human resources management always having in sight the goals of the company. A leader with a high level of EI possesses a number of features and characteristics that allow him to make fast, conscious and adequate decisions, these features are Self-Regulation, Self-Motivation, Social Skills, Empathy and Self-Consciousness. For the investigation of this thesis it was elaborated a questionnaire with a total of 49 questions to a total of 59 individuals, after analyzing the obtained results it was possible to identify a positive correlation between leaders who had high scores regarding EI to more motivated and satisfied employees. It was possible to identify that leaders with a better capability of regulating their emotions, understanding the emotions of others and express themselves in a better manner are able to create a much closer relationship between the employee and the company itself, aligning their objectives and purposes. These were the main characteristics identified in the personality of a leader with EI. The present study confirms some of the literature, but also complements it with the purpose of possibly being used as a study tool for leaders, for companies and for management.

Key words: Leadership, Motivation, Emotional Inteligence, Human Resources Management

JEL Classification: M12, M15

Agradecimentos

Gostaria de começar por agradecer a um conjunto de pessoas que através do seu apoio incondicional tornaram possível o término desta dissertação e ajudaram tanto direta como indiretamente nestes dois importantes anos da minha vida.

Deixo um especial agradecimento ao Professor Álvaro Dias por todo o seu suporte, ajuda, preocupação e orientação neste projeto e nesta importantíssima etapa académica bem como a todos os docentes que fizeram parte do meu percurso no ensino superior, da Universidade da Madeira e do Instituto Superior de Gestão.

Tenho de expressar a minha gratidão à minha família, em especial aos meus pais Lino Alberto Rodrigues Bento e Ana Clara Gouveia Nascimento Bento por todo o seu carinho, apoio, motivação, dedicação e auxílio em todas as ocasiões, e que apesar da distância que nos separa conseguiram sempre em todos os momentos, transmitir segurança e confiança em mim.

Estendo os meus agradecimentos a todos os entrevistados que também foram uma parte íntegra da realização desta dissertação pela sua disponibilidade e prontidão em ajudar e à minha empresa GSLINES pelo apoio e flexibilidade demonstrada na realização da minha tese.

Finalmente, expresso o meu enorme agradecimento à minha namorada Laura Santos Brito, companheira, confidente e melhor amiga por todo o seu apoio incondicional, companheirismo, amizade, confiança e amor, sem este pilar na minha vida não seria de todo possível atingir esta etapa com a felicidade e sucesso que a caracterizou ao longo de todo o percurso.

Índice

Resumo	I
Abstract	II
Agradecimentos	III
1 – Introdução	1
1.1 – Temática e Problema	1
1.2 – Objetivos	3
1.3 – Estrutura da dissertação	4
2 – Revisão de Literatura	5
2.1 – Hipóteses	10
2.2 – Estado da Arte	12
3 – Métodos	19
3.2 – População e amostra	20
3.3 – Medidas e instrumentos de recolha de dados e variáveis	21
4 – Análise dos dados obtidos e discussão	29
4.1 – Estatística descritiva e correlações	29
4.2 – Teste das hipótese	35
5 – Conclusões	38
5.1 – Discussão e implicações para teoria	38
5.2 – Implicações para a gestão	40
5.3 – Limitações e Futuras Investigações	41
6 – Bibliografia	42
7 – Anexos.....	48

1 - Introdução

1.1 - Temática e problema

Os aspetos sociais e de interações humanas dentro das empresas vêm cada vez mais a ser um foco de investigação por parte dos especialistas das áreas empresariais, como tal, a proposta deste trabalho justifica-se na medida em que cada vez mais se torna evidente a importância da liderança para conferir maiores níveis de motivação aos trabalhadores num contexto empresarial de maneira a obter maior satisfação laboral e melhores resultados para as empresas, bem como apurar quais os estilos de liderança mais adequados.

A obtenção de resultados positivos no contexto empresarial está diretamente relacionada com elevados níveis de satisfação no local de trabalho, por essa razão o enfoque das organizações, administradores e líderes passa cada vez mais pelo fator humano, os colaboradores são o fator diferenciador das organizações (Mathew & Gupta, 2015).

Quando devidamente orientados e motivados os trabalhadores desenvolvem comportamentos orientados para os objetivos da empresa, tomam atitudes autónomas para atingir objetivos pois acreditam que fazem parte e que são importantes na obtenção dos objetivos (Deci & Ryan, 1985). Estes padrões de atitudes/comportamentos geram ações baseadas em motivações auto-determinadas e quando este tipo de ações começa a acontecer no local de trabalho espontaneamente obtém-se os melhores resultados, isto deve-se ao simples facto de que as pessoas colocam um esforço e dedicação extra na tarefa que estão a executar quando se encontram motivadas obtendo assim ainda melhores performances (Deci & Ryan, 1985).

Um dos outros pontos extremamente importantes na atualidade da vida organizacional é o ambiente e cultura do local de trabalho, o bom funcionamento/ambiente promove o aumento do empenho e predisposição no emprego. Pesquisas demonstraram que as organizações que fomentam a significância dos trabalhadores, a sua segurança e disponibilidade de recursos têm mais probabilidade de terem trabalhadores empenhados nos objetivos da empresa e dessa forma obter melhores resultados operacionais (May, Gilson & Harter, L. M., 2004).

Nos dias de hoje verificamos em todo o nosso redor uma constante evolução tecnológica e crescentes transformações e mudanças como consequência. Cada vez mais o papel do líder e a liderança em si têm um papel fundamental nas organizações, pois são os impulsionadores destas transformações e mudanças. Devido às constantes mudanças e à feroz disputa que é característica do mercado, é exigido cada vez mais dos profissionais que ocupam cargos de liderança. Desta forma, como só poderia acontecer, os paradigmas vêm sendo ultrapassados e renovados a uma velocidade estonteante, trazendo novas teorias e conceitos administrativo-gerenciais que pouco a pouco estão a ser consolidados como fundamentos válidos e a ser utilizados. Segundo estes novos paradigmas, o papel do líder e seu estilo de liderança ganham uma enorme preponderância e é essencial para desenvolver e estimular o clima

organizacional, aumentar a confiança e motivação de toda a equipa e associados, o comprometimento dos trabalhadores, a confiança na organização, a segurança e o sentimento de valorização e realização do funcionário.

O estudo da liderança já data de há muitos anos até Galton (1869), em tempos mais recentes Zaccaro (2007) dividiu a liderança em dois conceitos básicos: “liderança é uma habilidade característica de indivíduos extraordinários os quais as suas decisões, dessa forma, são capazes de alterar o curso da história” e “As qualidades que definem uma liderança eficiente foram naturalmente dotados e passados de geração em geração”.

A motivação resulta da interação e do interesse de um indivíduo para uma certa situação e o nível motivacional varia de indivíduo para indivíduo. A definição de motivação apareceu de forma a explicar e nominar a intensidade, persistência e direção dos esforços de um certo indivíduo para alcançar um objetivo (Stephen P., 2009).

Este estudo tem como objetivo tentar de alguma forma compreender e combater as claras lacunas que alguns líderes têm e de que forma isso influencia a produtividade das organizações. Claramente o fator humano influencia o sucesso das organizações e a motivação dos funcionários, as organizações modernas encontram-se, atualmente, imersas em um novo paradigma, o de lidar com os novos recursos humanos e as novas formas de organizar o trabalho onde os recursos humanos constituem-se como peças-chave das organizações.

Para Cabrera, a Gestão de Recursos Humanos e de orientação das posições mais altas da hierarquia empresarial ganharam uma preponderância sem precedentes na vida das empresas para a sua contínua evolução e sobreposição no mercado empresarial “a necessidade de que o departamento de recursos humanos possa agir sobre cada gerente, supervisor ou chefe, orientando, influenciando, coordenando e controlando as políticas e práticas de gestão de recursos humanos, exigiu daquele órgão uma evolução técnica sem precedentes nos últimos anos. Principalmente porque foi preciso utilizar várias ciências como psicologia, sociologia e comportamento organizacional para poder formar o arcabouço teórico e o conjunto de práticas que pudessem suportar o grande desafio que é lidar com pessoas, compatibilizando seus objetivos com os objetivos da organização.” (Cabrera, 2011).

1.2 - Objetivos

Este projeto tem como objetivo o estudo da relação de afetação entre as variáveis em causa (liderança e motivação), e dessa forma, adequar o melhor estilo de liderança ao tipo de trabalhador e ao contexto no qual esse se insere (seja na metalúrgica, na restauração, na imobiliária, etc.).

Demonstrar a relevância da motivação no sucesso organizacional e dos próprios trabalhadores.

Estudar a importância e o impacto do fator humano na motivação dos demais e do bem-estar da organização, tanto a nível social como financeiro.

Apurar o papel da inteligência emocional na constituinte de um líder, e como este faz uso da mesma.

E por fim entender, como os líderes efetivamente motivam os demais e de que forma o fazem.

O que espero e pretendo é que este estudo possa de alguma forma contribuir para o surgimento de outras obras sobre a temática, aprofundando-a de forma a que esta possa de fato revelar toda a sua capacidade e potencial como ferramenta de gestão das organizações, tanto aquelas com fins lucrativos como as de fins não lucrativos, bem como para todo o tipo de outras empresas, e demonstrar o papel importantíssimo e intrínseco que a liderança possui na motivação dos trabalhadores e nos consequentes resultados da organização.

O objetivo principal é contribuir para a criação de um modelo de liderança/motivação que, em todos os níveis da cadeia hierárquica, consiga aliar a liderança, a motivação e os resultados positivos.

1.3- Estrutura da Dissertação

No primeiro capítulo irá ser introduzido o tema e a problemática, é retratado o estado atual das empresas e os requisitos necessários para a evolução da organização e o impacto que uma liderança bem-sucedida irá ter no sucesso da organização como na motivação e predisposição a atingir objetivos dos trabalhadores.

Em seguida, os objetivos que foram propostos com a realização desta dissertação e o contributo esperado para a área.

O capítulo seguinte é a Revisão Bibliográfica, neste capítulo é feita uma descrição mais detalhada das variáveis e do tema através de referenciação. Numa primeira instância é feito o enquadramento da Liderança e do papel de um líder na empresa bem como a sua influência no sucesso ou no falhanço da mesma.

Em seguimento, descreve-se com maior pormenor igualmente a motivação e os conceitos psicológicos base por detrás da mesma. E como um líder pode influenciar os níveis motivacionais dos colaboradores.

Após uma mais detalhada descrição de ambas as variáveis dependentes, são descritas as variáveis independentes do modelo de liderança adotado: auto-consciência, auto-regulação, auto-determinação, empatia e social skills.

Cada uma das variáveis é descrita com auxílio de bibliografia apropriada e formam o modelo de inteligência emocional, que é uma das, senão a, característica mais importante para um líder no presente.

No sub-capítulo seguinte temos o Estado da Arte, neste capítulo é feito um cruzamento, por assim dizer, de referências. Diversas ideias e opiniões de autores diferentes e a forma como a Inteligência Emocional é vista no mundo.

É neste capítulo que o modelo utilizado na dissertação começa a ser mais aprofundado. Fala-se um pouco no percurso da IE ao longo do tempo até chegar ao Modelo de Inteligência Emocional por Goleman. Aqui o modelo é descrito e enquadrado, é feita uma “ponte” entre a IE e a Liderança e em seguida temos uma figura do modelo de Goleman.

No capítulo seguinte é descrito como será conduzida a investigação, em que setor se aplica e justificação, bem como será aplicado o questionário e de onde foram obtidos os dados tratados. De seguida temos um pequeno subcapítulo relativo à amostra (a população e os participantes) e uma descrição de como foi concebido o questionário e de onde foram retiradas as escalas de mensuração para tratar os resultados obtidos.

No capítulo posterior temos a análise estatística descritiva e as correlações das variáveis, com uma série de gráficos e tabelas com as respetivas discussões e o teste das hipóteses.

Por fim, no último capítulo, a discussão, implicações e contributos para a área e para a teoria, os impactos da mesma no contexto empresarial e as possíveis limitações a futuras investigações, bibliografia e anexos.

2. Revisão da Literatura

2.1- Conceitos essenciais

Revisão Bibliográfica

Liderança

Nos dias que correm é cada vez mais destacado o papel da liderança no sucesso das organizações e de que forma podemos tirar o melhor proveito dos trabalhadores através de uma boa orientação. Para Simon e Schuster (2009) o conceito de liderança é construído desde cedo na nossa mente devido ao longo período que os seres humanos são dependentes dos seus progenitores para a sobrevivência, desde cedo aprendemos a seguir a liderança de nossos pais para satisfazer as nossas necessidades de conforto e alimentação.

Muitas pessoas tendem também a confundir um chefe com um líder, no entanto, a diferença é clara, um líder é alguém que lidera e um chefe é alguém que manda (Rosevelt, Theodore).

Segundo esta ideia diversos autores põem em foco a humildade e o carácter aventureiro do líder: “É melhor liderar a partir da retaguarda e colocar outros à frente, especialmente quando estamos a celebrar uma vitória por algo de muito bom que aconteceu.” Mandela, Nelson; “Ninguém será grande líder se quiser fazer tudo sozinho, ou ter todos os louros por o ter feito.” Carnegie, Andrew; “Um líder é melhor quando as pessoas mal sabem que ele existe... quando o seu trabalho está feito, e o seu objetivo cumprido, todos dirão: “Conseguimos fazer nós mesmos” (Tzu, Lao); “Um bom líder assume um pouco mais do que a sua própria culpa e um pouco menos do que o seu crédito.” (Glasow, Arnold H.).

No entanto, uma ideia um pouco diferente é defendida por diversos autores. Estes defendem que as equipas são melhor sucedidas quando optam pela liderança múltipla e ajustam o líder ao contexto e à necessidade da tarefa (Katzenbach & Smith 2001).

Muito do papel de um líder passa também por servir os que o rodeiam e tentar extrair os melhores resultados possíveis dos seus colaboradores, o líder presta um serviço às pessoas que trabalham com ele, como havia sido referido, mas também presta um serviço à organização (De Pree, Max 1989), a liderança baseia-se em tornar os demais à nossa volta melhores, bem como providenciar as estratégias de forma a que a equipa seja capaz de atuar até mesmo na ausência do líder (Sanberg, Sheryl)

Uma das outras ideias mais vincadas neste vasto tema que é a liderança, é a própria personalidade e impacto que o líder deve ter, um líder é alguém capaz de guiar pessoas e motivá-las de modo a atingir os objetivos, os líderes ajudam-se a si mesmos e aos que os rodeiam a atingir os objetivos, eles orientam, inspiram e muitas vezes criam algo. “A liderança é a capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e o sucesso das organizações de que são membros” (Globe, 2015), um líder bem sucedido é alguém que as pessoas seguem voluntariamente, “Liderança não tem a ver com um

título ou uma designação. É sobre o impacto, influência e inspiração.” (S. Sharma, Robin); “Torne-se o tipo de líder que outras pessoas seguiriam voluntariamente, mesmo que não tenha o título ou a posição.” (Tracy, Brian). Para Rego e Cunha (2016) “A liderança é um processo de influência através do qual alguém, individual ou coletivamente, conduz outras pessoas ou entidades a atuarem em prol de objetivos comuns”. A liderança é um processo de motivação e de extração do melhor que todos têm.

A inteligência emocional é um dos comportamentos característicos de um líder transformacional (Barling, J., Slater, F., & Kevin Kelloway, E., 2000), diversos autores postulam diferentes variáveis e factores pertencentes ao modelo de inteligência emocional, os utilizados aqui serão autoconsciência, determinação, auto regulação, empatia e habilidades sociais (Salovey, P., & Mayer, J. D. 1990). Em 1978, James McGregor Burns idealizou a liderança de duas formas: Transacional ou Transformacional, no entanto como já foi referido o modelo de inteligência emocional faz parte de um comportamento transformacional. O líder transformacional tem como linha de ação o desenvolvimento dos seus seguidores de forma a que estes um dia possam também se tornarem líderes, este resultado é obtido correspondendo às necessidades dos indivíduos capacitando-os e alinhando os seus objetivos pessoais com os objetivos maiores da organização Burns (1978). Através de mais estudos na área apurou-se os líderes transformacionais tem mais capacidade de fazer com que os trabalhadores excedam os níveis de performance esperados, bem como grandes níveis de satisfação e compromisso com os objetivos da empresa exatamente por estarem mais alinhados com os seus próprios Bass (1985). A liderança transformacional funciona como moderador no modelo utilizado de Inteligência Emocional.

Motivação

A motivação em consequência do próprio nome é composta por motivos, e variados autores defendem que o princípio básico por trás de um motivo é, uma necessidade ou desejo acoplado com a intenção de atingir um objetivo apropriado (Krench & Crutchfield, 1959). Vários autores falam da energização do comportamento Lewis (1963) e Kimble & Garnezy (1963) como uma definição enquanto para Ray (1964) um motivo deverá ter referência a três componentes: o comportamento do sujeito, a condição biológica interna relacionada e a circunstância externa relacionada.

A motivação, como muitos outros conceitos psicológicos não pode ser medida, nós inferimos a motivação de alguém através das suas ações, é encarada como uma espécie de força interna que emerge, regula e sustenta todas as nossas ações mais importantes Vernon (1973) e Ferguson (1976), é o termo geral que descreve o comportamento regulado por necessidade e instinto com respeito a objetivos (Deese, 1964). Quando sentimos a necessidade de algo, chamamos a isso um estado de motivação, é um sentimento e um impulso (Rogers, Ludington & Graham, 1997); pode ser definida também como o conjunto de mecanismos biológicos e psicológicos que possibilitam o desencadear da ação, da orientação e, por fim,

da intensidade e da persistência: quanto mais motivada a pessoa está, mais persistente e maior é a atividade (Lieury & Fenouillet, 2000). Já para Bzuneck (2004), a motivação tem sido entendida ora como um fator psicológico, ou conjunto de fatores, ora como um processo. Existe um consenso generalizado entre os autores quanto à dinâmica desses fatores psicológicos ou do processo, em qualquer atividade humana. Eles levam a uma escolha, instigam, fazem iniciar um comportamento direcionado a um objetivo.

A motivação pode ser brevemente dividida em duas perspectivas por parte dos autores, automotivação ou motivação através de outrem. Para muitos autores a motivação faz parte do papel do líder, Eisenhower, Dwight defende que a motivação é a arte de conseguir fazer com as pessoas queiram fazer o que o líder quer que elas façam, Ziglar, Zig por seu lado diz que muitas pessoas chegam mais longe do que alguma vez imaginaram porque alguém acreditou nelas.

No entanto existe a outra face da moeda, muitos autores defendem que a motivação é um processo intrínseco (auto-motivação), as pessoas fazem o seu melhor trabalho quando elas próprias acreditam que a tarefa que estão a executar vale a pena e tem relevância “O homem livre é sempre melhor que o escravo” Harvey-Jones, John. Para Nightingale, este defende uma ideia semelhante, que as pessoas com metas e objetivos traçados mais facilmente os atingem por saberem para onde querem ir e como querem ir.

Para Bergamini (1997) no início do século a dificuldade era saber o que fazer de forma a motivar as pessoas, no entanto, mais recentemente a preocupação mudou de sentido apurou-se ao longo do tempo que as pessoas já têm algum tipo de motivação dentro de si, e o objetivo é encontrar então os recursos organizacionais que estimulem ou na pior das hipóteses não sufoquem essas motivações.

Autoconsciência

Autoconsciência é um conceito central de diferentes abordagens à vida e ao comportamento, em psico-análise, aumentar a nossa própria consciência é tanto uma ferramenta como um objetivo, auto-examinação permite às pessoas reconhecer os seus pensamentos inconscientes, motivos e defesas, este exercício pode trazer grandes benefícios como o aumento da introspeção e por extensão da autoconsciência (Fenigstein, A., Scheier, M. F., & Buss, A. H., 1975).

Searle (1992) descreve autoconsciência como uma forma extremamente sofisticada de sensibilidade e que provavelmente apenas os seres humanos a possuem e talvez um número muito reduzido de outras espécies.

Para Searle (1992) e Hegel (2007) autoconsciência vem sempre aliada com uma ação, um movimento, mas o contrário já não é necessariamente verdade, os actos conscientes têm sempre um conteúdo não podem ser apenas conscientes.

Auto-regulação

Para Bandura (1986) um dos pioneiros do conceito de auto-regulação, descreve-o como a capacidade do indivíduo para planejar, monitorizar e avaliar os seus pensamentos, sentimentos e comportamentos de forma a controlá-los. Para o autor auto-controle é implicativo de auto-regulação e neste sentido esta competência pode ser definida como uma competência cognitivo-comportamental transversal sendo útil tanto na interação social como na redução de comportamentos que podem tornar-se não adaptativos (consumo excessivo de alimentos calóricos), substituindo-os por outros mais auto-regulados. A auto-regulação encontra-se estreitamente relacionada com outros fatores, como a motivação, visto que a perseguição de uma determinada tarefa ou objetivo implica comprometimento e este, por sua vez, implica motivação.

Zimmerman, B.J. (2000) argumenta que a capacidade mais importante nos seres humanos é de se auto-regular, e que esta nos proporcionou uma vantagem adaptativa que permitiu aos nossos antepassados sobreviver e ainda crescer enquanto certas condições levaram à extinção de outras espécies.

Já para outros diferentes autores (Araújo, 2010; Nielsen, 2012; Smith, 2005; StGeorge et al., 2012) a auto-regulação não passa da interioridade do indivíduo, o seu comportamento e o meio em que está inserido, que influencia as crenças individuais de cada um, é um processo que ocorre progressivamente.

Auto-determinação

Uma das primeiras referências a esta característica foi feita por Deci & Ryan (1985), os autores expõem que a auto-determinação quando aplicada num contexto educacional tem como objetivo promover aos estudantes um interesse em aprender, estudar e a ganhar confiança nas suas próprias capacidades e atributos. A teoria de auto-determinação estuda a motivação, desenvolvimento e bem estar, foca-se igualmente em vários tipos de motivação, dando particular atenção à motivação autónoma e à motivação controlada (Deci, E. L., & Ryan, R. M., 2008).

Do ponto de vista organísmico, a teoria da auto-determinação percebe os humanos como organismos ativos e com vista ao desenvolvimento, que inatamente procuram desafios nos seus ambientes, de forma a otimizar as suas potencialidades, capacidades e sensibilidades (Deci & Ryan, 2004).

Para Rufini & Boruchovitch a teoria da autodeterminação foi proposta de forma a compreender todos os componentes da motivação intrínseca e extrínseca e os factores com ela relacionados.

Empatia

A empatia na sua definição mais abrangente refere às ações de um indivíduo quando observa e confronta experiências de outros. Empatia foi considerada por alguns investigadores como um fenómeno cognitivo com o foco da sua pesquisa em tais processos intelectuais como uma percepção acertada de outros (Davis, M.H., 1983).

Já para Preston, S. D., & de Waal, F. B. M. (2001) a empatia representa uma das formas mais básicas de expressão humana, a empatia desenvolveu de forma a facilitar o comportamento social, ela proporciona a percepção de eventos, tanto os nossos próprios como os dos demais.

A empatia pode ser facilmente explicada como nada mais nada menos que a capacidade de compreender o outro através do seu ponto de vista como se nós mesmo estivéssemos na mesma situação (Cormier, Nurius & Osborn, 2009) é uma tentativa mais ativa de chegar ao próximo, de conseguir compreendê-lo e pôr-se na sua posição através de um esforço intelectual propositado (Routledge, 2018).

Social Skills

As habilidades sociais ou social skills podem-se definir como um conjunto de competências que permitem ao indivíduo criar e manter relações sociais, contribuem para a aceitação da sociedade e permite ao indivíduo ser capaz de lidar da melhor maneira com a amplitude de todos os eventos e acontecimentos do ambiente social (Walker, 1983), na capacidade de desempenhar os comportamentos necessários e aceites na sociedade por parte dos indivíduos (Spence, 2003). Estas habilidades sociais permitem ao indivíduo expressar sentimentos, atitudes, desejos, opiniões ou direitos da forma mais adequada ao contexto em que se insere (Marinho & Caballo, 2002).

Já num contexto orientado mais para a liderança, as capacidades comunicacionais de um líder têm um enorme impacto na sua eficiência, estas capacidades vêm aliadas a certos traços psicológicos como a sociabilidade, extroversão, nutrição ou assertividade, todas estas características fazem parte de um bom comunicador, e de um líder eficiente. (Riggio, R. E., Riggio, H. R., Salinas, C., & Cole, E. J., 2003).

2.1.1 - Hipóteses

H1 - Um líder é capaz de motivar os trabalhadores.

H2 – Um elevado grau de inteligência emocional torna os indivíduos mais propensos a líderes organizacionais eficientes.

H1 - Tal como foi referido na fase inicial da dissertação, a motivação pode ser segmentada em dois tipos a auto-motivação ou a motivação através de influência exterior. Para alguns autores como Dwight Eisenhower a motivação é nada mais do que o engenho de levar as pessoas a fazer o que o líder deseja que elas façam, Zig Ziglar por sua vez defende que muitas pessoas necessitam desta motivação gerada pelo líder, e que esta lhes permite chegar mais longe do que alguma vez pensaram ser capazes porque alguém acreditou nelas e as motivou.

O papel empresarial de um líder para além de tentar obter os melhores resultados possíveis dos seus colaboradores passa também por servir e impulsionar o desenvolvimento das suas capacidades (De Pree, Max 1989). Para Rego e Cunha (2016) “A liderança é um processo de influência através do qual alguém, individual ou coletivamente, conduz outras pessoas ou entidades a atuarem em prol de objetivos comuns”. A liderança é um processo de motivação e de extração do melhor que todos têm.

“A liderança é a capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e o sucesso das organizações de que são membros” (GLOBE, 2015).

H2- A liderança quando, eficiente, bem aplicada e pertinente deriva de um elevado grau de inteligência emocional (IE)

“IE é um componente crítico numa liderança efetiva e desempenho de equipa nas organizações do presente” (Melita Prati, et al. 2003).

Segundo Chen, Jacobs & Spencer (1998) cerca de 90% de liderança bem sucedida é devido à IE. Líderes que possuem altos níveis de IE conseguem fazer melhor a gestão das suas emoções e de compreender mais facilmente as dos demais. Desde o início do estudo da IE e com o contínuo aumento da sua relevância no contexto empresarial atual muitos estudos foram realizados no sentido de encontrar uma relação entre a IE e uma liderança eficiente e de facto, reportaram existir uma correlação positiva entre as duas (Lopes et al, 2006; Rosete & Ciarrochi, 2005; Gardner & Strough, 2003; Wolff et al, 2002; Wong & Law, 2002).

A continuidade do estudo da IE possibilita a capacidade de melhoria a nível de performance e de empenho dos colaboradores (Berkovich & Eyal, 2016) (Bhalerao & Kumar, 2016).

Já em 1995, Goleman após efetuar um estudo e analisar 500 organizações, elaborou um relatório no qual reportava que os líderes que apresentaram melhores indícios deviam-se a elevados níveis de IE (Abdulkarim, 2013).

Uma liderança eficiente e que os colaboradores todos respeitam não consiste apenas em

delegar tarefas, tomar decisões e dar indicações, um bom líder tem atenção aos pormenores e às coisas simples como perguntar diariamente como estão os seus empregados, mostrar interesse em saber, tratá-los de forma justa e coerente, demonstrar empatia, dar apoio, envolvê-los no projeto e nos objetivos da empresa, fazê-los sentir que fazem parte e que são uma parte valorizada da empresa (Kerr, Garvin, Heaton & Boyle, 2006).

2.2 - Estado da Arte

Estado da Arte:

Define-se liderança pela capacidade de motivar e estimular um aglomerado de pessoas, de forma correta, ética e por vezes entusiasta tendo como objetivo que todos os envolvidos contribuam livremente e com entusiasmo para atingir uma meta, um objetivo ou um propósito da equipa ou da própria organização. A liderança pode surgir naturalmente, quando uma pessoa sobressai num certo grupo e acaba inevitavelmente por assumir (se bem que informalmente) o cargo de líder. A liderança pode também ser conferida através de cargos de chefias, eleições dentre outros processos burocráticos. No entanto nem todos os indivíduos possuem as características necessárias para ser um líder respeitado e eficiente. Um líder tem de ser:

- Carismático
- Humilde
- Paciente
- Bom ouvinte
- Motivador
- Proativo
- Organizado

Max De Pree (1989) descreve o líder como um servidor da organização e das pessoas que trabalham com ele.

Já Katzenbach & Smith (2001) pensam de forma diferente, para os autores as equipas são beneficiadas pela liderança múltipla na qual o papel de comando muda dentro do grupo conforme a necessidade da tarefa.

“Um líder é melhor quando as pessoas mal sabem que ele existe... quando o seu trabalho está feito, e o seu objetivo cumprido, todos dirão: “Conseguimos fazer nós mesmos”” — Lao-Tzu, antigo filósofo e fundador do Taoísmo.

“Liderança consiste em tornar os demais melhores como resultado da nossa presença e garantir que esse impacto se mantém na nossa ausência.” - Sheryl Sanberg, COO do Facebook.

“Líderes devem providenciar a estratégia e o curso de ação e dar aos seus subordinados as ferramentas necessárias para recolher informação e atingir objetivos. Os líderes não devem tentar tomar todas as decisões. “ Bill Gates, fundador da Microsoft.

“O desafio da liderança passa por ser forte, mas não rude; ser gentil, mas não fraco; ser arrojado, mas não bully; ser pensativo mas não preguiçoso; ser orgulhoso mas não arrogante; ser humilde mas não tímido, ter humor mas sem loucuras.” — Jim Rohn, empreendedor e orador motivacional.

“Nenhum homem irá se tornar um grande líder se quiser fazer tudo sozinho ou ter todo o crédito por fazê-lo.” — Andrew Carnegie, magnata de negócios e filantropista do século 19.

“Liderança não tem a ver com um título ou uma designação. É sobre o impacto, influência e inspiração.” — Robin S. Sharma, Escritor canadiano e orador motivacional.

“Torne-se o tipo de líder que outras pessoas seguiriam voluntariamente, mesmo que não tenha o título ou a posição.” — Brian Tracy, orador motivacional, autor de best-sellers e expert em desenvolvimento pessoal.

Como podemos confirmar existem várias perspetivas diferentes de liderança, no entanto todas têm características comuns, um líder tem de ser capaz de garantir o bom funcionamento da equipa e a boa comunicação entre os integrantes da mesma, delegar tarefas com eficiência, organizar os objetivos e os prazos a atingir e determinar a melhor forma de atingir o objetivo proposto.

“Um líder é alguém que conhece o caminho, vai pelo caminho e mostra o caminho.” — John C. Maxwell.

“Um bom líder assume um pouco mais do que a sua própria culpa e um pouco menos do que o seu crédito.” — Arnold H. Glasow

“Para lidar consigo mesmo, use a cabeça. Para lidar com outros use o coração.” — Eleanor Roosevelt

Quanto à Motivação, esta mesma define-se como um impulso que leva as pessoas a agir entusiastamente em relação a um objetivo ou uma meta, é o que faz com as pessoas deem o melhor que têm para dar. A motivação ou a falta dela são fatores extremamente cruciais na vida das empresas, esta pode definir o bom cumprimento ou não das tarefas para atingir os objetivos propostos, daí cada vez mais ser um assunto bastante estudado e a ter em atenção por parte das organizações. Portanto, tendo em linha de conta o que é a motivação é seguro afirmar, que de facto a liderança pode ser o tal “impulso” referido, para atingir metas e objetivos num contexto empresarial.

No entanto, é necessário adequar os corretos tipos de liderança ao contexto empresarial que se inserem. A liderança autocrática torna-se vantajosa em ambientes nos quais a tomada de decisão tem de ser rápida e ágil, em ambientes bastantes especializados nos quais os trabalhadores chegam a ter uma certa dependência de controlo do líder e sentem-se motivados ao serem bem liderados. Contudo, em grupos nos quais os indivíduos querem ser valorizados e fazer parte da tomada de decisão este tipo de liderança pode criar mau ambiente, prejudicando assim o resultado final.

Na liderança democrática o líder tenta que haja um equilíbrio no seio da equipa de forma a que a equipa não seja totalmente autónoma, mas que o líder também colabora, comunica e deixa participar os colaboradores na tomada de decisão. Quando bem aplicada fomenta o bom ambiente dentro da equipa e por conseguinte a motivação da mesma.

Por último, a liderança liberal também conhecida como liderança do “laissez-faire” do deixai fazer é vantajosa num ambiente em que haja grande capacidade dos colaboradores, autonomia e maturidade nas funções que desempenham e libertando assim o líder para tarefas mais relevantes na qualidade de processos. No entanto, num contexto nos quais os trabalhadores não possuam estas características a empresa terá resultados catastróficos.

Nos dias que correm, cada vez mais se dá ênfase a uma vertente importantíssima para todos os líderes, a inteligência emocional. Inteligência emocional é um conceito psicológico que se descreve pela capacidade de reconhecer e avaliar os nossos próprios sentimentos e dos ao nosso redor, assim como a capacidade de lidar com eles. Vários autores descrevem a mesma como a competência responsável por boa parte do sucesso e da capacidade de liderança de um ser humano.

A IE (Inteligência Emocional) pode ser datada até à altura de Charles Darwin que foi capaz de reconhecer uma diferente vertente da inteligência, a “Inteligência Prática” (Sternberg, 1985). Mas na verdade, em 1920 o primeiro a definir inteligência social ou inteligência prática foi Edward Thorndike (McCleskey, 2014).

Salovey e Mayer introduziram o termo IE como uma inteligência capaz de andar em redor da capacidade de ser racional com as emoções, e que essas mesmas emoções induzem ao pensamento (Sadri, 2012). IE é descrita por eles como a capacidade cognitiva de compreender, reconhecer e avaliar o significado das emoções de forma a solucionar problemas (Mayer, Caruso & Salovey, 1999). O conceito básico por detrás da IE é o de que duas componentes mentais distintas, pensar e sentir, de facto trabalham em conjunto (Kerr, Garvin, Heaton & Boyle, 2006).

O modelo utilizado neste estudo será o de Daniel Goleman, que em 1995 tornou a IE extremamente relevante ao publicar o seu livro “*EI why it can matter more than IQ*”. O modelo de Goleman é baseado na performance e em 5 capacidades, que iremos falar com detalhe mais a frente, auto-consciência, auto-regulação, motivação, empatia e capacidades sociais (social skills). As três primeiras capacidades estão relacionadas com competências pessoais enquanto que as últimas duas a competências sociais.

Um outro importante modelo é a aproximação de traços de Petrides. É um método que se foca na eficácia pessoal e na perceção pessoal (Petrides, Furham & Mavrovelli, 2007). Estas três diferentes fases do nosso estudo e compreensão da IE são chamadas das 3 correntes. Numa primeira fase entendemos a IE mais como um conjunto de habilidades interrelacionadas que podem ser medidas através de testes de habilidade (Mayer e Salovey 1997), numa segunda fase

sugeriu-se medir a IE através de auto-avaliação (Mayer e Salovey, 1997). Por fim numa última fase IE foi definida como um conjunto de predisposições, competências e percepções em como lidar com emoções (Goleman, 2000).

Muitos defendem o contínuo estudo da IE porque é capaz de melhorar a performance dos indivíduos e o seu empenho (Berkovich & Eyal, 2016) (Bhalerao & Kumar, 2016). Esses indivíduos conseguem se entender melhor a eles mesmos e por consequência melhor aos outros, bem como socializar e comunicar melhor com os demais (Bar-On & Parker, 2000). Quando existem elevados níveis de IE, a performance mental bem como a física melhoram, levando a melhores resultados académicos como desempenho no trabalho (Bar-On & Parker) ao passo ainda que EI tem uma correlação negativa com o stress laboral (Nikolau & Tsaousis, 2002). Desta forma muitos académicos defendem e argumentam que “IE é um componente crítico numa liderança efetiva e desempenho de equipa nas organizações do presente” (Melita Prati, et al. 2003)

IE e Liderança

A liderança sempre possuiu e continua a possuir um grande peso e papel no sucesso ou fracasso das organizações, e cerca de 90% de liderança bem sucedida é devido à IE (Chen, Jacobs & Spencer, 1998). Com a IE os líderes conseguem gerir melhor as suas emoções e compreender melhor as dos outros. Conseguem desta forma estimular e motivar empregados visto terem boas social skills, e perceberem pelo que os empregados estão a passar através da empatia. Líderes com elevados níveis de IE são capazes de regular as suas e as emoções dos colaboradores devido à sua elevada auto-regulação e auto-consciência (Goleman, 2000).

Com o crescimento da relevância da IE muitos académicos têm procurado uma relação entre IE e liderança eficiente, e reportaram que de facto existe uma correlação positiva entre uma liderança bem sucedida e a IE (Lopes et al, 2006; Rosete & Ciarrochi, 2005; Gardner & Strough, 2003; Wolff et al, 2002; Wong & Law, 2002). Por outro lado, IE ajuda também os colaboradores a entenderem comportamentos específicos de liderança e liderança efetiva (Walter et al., 2011). Líderes com elevado nível de IE são capazes de reconhecer, prever e gerir emoções de forma a serem capazes de interagir positivamente com os membros da equipa (George, 2000).

Em 1995, Goleman após analisar 500 organizações, elaborou um relatório no qual dizia que os melhores líderes observados deviam-se a elevados níveis de IE (Abdulkarim, 2013). O estado emocional de um líder afeta a performance dos seus empregados tanto negativamente como positivamente, se o líder estiver de bom humor por exemplo as pessoas à sua volta apresentam níveis mais altos de predisposição bem como motivação. O mesmo acontece ao revés, se o líder não estiver num bom-humor isso impacta negativamente os colaboradores, criando um ambiente disfuncional (Goleman, Boyatzis & McKee, 2001).

Kerr et al (2006) efetuou um estudo a 38 supervisores e os seus 1258 subordinados

utilizando uma ferramenta de nome MSCEIT (tem o propósito de estudar e averiguar uma relação entre IE e liderança eficiente), com esta ferramenta conseguiu evidenciar de facto uma relação positiva entre os supervisores que apresentavam melhores níveis de IE com uma liderança mais eficiente.

Por último, a liderança eficiente relaciona-se com o quão bem um líder consegue tratar os seus empregados com simples gestos como perguntar como estão no dia-a-dia e mostrar de facto interesse em saber, tratando-os de maneira justa, ajudando-os e dando apoio, mantê-los envolvidos no projeto e nos objetivos da organização, fazê-los sentir que fazem parte e envolvê-los em trabalhos de equipa desta forma criando um bom ambiente de trabalho (Kerr, Garvin, Heaton & Boyle, 2006).

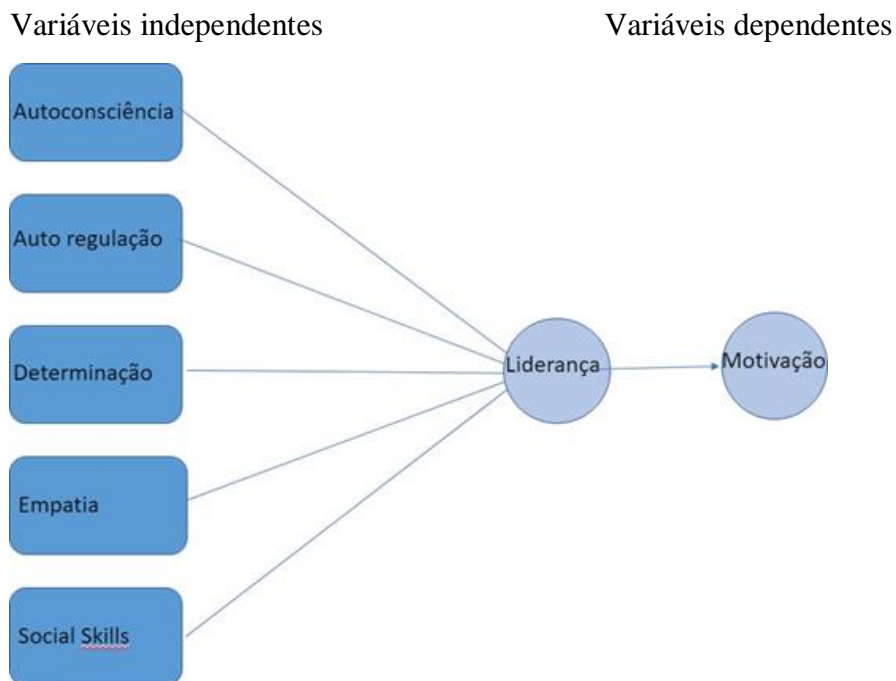
A inteligência emocional por Goleman é "...capacidade de identificar os nossos próprios sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos e de gerir bem as emoções dentro de nós e nos nossos relacionamentos." (Goleman, 1998)

Para Goleman, a inteligência emocional é a maior responsável pelo sucesso ou insucesso dos indivíduos. Como exemplo, recorda que a maioria das situações de trabalho é envolvida por relacionamentos entre as pessoas e, desse modo, pessoas com qualidades de relacionamento humano, como afabilidade, compreensão e gentileza têm mais chances de obter o sucesso.

A inteligência emocional pode ser dividida em cinco componentes:

- Autoconsciência - a habilidade de reconhecer e perceber as suas próprias emoções, disposições e vontades, bem como o seu efeito nos demais
- Auto-regulação - a habilidade de controlar emoções e impulsos
- Determinação - paixão pelo trabalho e disposição de atingir e perseguir objetivos com energia e persistência
- Empatia – capacidade de compreender as emoções dos demais, e de interagir da melhor forma quando se encontram nas mais variadas situações emocionais
- Social Skills - eficiência em gerir relações e criar redes

O modelo de investigação será baseado no modelo de inteligência emocional.



Hipóteses

H1 - Um líder é capaz de motivar os trabalhadores.

A capacidade/probabilidade de sucesso de um líder está baseado em sua personalidade e competências como já foi referido, mas também dos níveis da sua IE. Um líder organizacional com forte propensão à motivação da sua equipa de trabalho irá conseguir obter melhores resultados que um líder que não consiga despertar essa mesma motivação. O líder tem o poder de motivar os demais quando a sua função é bem exercida, o que cria a possibilidade desse ambiente de motivação e de otimismo se estenda até aos colaboradores (Brown, 2014).

A inteligência emocional pode ser descrita resumidamente como a principal característica necessária para o sucesso de relacionamentos sociais mas é também vista e cotada por diversos autores como o antecedente da Liderança eficaz (Boal e Hooijberg, 2000; George, 2000)

Os gestores e líderes capazes de entender e sentir empatia para com os sentimentos e pensamentos dos trabalhadores e demonstrem que as emoções dos colaboradores são benéficas para a empresa e não devem ser vistos como um entrave para mesma, irão de certeza afetar a qualidade do trabalho produzido, verificando um aumento motivacional nos trabalhadores e um conseqüente progresso nas competências para as quais cada trabalhador tenha mais aptidões. Isto acaba por impactar positivamente os níveis de auto-estima, confiança e motivação de cada trabalhador e por conseqüência da organização (Altındağ e Köseadağı 2015).

H2 – Um elevado grau de inteligência emocional torna os indivíduos mais propensos a líderes organizacionais eficientes.

Seguindo a corrente de pensamento de George (2000), Boal e Hooijberg (2000) e Aditya (1996), o grau de IE dos líderes presentes nas empresas tem uma relação de afetação direta no desempenho dos colaboradores, pois são capazes de minimizar situações e ambientes problemáticos dentro da organização através da sua empatia e compreensão do comportamento dos colaboradores (Altındağ e Kösedagi, 2015).

Para George (2000) um líder com elevada IE tem a capacidade de conferir eficácia em todos os setores e níveis da organização seguindo a corrente de pensamento iniciada por House e Aditya (1996) que a IE do líder tem um grande peso no sucesso das interações sociais com os demais.

Para certos autores (Carmeli, 2003; Walter et al. 2011) a IE terá impacto em futuras investigações no sentido de que poderá dar uma maior introspecção aos investigadores sobre o conceito de Liderança, tal como comportamentos exibidos especificamente por líderes e eficácia no trabalho. A importância da IE é para muitos autores urgente e evidente, para Goleman et al. (2013) os estados emocionais do líder, a forma como lida com esses mesmos estados emocionais e as ações que tomam afetam a forma de sentir e de pensar de quem o segue e impacta o sucesso organizacional e desempenho de tarefas. Pode se até dizer que o líder acaba tendo um efeito de propagação nos colaboradores, através do seu estado de espírito que irá determinar o estado de espírito em outros (Goleman et al., 2013).

3 – Métodos

3.1 - A investigação desta dissertação será feita através de pesquisa quantitativa com a elaboração de um questionário que engloba perguntas-chave relacionadas com cada uma das variáveis em estudo de forma a compreender o impacto da liderança e da motivação nos níveis de trabalho nos trabalhadores.

Tendo em linha de conta as diferentes escalas de mensuração das diferentes variáveis enunciadas acima criou-se um questionário com a seleção das mais adequadas à temática e ao assunto em discussão:

Este questionário será respondido online de forma a facilitar a interação do participante através do link: https://docs.google.com/forms/d/1hBQACdwYxV5uijFaM8mykRCGwaz-8cO5V_FAmPXbKOW/edit.

Após o recolhimento de dados do questionário irá ser feita uma análise descritiva dos resultados obtidos no qual foram utilizadas ferramentas como o Alfa de Cronbach, Regressão Linear e Normalidade da Distribuição para verificar a confiabilidade da amostra.

3.2 - População e amostra

Nesta investigação, tendo em conta que a temática abrange todos os colaboradores que possuam chefes ou líderes, de forma a ser elegível para a população necessita apenas de possuir essa mesma condição, que os indivíduos escolhidos sejam/tenham sido trabalhadores com líderes no seu ambiente laboral.

Desta forma, por conveniência para o autor e pela própria facilidade que a administração proporcionou a amostra é constituída pelos colegas de trabalho (tanto da empresa atual (GSLINES), como da empresa anterior (Pestana Vacation Club)) e por família próxima e amigos.

No entanto, é de relevo salientar que houveram algumas dificuldades na disseminação deste mesmo questionário por ambas as empresas a todos os colaboradores, pelo facto de um de questionário como o apresentado em anexo poder ser visto como uma avaliação ou uma conotação das chefias, o que proporcionou a algum desconforto e apreensão. Isto reduziu em larga escala a abrangência deste questionário e da amostra recolhida.

3.3 - Medidas e instrumentos de recolha de dados e variáveis

Liderança

Muitos autores já desenvolveram métodos e formas de medir liderança com a evolução de conhecimentos na área, um dos modelos mais pertinentes e mais reconhecidos é o Índice de Liderança de Kouzes e Posner (1988, 1995), e este consiste nas seguintes constatações:

- O líder comunica a sua visão
- O líder comunica a racionalidade por detrás da sua visão
- O líder partilha de bom grado a sua visão com outros
- Os colaboradores confiam no líder
- O líder é capaz de delegar autoridade e poder
- O líder pratica o que prega
- O líder cumpre as suas promessas
- O líder reconhece o bom desempenho e recompensa-o

Estes oito itens da escala de Índice de Liderança são medidos por um formato de 5 pontos quantificados de 5 (concordo plenamente) até 1 (discordo plenamente).

Escala de Motivação

Landy e Guion (1970) desenvolveram uma metodologia para medir de alguma forma a Motivação, baseadas igualmente numa escala de 1 a 5 na qual 1 (discordo plenamente) e 5 (concordo plenamente):

1- Espírito de equipa - tendência para reconhecer as habilidades de outros potencialmente em conflito com as suas próprias e a capacidade de avaliar tais conflitos em termos de diversos objetivos ao oposto de ser egocêntrico e incapaz de avaliar e negociar diferenças racionalmente.

2 - Concentração nas tarefas - tendência para trabalhar por longos períodos de tempo sem se aperceber do demais sem ser a tarefa na qual está focado não se distraindo facilmente.

3 – Iniciativa própria - tendência a fazer o que é necessário sem ter que lho digam ao invés de esperar pelas instruções até em tarefas mais rotineiras.

4 - Identificação com a organização - larga preocupação com e aceitação dos objetivos da empresa.

5 – Curiosidade laboral - consistência em explorar ramificações do trabalho designado ao invés de se resignar apenas às suas próprias tarefas.

6 - Persistência - tendência para continuar a trabalhar face à adversão ao invés de desistir

7 - Identificação profissional – um desejo de continuar o auto-desenvolvimento dentro da sua profissão ao invés de se conformar.

Auto-consciência

Govern e March (2001) desenvolveram uma escala de medição de auto-consciência denominada “Self-Consciousness Scale (SCS)”, esta escala foi fraseada através de frases declarativas como as que se seguem. Cada item é acompanhado de uma escala de 7 pontos nos quais 1 (discordo plenamente) até 7 (concordo plenamente).

1 – Neste momento, estou consciente de tudo no meu ambiente

2 – Neste momento, estou consciente dos meus sentimentos interiores

3 – Neste momento, estou preocupado com a forma como me apresento

4 – Neste momento, sou auto-consciente acerca da maneira como sou

5 – Neste momento, estou consciente do que está a acontecer à minha volta

6 – Neste momento, sou refletivo em relação à minha vida

7 – Neste momento, estou preocupado com o que os outros pensam de mim

8 – Neste momento, estou consciente dos meus pensamentos mais profundos

9 – Neste momento, estou consciente de todos os objetos à minha volta

Auto-determinação

Para o estudo desta variável foram utilizadas questões da Escala de Auto-Determinação de Arc, esta ferramenta tem como propósito para quem a utiliza gerar uma auto-determinação através da avaliação das suas crenças tanto ao nível pessoal como ao nível de auto-determinação. Esta escala encontra-se subdividida em 4 subescalas específicas (Wehmeyer, Michael L, 1995):

Preocupação familiar e com o próprio

Gestão

Atividade recreacional

Vocações e habilidades sociais

Empatia

O quociente de empatia (EQ) é um questionário que foi realizado por Baron Cohen e Wheelwright (2004), o questionário é composto por 60 questões especialmente efetuadas para medir a empatia num adulto.

Este questionário é medido numa escala igualmente de 1 a 5 em que 1 (discordo plenamente) e 5 (concordo plenamente):

- 1- Consigo facilmente me aperceber se alguém quer conversar
- 2- Prefiro animais a humanos
- 3 – Tento me manter a par das mais recentes tendências e modas
- 4- Encontro dificuldades em explicar aos outros coisas que entendi facilmente, mas que eles não entenderam à primeira
- 5- Sonho quase todas as noites
- 6- Gosto de cuidar dos outros
- 7- Tento resolver os meus próprios problemas sozinho
- 8- Acho difícil lidar com situações sociais
- 9- Estou no meu melhor mal acordo
- 10- As pessoas geralmente dizem que fui longe demais ao provar o meu ponto numa discussão
- 11- Não me incomoda muito atrasar-me para encontrar um amigo
- 12- Amizades e relações são demasiado difíceis por isso tendo a não me preocupar com elas
- 13- Nunca quebraria a lei
- 14- Tenho dificuldade em julgar se algo é bem ou mal educado
- 15- Numa conversaçoão preocupo-me mais com os meus pensamentos ao invés dos da pessoa com quem estou a conversar
- 16- Prefiro piadas práticas a humor verbal
- 17- Vivo a vida para o dia de hoje ao invés de para o futuro
- 18- Quando era mais novo gostava de torturar insetos para ver o que aconteceria
- 19- Consigo rapidamente me aperceber se uma pessoa diz algo mas o significado é outro
- 20 – Tendo a ter opiniões muito fortes sobre moral

- 21- É difícil para mim entender porque certas coisas incomodam tanto outras pessoas
- 22- Considero fácil me colocar na posição de outra pessoa
- 23- Acho que boa educação é a principal coisa que os pais devem ensinar aos seus filhos
- 24- Gosto de fazer coisas no calor do momento
- 25- Sou bom a prever como uma pessoa se irá sentir
- 26- Sou rápido a perceber quando uma pessoa está desconfortável
- 27 – Quando digo algo que ofende outra pessoa, penso que o problema é dessa pessoa e não meu
- 28 – Se alguém me perguntasse se gostava do seu cabelo responderia honestamente, mesmo que não gostasse
- 29- Nem sempre entendo porque alguém se sente ofendido por um apontamento
- 30- Costumam-me dizer que sou imprevisível
- 31- Gosto de ser o centro das atenções
- 32- Ver pessoas a chorar não me incomoda
- 33- Gosto de ter discussões sobre política
- 34- Sou muito frontal, apesar de algumas pessoas entenderem como maldade
- 35- Não acho situações sociais confusas
- 36- Costumam-me dizer que sou bom a entender os sentimentos e pensamentos dos outros
- 37- Quando falo com pessoas tendo a falar sobre as suas experiências ao invés das minhas
- 38- Incomoda-me ver um animal a sofrer
- 39- Sou capaz de tomar decisões sem ser influenciado pelos sentimentos dos demais
- 40- Não consigo relaxar enquanto não fizer tudo o que tenho a fazer durante o meu dia
- 41- Consigo facilmente perceber se alguém está interessado ou aborrecido com o que estou a dizer
- 42- Incomoda-me ver pessoas a sofrer nas notícias
- 43- Os meus amigos normalmente me falam dos seus problemas e dizem que sou bastante compreensivo
- 44- Consigo sentir se estou a ser intrusivo mesmo que a outra pessoa não o diga
- 45- Tenho por hábito arranjar passatempos novos, mas me farto rapidamente deles
- 46- As pessoas normalmente dizem-me que fui longe de mais na brincadeira

- 47- Ficaria demasiado nervoso em andar numa montanha-russa
- 48- Outras pessoas dizem que sou insensível, apesar de não perceber porquê
- 49- Quando vejo um estranho num grupo acho que é da sua responsabilidade tentar se entrosar
- 50- Geralmente sinto-me desapegado emocionalmente ao ver um filme
- 51- Gosto de ser muito organizado e costumo fazer listas das tarefas a fazer
- 52- Consigo me por na pele de outra pessoa rapidamente e intuitivamente
- 53- Não gosto de correr riscos
- 54- Facilmente consigo entender sobre o que outra pessoa quer falar
- 55- Consigo perceber se alguém está a disfarçar a sua real emoção
- 56- Antes de tomar uma decisão peso sempre os prós e contras.
- 57- Não trabalho conscientemente nas regras das situações sociais.
- 58- Sou bom a prever o que alguém irá fazer
- 59- Tendo a me envolver emocionalmente num problema de um amigo
- 60- Consigo normalmente entender e respeitar o ponto de vista de outra pessoa mesmo que não concorde com ele

Social Skills

Para poder entender e avaliar o desempenho social, deve-se levar em conta tanto os aspectos comportamentais envolvidos na interação social, quanto os pensamentos que podem ser gerados pelas interações sociais. No intuito de desenvolver essa avaliação multidimensional das HS, foram desenvolvidas as Escalas Multidimensionais de Expressão Social (Caballo, 1993; Caballo & Ortega, 1989). Elas são compostas por duas escalas: A Escala Multidimensional de Expressão Social parte Motora (EMES-M) e a Escala Multidimensional de Expressão Social parte Cognitiva (EMES-C).

Contextualizando com o tema, a Escala Multidimensional de Expressão Social parte Cognitiva foi criada e trabalhada com o objetivo de avaliar a ocorrência de pensamentos negativos em relação à integração e interação social.

Auto-regulação

Gratz et al (2016) criaram e desenvolveram uma escala de mensuração da auto-regulação. A Escala de Dificuldades de Regulação Emocional (DERS) avalia os níveis típicos de desregulação em seis domínios e 36 itens cotados numa escala lickert de 5 pontos do 1 (discordo plenamente) ao 5 (concordo plenamente).

1: Acesso Limitado às Estratégias de Regulação Emocional (ESTRATÉGIAS):

Quando estou em baixo, sei que vou conseguir encontrar uma maneira de me sentir melhor

Quando estou em baixo, penso que vou acabar por me sentir muito deprimido

Quando estou em baixo, penso que vou-me sentir assim por muito tempo

Quando estou em baixo, acho que não há nada que eu possa fazer para me sentir melhor

Quando estou em baixo, acho que a única coisa que eu posso fazer é afundar-me nesse estado

Quando estou em baixo, demoro muito tempo até me sentir melhor

Quando estou em baixo, sinto que sou fraco

Quando estou em baixo, as minhas emoções parecem avassaladoras

2: Não aceitação das Respostas Emocionais (NÃO ACEITAÇÃO):

Quando estou em baixo, fico irritado comigo próprio por me sentir assim

Quando estou em baixo, sinto-me culpado por me sentir assim

Quando estou em baixo, sinto-me envergonhado de mim próprio por me sentir assim

Quando estou em baixo, fico embaraçado por me sentir assim

Quando estou em baixo, fico zangado comigo próprio por me sentir assim

Quando estou em baixo, começo a sentir-me muito mal comigo próprio

3: Falta de Consciência Emocional (CONSCIÊNCIA):

Estou atento aos meus sentimentos

Presto atenção a como me sinto

Interesso-me com aquilo que estou a sentir

Quando estou em baixo, dedico algum tempo a perceber aquilo que realmente estou a sentir

Quando estou em baixo, apercebo-me das minhas emoções

Quando estou em baixo, acredito que os meus sentimentos são válidos e importantes

4: Dificuldades no Controlo de Impulsos (IMPULSOS):

Quando estou em baixo, fico fora de controlo

Quando estou em baixo, eu perco o controlo dos meus comportamentos

Quando estou em baixo, tenho dificuldade em controlar os meus comportamentos

Quando estou em baixo, sinto-me fora de controlo

Vivo as minhas emoções como avassaladoras e fora do controlo

Quando estou em baixo, sinto que consigo manter o controlo dos meus comportamentos

5: Dificuldades em Agir de Acordo com os Objectivos (OBJECTIVOS):

Quando estou em baixo, tenho dificuldade em concentrar-me

Quando estou em baixo, tenho dificuldade em concentrar-me noutras coisas

Quando estou em baixo, tenho dificuldade em realizar tarefas

Quando estou em baixo, tenho dificuldade em pensar noutra coisa qualquer

Quando estou em baixo, continuo a conseguir fazer as coisas

6: Falta de Clareza Emocional (CLAREZA):

Estou confuso sobre como me sinto

Tenho dificuldade em atribuir um sentido aos meus sentimentos

Sei exactamente como me estou a sentir

Percebo com clareza os meus sentimentos

Não tenho nenhuma ideia de como me sinto

Tendo em linha de conta as diferentes escalas de mensuração das diferentes variáveis enunciadas acima criou-se um questionário com a seleção das mais adequadas à temática e ao assunto em discussão no seguinte link:

As respostas dadas ao formulário foram dispostas numa escala de Likert, na qual os participantes respondiam numa escala de 1 a 5 na qual 1-Discordo totalmente e 5- Concordo Totalmente.

4- Análise dos dados obtidos e discussão

4.1 - Estatística descritiva e correlação

Após a análise das diferentes 58 respostas ao questionário anteriormente mencionado e consequente tratamento dos dados obteve-se os seguintes resultados:

Em primeiro lugar foi calculado o alfa de cronbach, este é um coeficiente que permite medir a confiabilidade de um questionário para uma pesquisa. O alfa é calculado pela correlação entre a variância dos itens individuais e da variância da soma dos itens (HORA, MONTEIRO E ARICA, 2010).

Alfa de cronbach= 0,894599813 (Bom índice de confiabilidade)

Soma Variância	46,18222354
Variância total	382,2262188
Items	58

O segundo passo foi averiguar a normalidade da amostra através da correlação entre o desvio padrão e a média.

Distribuição normal= 0,882699463 (Segue uma distribuição normal)

Média	3,577945402
Desvio Padrão	1,196421545

O passo seguinte consistiu na averiguação da correlação entre cada uma das variáveis independentes e a variável dependente Y (Motivação) através da regressão linear:

Regressão linear	$Y=aX+b$	Y=Motivação
Liderança	a	0,289110389
	b	0,511888012
Auto-Regulação	a	0,297669519
	b	0,535143839
Auto-Consciência	a	0,524544529
	b	0,487532262
Empatia	a	0,675550337
	b	0,472603619

O último passo tratou-se da elaboração dos Histogramas de Frequências para as diferentes variáveis (Motivação, Liderança, Habilidades Sociais, Empatia, Social Skills e Auto-Regulação) nos quais o eixo dos X representa as possíveis respostas dos participantes e o eixo dos Y a frequência com que essas respostas foram dadas. Primeiro efetuou-se a contagem das frequências de cada resposta:

	Frequência absoluta	%
Discordo plenamente	219	8%
Discordo	304	11%
Concordo em alguns pontos	602	22%
Concordo	967	35%
Concordo plenamente	692	25%
Total	2784	100%

Discordo plenamente	13	3%
Discordo	19	4%
Concordo em alguns pontos	73	16%
Concordo	141	30%
Concordo plenamente	218	47%
Total	464	100%

Liderança

Discordo plenamente	92	13%
Discordo	102	15%
Concordo em alguns pontos	156	22%
Concordo	212	30%
Concordo plenamente	134	19%
Total	696	100%

Auto-Regulação

Discordo plenamente	7	2%
Discordo	32	8%
Concordo em alguns pontos	99	24%
Concordo	176	43%
Concordo plenamente	92	23%
Total	406	100%

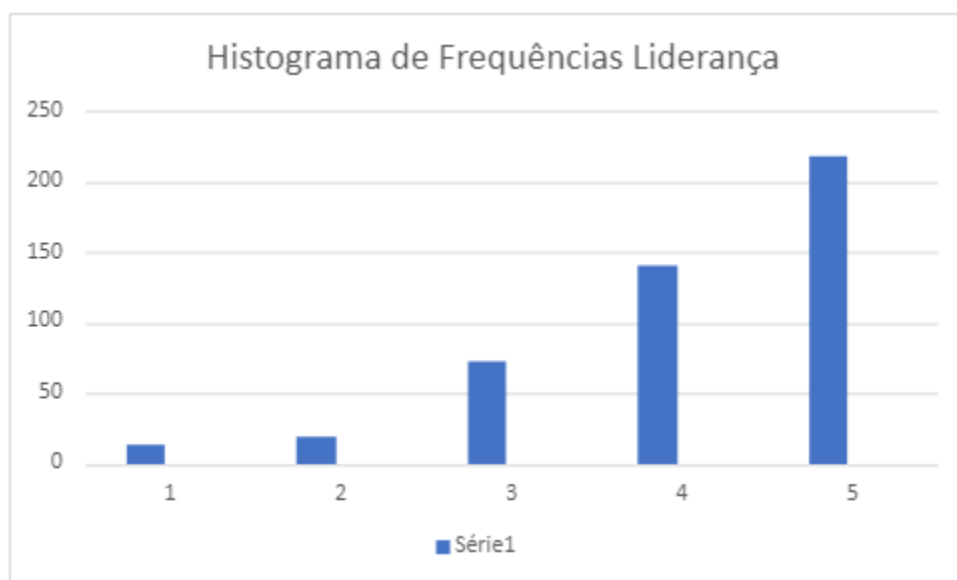
Motivação

Discordo plenamente	29	6%
Discordo	41	8%
Concordo em alguns pontos	124	24%
Concordo	201	39%
Concordo plenamente	127	24%
Total	522	100%

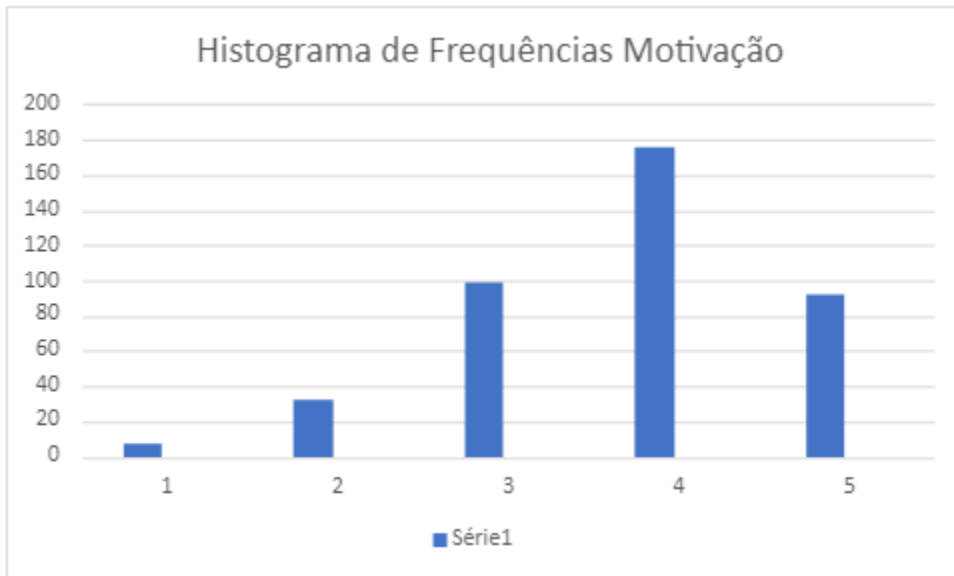
Auto-Consciência

Discordo plenamente	78	11%
Discordo	110	16%
Concordo em alguns pontos	150	22%
Concordo	237	34%
Concordo plenamente	121	17%
Total	696	100%

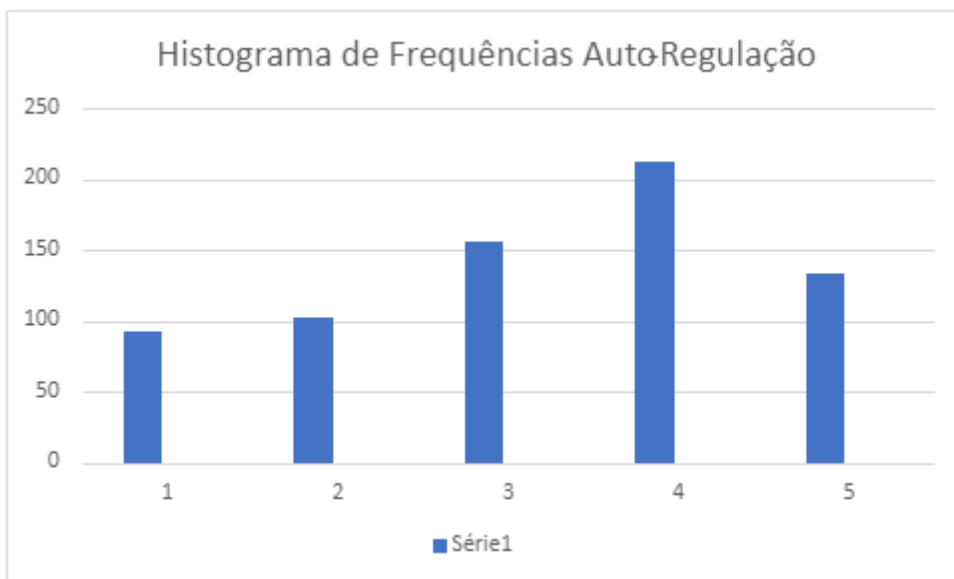
Empatia



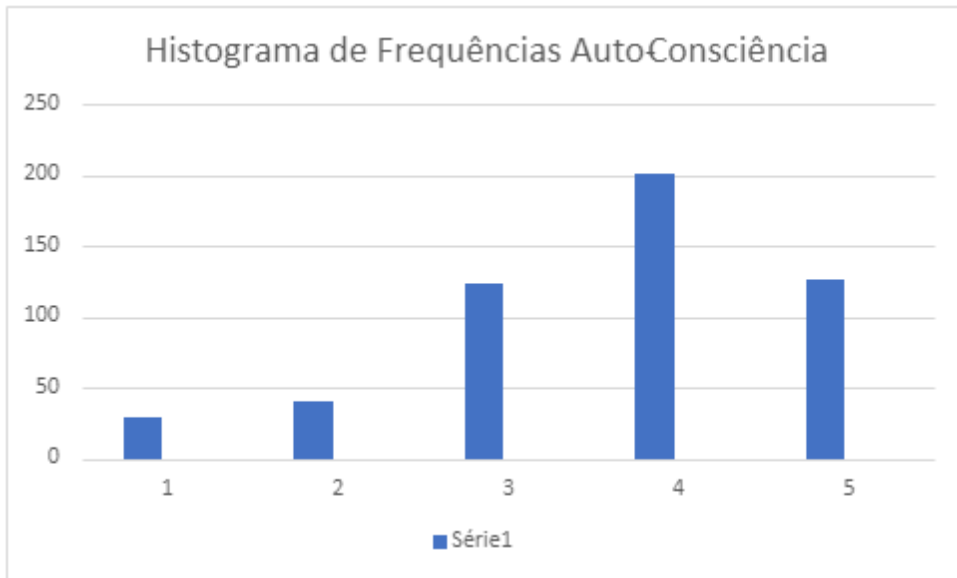
1 – Histograma Liderança



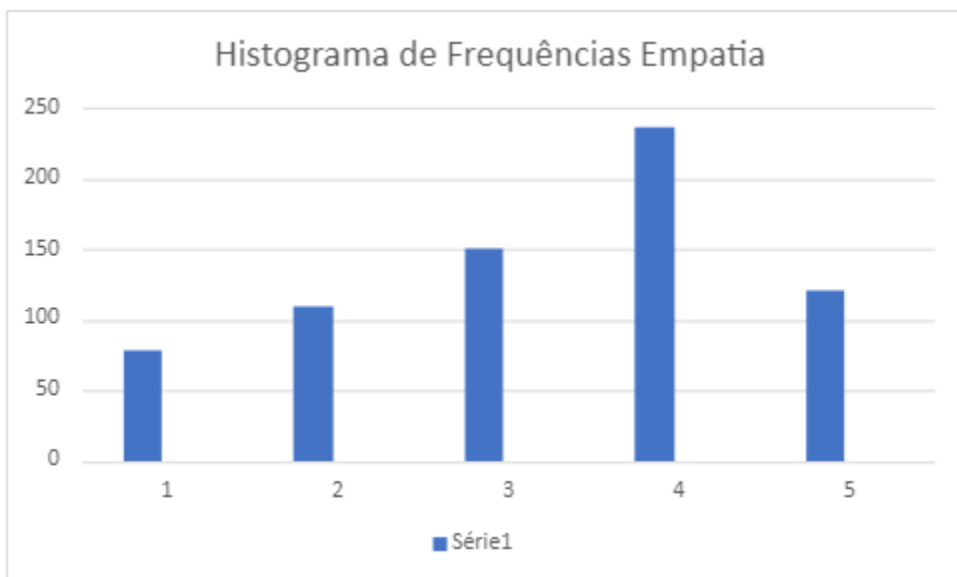
2- Histograma Motivação



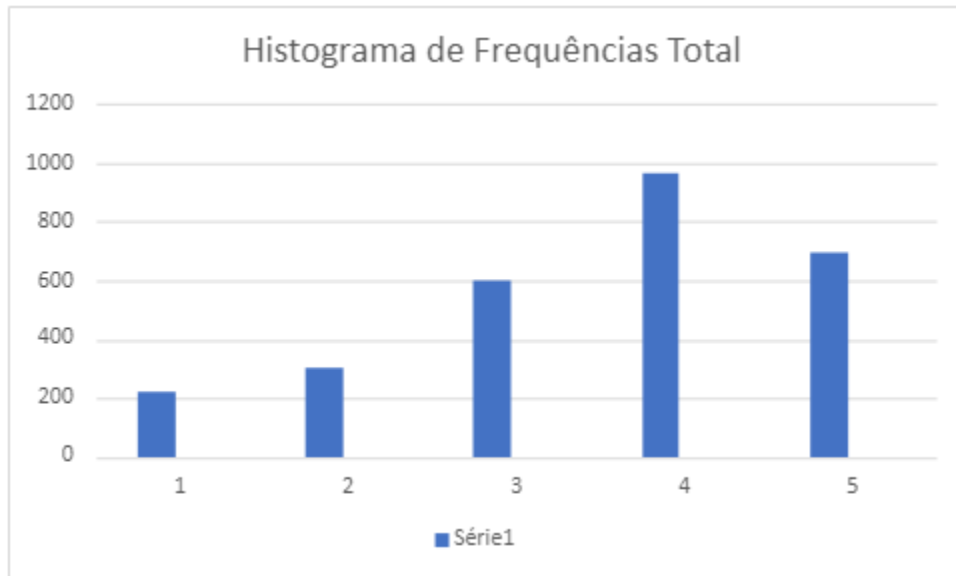
3- Histograma Auto-Regulação



4- Histograma Auto-Consciência



5- Histograma Empatia



6- Histograma Frequências Total

A amostra de 58 participantes consistia em 70,7% Homens (41 indivíduos), 27.6% Mulheres (16) e 1.7% (1 indivíduo) preferiu não dizer qual o seu género. Desses 58 entrevistados a maior percentagem pertencia à faixa etária 18-29 (56,9%) enquanto a faixa etária 30-50 recolheu 29,3% e 50-70 reuniu 13,8%. A nível de habilitações curriculares temos 1.7% de indivíduos sem estudos e 1.7% indivíduos com ensino básico, 20.7% terminaram o secundário, 48.3% possuem uma licenciatura e 27.6% têm um mestrado. Quanto à situação profissional 15,5% estão de momento desempregados, 79.3% são empregados por conta de outrem, 3.4% são empregados por conta própria e 1.7% são reformados.

Por fim, o estado civil dos entrevistados dividiu-se por 75.4% solteiros, 21.1% são casados, 1.8% viúvo e 1.8% preferiu não dizer.

Após a validação de resultados (através do cálculo do alfa de cronbach, normalidade da amostra e regressão linear) os mesmos foram analisados. Podemos observar uma forte relação entre a variável dependente (Motivação) e as nossas variáveis independentes.

Como dito anteriormente, evidenciou-se uma relação clara entre a motivação laboral e as diferentes variáveis independentes, os colaboradores com menores níveis de motivação no local de trabalho eram os que apresentavam também resultados mais negativos nos restantes campos como a Empatia, Auto-Regulação, Auto-Consciência e Liderança.

Apesar da amostra seguir uma distribuição normal e denotar-se que na maior parte, os entrevistados estão motivados no seu ambiente de trabalho, podemos observar que existe igualmente um grupo de colaboradores com elevados níveis de motivação e que esses mesmos colaboradores são os que apresentam melhores resultados nas restantes variáveis, principalmente na Liderança. Através da análise dos gráficos e dos resultados podemos compreender que de facto a liderança tem um impacto na performance dos trabalhadores, tanto positiva como negativa.

4.2 – Teste das Hipóteses

Foram elaboradas duas hipóteses no âmbito desta investigação como anunciado anteriormente:

H1 - Um líder é capaz de motivar os trabalhadores.

H2 – Um elevado grau de inteligência emocional torna os indivíduos mais propensos a líderes organizacionais eficientes.

Regressão linear		
	$Y=aX+b$	Y=Motivação
Liderança	a	0,289110389
	b	0,511888012
Auto-Regulação	a	0,297669519
	b	0,535143839
Auto-Consciência	a	0,524544529
	b	0,487532262
Empatia	a	0,675550337
	b	0,472603619

H1 – $Y=0,289110389x + 0,511888012$ é significativa a $p<0.01$

Pelos resultados observados na equação da regressão linear podemos evidenciar que a H1 é significativa.

De facto se tivermos em linha de conta a ideologia de alguns autores podemos suportar esta hipótese, para Sheryl Sanberg a liderança pode ser resumida em, tornar os demais à nossa volta melhores, bem como providenciar as estratégias de forma a que a equipa seja capaz de atuar até mesmo na ausência do líder (Sanberg, Sheryl).

Muitos dos autores analisados defendiam que a motivação poderia ser segmentada em duas perspectivas, automotivação ou motivação através de outrem. Para muitos desses autores a motivação faz parte do papel do líder, (Eisenhower, Dwight) argumentou que a motivação em contexto empresarial é a arte e engenho do líder em fazer com que os colaboradores queiram fazer espontaneamente o que o líder quer que eles façam

Já Zig Ziglar por sua vez, é um apoiante que que grande parte dos colaboradores

necessitam de uma motivação gerada pelo líder, é esta motivação e incentivo das chefias que muitas das vezes permitem os trabalhadores chegarem mais longe do que alguma vez pensaram possível e isto deve-se ao simples facto de alguém ter acreditado neles e os ter motivado.

Muitos autores apoiam-se firmemente na ideia de que a eficiência dos líderes tem um papel cada vez mais preponderante na vida empresarial, tanto no sucesso como na eficiência, eficácia e margem de progressão dos colaboradores bem como da organização - “A liderança é a capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e o sucesso das organizações de que são membros” (Globe, 2015)

Através da ligação feita com a teoria é possível evidenciar que de facto existe uma relação de causalidade entre a motivação laboral e uma liderança eficiente e bem aplicada e o mesmo foi possível inferir dos resultados obtidos no questionário realizado. Os indivíduos que apresentaram maiores índices de motivação no seu emprego foram os que igualmente melhor avaliaram os seus respetivos líderes. É de relevo salientar que estes indivíduos no campo de “Auto-Regulação” também apresentaram bons resultados, colaboradores cientes dos objetivos e do seu papel na empresa bem como motivados em alcançar os objetivos propostos e no auto-desenvolvimento.

$H2 - Y = 0,297669519x + 0,535143839$ é significativa a $p < 0.01$

$Y = 0,524544529x + 0,487532262$ é significativa a $p < 0.01$

$Y = 0,675550337x + 0,472603619$ é significativa a $p < 0.01$

A H2 evidencia-se igualmente significativa.

Alinhando os nossos resultados com a teoria podemos ver que esta igualmente suporta esses resultados. Para diversos autores como Melita Prati em 2003, a inteligência emocional tem um papel fulcral nos dias de hoje na vida das empresas, evidenciou-se como uma componente crítica de uma liderança eficiente e de um bom desempenho das equipas, uma liderança eficaz, bem aplicada e pertinente sugere um elevado grau de inteligência emocional

Para Chen, Jacobs & Spencer, 1998 perto de 90% das lideranças com sucesso são caracterizadas por aplicar muitos dos princípios da Inteligência Emocional. Estes líderes bem-sucedidos por possuírem altos níveis de IE tem a capacidade de regular da melhor forma as suas emoções e as dos seus trabalhadores, bem como compreender mais facilmente os sentimentos dos demais.

Com o aumento da importância e relevância da IE na vida atual das empresas e organizações imensos estudos foram realizados com o intuito de constatar uma relação positiva entre a IE e uma liderança bem aplicada e eficiente, relação que de facto foi comprovada por diversos autores como Lopes et al, (2006); Rosete & Ciarrochi, (2005); Gardner & Strough, (2003); (Wolff et al, 2002); Wong & Law, (2002). Alguns autores como Berkovich & Eyal e Bhalerao & Kumar defendem também que a continuidade do estudo da IE é uma rampa de lançamento para o aumento da capacidade e melhoria da performance e empenho dos

subordinados.

Foram efetuados vários estudos no sentido de analisar qual o melhor tipo de líderes dentro de uma organização, em 1995 Daniel Goleman analisou e estudou 500 organizações, após análise efetuou um relatório no qual demonstrava que os líderes que apresentaram melhores resultados apresentavam elevados níveis de IE.

Kerr, Garvin, Heaton & Boyle em 2006 argumentaram que o papel de um líder numa empresa é mais do que delegar funções, distribuir tarefas e tomar decisões, pequenos gestos e momentos como perguntar como está a correr o dia, mostrar apoio e disponibilidade, ser coerente, demonstrar empatia, envolvê-los no dia-a-dia da empresa e de facto demonstrar que realmente sente tudo isso faz toda a diferença, faz os trabalhadores sentirem que fazem parte da organização e ajuda a alinhá-los com os objetivos e metas. Todos estes procedimentos e cuidados são tipicamente característicos de líderes com inteligência emocional.

Foi possível observar através dos resultados obtidos que de facto os entrevistados que apresentavam maiores níveis de satisfação com os seus líderes, esses mesmos líderes, obtiveram resultados bastante favoráveis ao nível da empatia, auto-consciência e auto-regulação (características intrínsecas de um líder com elevados níveis de IE).

5 – Conclusões

5.1 – Discussão e implicações para a teoria

Daniel Goleman no seu livro “*Emotional Intelligence 1995*” divide o cérebro humano em duas partes distintas, podemos chamar de dois diferentes cérebros, o cérebro sensorial e o cérebro racional. Goleman ao fazer esta afirmação pretendia demonstrar que num contexto laboral como num contexto real do dia-a-dia não tomamos decisões apenas com uma dessas vertentes do nosso cérebro, se o nosso cérebro fosse totalmente sensorial não seríamos capazes de lidar com a pressão o que levaria à impossibilidade de tomar decisões sensatas, pelo outro lado, se o nosso cérebro fosse totalmente racional não seríamos capazes de ter em conta sentimentos como compaixão e empatia na tomada de decisões. Goleman defende que deve existir um equilíbrio entre ambas as vertentes do nosso cérebro no processo de tomada de decisões, gestão de equipas e relação com os colaboradores.

Desde o início do estudo da IE foram conduzidos um grande número de estudos para averiguar a sua relevância e importância, muitos estudos foram conduzidos no sentido da relação entre a IE e os resultados do desempenho no local de trabalho. Um estudo conduzido em 2004 na empresa “Johnson and Johnson” a mais de 300 gestores mostrou que os indivíduos com melhores níveis de desempenho no local de trabalho obtiveram pontuações altas em quatro categorias: Auto-Consciência, gestão de relações, auto-gestão e consciência social. O estudo foi levado a cabo através do Inventário de Competências Emocionais, uma ferramenta de estudo que pede aos trabalhadores que avaliem os seus superiores numa série de competências características da IE (Cherniss, C., Extein, M., Goleman, D., & Weissberg, R. P. (2006)).

A capacidade de liderar com sucesso organizações e equipas está aliada à capacidade de tomar decisões sensatas e acertadas no prisma da empresa, mas ao mesmo tempo indo de encontro às expectativas dos trabalhadores e tendo em conta os seus sentimentos. Nos dias atuais, os trabalhadores são um dos maiores, se não, o maior fator de diferenciação entre empresas, todos os pormenores fazem diferença na obtenção de vantagem competitiva e agregação de valor para a organização, a satisfação e correta orientação dos colaboradores leva a melhores níveis de performance, empenho e motivação nos objetivos da organização, o que consequentemente confere vantagem em relação aos concorrentes e aumento de valor da empresa.

Através da análise dos resultados obtidos neste estudo foi possível igualmente denotar que os colaboradores com maiores índices motivacionais e de satisfação laboral foram os que melhor classificaram os seus líderes nas variadas categorias pertencentes ao modelo de IE de Goleman.

A motivação é uma componente crítica de um trabalhador na vida atual das organizações, segundo McClelland (1961) a motivação pode ser dividida em três necessidades: Necessidade de afiliação, necessidade de poder e necessidade de realização.

Para Goleman (1995) um indivíduo com elevada inteligência emocional é alguém

orientado para obtenção de resultados, alguém assertivo e com altos índices de perseverança.

A capacidade de nos focarmos e canalizarmos as nossas forças e esforços no sentido de um objetivo é uma das definições da teoria de Goleman, seguindo esta ordem de ideias Goleman alinhou estas qualidades presentes no seu modelo com a vontade de realização.

Quanto à necessidade de afiliação Goleman faz a ligação com a IE através da capacidade que indivíduos com elevada inteligência emocional têm em lidar com um coletivo de pessoas, a capacidade de entrosá-las umas com as outras, bem como fazê-las sentir que fazem parte de uma equipa, de um projeto ou até mesmo de um departamento.

Líderes que aplicam e fazem uso da inteligência emocional têm capacidade de criar e utilizar táticas de persuasão para extrair o melhor de cada colaborador, e de inspirar e guiar indivíduos bem como grupos (Goleman, 2001).

A necessidade de poder, controlo e exercer influência é o último dos fatores motivacionais, na IE um líder é capaz de delegar justamente poder pelos seus colaboradores, colaboradores motivados tomam preferência por situações nas quais eles sejam diretamente responsáveis e nas quais possam obter um feedback da chefia acerca do seu desempenho na tarefa atribuída (Fisher, E. A., 2009)

Após a análise dos resultados obtidos no estudo podemos evidenciar uma clara relação entre a Motivação e a Liderança, de facto, para muitos autores a motivação faz parte do papel do líder. Os indivíduos entrevistados que melhores índices de motivação apresentaram foram também os que deram melhores avaliações aos seus líderes/chefes. A motivação no local de trabalho evidencia-se ligada ao papel dos líderes nas empresas. O estudo deste impacto significativo do papel do líder na vida dos trabalhadores e nos seus índices motivacionais torna-se cada vez mais pertinente no presente. A liderança tem um papel extremamente fundamental no sucesso da empresa e na obtenção de metas e objetivos, um líder com inteligência emocional é capaz de guiar e motivar os seus subordinados para as metas de forma a que, eles próprios se sintam alinhados com os objetivos da empresa e sintam que têm um papel preponderante nos processos da mesma.

5.2 – Implicações para a gestão

Este estudo pode se evidenciar como uma ferramenta a aplicar pelos gestores que querem desenvolver as suas capacidades de liderança e conseqüentemente melhorar os índices motivacionais da sua organização. A importância da gestão de recursos humanos, liderar equipas e projetos cria uma urgência no aperfeiçoamento destas qualidades, vivemos numa realidade empresarial cada vez mais implacável e competitiva, em que todos os detalhes podem fazer a diferença. Uma das componentes mais importantes desta atualidade empresarial é obviamente o desempenho dos trabalhadores, neste estudo é demonstrado quais as características a aprimorar de forma a conseguir motivar e retirar o melhor de cada trabalhador.

Este desenvolvimento das capacidades de liderança tem por base o uso da Inteligência Emocional, ser capaz de tomar a melhor decisão possível qualquer que seja o contexto. A IE possui uma série de características de enorme relevância para o sucesso de um líder: Auto-Consciência, Auto-Regulação, Empatia, Habilidades Sociais e Determinação.

Nesta investigação pretende-se demonstrar aos gestores que existe de facto uma correlação entre uma liderança bem sucedida e os níveis motivacionais dos trabalhadores, e igualmente que os gestores sejam capazes de identificar e interiorizar quais as áreas em que se devem focar de forma a criar uma ligação de maior confiança e respeito com os seus subordinados.

O equilíbrio entre o racional e o factor humano é fundamental na performance de um líder, a investigação evidencia como é possível tomar decisões assertivas e ao mesmo tempo, ter em linha de conta os objetivos da empresa bem com os sentimentos, ambições e desejos dos trabalhadores, alinhando essas mesmas metas das organizações com as próprias ambições dos trabalhadores.

5.3 – Limitações e Futuras Investigações

Apesar do contributo deste estudo para a literatura existente e para a compreensão de como um líder pode aplicar IE para motivar os seus subordinados, possui algumas limitações. No início da investigação a amostra projetada era maior do que a recolhida, no entanto mesmo a amostra projetada era pequena tendo em conta a dimensão do grupo populacional em estudo. No futuro, um estudo que pudesse abranger um grande número de empresas e trabalhadores faria todo o sentido e permitiria obter resultados mais incisivos e mais conclusivos.

Seria de relevo igualmente, testar estas hipóteses em outros contextos culturais, uma das outras limitações foi também o facto de este estudo ter sido apenas conduzido em Portugal, e todos os entrevistados de nacionalidade portuguesa. Os resultados obtidos podiam variar dependendo do contexto cultural da empresa, dos costumes, tradições, legislação e até mesmo dos próprios trabalhadores e líderes.

Uma outra limitação foi o próprio conteúdo do questionário, as questões que apresenta foram vistas em alguns casos como uma possível avaliação das chefias, o que criou alguma resistência na disseminação desse mesmo questionário e contribuindo para um menor número de entrevistados.

A limitação final está relacionada com o modelo utilizado para esta investigação. Não foi possível avaliar todas as variáveis do modelo em pormenor, devido à extensão do questionário inicialmente criado foi necessário retirar algumas das perguntas de certas variáveis do modelo de forma a efetuar um questionário mais sucinto e de mais fácil resposta, isto leva a com que não tenha sido possível a exatidão total de todas as variáveis e das suas componentes lógicas bem como humanas.

Bibliografia

- Abdulkarim, R. M. (2013). *The relationship between a leader's self-perceived level of emotional intelligence and organizational climate, as perceived by organizational members*. Grand Canyon University.
- Altındağ, E., & Köseadağı, Y. (2015). The relationship between emotional intelligence of managers, innovative corporate culture and employee performance.
- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: a motivational basis of performance and well-being in two work settings 1. *Journal of applied social psychology*, 34(10), 2045-2068.
- Bandura, A. (1986). The explanatory and predictive scope of self-efficacy theory. *Journal of social and clinical psychology*, 4(3), 359-373.
- Barling, J., Slater, F., & Kelloway, E. K. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: An exploratory study. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Bar-On, R. E., & Parker, J. D. (2000). *The handbook of emotional intelligence: theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace*. Jossey-Bass.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational dynamics*, 13(3), 26-40.
- Bass, B. M., & Bass Bernard, M. (1985). Leadership and performance beyond expectations.
- Batthyány, K., Cabrera, M., Alesina, L., Bertoni, M., Mascheroni, P., Moreira, N., ... & Rojo, V. (2011). Metodología de la investigación para las ciencias sociales: apuntes para un curso inicial.
- Bergamini, C. W. (1997). *Motivação nas organizações*. São Paulo: Atlas
- Bergamini, C. W. (1998). A difícil administração das motivações. *Revista de Administração de Empresas*, 38(1), 6-17.
- Bhalerao, H., & Kumar, S. (2016). Role of emotional intelligence in leaders on the commitment level of employees: A study in information technology and manufacturing sector in India. *Business Perspectives and Research*, 4(1), 41-53.
- Bjureberg, J., Ljótsson, B., Tull, M. T., Hedman, E., Sahlin, H., Lundh, L. G., ... & Gratz, K. L. (2016). Development and validation of a brief version of the difficulties in emotion regulation scale: the DERS-16. *Journal of psychopathology and behavioral assessment*, 38(2), 284-296.
- Boal, K. B., & Hooijberg, R. (2000). Strategic leadership research: Moving on. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 515-549

- Boyatzis, R. E., Goleman, D., & Rhee, K. (2000). Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI). *Handbook of emotional intelligence*, 99(6), 343-362.
- Brown, C. (2014). The Effects of Emotional Intelligence (EI) and Leadership Style on Sales Performance. *Economic Insights-Trends & Challenges*, 66(3).
- Bzuneck, J. A. (2004). A motivação do aluno: aspectos introdutórios. Em: E. Boruchovitch e J. A. Bzuneck (Orgs.) *A motivação do aluno*, 3ª. Edição, pp. 9-36. Petrópolis: Vozes.
- Carmeli, A. (2003). The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes. *Journal of managerial Psychology*.
- Carvalho, M. S., Palmeira, E. M., & Mariano, M. G. H. (2012). Liderança baseada na motivação e desenvolvimento de pessoal como estratégia de competitividade das organizações. *Obs Econ Latino-am.[Internet]*, 167.
- Chen, W., R. Jacobs and L.M. Spencer. (1998). "Calculating the competencies of stars," *Working with emotional intelligence*, Bantam Books, N.Y., 377-380
- Cherniss, C., Extein, M., Goleman, D., & Weissberg, R. P. (2006). Emotional intelligence: what does the research really indicate?. *Educational psychologist*, 41(4), 239-245.
- Cormier, S., Nurius, P. S., & Osborn, C. J. (2009). *Interviewing and change strategies for helpers: Fundamental skills and cognitive-behavioral interventions* (Instructor's ed., 6th ed.). Brooks/Cole
- Cunha, M. P. E., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2016). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. (8.ª ed.) Editora RH
- Da Hora, H. R. M., Monteiro, G. T. R., & Arica, J. (2010). Confiabilidade em questionários para qualidade: um estudo com o Coeficiente Alfa de Cronbach. *Produto & Produção*, 11(2).
- Davis, M. H. (1983). Measuring individual differences in empathy: Evidence for a multidimensional approach. *Journal of personality and social psychology*, 44(1), 113.
- Davis, M. H. (1983). Measuring individual differences in empathy: Evidence for a multidimensional approach. *Journal of personality and social psychology*, 44(1), 113.
- Day, D. V., & Zaccaro, S. J. (2007). *Leadership: A Critical Historical Analysis of the Influence of Leader Traits*.
- de Moura, M. O., Araújo, E. S., Moretti, V. D., Panossian, M. L., & Ribeiro, F. D. (2010). Atividade orientadora de ensino: unidade entre ensino e aprendizagem. *Revista Diálogo Educacional*, 10(29), 205-229.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of research in personality*, 19(2), 109-134.

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian psychology/Psychologie canadienne*, 49(3), 182.
- Deese, J. (1964). *Principles of psychology*. Boston: Allyn & Bacon
- DePree, M. (2011). *Leadership is an art*. Currency.
- Fenigstein, A., Scheier, M. F., & Buss, A. H. (1975). Public and private self-consciousness: Assessment and theory. *Journal of consulting and clinical psychology*, 43(4), 522.
- Ferguson, E. D. (1976). *Motivation: an experimental approach*. New York: Holt, Rinehart & Winston
- Fisher, E. A. (2009). Motivation and leadership in social work management: A review of theories and related studies. *Administration in social work*, 33(4), 347-367.
- Friends, H. T. W., & People, I. (1936). Dale Carnegie.
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human relations*, 53(8), 1027-1055.
- Goleman, D. (2012). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam.
- Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2013). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*. Harvard Business Press.
- Govern, J. M., & Marsch, L. A. (2001). Development and Validation of the Situational Self-Awareness Scale. *Consciousness and Cognition*, 10(3), 366–378.
- Hegel, G. W. F. (2007). *Georg Wilhelm Friedrich Hegel: Lectures on the philosophy of spirit 1827-8* (Vol. 5). Oxford University Press on Demand.
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis?. *Journal of management*, 23(3), 409-473.
- Ioannis, N., & Ioannis, T. (2002). Emotional intelligence in the workplace: Exploring its effects on occupational stress and organizational commitment. *International Journal of Organizational Analysis*, 10(4), 327-342.
- Jaiswal, N. K., & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: A multilevel study. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 30-41.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2001). *The discipline of teams: A mindbook-workbook for delivering small group performance*. John Wiley & Sons.
- Kerr, R., Garvin, J., Heaton, N., & Boyle, E. (2006). Emotional intelligence and leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*.

- Kimble, G.A. & Garmezy, N. (1963). *Principles of general psychology*. 2nd Ed. New York: The Ronald Press
- Krech, D., Crutchfield, R. S. (1959). *Elements of psychology*. Alfred a. knopf.
- Landy, F. J., & Guion, R. M. (1970). Development of scales for the measurement of work motivation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5(1), 93-103.
- Lewis, D. J. (1963). *Scientific Principles of psychology*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall
- Lieury, A. & Fenouillet, F. (2000). *Motivação e aproveitamento escolar*. Tradução de Y. M. C. T. Silva. São Paulo: Loyola. (trabalho originalmente publicado em 1996).
- Manrique, V. E. C., & Ortega, A. R. (1989). La escala multidimensional de expresión social: algunas propiedades psicométricas. *Revista de psicología general y aplicada: Revista de la Federación Española de Asociaciones de Psicología*, 42(2), 215-221.
- Marinho, M. L., & Caballo, V. E. (2002). Comportamento anti-social infantil e seu impacto para a competência social. *Psicologia, Saúde & Doenças*, 3(2), 141-147.
- Masellis, M., Collinson, S., Freeman, N., Tampakeras, M., Levy, J., Tchelet, A., ... & Grossman, I. (2016). Dopamine D2 receptor gene variants and response to rasagiline in early Parkinson's disease: a pharmacogenetic study. *Brain*, 139(7), 2050-2062.
- Mathew, M., & Gupta, K. S. (2015). Transformational leadership: Emotional intelligence. *SCMS Journal of Indian Management*, 12(2), 75.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(1), 11-37.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence. *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications*, 3, 31.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27(4), 267-298.
- McCleskey, J. (2014). Emotional intelligence and leadership. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Mestre, J. M., Guil, R., Lopes, P. N., Salovey, P., & Gil-Olarte, P. (2006). Emotional intelligence and social and academic adaptation to school. *Psicothema*, 18, 112-117.
- Petrides, K. V., Furnham, A., & Mavroveli, S. (2007). Trait emotional intelligence: Moving forward in the field of EI.

- Prati, L. M., Douglas, C., Ferris, G. R., Ammeter, A. P., & Buckley, M. R. (2003). The role of emotional intelligence in team leadership: Reply to the critique by Antonakis. *The International Journal of Organizational Analysis*.
- Preston, S. D. & de Waal, F. B. M. (2001) The communication of emotions and the possibility of empathy in animals. In: *Altruistic love: Science, philosophy, and religion in dialogue*, ed. S. Post, L. G. Underwood, J. P. Schloss, & W. B. Hurlburt
- Ray, W. S. (1964). *The Science of psychology: an introduction*. New York: MacMillan
- Riggio, R. E., Riggio, H. R., Salinas, C., & Cole, E. J. (2003). The role of social and emotional communication skills in leader emergence and effectiveness. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 7(2), 83.
- Robbins, S. P. (2009). *organisational behaviour in Southern Africa*. Pearson South Africa.
- Rogers, S., Ludington, J. & Graham, S. (1997). *Motivation & learning: A teacher's guide to building excitement for learning & igniting the drive for quality*. 3Th Ed. Evergreen: Peak Learning Systems
- Rosete, D., & Ciarrochi, J. (2005). Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Rufini, S. É. G., & Boruchovitch, E. (2004). O Estilo motivacional do professor e a motivação intrínseca dos estudantes: uma perspectiva da teoria da autodeterminação. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 17(2), 143-150.
- Sadri, G. (2012). Emotional intelligence and leadership development. *Public Personnel Management*, 41(3), 535-548.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality*, 9(3), 185-211.
- Searle, J. R. (1992). *The rediscovery of the mind*. MIT press.
- Seligman, L. G. (1980). Leadership. By James MacGregor Burns.(New York: Harper and Row, 1978. Pp. ix+ 530. \$15.00.). *American Political Science Review*, 74(1), 153-156.
- Spence, S. H. (2003). Social skills training with children and young people: Theory, evidence and practice. *Child and adolescent mental health*, 8(2), 84-96.
- Sternberg, R. J. (1985). Implicit theories of intelligence, creativity, and wisdom. *Journal of personality and social psychology*, 49(3), 607.
- Vernon, M. D. (1973). *Motivação humana*. Tradução de L. C. Lucchetti. Petrópolis: Vozes. (trabalho original publicado em 1969)

- Walker, H. M. (1988). *The Walker social skills curriculum: the ACCEPTS program*. Austin, TX: Pro-ed
- Walter, F., Cole, M. S., & Humphrey, R. H. (2011). Emotional intelligence: Sine qua non of leadership or folderol?. *Academy of Management Perspectives*, 25(1), 45-59.
- WEHMEYER, Michael L. *The Arc's Self-Determination Scale: Procedural Guidelines*. 1995.
- Wolff, S. B., Pescosolido, A. T., & Druskat, V. U. (2002). Emotional intelligence as the basis of leadership emergence in self-managing teams. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 505-522.
- Wong, C. S., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The leadership quarterly*, 13(3), 243-274.
- Wright, P. M., Gardner, T. M., & Moynihan, L. M. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units. *Human resource management journal*, 13(3), 21-36.
- Zimmerman, B. J. (2000). Self-efficacy: An essential motive to learn. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 82-91.

Anexos

1 – Questionário:

O seguinte questionário será avaliado em uma escala de 1 a 5 na qual 1 – Discordo plenamente até 5 – Concordo plenamente.

Liderança:

- 1 - O líder comunica a sua visão
- 2 - O líder comunica a racionalidade por detrás da sua visão
- 3 - O líder partilha de bom grado a sua visão com outros
- 4 - Os colaboradores confiam no líder
- 5 - O líder é capaz de delegar autoridade e poder
- 6 - O líder pratica o que tenta passar aos trabalhadores
- 7 - O líder cumpre as suas promessas
- 8 - O líder reconhece o bom desempenho e recompensa-o

Motivação:

9- Tendo a reconhecer as habilidades de outros potencialmente em conflito com as minhas próprias e possuo a capacidade de avaliar tais conflitos em termos de diversos objetivos ao oposto de ser egocêntrico e incapaz de avaliar e negociar diferenças racionalmente.

10 - Tendo a trabalhar por longos períodos de tempo sem me aperceber do demais sem ser a tarefa na qual estou focado não me distraíndo facilmente.

11 – Tendo a fazer o que é necessário sem ser necessário que me digam ao invés de esperar pelas instruções até em tarefas mais rotineiras.

12 - Tenho uma larga preocupação com e aceitação dos objetivos da empresa.

13 – Procuo ter consistência em explorar ramificações do trabalho designado ao invés de me resignar apenas às minhas próprias tarefas.

14 - Tendo a continuar a trabalhar face à adversão ao invés de desistir

15 - Possuo um desejo de continuar o auto-desenvolvimento dentro da minha profissão ao invés de me conformar.

Autoconsciência:

- 16 – Neste momento, estou consciente de tudo no meu ambiente
- 17 – Neste momento, estou consciente dos meus sentimentos interiores
- 18 – Neste momento, estou preocupado com a forma como me apresento
- 19 – Neste momento, sou auto-consciente acerca da maneira como sou
- 20 – Neste momento, estou consciente do que está a acontecer à minha volta
- 21 – Neste momento, sou refletivo em relação à minha vida
- 22 – Neste momento, estou preocupado com o que os outros pensam de mim
- 23 – Neste momento, estou consciente dos meus pensamentos mais profundos
- 24 – Neste momento, estou consciente de todos os objetos à minha volta

Empatia:

- 25 - De vez em quando tenho dificuldade em ver as coisas do ponto de vista dos outros.
- 26 - Quando há desacordo, tento atender a todos os pontos de vista antes de tomar uma decisão.
- 27 - Por vezes, tento compreender melhor os meus amigos imaginando a sua perspectiva de ver as coisas.
- 28 - Quando tenho a certeza de que tenho razão sobre algum assunto, não perco tempo a ouvir os argumentos dos outros.
- 29 - Acredito que uma questão tem sempre dois lados e tento olhar para ambos.
- 30 - Quando estou aborrecido/a com alguém, geralmente tento pôr-me no seu lugar por um momento.
- 31 - Antes de criticar alguém, tento imaginar como me sentiria se estivesse no seu lugar.
- 32 - Tenho muitas vezes sentimentos de ternura e preocupação pelas pessoas menos afortunadas do que eu.
- 33 - Às vezes, não sinto muita pena quando as outras pessoas estão a ter problemas.
- 34 - Quando vejo que se estão a aproveitar de uma pessoa, sinto vontade de a proteger.
- 35 - As desgraças dos outros não me costumam perturbar muito.
- 36 - Quando vejo uma pessoa a ser tratada injustamente, nem sempre sinto muita pena dela.

Auto-regulação

- 37 - As minhas responsabilidades deixam-me emocionalmente exausto.
- 38 - Sinto-me de “rastos” no final de um dia de trabalho. Sinto-me cansado quando me levanto de manhã e penso que tenho de enfrentar mais um dia no trabalho.
- 39 - Um dia de trabalho ou reuniões deixam-me tenso
- 40 - Os meus deveres deixam-me completamente esgotado.
- 41 - Tenho vindo a desinteressar-me pelo meu trabalho desde que ingressei no mesmo
Sinto-me pouco entusiasmado com o meu trabalho
- 42 - Sinto-me cada vez mais cínico relativamente à utilidade potencial das minhas habilidades na empresa
- 43 - Tenho dúvidas sobre o significado e importância do meu trabalho
- 44 - Consigo resolver, de forma eficaz, os problemas que resultam das tarefas
- 45 - Acredito que participo, de forma positiva, no desenvolvimento da organização
- 46 - Sinto que sou um bom trabalhador
- 47 - Sinto-me estimulado quando alcanço os meus objetivos
- 48 - Tenho adquirido bastantes conhecimentos na minha profissão
- 49 - Durante um dia de trabalho sinto que consigo acompanhar as tarefas de forma eficaz