



FÁBIO LINES ANDRADE MARTINS ANTUNES

**IMPACTO DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA
MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES**

Orientador: Professor Doutor Eduardo Jorge Pereira Redondo

2023

**FÁBIO LINES
ANDRADE
MARTINS
ANTUNES**

**IMPACTO DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL
NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES**

2023

**FÁBIO LINES
ANDRADE
MARTINS
ANTUNES**

**O IMPACTO DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL
NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES**

Projeto aplicado ao Departamento de Recursos Humanos do Instituto de Registos e Notariado, apresentado à Faculdade de Ciência Sociais e Tecnologia da Universidade Europeia, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão realizado sob a orientação científica do Professor Eduardo Jorge Pereira Redondo, professor auxiliar da Universidade Europeia.

Agradecimentos

A realização deste projeto contou com vários apoios e importantes estímulos que, sem estes não teria sido possível realizá-lo, e desde já, desejo exprimir os meus profundos agradecimentos a todos os que me proporcionaram coragem e ambição para a sua concretização.

Em primeiro lugar, um enorme obrigado ao Professor Eduardo Jorge Pereira Redondo por todo o apoio, toda a disponibilidade e todo o rigor que me foi dado ao longo destes meses, e que me permitiu manter sempre o foco e motivação para ultrapassar esta etapa com muito orgulho. Gostaria também de agradecer a todos os docentes da Universidade Europeia que se cruzaram no meu caminho e da forma como puderam melhorar o meu trajeto académico constantemente.

Em segundo lugar, uma extrema gratidão pela minha orientadora de estágio Dra. Marisa de Almeida, por toda a equipa de Apoio Jurídico aos Recursos Humanos e do Instituto dos Registos e do Notariado, que me receberam com muita simpatia e me auxiliaram ao longo deste período.

Por último, agradecer do fundo do coração aos meus pais e toda a minha família por terem sempre acreditado em mim, serem o meu principal suporte e me darem força e conselhos para superar novos desafios.

Um obrigado a todos.

Palavras-chave: Inteligência Emocional, Motivação, Emoções, Organização.

Resumo

Existem várias discussões e teorias sobre a Inteligência Emocional (IE), e como esta pode ser uma habilidade importante nas organizações, influenciando a motivação dos colaboradores na realização de uma tarefa ou objetivo. A gestão das emoções pode ser cada vez mais decisiva no sucesso de uma organização, pois uma pessoa emocionalmente inteligente é capaz de lidar com as emoções de forma saudável e produtiva, melhorando a sua qualidade de vida pessoal e profissional.

Este estudo tem como principal objetivo perceber o quão a Inteligência Emocional, de cada colaborador do Instituto dos Registos e do Notariado (IRN) do departamento de Recursos Humanos (RH), está relacionada com a sua própria Motivação.

Os resultados alcançados não mostram correlações significativas, mas tendências entre as diferentes dimensões da Inteligência Emocional e a Motivação. Foram identificadas relações positivas entre estes dois conceitos, e as dimensões da Motivação mostraram existir mais associações positivas entre si. Em suma, os dados mostram, que perante esta amostra, embora não haja uma relação estatisticamente significativa entre os dois conceitos estudados, percebe-se os sinais demonstrados pelas relações entre as variáveis aplicadas.

Keywords: Emotional Intelligence, Motivation, Emotions, Organization.

Abstract

There are various discussions and theories about Emotional Intelligence (EI) and how it can be an important skill in organizations, influencing employees' motivation to perform a task or achieve a goal. Managing emotions can be increasingly decisive in the success of an organization, as an emotionally intelligent person can deal with emotions in a healthy and productive way, improving their personal and professional quality of life.

This study aims to understand how much each employee's Emotional Intelligence at the Human Resources (HR) department of the Institute of Registration and Notary (IRN) is related to their own Motivation.

The results achieved do not show significant correlations, but trends between the different dimensions of Emotional Intelligence and Motivation. Positive relationships were identified between these two concepts, and the Motivation dimensions showed more positive associations with each other. In short, the data shows that, although there is no statistically significant relationship between the two concepts studied in this sample, the signs shown by the relationships between the variables applied can be seen.

Índice

INTRODUÇÃO	12
2. REVISÃO DA LITERATURA	14
2.1. EMOÇÕES EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL	14
2.2. INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	15
2.2.1. <i>Autoconsciência</i>	17
2.2.2. <i>Automotivação</i>	18
2.2.3. <i>Autocontrole</i>	18
2.2.4. <i>Empatia</i>	19
2.2.5. <i>Sociabilidade</i>	20
2.3. MOTIVAÇÃO NO TRABALHO	21
2.3.1. <i>Organização do Trabalho</i>	23
2.3.2. <i>Desempenho</i>	24
2.3.3. <i>Realização/Poder</i>	25
2.3.4. <i>Envolvimento</i>	25
2.3.5. <i>Equipa/Liderança</i>	26
3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	28
3.1. OBJETIVOS GERAIS E ESPECÍFICOS: QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO	28
3.2. MÉTODOS E TÉCNICAS UTILIZADOS	29
3.3. DEFINIÇÃO DO MÉTODO DE TRABALHO/INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS	30
3.4. PROCEDIMENTOS	31
4. PROJETO	32
4.1. CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO	32
4.1.1. <i>História</i>	32
4.1.2. <i>Sobre o IRN</i>	33
4.1.3. <i>Serviços Prestados</i>	34
4.2. PROCESSO A IMPLEMENTAR	34
4.2.1. <i>Identificação dos problemas e consequências</i>	34
4.2.2. <i>Propostas de melhoria</i>	35
4.3. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS	37
4.3.1. <i>Caracterização da amostra</i>	37
4.3.2. <i>Apresentação dos resultados</i>	40
4.3.3. <i>Discussão e análise dos resultados</i>	63
5. CONCLUSÕES	66
5.1. PRINCIPAIS CONCLUSÕES	66
5.2. RECOMENDAÇÕES	67
5.3. LIMITAÇÕES DO ESTUDO E FUTURAS PESQUISAS	68
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	69

Índice de Figuras

FIGURA 1- MODELO CONCEPTUAL DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	17
FIGURA 2- MODELO CONCEPTUAL DA MOTIVAÇÃO	23
FIGURA 3- MODELO CONCEPTUAL DOS OBJETIVOS	27
FIGURA 4- HISTÓRIA DO IRN	32
FIGURA 5- RESPOSTAS DO GRAU DE SATISFAÇÃO GLOBAL DO IRN	61
FIGURA 6- RESPOSTAS PARA A RECOMENDAÇÃO DE TRABALHO NO IRN A UM FAMILIAR/AMIGO	62

Índice de Gráficos

GRÁFICO 1- DISTRIBUIÇÃO POR GRUPOS ETÁRIOS	38
--	----

Índice de Tabelas

TABELA 1- DISTRIBUIÇÃO POR GÊNERO	37
TABELA 2- DISTRIBUIÇÃO POR TEMPO EM ATIVIDADE NO IRN	39
TABELA 3- DISTRIBUIÇÃO PELA EXISTÊNCIA DE FILHOS OU DEPENDENTES A CARGO	39
TABELA 4- MÉDIAS DO SCORE DE CADA DIMENSÃO DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	40
TABELA 5- MÉDIAS DO SCORE DE CADA DIMENSÃO DA MOTIVAÇÃO	41
TABELA 6- COMPARAÇÃO DAS MÉDIAS DAS DIMENSÕES DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL EM FUNÇÃO DO GÊNERO	42
TABELA 7- COMPARAÇÃO DAS MÉDIAS DAS DIMENSÕES DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL EM FUNÇÃO DO GRUPO ETÁRIO	43
TABELA 8- COMPARAÇÃO DAS MÉDIAS DAS DIMENSÕES DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL EM FUNÇÃO DO TEMPO EM ATIVIDADE NO IRN	44
TABELA 9- COMPARAÇÃO DAS MÉDIAS DAS DIMENSÕES DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL EM FUNÇÃO DA EXISTÊNCIA DE FILHOS OU DEPENDENTES A CARGO	45
TABELA 10- COMPARAÇÃO DAS MÉDIAS DAS DIMENSÕES DA MOTIVAÇÃO EM FUNÇÃO DO GÊNERO	45
TABELA 11- COMPARAÇÃO DAS MÉDIAS DAS DIMENSÕES DA MOTIVAÇÃO EM FUNÇÃO DO GRUPO ETÁRIO ...	46
TABELA 12- COMPARAÇÃO DAS MÉDIAS DAS DIMENSÕES DA MOTIVAÇÃO EM FUNÇÃO DO TEMPO EM ATIVIDADE NO IRN	47
TABELA 13- COMPARAÇÃO DAS MÉDIAS DAS DIMENSÕES DA MOTIVAÇÃO EM FUNÇÃO DA EXISTÊNCIA DE FILHOS OU DEPENDENTES A CARGO	48
TABELA 14- DISTRIBUIÇÃO DAS CORRELAÇÕES ENTRE AS DIMENSÕES DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E DA MOTIVAÇÃO	49
TABELA 15- DISTRIBUIÇÃO DAS CORRELAÇÕES DAS DIMENSÕES DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL FACE AOS GRUPOS ETÁRIOS	50
TABELA 16- DISTRIBUIÇÃO DAS CORRELAÇÕES DAS DIMENSÕES DA MOTIVAÇÃO FACE AOS GRUPOS ETÁRIOS	50
TABELA 17- DISTRIBUIÇÃO DAS CORRELAÇÕES DAS DIMENSÕES DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL FACE AO TEMPO EM ATIVIDADE NO IRN	51
TABELA 18- DISTRIBUIÇÃO DAS CORRELAÇÕES DAS DIMENSÕES DA MOTIVAÇÃO FACE AO TEMPO EM ATIVIDADE NO IRN	51
TABELA 19- ANÁLISE DE VARIÂNCIA ANOVA - VARIÂNCIA DAS DIMENSÕES DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL FACE AO GÊNERO	52
TABELA 20- ANÁLISE DE VARIÂNCIA ANOVA - VARIÂNCIA DAS DIMENSÕES DA MOTIVAÇÃO FACE AO GÊNERO	53
TABELA 21- ANÁLISE DE VARIÂNCIA ANOVA - VARIÂNCIA DAS DIMENSÕES DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL FACE À IDADE	54
TABELA 22- ANÁLISE DE VARIÂNCIA ANOVA - VARIÂNCIA DAS DIMENSÕES DA MOTIVAÇÃO FACE À IDADE	55
TABELA 23- ANÁLISE DE VARIÂNCIA ANOVA - VARIÂNCIA DAS DIMENSÕES DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL FACE AO TEMPO EM ATIVIDADE NO IRN	56

TABELA 24- ANÁLISE DE VARIÂNCIA ANOVA - VARIÂNCIA DAS DIMENSÕES DA MOTIVAÇÃO FACE AO TEMPO EM ATIVIDADE NO IRN	57
TABELA 25- DISTRIBUIÇÃO DAS CORRELAÇÕES DAS DIMENSÕES DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL ENTRE SI E FACE AO GÊNERO	58
TABELA 26- DISTRIBUIÇÃO DAS CORRELAÇÕES DAS DIMENSÕES DA MOTIVAÇÃO ENTRE SI E FACE AO GÊNERO	60

Lista de abreviaturas

IRN – Instituto de Registos e Notariado

IE – Inteligência Emocional

RH – Recursos Humanos

SPSS - Statistical Package for the Social Sciences

QE - Quociente Emocional

Introdução

O conceito de Inteligência Emocional tem despertado a atenção de vários investigadores, que aplicam os seus princípios em diferentes ambientes profissionais (Medicina, Gestão, Engenharia, Educação) e também nas diversas áreas de gestão de Recursos Humanos (Goleman, & Cherniss, 2001).

Os estudos indicam que para ter um bom desempenho profissional dentro das empresas, não é suficiente apenas possuir habilidades técnicas, é preciso também ter traços de Inteligência Emocional relevantes. Atualmente, essas características são altamente valorizadas pelas organizações, uma vez que afetam diretamente o progresso dos colaboradores e o ambiente de trabalho na organização. Pode-se dizer que a imagem corporativa de uma organização é construída pelos seus funcionários, ou seja, o foco na satisfação dos colaboradores é essencial, é necessário perceber o que os motiva e direcionar as suas motivações para alcançar os objetivos organizacionais.

Este projeto tem como principal objetivo verificar as relações entre a Inteligência Emocional e a Motivação dos colaboradores do departamento de Recursos Humanos do Instituto dos Registos e do Notariado. Desde o momento inicial que houve um interesse mútuo para estudar as emoções dos colaboradores, a forma como são geridas por estes, e ainda, como podem influenciar a sua própria motivação. Este tema é crucial não só no ambiente de trabalho, mas também no âmbito do crescimento pessoal e académico, visto que pode ter um grande impacto nesses aspetos.

Ao realizar este projeto, optou-se por efetuar o estudo empírico com uma amostra de 41 colaboradores, deste departamento de Recursos Humanos do Instituto dos Registos e do Notariado, através de escalas etárias maioritariamente +54 anos, com vários anos em atividade no Instituto, e ainda, com a dependência de filhos ou alguém a cargo. Desta forma, foi-se perceber como o *score* da Inteligência Emocional e o *score* da Motivação (pontuação calculada através das médias das respostas dos inquiridos) pode ser influenciado tanto pelo género, como pelo grupo etário, pelo tempo em atividade no IRN (Instituto dos Registos e do Notariado), e pela dependência de filhos ou alguém a cargo.

Este projeto está dividido em capítulos, eventualmente, estes podem ser agregados em duas partes principais: a revisão da literatura e o próprio estudo empírico. No que diz respeito à primeira parte, esta começa por fazer considerações gerais acerca das emoções em contexto

organizacional, da Inteligência Emocional e da Motivação no trabalho. Também é partilhado o resultado de estudos de vários autores de excelência, de forma a perceber os constructos e em quantas dimensões se podem dividir apresentando a definição de cada uma. Tendo em conta a segunda parte, esta inclui os detalhes sobre a metodologia utilizada, os objetivos gerais e específicos, a caracterização do IRN, os processos a implementar, e a apresentação, discussão e análise dos resultados obtidos. Para concluir, o projeto é finalizado com a partilha de algumas recomendações e conclusões que poderão ser pertinentes para o Instituto. Em anexo, estará o questionário desenvolvido e adaptado para este projeto, no qual se incorporou a escala da Inteligência Emocional e a escala da Motivação.

2. Revisão da Literatura

2.1. Emoções em contexto organizacional

Atualmente, existe uma panóplia de estudos acerca das emoções, os investigadores têm procurado saber como as emoções podem influenciar os comportamentos dos colaboradores em ambientes organizacionais. E esses comportamentos podem gerar insatisfação. No caso das organizações, podem gerar perdas financeiras, rotatividade de pessoal, problemas de relacionamento, absentismo, atrasos ou pausas prolongadas e/ou não autorizadas e queda de produtividade (Martinez, 2002).

Com base em investigações da última década, a cultura emocional exerce uma grande influência sobre diversos aspetos relacionados com os colaboradores, incluindo a sua satisfação no trabalho, os seus níveis de esgotamento, a sua capacidade de trabalho em equipa e até mesmo medidas difíceis, como o desempenho financeiro e absentismo. Inúmeros estudos empíricos têm evidenciado o impacto significativo das emoções no desempenho das pessoas, na sua criatividade, no seu envolvimento com a organização e na sua capacidade de tomar decisões. As emoções positivas estão consistentemente associadas a melhores resultados, qualidade e atendimento ao cliente, independentemente da função, setor ou nível organizacional. Por outro lado, as emoções negativas, como raiva, tristeza e medo, geralmente levam a resultados negativos, incluindo baixo desempenho e alta rotatividade, com algumas exceções de curto prazo (Barsade & O'Neill, 2016).

Ainda, um estudo sugere que as emoções dos colaboradores influenciam diretamente a cultura organizacional, afetando a forma como estes se relacionam com a empresa e com os seus colegas de trabalho. Os autores argumentam que as emoções devem ser levadas em consideração ao se avaliar a cultura organizacional, permeiam todas as estruturas organizacionais e constituem um elemento significativo da cultura corporativa (Ashkanasy & Tse, 2000). Também outra investigação mostrou que as emoções dos colaboradores podem ter um impacto direto na produtividade da empresa. O autor afirma que os estados emocionais dos indivíduos exercem influência sobre o seu desempenho ao passo que as emoções compartilhadas entre os membros da equipa influenciam o desempenho coletivo do grupo (Barsade, 2002).

No entanto também se têm concentrado nas emoções dos líderes e no seu impacto na cultura organizacional. Outros autores sugerem que o estado emocional do líder pode ter um impacto

direto sobre a cultura organizacional, afetando o clima emocional e as emoções manifestadas pelos funcionários. Basicamente, as emoções têm um papel de grande importância, uma vez que o indivíduo enfrenta constantemente situações novas que requerem o uso inteligente das emoções para guiar comportamentos e pensamentos, com o objetivo de obter melhores resultados. Assim, a aplicação da Inteligência Emocional no ambiente de trabalho pode resultar em maior produtividade tanto para o indivíduo como para a organização como um todo (George & Jones, 2008). Para alcançar esses benefícios, é essencial aprender a utilizar as técnicas e habilidades que compõem a Inteligência Emocional, como a autoconsciência, o controle emocional e a motivação. (Guebur et al., 2007)

2.2. Inteligência Emocional

Ao longo da história, a Inteligência Emocional tem sido descrita de diversas formas. Com o avanço da ciência, especialmente na área da psicologia, psiquiatria e neurociência, foi descoberto que há vários fatores que influenciam o sucesso de indivíduos e organizações. Uma dessas descobertas foi a importância do Quociente Emocional (QE) e como a Inteligência Emocional é fundamental para o sucesso pessoal e organizacional. Por outras palavras, à medida que a ciência evoluiu, tornou-se evidente que o sucesso depende de diversos fatores e que a Inteligência Emocional, medida pelo QE, é um fator crucial para alcançar resultados positivos tanto a nível individual como organizacional (Goleman, 2007). Peter Salovey e John Mayer, psicólogos da Universidade de Yale e New Hampshire, respetivamente, perceberam que a ideia da inteligência Emocional é responsável pela capacidade de perceber, entender e gerir as emoções em si e nos outros (Salovey & Mayer, 1990). Porém, Daniel Goleman popularizou o termo “Inteligência Emocional” definindo-a como a capacidade de reconhecer e regular as emoções em si e nos outros, usando-as de forma apropriada para orientar o pensamento e ação (Goleman, 1995). Desde então, a Inteligência Emocional tem tido uma evolução contínua e tem impactado diversas categorias, uma delas, em contexto organizacional, através do entendimento das emoções e a sua relação com o comportamento humano. E esses sentimentos podem influenciar a motivação dos colaboradores, tanto de forma positiva como negativa. A inteligência emocional (IE) é a capacidade de criarmos incentivos para nos mantermos focados nos nossos objetivos, apesar dos obstáculos que se possam cruzar no nosso caminho; regular a impulsividade e os próprios sentimentos; ser simpático, ter autoconhecimento e autoconfiança (Goleman, 2000). Pode simplificar os processos de liderança, de comunicação, de tomada de

decisão, de desenvolvimento e criatividade, de inovação, de relacionamentos interpessoais, de dinâmicas de grupo, de compromisso e de adaptação à mudança. E assim, um indivíduo emocionalmente inteligente, é capaz de transformar o ambiente organizacional e tornar-se num excelente comunicador, ter autoconfiança, ser empático, motivado e gerir as suas relações com a equipa (Cooper & Sawaf, 1997).

A Inteligência Emocional refere-se à habilidade de usar as emoções de forma inteligente, ou seja, controlar as emoções para obter um comportamento e raciocínio mais eficaz e assim melhorar os resultados desejados. De outro modo, é a capacidade de gerir as emoções para alcançar objetivos de maneira mais eficiente (Weisinger, 1997). Porém, um dos principais investigadores sobre a Inteligência Emocional em ambiente laboral, argumenta que há confusão sobre o que a Inteligência Emocional realmente significa. O autor propõe uma definição clara sobre a IE e alega que é uma habilidade importante para o sucesso no trabalho. Diz que pode ser definida como a competência de reconhecer e regular as emoções em si mesmo e nos outros, exibindo a aptidão para expressar e gerir sentimentos de forma apropriada, e utilizar as emoções para aprimorar o raciocínio e a tomada de decisões. Ainda enfatiza que pode ser aprendida e desenvolvida e que é uma habilidade importante para os líderes, os gerentes e colaboradores em todos os níveis organizacionais. Por fim, destaca a importância de avaliar a Inteligência Emocional no recrutamento e seleção de colaboradores e no desenvolvimento de programas de formação em habilidades emocionais (Cherniss, 2010).

Posto isto, a IE é uma habilidade fundamental para a nossa vida pessoal e profissional. E dentro dessa habilidade, existem cinco dimensões (Figura 1) que são conhecidas como as dimensões da Inteligência Emocional, tais como: A Autoconsciência, a Automotivação, o Autocontrole, a Empatia e a Sociabilidade (Goleman, 2007). Ao desenvolver estas dimensões, podemos melhorar a nossa capacidade de lidar com situações desafiadoras, tomar decisões mais construtivas e construir relacionamentos mais saudáveis e produtivos.

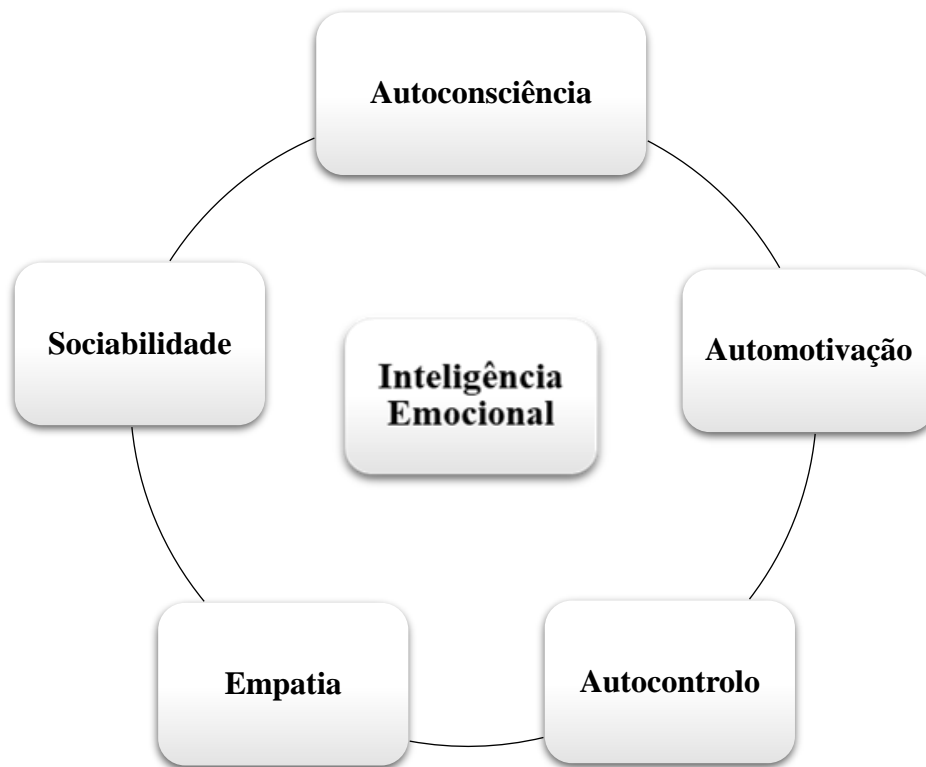


Figura 1- Modelo conceitual da Inteligência Emocional

Fonte: Elaboração própria

2.2.1. Autoconsciência

A Autoconsciência é o principal pilar sobre o qual são construídas todas as aptidões da Inteligência Emocional, “a pedra angular da IE” segundo Goleman (1995), e a partir da qual é possível nos controlarmos, fazendo com que as nossas atitudes funcionem a nosso favor. Trata-se de reconhecer e compreender as próprias emoções, isto é, esta aptidão da Inteligência Emocional reconhece uma emoção quando esta ocorre. O facto de não conseguirmos observar as nossas verdadeiras emoções, torna-nos reféns delas. E, as pessoas seguras das suas próprias emoções têm uma maior capacidade para guiar as suas vidas e adaptarem-se à mudança, tomando consciência de como se sentem em relação às suas decisões pessoais (Salovey & Mayer, 1990). É essencial ficarmos atentos às nossas próprias emoções, pois é a partir delas que vêm todas as informações sobre o mundo (sobre nós mesmos, sobre os outros e sobre as diversas situações). O facto de aprendermos a prestar atenção às nossas emoções traz-nos a capacidade de examinar, esclarecer e alterar as nossas avaliações sempre que necessário (Weisinger, 2000).

Além disso, pesquisas mostram que a Autoconsciência está positivamente associada a vários indicadores de bem-estar psicológico, como a satisfação com a vida, a autoestima e a resiliência (Tugade & Fredrickson, 2004). E está associada a um melhor desempenho em diversas áreas, como no trabalho e nos nossos relacionamentos.

2.2.2. Automotivação

A Automotivação é um termo amplamente utilizado em diferentes áreas, como psicologia e gestão, e é considerada uma habilidade essencial para o crescimento pessoal e profissional. Essencialmente, diz respeito à capacidade de uma pessoa se manter motivada para atingir os seus objetivos, mesmo quando confrontada com obstáculos ou contratemplos.

Salovey e Mayer definem a Automotivação como a capacidade de lidar com emoções negativas e insistir na procura de objetivos a longo prazo. Essa habilidade inclui a capacidade de controlar impulsos e persistir diante dos desafios. Goleman ampliou esse conceito, incluindo a Automotivação como uma das cinco competências emocionais, descrevendo-a como uma combinação de otimismo, paixão e perseverança que leva ao sucesso. O autor destaca a importância do otimismo e da paixão para atingir os objetivos a longo prazo e ressalta a necessidade de se desenvolver a Automotivação por meio de práticas como a visualização positiva e a criação de um ambiente de trabalho ou vida que apoie a motivação. Em geral, Salovey e Mayer enfatizam a perseverança e o controle das emoções negativas, enquanto Goleman destaca a importância do otimismo e da paixão para a Automotivação. Vários estudos têm procurado perceber a relação entre Automotivação e desempenho. Por exemplo, um estudo de Robbins e Judge (2009) mostrou que a Automotivação está positivamente relacionada com o desempenho no trabalho, e que pode ajudar a aumentar a satisfação no trabalho e a reduzir o absentismo. (Robbins & Judge, 2009)

2.2.3. Autocontrole

O Autocontrole permite que as pessoas consigam gerir os seus próprios impulsos e emoções de forma eficaz. Esta competência da Inteligência Emocional envolve a capacidade de controlar os próprios pensamentos, emoções e comportamentos para alcançar objetivos e manter relações saudáveis (Goleman, 2013). Muitos estudos comprovam de que o Autocontrole está relacionado com diversos aspetos da vida pessoal e profissional. Por exemplo, uma investigação

procurou perceber a relação entre o Autocontrole, a IE e o desempenho no trabalho, e esta revelou que o Autocontrole está positivamente associado a ambos (Fares et al., 2016). Os autores salientam que esta habilidade é importante para o sucesso profissional, pois permite que as pessoas lidem com situações desafiantes de forma mais eficaz.

Outros autores começam o seu artigo confirmando com averiguações anteriores, que estabeleceram a importância do Autocontrole para a vida. Estes argumentam que, embora muitas pessoas acreditem que a força de vontade é uma característica inata, na verdade é uma habilidade que pode ser desenvolvida através da prática e do *coaching*. Afirmam que o Autocontrole é uma habilidade importante que pode ter um impacto significativo em vários aspetos da vida e sugerem que o desenvolvimento de habilidades de Autocontrole deve ser uma prioridade para os educadores, pais e profissionais de saúde mental, a fim de ajudar as pessoas a alcançar o sucesso nas suas vidas pessoais e profissionais (Tangney, Baumeister & Boone et al., 2004). Igualmente, os autores Salovey e Mayer afirmam que o Autocontrole é importante porque permite que as pessoas resistam a tentações, modifiquem comportamentos inadequados e mantenham o foco em objetivos a longo prazo. Estes autores referem que o Autocontrole é um processo cognitivo que envolve a monitorização e a regulação das próprias emoções e comportamentos.

2.2.4. Empatia

A Empatia é também um dos grandes pilares da IE, visto que é a capacidade de compreender e partilhar os sentimentos de outra pessoa. A Empatia trata-se de alguém se colocar no lugar de outra pessoa e imaginar o que seria sentir-se na sua situação. Para Goleman (2013) é um ato de compreensão seguro, capaz de reconhecer as emoções nos outros e que se desenvolve na Autoconsciência emocional. No entanto, é alimentada pelo autoconhecimento, isto é, se estivermos mais conscientes acerca das nossas emoções, mais facilmente poderemos entender o sentimento ao nosso redor. Um dos modelos mais influentes na investigação sobre Empatia é o modelo de Batson, que distingue entre duas formas principais de Empatia: a Empatia afetiva, que se refere à capacidade de sentir a dor ou o sofrimento dos outros, e a Empatia cognitiva, que se relaciona com a capacidade de compreender os pensamentos e emoções dos outros. Ou seja, a Empatia consiste em duas dimensões: uma cognitiva e uma emocional (Batson, 2011).

Já outros autores defendem uma concepção de Empatia que a situa num contexto de comunicação. A empatia é assim, uma resposta adaptativa e contextualizada a uma necessidade específica que surge num contexto particular. A capacidade de as pessoas oferecerem respostas empáticas adequadas depende de fatores como a combinação entre a emoção e as habilidades cognitivas, a capacidade de exercer Autocontrolo, as características individuais da personalidade e, especialmente, fatores relacionais específicos (Vreeke & van der Mark, 2003).

Em resumo, a Empatia é uma habilidade multidimensional que envolve componentes emocionais, isto é, aquilo que sentimos em resposta às emoções dos outros; e envolve componentes cognitivas, isto é, a nossa capacidade de identificar e compreender os outros.

2.2.5. Sociabilidade

A Sociabilidade refere-se à capacidade de interagir com os outros de forma eficaz e positiva. Os estudos mostram que a Sociabilidade é essencial para a vida social e que pode levar a benefícios emocionais e sociais. Foi investigada a relação entre a Inteligência Emocional e a Sociabilidade numa amostra de adultos e os resultados mostraram que a IE estava positivamente relacionada com a Sociabilidade e que essa relação era medida pela capacidade de compreender as emoções dos outros e responder adequadamente (Szczygieł & Mikolajczak, 2017). E de facto, Goleman afirma que as pessoas socialmente competentes são capazes de "ler" as emoções dos outros, comunicar-se efetivamente e construir relacionamentos duradouros e significativos. No entanto, segundo Mayer e Salovey, a Sociabilidade envolve três habilidades principais: a capacidade de reconhecer e expressar emoções, a habilidade de se relacionar com os outros e a competência em gerir conflitos. Essas habilidades são fundamentais para o sucesso pessoal e profissional, pois permitem-nos estabelecer relacionamentos saudáveis, trabalhar em equipa e resolver conflitos de forma construtiva.

Em suma, estas são as cinco dimensões fundamentais para o desenvolvimento pessoal e social: Autoconsciência, Automotivação, Autocontrolo, Empatia e Sociabilidade. Dessas dimensões, as três primeiras tratam-se de natureza psicológica e são responsáveis pelo fortalecimento das características intrínsecas do indivíduo, enquanto as duas últimas tratam-se de natureza psicossocial e asseguram a sua competência no mundo social. Ou seja, a IE destaca-se pela importância de equilibrar o desenvolvimento das habilidades psicológicas e psicossociais para o sucesso pessoal e social.

2.3. Motivação no trabalho

A Motivação no trabalho é um tema recorrente na literatura acadêmica e empresarial. Vários estudos têm sido conduzidos para compreender a relação entre a motivação dos colaboradores e a sua Inteligência Emocional para efeitos de uma maior produtividade para as organizações.

Uma das teorias mais conhecidas neste campo da motivação é a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow. Segundo este autor, as necessidades humanas podem ser organizadas em uma hierarquia, que vai desde as necessidades fisiológicas até às necessidades de autorrealização. Essa hierarquia é representada por uma pirâmide, onde as necessidades mais básicas estão na base e as mais elevadas no topo, sendo que são organizadas por cinco níveis: As necessidades fisiológicas, como a alimentação; As necessidades de segurança, que incluem a segurança física e a necessidade de proteção; As necessidades sociais, isto é a necessidade de relacionamentos sociais; As necessidades de estima, que incluem a autoestima e o respeito, bem como a necessidade de reconhecimento e *status*; E no topo, as necessidades de autorrealização, ou seja, a necessidade de realização pessoal e de atingir o máximo potencial. E de acordo com a esta teoria, as necessidades mais básicas devem ser satisfeitas antes que as necessidades mais elevadas possam ser alcançadas, para além de que a satisfação das necessidades fisiológicas é uma condição necessária para a Motivação no trabalho (Maslow, 1943).

Existem diferentes tipos de motivações, como intrínsecas e extrínsecas, que podem influenciar o comportamento humano. A motivação intrínseca é impulsionada pela autodeterminação e pelo senso de competência e é a chave para a realização e a satisfação a longo prazo (Deci & Ryan, 2017). Um estudo realizado pelos mesmos autores, destacou que a motivação extrínseca pode ser dividida em quatro tipos: regulação externa, introjeção, identificação e integração. Os autores afirmaram que a regulação externa, que é impulsionada por recompensas ou punições externas, é a forma mais fraca de motivação extrínseca. No entanto, outra investigação sugeriu que a motivação extrínseca pode ter efeitos negativos na criatividade e na inovação no local de trabalho (Lepper et al., 1973). Uma vez mais, estes alegaram que, quando os colaboradores são motivados principalmente por recompensas externas, eles podem sentir-se pressionados a seguir as regras e a evitar o risco, o que pode limitar sua capacidade de pensar fora da caixa.

Ao abordar a Motivação no trabalho, segundo esta é uma prioridade essencial para as organizações, uma vez que fornece informações valiosas para perceber o desempenho dos

colaboradores e as taxas de rotatividade. A Motivação no trabalho incentiva os colaboradores a dedicarem-se às suas atividades, levando-os a alcançar tanto os seus objetivos pessoais como os objetivos da organização (Honore, 2009). O autor ressalta que a motivação estimula os empregados a trabalharem com maior eficiência e por períodos mais longos nas suas organizações, aumentando o seu prazer no trabalho e contribuindo para o cumprimento dos objetivos do trabalho.

Do ponto de vista organizacional, o comportamento das pessoas pode ser influenciado por um conjunto de necessidades que estão constantemente em mudança. Como resultado, os gestores precisam de estar cientes da relação positiva que existe entre a motivação, a satisfação e o desempenho dos colaboradores (Cunha et al., 2016). Nesse sentido, as organizações devem se dedicar a melhorar os seus processos internos para estimular a motivação dos colaboradores a fim de atingir os objetivos desejados. É importante que estas criem um ambiente de trabalho que incentive e motive os funcionários a trabalharem em prol do sucesso da organização.

Em suma, a Motivação no trabalho refere-se ao conjunto de fatores internos e externos que influenciam a vontade, a intensidade e a persistência dos colaboradores em atingir os objetivos estabelecidos pela organização. Isso pode incluir incentivos financeiros, reconhecimento, oportunidades de crescimento e desenvolvimento, ambiente de trabalho satisfatório, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, entre outros. A Motivação no trabalho é crucial para aumentar a produtividade, a qualidade do trabalho e a própria satisfação do colaborador. Além disso, pode contribuir para a redução do absentismo e do *turnover* na organização. Geralmente, o termo motivação é usado para descrever as forças intrínsecas ou extrínsecas que atuam sobre as pessoas e estimulam a sua conduta. Este construto é fundamental para que as organizações sejam produtivas e tenham sucesso, e pode estar interligado com várias dimensões (Figura 2), como a Organização do Trabalho, o Desempenho, a Realização/Poder, o Envolvimento, e a Equipa/Liderança.



Figura 2- Modelo conceptual da Motivação

Fonte: Elaboração própria

2.3.1. Organização do Trabalho

A Organização do Trabalho desempenha um papel crucial na motivação dos colaboradores de uma organização. Quando o trabalho é organizado de forma eficaz, os colaboradores podem ter uma visão clara das suas responsabilidades, entender as expectativas do trabalho e ter um senso de direção em relação ao seu papel na organização. Além disso, a Organização do Trabalho também pode melhorar a eficiência e a produtividade, o que pode levar a um maior envolvimento e satisfação dos colaboradores.

Um dos autores mais citados neste tema é Frederick Herzberg, que propôs a Teoria dos Dois Fatores, também conhecida como Teoria da Motivação-Higiene. Segundo o autor, a motivação é influenciada por dois tipos de fatores: os fatores higiênicos, que estão relacionados com as condições de trabalho, e os fatores motivacionais, que estão relacionados com o conteúdo do trabalho (Herzberg, 1993). Outros investigadores indicaram que a autonomia no trabalho, a oportunidade de aprender e crescer, o *feedback* construtivo e a conexão social são fatores importantes que afetam a motivação e o envolvimento dos colaboradores (Gagné & Deci, 2005).

No entanto, um estudo mais recente procurou entender a relação entre a Organização do Trabalho e o bem-estar dos trabalhadores, concluindo que a flexibilidade no trabalho, o

envolvimento na tomada de decisões e o trabalho significativo são aspetos importantes que influenciam a satisfação no trabalho e a saúde mental. Um trabalho que é rigidamente organizado e não permite nenhuma flexibilidade para se adaptar à personalidade de uma pessoa, pode ser extremamente desafiador, pois o indivíduo terá de fazer um esforço muito maior para se ajustar a essa estrutura (Warr et al., 2016). Além disso, é importante que o trabalho permita que a pessoa utilize as suas habilidades psicomotoras, psicossensoriais e psíquicas, pois isso pode contribuir para a satisfação e o prazer no trabalho (Dejours et al., 1994).

Em suma, a literatura indica que a Organização do Trabalho tem um impacto significativo na motivação e no desempenho dos colaboradores. Fatores como autonomia, oportunidades de aprendizagem, *feedback* construtivo, recompensas justas, objetivos claros, flexibilidade, envolvimento na tomada de decisões, trabalho significativo e personalização das tarefas são importantes para promover a motivação e o envolvimento dos colaboradores.

2.3.2. Desempenho

Diversos estudos têm abordado o impacto da motivação no desempenho dos colaboradores, demonstrando que as equipas motivadas tendem a ser mais produtivas e comprometidas com os objetivos da organização.

Um estudo destaca que a motivação intrínseca é mais eficaz na promoção do desempenho dos colaboradores do que a motivação extrínseca. A motivação intrínseca é caracterizada pela realização da atividade em si mesma, enquanto a motivação extrínseca é motivada por recompensas externas, como bónus ou promoções (Deci, et al., 1999). De acordo com os autores, a motivação intrínseca é mais duradoura e leva a um maior compromisso com a organização.

Um outro estudo propõe a teoria das metas, que afirma que o estabelecimento de metas específicas e desafiadoras pode aumentar a motivação dos colaboradores e melhorar o seu desempenho. Segundo estes, a definição clara de metas aumenta a clareza das expectativas e a responsabilidade dos colaboradores pelos resultados (Locke & Latham, 2002).

Por fim, outra investigação analisou a relação entre a personalidade dos colaboradores e o desempenho no trabalho, e os autores concluíram que a personalidade dos colaboradores pode exercer impacto sobre seu desempenho no trabalho, principalmente no que diz respeito à sua satisfação e ao seu grau de compromisso com a organização (Judge et al., 2013). Este estudo

destaca a importância de entender a personalidade dos colaboradores e adaptar estratégias de gestão para maximizar o seu potencial.

2.3.3. Realização/Poder

A relação entre realização e poder é complexa e multifacetada. Enquanto a procura por poder pode ser um fator motivador para algumas pessoas, pode também limitar a realização pessoal, desviando a atenção dos objetivos de longo prazo e diminuindo a motivação intrínseca. A literatura sugere que uma abordagem equilibrada, que leve em consideração tanto a procura por poder quanto a motivação intrínseca, pode ser a mais adequada para a promoção da realização pessoal. Os indivíduos com uma elevada necessidade de poder preferem influenciar os outros, controlar os outros ou estar numa posição de poder. Estes altamente motivados pelo poder obtêm satisfação ao exercerem um impacto social, físico ou emocional sobre os outros ou sobre o mundo em geral, mas sentem aversão às derrotas sociais e ao impacto dos outros (Doeze Jager et al., 2017). Quanto à necessidade de realização, as pessoas com uma maior necessidade de realização têm um desejo de sucesso mais forte do que as pessoas com menor necessidade de realização (Steers, 1975).

2.3.4. Envolvimento

O envolvimento dos colaboradores é fundamental para garantir a motivação e o sucesso no trabalho. Quando os colaboradores estão envolvidos e se sentem valorizados, tendem a ser mais produtivos, criativos e comprometidos com os objetivos da empresa. As condições de trabalho e os fatores externos (como salário e benefícios) são apenas fatores higiénicos, ou seja, não motivam de forma duradoura. O que realmente motiva os colaboradores são os fatores intrínsecos, como reconhecimento, crescimento profissional e desafios (Giroux, 1960).

Um estudo mostrou que os colaboradores que se sentem felizes no trabalho são 12% mais produtivos do que aqueles que não se sentem. Isso ocorre porque a felicidade no trabalho está diretamente ligada ao envolvimento destes e à sua motivação (Oswald et al., 2015).

Além disso, o relatório "*State of the Global Workplace: 2022 Report – The Voice of The World's Employees*", da Gallup, mostrou que empresas com alto envolvimento dos colaboradores têm um desempenho de 21% melhor do que aquelas com baixo envolvimento. Ou seja, para garantir o envolvimento dos colaboradores, é importante que as empresas criem um ambiente de

trabalho saudável, com comunicação clara e aberta, *feedback* constante e oportunidades de desenvolvimento profissional. A liderança também tem um papel fundamental nesse processo, devendo inspirar e motivar a equipa a alcançar as metas da empresa (Gallup, 2022).

2.3.5. Equipa/Liderança

Ao longo da história, o líder de qualquer grupo tem sido aquele para quem os outros olham na procura de segurança e clareza diante de uma incerteza ou de uma ameaça e, este age como um guia emocional do grupo. Em qualquer grupo humano, o líder detém um grande poder de influência sobre as emoções de todos os membros. Se o líder conseguir direcionar as emoções para o espectro do entusiasmo, o desempenho do grupo pode ser excepcionalmente elevado. Por outro lado, se o líder fomentar emoções como o rancor e a ansiedade, os colaboradores podem perder o foco e o interesse no trabalho, e isso ressalta a importância fundamental da liderança, que não se limita apenas a garantir que as tarefas sejam executadas com sucesso (Goleman, et al., 2018).

A equipa e a liderança são dois fatores importantes na motivação dos colaboradores, uma vez que o sucesso da organização depende em grande parte da qualidade do trabalho realizado pelos seus funcionários. Os líderes têm se tornado mais conscientes da importância dos colaboradores não apenas para o sucesso da organização, mas também para o desenvolvimento profissional individual. Estes compreendem que a sua influência se torna maior à medida que se comprometem com a equipa, o que requer uma parceria com cada membro individualmente, promovendo o reconhecimento e a compreensão das suas particularidades dentro da empresa. É fundamental conseguir alinhar os interesses pessoais dos colaboradores com os interesses da organização, de modo a transformá-los em conquistas mútuas, e essa harmonização é um grande desafio, mas é essencial para garantir o bom desempenho da equipa e o sucesso geral da empresa (Goldsmith & Lyons, 2005).

Tendo em conta a revisão da literatura, depreende-se a importância que o desenvolvimento da IE pode ter em cada indivíduo e a forma como a Motivação no trabalho pode influenciar o sucesso de uma organização. Indivíduos emocionalmente inteligentes e valorizados pelo seu trabalho, sentem-se mais envolvidos com a organização e tornam-se mais produtivos, o que promove o seu bem-estar e a sua saúde mental.

Logicamente, existem ainda questões pendentes e estudos relevantes que precisam de ser realizados nesta área, no entanto, após entender a ligação entre as dimensões de cada constructo, pretende-se perceber até que ponto o *score* da Inteligência Emocional de cada indivíduo se relaciona positivamente, ou não, com a Motivação no trabalho.

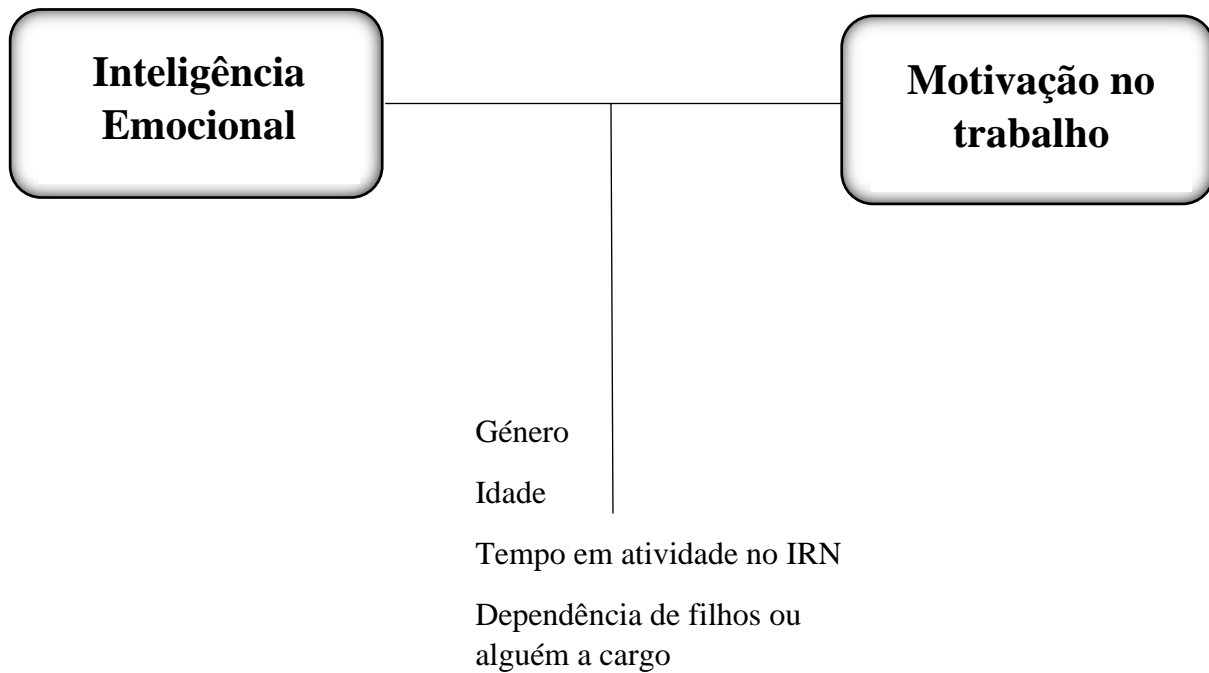


Figura 3- Modelo conceptual dos Objetivos

Fonte: Elaboração própria

Este modelo conceptual apresentado na figura 3, caracteriza a abordagem que será estudada, ou seja, a identificação e ligação dos dois temas centrais (Inteligência Emocional e Motivação no trabalho) e as variáveis (Género, Idade, Tempo em atividade no IRN, Dependência de filhos ou alguém a cargo) como fatores moderadores.

3. Metodologia de Investigação

A metodologia é uma parte fundamental de qualquer pesquisa científica, pois define as formas de recolha, análise e interpretação dos dados. É fundamental para garantir que os resultados de uma pesquisa sejam de confiança (Hair, et al., 2014). Os autores ainda ressaltam que a escolha de métodos e técnicas adequados é importante para minimizar os erros de amostragem e maximizar a validade dos resultados obtidos. A metodologia é um processo sistemático e reflexivo que permite aos investigadores abordarem as suas questões de investigação de forma mais rigorosa (Creswell, 2009).

3.1. Objetivos gerais e específicos: Questões de investigação

Depois de diversas reuniões com os membros do IRN, foi acordado que o foco deste estudo seria exclusivamente para o departamento de Recursos Humanos. O objetivo deste estudo, é analisar o impacto da Inteligência Emocional na Motivação dos colaboradores do departamento de Recursos Humanos do IRN averiguando a existência de relação entre o *score* da IE e a Motivação, e de que modo, esta relação pode variar consoante o sexo, a idade, o tempo em atividade no Instituto e a presença de filhos ou dependentes a cargo. O *score* é uma medida numérica que representa uma pontuação atribuída a alguém, de forma a avaliar, neste projeto, a sua Inteligência Emocional e Motivação. Este *score* será calculado através das médias das respostas de cada colaborador para cada dimensão da IE e da Motivação.

Dito isto, eis os objetivos formados:

Questão de Investigação: Estará o *score* da IE relacionado com a Motivação no trabalho?

Objetivo 1: Existe uma relação entre a IE e a Motivação?

Objetivo 2: A idade relaciona-se com o *score* da IE?

Objetivo 3: O tempo em atividade relaciona-se com o *score* da IE?

Objetivo 4: Existe uma relação entre a idade dos colaboradores e a sua motivação?

Objetivo 5: Existe uma relação entre o tempo em atividade no IRN e a motivação dos colaboradores?

Uma vez identificadas as variáveis e estabelecidas as suas relações, é necessário realizar a operacionalização dos conceitos de Motivação no trabalho e Inteligência Emocional, visto que esses conceitos se referem a algo abstrato. Como as variáveis de IE e Motivação no trabalho não são diretamente observáveis, é preciso definir um nível operacional para as medir. Isso significa que é necessário estabelecer uma forma de medir o nível (*score*) de IE e avaliar a motivação de cada indivíduo através de questionários, que são o instrumento de recolha de dados utilizado para mensurar variáveis abstratas.

3.2. Métodos e Técnicas utilizados

Em primeiro lugar, foram selecionadas as afirmações adequadas ao estudo. De seguida, após alerta por parte dos corpos dirigentes do IRN em garantir a confidencialidade das respostas para que os colaboradores não se sintam expostos, o objetivo foi garantir o anonimato das respostas para encorajar os colaboradores a responderem de forma honesta e obter resultados fiáveis. Assim, foi construído um questionário com uma estrutura simples, por afirmações facilmente perceptíveis através de uma Escala de *Likert* com uma pontuação de 1 a 5, devido à sua facilidade de entendimento, à sua popularidade e abrangência em estudos semelhantes, por exemplo (Escoda et al., 2010). O objetivo é medir as respostas dos colaboradores nos temas abordados, considerando o 1 como “Discordo Totalmente”, o 2 como “Discordo”, o 3 como “Nem Concordo nem Discordo”, o 4 como “Concordo” e o 5 como “Concordo Totalmente”. Foi também utilizada uma Escala de *Likert* com uma pontuação de 0 a 5 em duas questões globais para que os colaboradores, nestas questões especificamente, tivessem uma opinião ou negativa ou positiva acerca da sua satisfação para com o Instituto, ao invés de serem neutros. Assim, classificando a sua satisfação como 0,1 e 2, seria considerada uma avaliação negativa, e como 3,4 e 5, seria considerada uma avaliação positiva. Para além de se pretender que não haja um ponto neutro, esta mudança de escala é justificada por um estudo ter demonstrado que o uso da escala de 6 pontos mostrou obter resultados pertinentes (Larentis et al., 2012). Para os investigadores que desejam obter uma escolha definitiva, sugere-se o uso de uma escala sem ponto médio (Garland, 1991).

Por fim, foi elaborado um pré-teste a um grupo de 5 pessoas, incluindo a responsável pelo departamento, para ajudar a identificar potenciais problemas, por exemplo afirmações ambíguas ou mal formuladas. Essa análise proporcionou uma melhoria na adequação dos itens à amostra em análise, tanto em termos de conteúdo semântico, como na interpretação e

compreensão atribuída a cada uma das afirmações. Também existiram conversas com alguns colaboradores para se perceber quais as questões que fariam mais sentido, e qual o seu *feedback* para com o Instituto e em expressar esses sentimentos no próprio questionário.

3.3. Definição do método de trabalho/Instrumentos de recolha de dados

O que dá rigor metodológico a um objeto de investigação científica é o método de análise e quais as técnicas utilizadas para o estudo se tornar o mais próximo da realidade.

Posto isto, com o propósito de atingir o objetivo indicado, foi construído um questionário composto por três grupos de questões: O grupo I é constituído com base na Escala da Inteligência Emocional, adaptada e traduzida por Silva (Silva, 2012), que por sua vez foi construída originalmente por Escoda e destinada a adultos inseridos no setor da Saúde (Escoda et al., 2010). A escolha desta escala é refletida por se dirigir a adultos e pela fiabilidade que foi avaliada por meio do coeficiente α de Cronbach, que quantifica a consistência interna do instrumento. Este grupo é composto por 28 questões que contemplam as dimensões da Inteligência Emocional (Autoconsciência, Automotivação, Autocontrolo, Empatia e Sociabilidade) e pretende-se perceber qual o *score* total da IE.

O grupo II é constituído por 22 questões que pretendem avaliar a motivação de cada colaborador, contemplando cinco dimensões (Organização do Trabalho, Desempenho, Realização/Poder, Envolvimento, Equipa/Liderança). Foi utilizada a escala de Ferreira e outros autores, que segundo estes, possui consistência interna, com valores oscilados entre os 0,72 e 0,84 de fiabilidade para as quatro primeiras dimensões (Ferreira et al., 2006). A escala foi utilizada para colaboradores portugueses de empresas de novas tecnologias, e foi escolhida por apresentar bons índices de fiabilidade, e devido à ausência de instrumentos para medir as várias dimensões da motivação. A dimensão Equipa/Liderança foi adotada pelo inquérito de satisfação do próprio IRN, considerando a mesma tipologia de perguntas referentes às outras dimensões. Ainda sobre o grupo II, adicionam-se 2 questões gerais sobre a satisfação global no trabalho para que a precisão dos resultados seja mais clara e se compreenda se esta é ou não positiva.

Por fim, o grupo III é constituído pela caracterização sociodemográfica, isto é, por questões que possibilitam obter dados relativos às variáveis como sexo, idade, há quanto tempo trabalha no IRN, e se tem filhos ou dependentes a cargo. As escolhas por estas questões devem-se ao facto de estas permitirem uma maior aproximação da identidade do colaborador, e são os objetivos

específicos desta investigação, isto é, pretende-se perceber de que forma estas podem, eventualmente, influenciar as respostas. Estes dados sociodemográficos são representados no grupo III como estímulo para aumentar a confiança dos colaboradores nas suas respostas. Uma vez respondendo às perguntas do questionário sem que revelem estes dados, os colaboradores sentem-se mais seguros para expressarem o que realmente sentem.

3.4. Procedimentos

O questionário foi realizado através da plataforma do *Google Forms*, devido a esta ser uma plataforma rápida, eficiente e fácil de utilizar para a partilha com os colaboradores. Através desta plataforma, procedeu-se às definições e optou-se por limitar a resposta apenas a cada um dos inquiridos através do início de sessão com a sua conta *Google*. No entanto, para garantir o anonimato, procedeu-se às definições e optou-se por não recolher os endereços de e-mail. De seguida, o questionário foi entregue diretamente aos colaboradores do departamento de Recursos Humanos do Instituto dos Registos e do Notariado (IRN) através de um link via e-mail. Por essa mesma via e através de comunicação verbal, os elementos da amostra tomaram conhecimento sobre do que se tratava o questionário.

Uma vez preenchidos os questionários, procedeu-se novamente às definições e foi assinalada uma opção que não permitiria ser aceite mais nenhuma resposta. Por fim, as respostas foram transferidas para o programa Excel, e a partir deste, os dados foram introduzidos e analisados através do software *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versão 28.0, permitindo a análise descritiva e o cálculo dos testes estatísticos adaptados aos objetivos do estudo.

O questionário engloba um conjunto de afirmações/questões na forma negativa, no que diz respeito à dimensão Autocontrolo, pertencente da IE. Estas questões farão mais sentido estarem na forma negativa, pois facilitam a leitura e a interpretação dos colaboradores. Posto isto, estas questões sofreram uma inversão da escala de *Likert*, isto é, nestas mesmas perguntas as respostas dos inquiridos sofreram uma alteração na base de dados do Excel, antes de serem introduzidas no software. Para estas questões, quem respondeu 1 – “Discordo Totalmente”, foi invertido para 5 – “Concordo Totalmente” e vice-versa, e da mesma forma, quem respondeu 2 – “Discordo”, foi invertido para 4 – “Concordo” e vice-versa. Através desta inversão, automaticamente, as respostas passam a ser todas válidas como perguntas/afirmações na forma afirmativa, permitindo uma maior validação dos resultados.

4. Projeto

4.1. Caracterização da Instituição

4.1.1. História

Eis os marcos históricos:

- 1863** - Publicação da 1ª Lei Hipotecária, que criou o Instituto do Registo Predial;
- 1907** - Criação da carta de lei onde é referenciado o Bilhete de Identidade como documento facultativo que o cidadão poderia utilizar para sair do reino de Portugal e dos Algarves;
- 1945** - Criação da Direção Geral dos Registos e do Notariado;
- 1947** - Criação da Conservatória dos Registos Centrais;
- 1986** - No Bilhete de Identidade passa a ser obrigatório usar fotografias a cores;
- 2007** – O IRN é criado a 1 de maio e é feita a substituição do Bilhete de Identidade pelo Cartão do Cidadão;
- 2017** - Disponibilização do serviço Carta de Condução. (IRN, 2023)

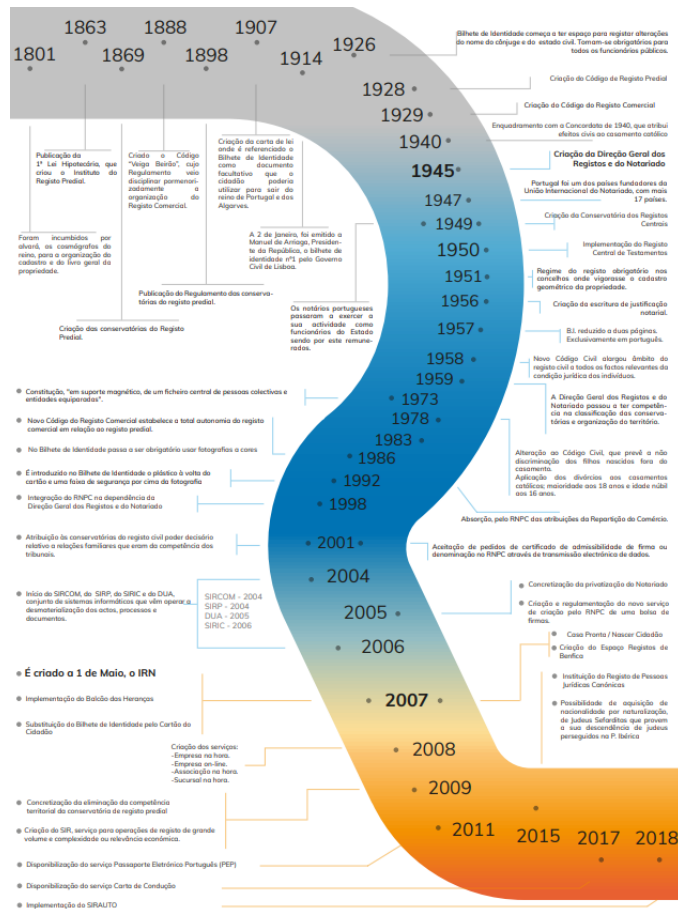


Figura 4- História do IRN

4.1.2. Sobre o IRN

Missão

O Instituto dos Registos e do Notariado tem como missão executar e acompanhar as políticas relativas aos serviços de registo, assegurando a prestação de serviços aos cidadãos e às empresas.

(Fonte: IRN, 2023)

Valores

- ✓ **Confiança** - Garantir a segurança jurídica no domínio registal e da identificação civil.
- ✓ **Rigor** - Assumir elevados padrões profissionais visando defender a legalidade, por forma a garantir a confiança nos atos registais.
- ✓ **Inovação** – Fomentar a modernização da prestação dos serviços públicos através do recurso intensivo às novas tecnologias de informação.
- ✓ **Proximidade do Cidadão** – Garantir a existência de uma rede de serviços de proximidade física e promover o desenvolvimento de aplicações tecnológicas relacionais que permitam a interação com os utentes numa lógica de “a qualquer hora” e “em qualquer lugar”. (Fonte: IRN, 2023)

Objetivos

- ✓ Diminuir o número de pendências na Nacionalidade;
- ✓ Aumentar o recurso aos serviços *online* disponíveis na Plataforma Digital da Justiça;
- ✓ Disponibilizar serviços automatizados no âmbito do Cartão de Cidadão;
- ✓ Operacionalizar o registo predial associado ao cadastro simplificado, em todo o âmbito territorial, nos termos definidos na Lei;
- ✓ Introduzir medidas de conciliação da vida familiar, pessoal e profissional;
- ✓ Aumentar a eficiência no âmbito da aquisição de bens e serviços;
- ✓ Implementar uma ferramenta de gestão de recursos humanos;
- ✓ Aumentar o número de intervenções de requalificação do edificado;
- ✓ Implementação da nova imagem no atendimento e *front office*;
- ✓ Implementar ferramentas de interoperabilidade Europeia. (Fonte: IRN, 2023)

4.1.3. Serviços Prestados

- ✓ Define e publicita a situação jurídica dos bens móveis e imóveis e das entidades comerciais, tendo em vista à segurança do comércio jurídico;
- ✓ Procede à identificação dos cidadãos e regista os factos e os atos respeitantes ao estado civil, filiação, nacionalidade e capacidade daqueles;
- ✓ Emite, substitui e cancela o Cartão de Cidadão a cidadãos de nacionalidade portuguesa e a cidadãos abrangidos pelo tratado de Porto Seguro;
- ✓ Procede à receção dos elementos para concessão e entrega de Passaporte comum;
- ✓ Assegura a tramitação dos procedimentos necessários à atribuição, aquisição e perda da nacionalidade portuguesa;
- ✓ Organiza e gere o ficheiro central de pessoas coletivas e aprecia a admissibilidade de firmas e denominações;
- ✓ Disponibiliza, no âmbito da partilha de informação entre entidades públicas, os dados constantes das bases de dados registais e de identificação civil;
- ✓ Cooperar com entidades congêneres e outras, nacionais ou estrangeiras, nomeadamente de países de língua oficial portuguesa;
- ✓ Fiscaliza a atividade notarial.

(Fonte: IRN, 2023)

4.2. Processo a implementar

4.2.1. Identificação dos problemas e consequências

Em relação à experiência de poder ter feito parte da equipa do apoio jurídico aos Recursos Humanos, foi possível observar alguns problemas recorrentes neste departamento. Existiu falta de comunicação entre os departamentos gerando conflitos e afetando a motivação e a paciência dos colaboradores, o que, por conseguinte, afeta a produtividade. Houve ocasiões em que as tarefas foram estabelecidas e apenas comunicadas no dia anterior ao seu prazo para entrega, devido a erros de comunicação, e o trabalho teria de ser feito de imediato criando emoções de stress e pressão. Outro desafio encontrado no departamento foi a falta de gestão de pessoal, quando os colaboradores marcam as suas férias e alguns dos outros colaboradores estão em teletrabalho, dificultando o método e organização do trabalho.

Posto isto, e encontrados alguns problemas na gestão emocional dos colaboradores e na sua motivação tendo em conta as circunstâncias apresentadas, pode-se concluir que os maiores problemas dizem respeito à falta de comunicação e erros de comunicação, afetando o pensamento emocional de cada colaborador.

4.2.2. Propostas de melhoria

Diante do stress causado pelo trabalho, capaz de desgastar psicologicamente os colaboradores, tornando-os mais impacientes e desmotivados para a realização das suas tarefas laborais, o próprio Instituto deveria aproveitar as formações que dá ao longo do ano para inserir o *Coaching* de Inteligência Emocional. Este processo ajuda as equipas a reverem o seu desempenho, a melhorar os seus resultados e a sua comunicação, e a consolidar os seus relacionamentos. Este tipo de *Coaching* concentra-se no desenvolvimento das habilidades da Inteligência Emocional, que tem a capacidade de identificar, perceber e gerir as emoções tanto de si como dos outros. Este pode ajudar os colaboradores a reconhecerem e gerirem melhor as suas emoções, pode melhorar a forma de comunicação e estabelecer melhores relacionamentos no trabalho (Clutterbuck, 2009). Durante o processo de *Coaching*, o *Coach* pode utilizar diversas técnicas e recursos para ajudar os colaboradores a desenvolverem as suas habilidades de Inteligência Emocional. Essas técnicas podem incluir questionários de autoavaliação, exercícios de reflexão e prática de habilidades para melhorar a comunicação e a gestão emocional. As técnicas de ouvir, questionar, clarificar e dar *feedback* são essenciais (Passmore, 2010). O objetivo é que o próprio colaborador possa identificar as suas necessidades e os objetivos de desenvolvimento, e assim, trabalhar de forma efetiva para alcançá-los, garantindo um maior controlo sobre si.

Outra aposta por parte do Instituto deveria ser os programas de desenvolvimento de liderança, que podem incluir uma panóplia de atividades e recursos, tais como palestras, exercícios de desenvolvimento pessoal e *workshops*. Assim, estes programas poderiam ser personalizados para atender às necessidades do Instituto, que neste caso, poderia ser projetado para ajudar os líderes a desenvolver habilidades específicas, como a comunicação, a tomada de decisão, a resolução de conflitos, a gestão da mudança, e ainda assim, ajudar a desenvolver uma abordagem mais eficaz na gestão das pessoas, motivando e inspirando os colaboradores. O desenvolvimento de habilidades de liderança capacita o líder a compreender os desafios enfrentados pelos seus colaboradores, permitindo que se concentre em resolvê-los. Também,

possibilita aos líderes reconhecer a importância da motivação dos colaboradores, que é, sem dúvida, o fator principal para aumentar a produtividade e manter a estabilidade da sua Inteligência Emocional (Marques, et al., 2013). O aprimoramento destas competências de liderança faz com que os líderes tomem decisões sábias e rápidas em relação à qualidade do trabalho, às condições de mercado, às estratégias empresariais, aos planos de ação, entre outros aspectos relevantes.

4.3. Apresentação e Análise de Resultados

4.3.1. Caracterização da amostra

Inicialmente, pretendia-se que a amostra deste estudo correspondesse aos serviços centrais do IRN (n=643), no entanto, após várias reuniões com a diretora do departamento e com o vogal, ficou decidido focar este estudo apenas no departamento de Recursos Humanos para poder compreender as motivações dos colaboradores, e, de acordo com os resultados, realizar uma investigação futura mais aprofundada alargando para os outros departamentos da Instituição.

Dadas as limitações, este projeto representa uma amostra constituída por 41 indivíduos, cujos questionários foram entregues via e-mail, como já mencionado anteriormente. Estes questionários foram entregues a 45 indivíduos, porém 4 destes encontravam-se de baixa médica. Embora o número de inquiridos (41) não seja elevado em termos de amostragem, ainda assim é um grupo considerável que nos permite tirar conclusões com validade interna.

Caracterizando a amostra utilizada, no que diz respeito ao género (Tabela 1) verifica-se uma grande discrepância entre homens e mulheres, constituindo 14,6% e 85,4% da amostra, respetivamente. No entanto esta amostra está alinhada com a população do IRN, visto que o género masculino representa 17,4% e o género feminino representa 82,6%. (Fonte: IRN, 2021)

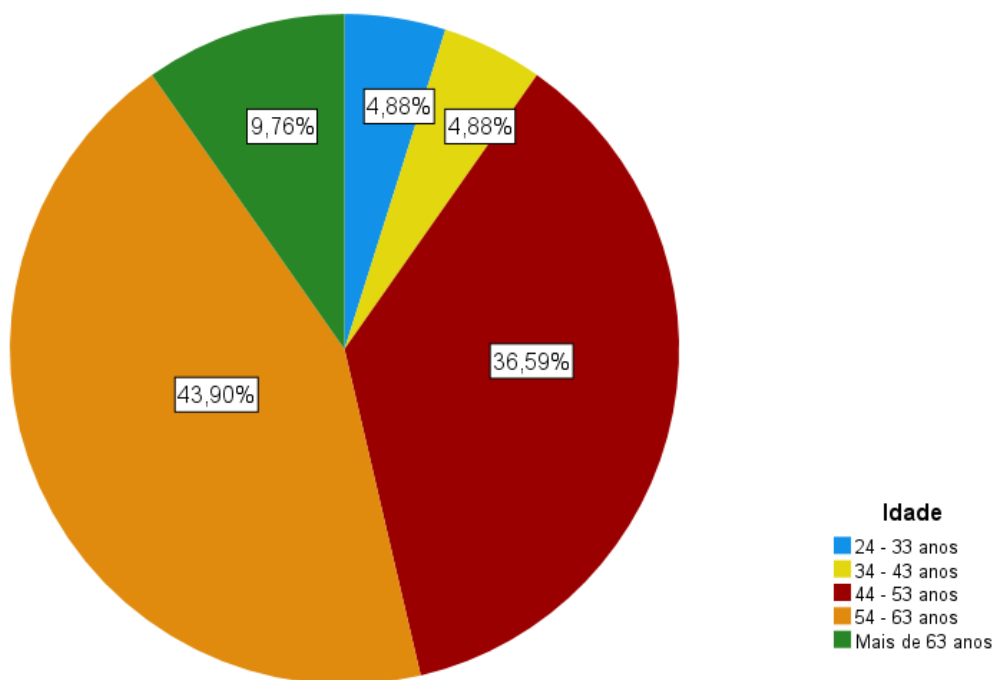
Tabela 1- Distribuição por género

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Masculino	6	14,6	14,6	14,6
Feminino	35	85,4	85,4	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Quanto à distribuição dos grupos etários (Gráfico 1) verifica-se que a maioria da amostra está inserida no grupo etário entre os 54 - 63 anos representada por 43,90% do total da amostra, 36,59 % insere-se no grupo etário entre os 44 - 53 anos, 9,76 % representam os colaboradores com mais de 63 anos, 4,88 % revelam-se com idades compreendidas entre os 34 – 43 anos, e os restantes 4,88 % representam as idades entre os 24 – 33 anos. Também a distribuição dos

grupos etários da população do IRN vai de encontro com os dados da amostra, visto que 80% da população tem idades compreendidas entre os 50-64 anos. (Fonte: IRN, 2021)

Gráfico 1- Distribuição por Grupos Etários



Para fornecer mais detalhes na descrição da amostra, é demonstrado na tabela seguinte o tempo de trabalho que cada colaborador protagoniza no IRN. Assim, verifica-se que a maioria exerce funções neste Instituto há mais de 20 anos, com uma percentagem de 53,7% (22 colaboradores). Apenas 3 colaboradores estão no IRN entre os 11 – 20 anos, ou seja 7,3%, assim como entre 1 – 3 anos. Já entre os 4 – 10 anos em trabalho existem 4 colaboradores, correspondendo a 9,8%, e num período inferior a 1 ano, estão presentes 9 colaboradores que representam 22% desta amostra. Mais uma vez, a amostra está em conformidade com a população do IRN, tendo em conta que cerca de 60% trabalha há mais de 30 anos no Instituto. (Fonte: IRN, 2021)

Através destes dados, pode-se comprovar que a amostra está alinhada com os dados da população do IRN.

Tabela 2- Distribuição por tempo em atividade no IRN

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
< 1 ano	9	22,0	22,0	22,0
1 - 3 anos	3	7,3	7,3	29,3
4 - 10 anos	4	9,8	9,8	39,0
11 - 20 anos	3	7,3	7,3	46,3
> 20 anos	22	53,7	53,7	100,0
Total	41	100,0	100,0	

No que diz respeito há responsabilidade de ter filhos ou dependentes a cargo (tabela 3), verifica-se que mais de metade desta amostra não os tem, ou seja, 28 colaboradores que representam 68,3%. No entanto, 13 colaboradores afirmam ter filhos ou dependentes a cargo, que corresponde a 31,7%.

Tabela 3- Distribuição pela existência de filhos ou dependentes a cargo

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Sim	13	31,7	31,7	31,7
Não	28	68,3	68,3	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Após concluir a descrição da amostra, prossegue-se com a análise e o debate dos resultados obtidos.

4.3.2. Apresentação dos resultados

Ao realizar a análise descritiva dos dados, é possível descrever o comportamento das variáveis estudadas por meio de valores resumidos. Na apresentação dos resultados, começou-se com uma análise tanto quantitativa como qualitativa do *score* da Inteligência Emocional.

No que diz respeito à Inteligência Emocional e às suas cinco dimensões, e levando em consideração que foi utilizada uma escala uniforme para todo o questionário (sendo os valores medidos numa escala que vai de 1 a 5, na qual 1 representa o valor mínimo teórico possível e 5 o valor máximo teórico possível), os resultados obtidos foram condensados na tabela seguinte.

Tabela 4- Médias do *score* de cada dimensão da Inteligência Emocional

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Variância
Autoconsciência	3,15	3,95	3,48	,76796	,590
Automotivação	3,07	3,95	3,50	,53098	,282
Autocontrole	2,22	3,46	2,80	,74023	,548
Empatia	3,59	3,95	3,85	,48121	,232
Sociabilidade	2,83	4,27	3,28	,30620	,094
Total da Inteligência Emocional	2,97	3,92	3,38	-	-

Tendo em conta a tabela 4, na dimensão Autoconsciência a média encontrada foi de 3,48, sendo o valor mínimo 3,15 (versus 1, mínimo teórico) e o máximo 3,95 (próximo do valor máximo possível 5) com um desvio padrão de 0,76796 e uma variância de 0,590, o que significa que estes valores não são propriamente homogêneos e estão de alguma forma dispersos em relação ao valor médio.

Na dimensão Automotivação, obteve-se um valor médio de 3,50, sendo o mínimo 3,07 e o máximo 3,95, com um desvio padrão de 0,53098 e uma variância de 0,282, o que demonstra uma maior proximidade ao valor médio.

Na dimensão Autocontrole, foi identificado o valor médio mais baixo das cinco dimensões com 2,80, sendo o valor mínimo 2,22 e o valor máximo 3,46 com um desvio padrão de 0,74023 e uma variância de 0,548, porém os dados mostram alguma dispersão em relação ao valor médio.

Na dimensão Empatia obteve-se o valor médio mais elevado de 3,85, sendo o mínimo 3,59 e o valor máximo foi 3,95 com um desvio padrão de 0,48121 e uma variância de 0,232.

Por último, na dimensão da Sociabilidade a média foi 3,28, o valor mínimo foi de 2,83 e o máximo foi 4,27. O desvio padrão e a variância mostraram os valores mais baixos, o que significa que existe uma maior homogeneidade dos dados e estes encontram-se mais próximos do valor médio. De acordo com os resultados observados, podemos concluir que para esta amostra, a Empatia destaca-se com a média mais elevada, seguida pela Automotivação e Autoconsciência. E que a dimensão que necessita de um maior desenvolvimento é o Autocontrolo. Os resultados mostraram que a média do *score* da IE é 3,38.

Tabela 5- Médias do *score* de cada dimensão da Motivação

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Variância
Organização do Trabalho	2,46	2,78	2,63	,86805	,754
Desempenho	2,80	4,24	3,61	,54786	,300
Realização/Poder	2,95	4,10	3,41	,68181	,465
Envolvimento	2,83	4,07	3,41	,40217	,162
Equipa/Liderança	2,44	4,41	3,57	,61110	,373
Total da Motivação	2,70	3,92	3,33	-	-

No que diz respeito à tabela 5, assim como na Inteligência Emocional, as dimensões da Motivação também são classificadas em uma escala de 1 a 5 em termos de concordância, onde 1 significa “Discordo Totalmente” e 5 significa “Concordo Totalmente”. Após avaliar as cinco dimensões representadas da Motivação, observamos que a dimensão do Desempenho recebeu a maior pontuação média de concordância, com um valor de 3,61 (valor mais próximo de 5), sendo o valor mínimo de 2,80 e o valor máximo de 4,24, apresentando um desvio padrão de 0,54786 e uma variância de 0,300, indicando alguma falta de homogeneidade dos dados e uma ligeira dispersão.

Podemos ainda observar que, a dimensão com a média mais baixa é a Organização do Trabalho, que corresponde a uma média de 2,63, sendo o valor mínimo de 2,46 e o valor máximo de 2,78, apresentando um desvio padrão de 0,86805 e uma variância de 0,754, ou seja valores elevados, que resultam da falta de homogeneidade dos dados, e dispersão em relação ao valor médio.

No que diz respeito às restantes dimensões, estas encontram-se com médias relativamente similares, entre 3,41 e 3,57, apresentando o desvio padrão entre 0,40217 e 0,68181, e a variância entre 0,162 e 0,465, destacando a dimensão de Envolvimento como a que apresenta uma menor variância, ou seja, mostrando que os valores menos podem variar, por estarem mais próximos do 0.

É de referir que os níveis mais baixos de concordância refletem uma insatisfação por parte dos colaboradores, o que conseqüentemente afeta a sua motivação no decorrer do trabalho. Por fim, os resultados mostram que a média do score da Motivação é 3,33, apresentando similaridade nos resultados obtidos entre os dois constructos estudados (Motivação e Inteligência Emocional), o que nos proporciona coesão nas respostas dos inquiridos.

Tabela 6- Comparação das médias das dimensões da Inteligência Emocional em função do género

		Dimensões da Inteligência Emocional				
Género		Autoconsciência	Automotivação	Autocontrolo	Empatia	Sociabilidade
Masculino	Média	3,83	3,47	2,67	3,40	3,10
	N	6	6	6	6	6
Feminino	Média	3,42	3,50	2,82	3,93	3,31
	N	35	35	35	35	35
Total	Média	3,48	3,50	2,80	3,85	3,28
	N	41	41	41	41	41

No que se refere à variável Género (Tabela 6), é possível verificar que os homens têm apenas uma média superior às mulheres na dimensão Autoconsciência, sendo esta a média mais elevada no género masculino com uma pontuação de 3,83. No que diz respeito às mulheres, a média mais elevada corresponde à dimensão Empatia com uma pontuação de 3,93, e através destes dados mostram ser quem possui um maior nível de Inteligência Emocional.

Tabela 7- Comparação das médias das dimensões da Inteligência Emocional em função do grupo etário

		Dimensões da Inteligência Emocional				
Idade		Autoconsciência	Automotivação	Autocontrole	Empatia	Sociabilidade
24 - 33	Média	3,70	3,67	3,00	3,90	3,10
anos	N	2	2	2	2	2
34 - 43	Média	3,60	3,50	3,14	3,80	3,50
anos	N	2	2	2	2	2
44 - 53	Média	3,67	3,52	2,72	3,96	3,29
anos	N	15	15	15	15	15
54 - 63	Média	3,51	3,44	2,66	3,72	3,23
anos	N	18	18	18	18	18
> 63 anos	Média	2,45	3,63	3,43	4,00	3,40
	N	4	4	4	4	4

Através da tabela 7, podemos concluir que a média mais elevada corresponde à dimensão Empatia para todas as idades compreendidas entre estes colaboradores, tendo os colaboradores com mais de 63 anos obtido o valor máximo com uma pontuação de 4,00, no entanto, para este mesmo grupo de idades a dimensão Autoconsciência corresponde à média mais baixa no geral com uma pontuação de 2,45. Ainda é possível verificar que os valores mais baixos estão inseridos nos colaboradores entre 54-63 anos, exceto a Autoconsciência onde se destacam pela negativa os colaboradores com mais de 63 anos, e a Sociabilidade onde também se destacam pela negativa os colaboradores mais jovens. Pode-se ainda referir que à medida que a idade aumenta, os colaboradores tendem a diminuir ligeiramente a média da dimensão Autoconsciência.

Tabela 8- Comparação das médias das dimensões da Inteligência Emocional em função do tempo em atividade no IRN

		Dimensões da Inteligência Emocional				
Tempo em atividade no IRN		Autoconsciência	Automotivação	Autocontrolo	Empatia	Sociabilidade
< 1 ano	Média	3,62	3,74	2,98	3,96	3,31
	N	9	9	9	9	9
1 - 3 anos	Média	3,87	3,39	2,52	3,53	3,33
	N	3	3	3	3	3
4 - 10 anos	Média	3,35	3,88	2,11	4,10	3,40
	N	4	4	4	4	4
11 - 20 anos	Média	3,00	3,44	3,38	4,20	3,20
	N	3	3	3	3	3
> 20 anos	Média	3,45	3,36	2,81	3,75	3,25
	N	22	22	22	22	22

No que diz respeito à tabela 8, podemos afirmar que os colaboradores com menos de 1 ano em atividade no IRN apresentam uma média mais elevada na dimensão Empatia com um valor de 3,96, e uma média mais baixa na dimensão Autocontrolo com um valor de 2,98. Para os colaboradores que estão em exercício entre 1-3 anos, a maior média é representada pela dimensão Autoconsciência com uma pontuação de 3,87 e a menor média é representada novamente pela dimensão Autocontrolo num valor de 2,52. No que diz respeito aos colaboradores entre os 4-10 anos em funções no IRN, estes apresentam uma média superior na dimensão Empatia (4,10), também uma média alta na dimensão Automotivação com um valor de 3,88, e uma média inferior uma vez mais na dimensão Autocontrolo (2,11). Para os colaboradores entre 11-20 anos, a média mais baixa foi representada pela dimensão Autoconsciência (3,00) e a média mais elevada de todas as outras na dimensão Empatia (4,20). Por fim, os colaboradores que já trabalham há mais tempo neste Instituto, superior a 20 anos, representam também uma maior classificação na dimensão Empatia (3,75) e uma menor classificação na dimensão Autocontrolo (2,81). Podemos então concluir que as médias mais elevadas foram encontradas na dimensão Empatia e que as médias mais baixas foram encontradas na dimensão Autocontrolo.

Tabela 9- Comparação das médias das dimensões da Inteligência Emocional em função da existência de filhos ou dependentes a cargo

		Dimensões da Inteligência Emocional				
Filhos ou dependentes a cargo		Autoconsciência	Automotivação	Autocontrole	Empatia	Sociabilidade
Sim	Média	3,75	3,46	2,77	3,75	3,25
	N	13	13	13	13	13
Não	Média	3,35	3,52	2,81	3,89	3,29
	N	28	28	28	28	28

Na tabela 9, observamos que mais de metade dos colaboradores não tem filhos ou dependentes a cargo, ou seja 28 destes colaboradores. E que apenas 13 colaboradores afirmam ter. Posto isto, verificamos que os colaboradores com filhos ou dependentes a cargo têm uma média superior na dimensão Autoconsciência com um valor de 3,75. Nas restantes dimensões, os colaboradores que não têm filhos ou dependentes a cargo têm valores superiores. Isto pode ser um dado interessante se pensarmos que quem tem filhos está notoriamente mais consciente em relação a si próprio, no entanto a sua Inteligência Emocional apresenta níveis mais baixos do que quem não tem filhos.

Tabela 10- Comparação das médias das dimensões da Motivação em função do género

		Dimensões da Motivação				
Género		Organização do Trabalho	Desempenho	Realização/Poder	Envolvimento	Equipa/Liderança
Masculino	Média	2,88	3,63	3,63	3,04	3,44
	N	6	6	6	6	6
Feminino	Média	2,59	3,61	3,37	3,47	3,59
	N	35	35	35	35	35
Total	Média	2,63	3,61	3,41	3,41	3,57
	N	41	41	41	41	41

Como apresentado na tabela 10, verificamos que no caso do género masculino as duas dimensões com médias superiores correspondem ao Desempenho e à Realização/Poder com uma pontuação de 3,63 cada. Percebemos claramente que os homens se sentem melhor se estiverem realizados e ambicionam o poder como fonte de motivação. Tendo em conta o género feminino, a dimensão com média superior é apenas o Desempenho com um valor de 3,61 e

muito próxima da dimensão da Equipa/Liderança. Pode-se concluir que a diferença das médias entre homens e mulheres no que diz respeito ao Desempenho é idêntica e esta dimensão é a que mais contribui para a motivação dos colaboradores do IRN neste departamento dos Recursos Humanos.

Tabela 11- Comparação das médias das dimensões da Motivação em função do grupo etário

		Dimensões da Motivação				
Idade		Organização do Trabalho	Desempenho	Realização/Poder	Envolvimento	Equipa/Liderança
24 - 33 anos	Média	2,63	3,38	3,25	3,50	3,50
	N	2	2	2	2	2
34 - 43 anos	Média	3,00	2,75	2,88	3,38	3,33
	N	2	2	2	2	2
44 - 53 anos	Média	2,75	3,65	3,37	3,40	3,66
	N	15	15	15	15	15
54 - 63 anos	Média	2,64	3,69	3,53	3,36	3,60
	N	18	18	18	18	18
> 63 anos	Média	1,94	3,63	3,38	3,63	3,21
	N	4	4	4	4	4

Relativamente ao grupo etário (tabela 11), podemos constatar que entre 24-33 anos a média é superior nas dimensões de Envolvimento e Equipa/Liderança com uma pontuação de 3,50. Para os colaboradores entre 34-43 anos apenas a dimensão de Envolvimento é a que tem maior classificação (3,38). Já para as idades compreendidas entre 44-53 anos a dimensão Equipa/Liderança tem maior impacto com um valor de 3,66, no entanto também a dimensão do Desempenho está bastante próxima. No que diz respeito aos colaboradores entre 54-63 anos já é a dimensão do Desempenho com uma média mais elevada (3,69). E por fim, os colaboradores com mais de 63 anos mostram que as dimensões de Desempenho e Envolvimento têm maior impacto na sua motivação e assim, têm os valores mais elevados (3,63). É ainda de referir que as médias mais baixas são representadas pela dimensão da Organização do Trabalho, o que significa que os colaboradores não estão satisfeitos com as condições de trabalho, com a sua remuneração, com as formações que recebem, nem se sentem realizados com as funções que desempenham.

Tabela 12- Comparação das médias das dimensões da Motivação em função do tempo em atividade no IRN

		Dimensões da Motivação				
Tempo em atividade no IRN		Organização do Trabalho	Desempenho	Realização/Poder	Envolvimento	Equipa/Liderança
< 1 ano	Média	2,89	3,67	3,53	3,50	3,69
	N	9	9	9	9	9
1 - 3 anos	Média	2,50	3,25	3,17	3,42	3,33
	N	3	3	3	3	3
4 - 10 anos	Média	1,56	3,44	2,88	3,44	3,46
	N	4	4	4	4	4
11 - 20 anos	Média	2,25	3,83	3,75	3,67	3,67
	N	3	3	3	3	3
> 20 anos	Média	2,78	3,64	3,44	3,33	3,55
	N	22	22	22	22	22

Ao analisar a tabela 12, é possível afirmar que os colaboradores com tempo em atividade no IRN inferior a 1 ano mostram-se mais satisfeitos com a dimensão da Equipa/Liderança através de uma pontuação de 3,69. Os colaboradores que já exercem funções entre 1-3 anos sentem-se mais motivados através da dimensão de Envolvimento com uma média de 3,42. No que diz respeito aos colaboradores que estão em exercício entre 4-10 anos no IRN, estes dão uma maior classificação à dimensão de Equipa/Liderança (3,46) e também ao Desempenho e Envolvimento (3,44). Por fim, tanto os colaboradores entre 11-20 anos como os colaboradores que já trabalham há mais de 20 anos, mostram-se mais satisfeitos com a dimensão Desempenho, com valores de 3,83 e 3,64, respetivamente.

Tabela 13- Comparação das médias das dimensões da Motivação em função da existência de filhos ou dependentes a cargo

		Dimensões da Motivação				
Filhos ou dependentes a cargo		Organização do Trabalho	Desempenho	Realização/Poder	Envolvimento	Equipa/Liderança
Sim	Média	2,87	3,50	3,12	3,38	3,62
	N	13	13	13	13	13
Não	Média	2,52	3,66	3,54	3,42	3,54
	N	28	28	28	28	28

Em relação à tabela 13, verificamos que a Organização do Trabalho e a Equipa/Liderança são as dimensões com maior classificação para os colaboradores com filhos ou dependentes a cargo, correspondendo a 2,87 e 3,62, respetivamente. Para as restantes dimensões de Desempenho, Realização/Poder e Envolvimento, os colaboradores sem filhos ou dependentes a cargo apresentam valores mais altos. Mais uma vez, pode-se confirmar de que quem não tem filhos ou dependentes a cargo mostra ter uma maior motivação no ambiente laboral.

Depois de concluir a análise descritiva dos dados, foi realizada uma análise de correlação entre algumas variáveis relevantes para o estudo. Utilizando o coeficiente de correlação de *Pearson* (r) e o nível de significância estatística, pôde-se examinar a intensidade e a direção das correlações entre as diferentes dimensões que compõem a IE e as dimensões da Motivação.

Como podemos verificar na tabela seguinte (tabela 14), embora os valores do Coeficiente de correlação de *Pearson* (r) não sejam elevados, ainda assim podemos enfatizar alguns pontos relevantes. Constatamos que a dimensão de Desempenho, Envolvimento e Equipa/Liderança geralmente apresentam mais associações positivas, por mínimas que sejam, com as outras dimensões da Inteligência Emocional. No entanto, entre a dimensão Realização/Poder com a dimensão Empatia, podemos observar que esta é a que apresenta um valor mais elevado (0,399), ou seja, estas são as duas dimensões que se encontram mais correlacionadas positivamente.

Podemos também concluir que a Sociabilidade não mostra qualquer associação positiva com nenhuma das dimensões da Motivação, ou seja, sempre que as dimensões da Motivação aumentam, a Sociabilidade tende a diminuir. E é de referir que perante esta amostra a dimensão de Desempenho não apresenta qualquer associação com a dimensão Automotivação, contrariamente ao estudo mencionado anteriormente por Robbins & Judge (2009). A Empatia está também correlacionada positivamente com o Desempenho dos colaboradores, apresenta

associações positivas com as dimensões de Envolvimento e Equipa/Liderança, e apresenta associações negativas apenas com a Organização do Trabalho.

Avaliando os dados de uma forma geral, estes vão de encontro com o estudo de Domingues (2009), que nos mostra que a Motivação no trabalho e a Inteligência Emocional não apresentam dados significativos entre si, mas que a dimensão Empatia é a que mais se correlaciona positivamente com dimensões da Motivação (Domingues, 2009), o que corrobora a ideia de que as emoções desempenham um papel fundamental na capacidade de sentir e se comunicar em grupo, impactando os sentimentos e comportamentos experienciados no ambiente de trabalho (Lopes et al., 2006).

Tabela 14- Distribuição das correlações entre as dimensões da Inteligência Emocional e da Motivação

		Autoconsciência	Automotivação	Autocontrolo	Empatia	Sociabilidade
Organização do Trabalho	Correlação de Pearson	,260	-,179	-,088	-,117	-,151
	Sig.***	,100	,264	,585	,466	,345
	N	41	41	41	41	41
Desempenho	Correlação de Pearson	,077	,000	,071	,392*	-,052
	Sig.***	,632	1,000	,657	,011	,745
	N	41	41	41	41	41
Realização/ Poder	Correlação de Pearson	-,024	-,014	-,085	,399**	-,007
	Sig.***	,881	,929	,596	,010	,966
	N	41	41	41	41	41
Envolvimento	Correlação de Pearson	,092	,029	-,025	,250	-,052
	Sig.***	,565	,856	,878	,115	,746
	N	41	41	41	41	41
Equipa/ Liderança	Correlação de Pearson	,287	,073	-,036	,292	-,001
	Sig.***	,069	,651	,823	,064	,995
	N	41	41	41	41	41

*.A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

**..A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

***. (2 extremidades)

Tabela 15- Distribuição das correlações das dimensões da Inteligência Emocional face aos grupos etários

		Autoconsciência	Automotivação	Autocontrole	Empatia	Sociabilidade
Grupos Etários	Correlação de Pearson	-,308*	-,042	,038	-,066	,039
	Sig. (2 extremidades)	,050	,792	,813	,682	,810
	N	41	41	41	41	41

*.A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

No que diz respeito à tabela 15, podemos observar que o coeficiente de *Pearson* (r) mostra valores insignificantes, isto é, os valores são muito próximos do 0, no entanto verificamos uma associação positiva entre os Grupos Etários e a dimensão Autocontrole e Sociabilidade. As restantes dimensões apresentam valores negativos, onde se destaca a Autoconsciência com uma correlação fraca negativa. Isto demonstra que quanto maior a idade, existe uma tendência negativa para a Autoconsciência, Automotivação e Empatia destes colaboradores. Por outro lado, quanto maior a idade, a tendência mostra que existirá um maior Autocontrole e Sociabilidade, porém através de uma associação muito fraca para esta amostra.

Tabela 16- Distribuição das correlações das dimensões da Motivação face aos grupos etários

		Organização do Trabalho	Desempenho	Realização/ Poder	Envolvimento	Equipa/ Liderança
Grupos Etários	Correlação de Pearson	-,189	,212	,142	,039	-,065
	Sig. (2 extremidades)	,237	,183	,376	,809	,687
	N	41	41	41	41	41

Analisando a tabela 16, verificamos que para as dimensões da Motivação, os valores do coeficiente de *Pearson* (r) são insignificantes. Podemos constatar que existe muito fraca associação positiva entre os Grupos Etários e as dimensões de Desempenho, Realização/Poder e Envolvimento, e muito fraca associação negativa com as dimensões de Organização do Trabalho e Equipa/Liderança. Isto diz-nos que quanto maior a idade, a tendência será uma

menor Organização do Trabalho destes colaboradores, assim como menor espírito de Equipa/Liderança. Os resultados sugerem que com o aumento da idade, o nível de Desempenho, de Envolvimento e de Realização/Poder tende a aumentar. É de salientar que, conforme a investigação de Rodrigues (2012), os cruzamentos da variável idade com as dimensões da Motivação mostram não existir diferenças estatisticamente significativas, ou seja, vai de acordo com este estudo.

Tabela 17- Distribuição das correlações das dimensões da Inteligência Emocional face ao Tempo em atividade no IRN

		Autoconsciência	Automotivação	Autocontrolo	Empatia	Sociabilidade
Tempo em atividade no IRN	Correlação de Pearson	-,120	-,293	-,009	-,125	-,118
	Sig. (2 extremidades)	,453	,063	,954	,434	,463
	N	41	41	41	41	41

*.A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Ao analisar a tabela 17, percebemos que nenhuma das dimensões da Inteligência Emocional apresenta valores positivos, o que significa que poderá existir uma tendência negativa face à variável Tempo em atividade no IRN. Assim como testado pelo estudo de Amaral (2012), os valores do coeficiente de *Pearson* (*r*) mostram associações muito fracas, ou seja, insignificantes. Podemos concluir que, embora estes valores sejam insignificantes, dizem-nos que à medida que o tempo em atividade no IRN aumenta, o nível de Inteligência Emocional dos colaboradores tende a diminuir.

Tabela 18- Distribuição das correlações das dimensões da Motivação face ao tempo em atividade no IRN

		Organização do Trabalho	Desempenho	Realização/Poder	Envolvimento	Equipa/Liderança
Tempo em atividade no IRN	Correlação de Pearson	,024	,051	,025	-,161	-,041
	Sig.***	,880	,750	,879	,314	,799
	N	41	41	41	41	41

***. (2 extremidades)

Através da tabela 18, observamos que os valores do coeficiente de *Pearson (r)* são insignificantes. Constatamos que as dimensões da Motivação e o tempo em atividade no IRN não mostram relações significativas. No entanto podemos salientar que as dimensões Envolvimento e Equipe/Liderança apresentam associações negativas muito fracas, o que significa que à medida que o tempo em atividade no IRN aumenta, o envolvimento dos colaboradores e o seu espírito de equipa/liderança tem tendência para diminuir.

Existem métodos univariados amplamente utilizados para examinar diferenças entre grupos. Dois exemplos comuns são o teste t, que é aplicado quando há dois grupos envolvidos, ou a análise de variância (ANOVA), que é aplicada quando há dois ou mais grupos (Hair, et al., 2009). De forma a aprofundar o estudo com outros dados e com o objetivo de obter diferentes tipos de análise foi utilizado o teste estatístico *One-Way ANOVA*.

Tabela 19- Análise de Variância ANOVA - variância das dimensões da Inteligência Emocional face ao género

ANOVA						
Dimensões da IE		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Autoconsciência	Entre Grupos	,887	1	,887	1,524	,224
	Nos grupos	22,703	39	,582		
	Total	23,590	40			
Automotivação	Entre Grupos	,005	1	,005	,019	,892
	Nos grupos	11,272	39	,289		
	Total	11,278	40			
Autocontrolo	Entre Grupos	,121	1	,121	,217	,644
	Nos grupos	21,796	39	,559		
	Total	21,917	40			
Empatia	Entre Grupos	1,416	1	1,416	7,036	,011
	Nos grupos	7,847	39	,201		
	Total	9,262	40			
Sociabilidade	Entre Grupos	,223	1	,223	2,463	,125
	Nos grupos	3,527	39	,090		
	Total	3,750	40			

Podemos observar através da tabela 19 que apenas a dimensão Empatia é representada pela existência de diferenças significativas, isto porque Sig. < 0,05. Conclui-se que existem apenas diferenças significativas entre o género face à dimensão Empatia, ou seja, a empatia difere

consoante o género. Ao rejeitarmos a hipótese de igualdade de médias, significa que, pelo menos um indivíduo, face ao género, tem uma média diferente dos restantes indivíduos no que diz respeito à Empatia. Assim, podemos afirmar que existem diferenças significativas entre os grupos de indivíduos com diferente género face à dimensão da IE, Empatia, o que explica a diferença de médias entre o género masculino e o género feminino no *score* da IE (tabela 6).

Tabela 20- Análise de Variância ANOVA - variância das dimensões da Motivação face ao género

		ANOVA				
Dimensões da Motivação		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Organização do Trabalho	Entre Grupos	,429	1	,429	,563	,458
	Nos grupos	29,712	39	,762		
	Total	30,140	40			
Desempenho	Entre Grupos	,002	1	,002	,005	,942
	Nos grupos	12,004	39	,308		
	Total	12,006	40			
Realização/Poder	Entre Grupos	,329	1	,329	,703	,407
	Nos grupos	18,265	39	,468		
	Total	18,595	40			
Envolvimento	Entre Grupos	,946	1	,946	6,679	,014
	Nos grupos	5,524	39	,142		
	Total	6,470	40			
Equipa/Liderança	Entre Grupos	,102	1	,102	,269	,607
	Nos grupos	14,835	39	,380		
	Total	14,938	40			

Como podemos constatar através da tabela 20, apenas a dimensão Envolvimento apresenta diferenças significativas entre grupos, pois Sig. < 0,05. As restantes dimensões apresentam todas valores superiores. Podemos concluir que a dimensão Envolvimento difere consoante o género dos colaboradores, o que explica a diferença das médias entre o género masculino e o género feminino no *score* da Motivação (tabela 10).

Tabela 21- Análise de Variância ANOVA - variância das dimensões da Inteligência Emocional face à Idade

ANOVA						
Dimensões da IE		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Autoconsciência	Entre Grupos	4,909	4	1,227	2,365	,071
	Nos grupos	18,681	36	,519		
	Total	23,590	40			
Automotivação	Entre Grupos	,201	4	,050	,163	,956
	Nos grupos	11,077	36	,308		
	Total	11,278	40			
Autocontrole	Entre Grupos	2,342	4	,585	1,077	,382
	Nos grupos	19,576	36	,544		
	Total	21,917	40			
Empatia	Entre Grupos	,575	4	,144	,596	,668
	Nos grupos	8,687	36	,241		
	Total	9,262	40			
Sociabilidade	Entre Grupos	,261	4	,065	,673	,615
	Nos grupos	3,489	36	,097		
	Total	3,750	40			

No que diz respeito à tabela 21, podemos observar que nenhuma dimensão apresenta diferenças significativas entre os grupos, no entanto, a dimensão Autoconsciência é aquela que mais se aproxima de um nível de significância. Concluímos que a as dimensões da IE face à Idade, não apresentam diferenças significativas.

Tabela 22- Análise de Variância ANOVA - variância das dimensões da Motivação face à Idade

ANOVA						
Dimensões da Motivação		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Organização do Trabalho	Entre Grupos	2,409	4	,602	,782	,544
	Nos grupos	27,731	36	,770		
	Total	30,140	40			
Desempenho	Entre Grupos	1,743	4	,436	1,528	,215
	Nos grupos	10,263	36	,285		
	Total	12,006	40			
Realização/Poder	Entre Grupos	,906	4	,227	,461	,764
	Nos grupos	17,688	36	,491		
	Total	18,595	40			
Envolvimento	Entre Grupos	,248	4	,062	,359	,836
	Nos grupos	6,222	36	,173		
	Total	6,470	40			
Equipa/Liderança	Entre Grupos	,772	4	,193	,491	,743
	Nos grupos	14,166	36	,393		
	Total	14,938	40			

Ao analisarmos a tabela 22, verificamos que nenhuma das dimensões se encontra próxima de um nível alto de significância, ou seja, as dimensões da Motivação não apresentam diferenças significativas face à Idade, contrariamente ao que afirma Catafesta (2019), pois segundo o seu estudo, houve diferença estatisticamente significativa entre a Idade e a dimensão Envolvimento. Esta diferença pode-se justificar tendo em conta o intervalo de idades adaptado para cada investigação, assim como o número de inquiridos utilizado.

Tabela 23- Análise de Variância ANOVA - variância das dimensões da Inteligência Emocional face ao tempo em atividade no IRN

ANOVA						
Dimensões da IE		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Autoconsciência	Entre Grupos	1,403	4	,351	,569	,687
	Nos grupos	22,187	36	,616		
	Total	23,590	40			
Automotivação	Entre Grupos	1,586	4	,397	1,473	,231
	Nos grupos	9,692	36	,269		
	Total	11,278	40			
Autocontrole	Entre Grupos	3,467	4	,867	1,691	,173
	Nos grupos	18,450	36	,513		
	Total	21,917	40			
Empatia	Entre Grupos	1,219	4	,305	1,364	,266
	Nos grupos	8,043	36	,223		
	Total	9,262	40			
Sociabilidade	Entre Grupos	,120	4	,030	,298	,877
	Nos grupos	3,630	36	,101		
	Total	3,750	40			

Comparando os valores de significância da análise de variância *One-Way ANOVA* da Inteligência Emocional face ao tempo em atividade no IRN, constatamos que todas as dimensões não apresentam níveis de significância relevantes (Sig. > 0,05), como podemos verificar através da observação da tabela 23.

Tabela 24- Análise de Variância ANOVA - variância das dimensões da Motivação face ao Tempo em atividade no IRN

ANOVA						
Dimensões da Motivação		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Organização do Trabalho	Entre Grupos	6,168	4	1,542	2,315	,076
	Nos grupos	23,973	36	,666		
	Total	30,140	40			
Desempenho	Entre Grupos	,702	4	,175	,559	,694
	Nos grupos	11,304	36	,314		
	Total	12,006	40			
Realização/Poder	Entre Grupos	1,818	4	,455	,975	,433
	Nos grupos	16,776	36	,466		
	Total	18,595	40			
Envolvimento	Entre Grupos	,416	4	,104	,618	,652
	Nos grupos	6,054	36	,168		
	Total	6,470	40			
Equipa/Liderança	Entre Grupos	,371	4	,093	,229	,920
	Nos grupos	14,567	36	,405		
	Total	14,938	40			

Relativamente à tabela 24, tendo em conta o nível de significância entre os grupos das dimensões da Motivação face ao Tempo em Atividade no IRN, verificamos que estes não apresentam diferenças significativas e que os valores não se encontram próximos de um nível alto de significância. No entanto, a dimensão Organização do Trabalho é aquela que apresenta um nível de significância mais elevado (0,076), porém não é suficiente para se poder afirmar que existem diferenças significativas entre grupos.

Após a análise de variância ANOVA às dimensões da Inteligência Emocional e Motivação face a três variáveis (Género, Grupos Etários e Tempo em atividade no IRN), podemos afirmar que apenas a variável Género mostrou existirem diferenças significativas numa dimensão de cada constructo, na Empatia e no Envolvimento, respetivamente. As restantes variáveis apresentam valores insignificantes entre os grupos relacionados de cada dimensão.

Agora proceder-se-á a uma avaliação das correlações entre as variáveis da Inteligência Emocional entre si e face ao Género, assim como as variáveis da Motivação entre si e face ao Género, que serão relevantes para o estudo.

Tabela 25- Distribuição das correlações das dimensões da Inteligência Emocional entre si e face ao género

Dimensões da IE		Autoconsciência	Automotivação	Autocontrolo	Empatia	Sociabilidade	Género
Autoconsciência	Correlação de Pearson	1					
	Sig.***						
	N	41					
Automotivação	Correlação de Pearson	,235	1				
	Sig.***	,139					
	N	41	41				
Autocontrolo	Correlação de Pearson	-,343*	-,224	1			
	Sig.***	,028	,159				
	N	41	41	41			
Empatia	Correlação de Pearson	-,103	,215	,111	1		
	Sig.***	,523	,177	,491			
	N	41	41	41	41		
Sociabilidade	Correlação de Pearson	-,201	,015	,185	,340*	1	
	Sig.***	,208	,924	,247	,030		
	N	41	41	41	41	41	
Género	Correlação de Pearson	-,194	,022	,074	,391*	,244	1
	Sig.***	,224	,892	,644	,011	,125	
	N	41	41	41	41	41	41

*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

***. (2 extremidades)

Ao observarmos a tabela 25, percebemos que as correlações mais fortes são representadas pela Empatia com o Género, num valor de 0,391, e também pela Empatia com a Sociabilidade, num

valor de 0,340. No entanto, também a Empatia com a Automotivação estabelecem correlações positivas, assim como a Automotivação com a Autoconsciência. Uma vez mais, a Empatia está no centro do estudo e mostra como está relacionada com as restantes dimensões e o impacto que tem na Inteligência Emocional. É de salientar que de acordo com este estudo, a Sociabilidade não mostra estar correlacionada positivamente com todas as dimensões da IE, contrariamente ao que foi mencionado por Szczygieł e Mikolajczak (2017) na revisão da literatura.

Tabela 26- Distribuição das correlações das dimensões da Motivação entre si e face ao género

Dimensões da Motivação		Organização do Trabalho	Desempenho	Realização/Poder	Envolvimento	Equipa/Liderança	Género
Organização do Trabalho	Correlação de Pearson	1					
	Sig. ***						
	N	41					
Desempenho	Correlação de Pearson	,160	1				
	Sig. ***	,317					
	N	41	41				
Realização/Poder	Correlação de Pearson	,363	,701**	1			
	Sig. ***	,019	<,001				
	N	41	41	41			
Envolvimento	Correlação de Pearson	,209	,352	,430**	1		
	Sig. ***	,190	,024	,005			
	N	41	41	41	41		
Equipa/Liderança	Correlação de Pearson	,404**	,420**	,470**	,512**	1	
	Sig. ***	,009	,006	,002	<,001		
	N	41	41	41	41	41	
Género	Correlação de Pearson	-,119	-,012	-,133	,382	,083	1
	Sig. ***	,458	,942	,407	,014	,607	
	N	41	41	41	41	41	41

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

***. (2 extremidades)

Podemos constatar através da tabela 26, que a dimensão Realização/Poder e Equipa/Liderança têm correlações positivas com todas as outras dimensões da Motivação, sendo a correlação entre a Realização/Poder e o Desempenho a que tem um maior nível de significância num valor de 0,701. Também podemos destacar as correlações significativas entre a Equipa/Liderança e o Envolvimento, num valor de 0,512. De resto, o Género apenas tem fracas correlações com a dimensão Envolvimento. Posto isto, podemos afirmar que estas dimensões da Motivação estão mais correlacionadas entre si do que com as dimensões da Inteligência Emocional, tendo em conta a amostra estudada, o que demonstra a ligação de todas para a contribuição do conceito de motivação.

Para concluir a apresentação dos resultados, podemos observar nas figuras abaixo, a classificação geral dada pelos inquiridos, através das respostas do *Google Forms*, à sua satisfação sobre o IRN.

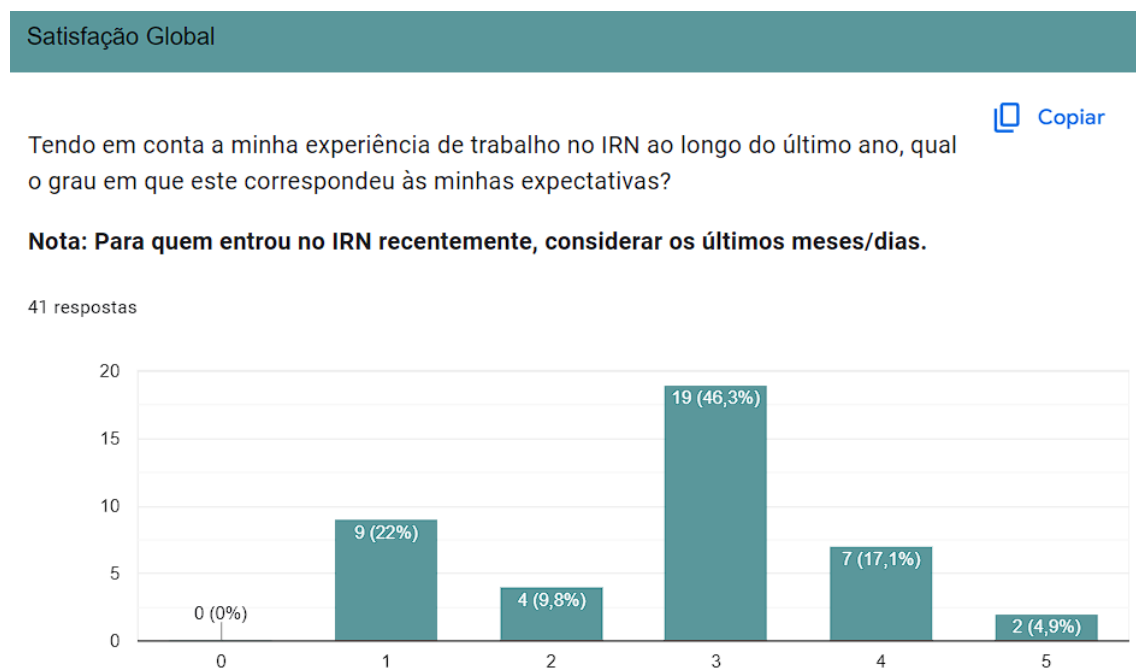


Figura 5- Respostas do grau de satisfação global do IRN

Qual a sua vontade de recomendar um familiar/amigo à procura de emprego para que viesse trabalhar para o IRN?

41 respostas

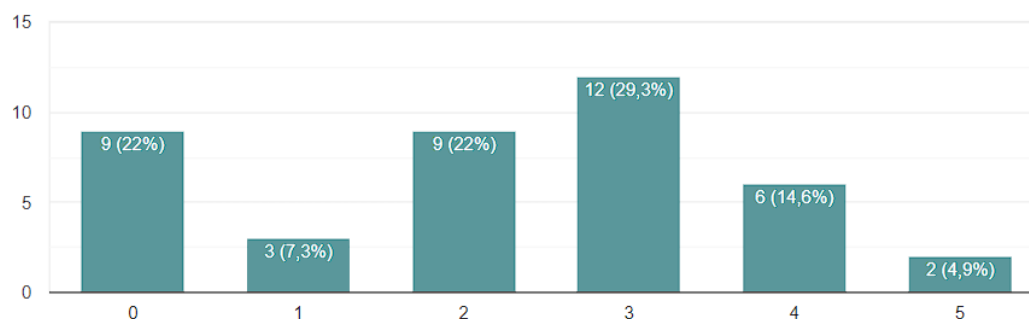


Figura 6- Respostas para a recomendação de trabalho no IRN a um familiar/amigo

No que diz respeito à primeira questão sobre a satisfação global (Figura 5), podemos verificar que 13 colaboradores classificaram a sua satisfação como negativa (31,8%), a grande maioria optou por um razoável 3 (46,3%), e os restantes consideram que o IRN correspondeu às suas expectativas (22%) Isto significa que 68,3% da amostra respondeu de forma positiva, ou seja, está razoavelmente satisfeita por trabalhar no IRN.

Relativamente à segunda questão sobre a satisfação global (Figura 6), podemos concluir que a satisfação não é positiva, visto que 21 colaboradores responderam entre 0-2 (51,3%). Ainda, 12 colaboradores atribuíram o valor 3 (29,3%), isto é, a maioria, e os restantes optaram pelas pontuações entre 4 e 5 (19,5%). Isto significa que, num geral, embora estejam razoavelmente satisfeitas, de acordo com a figura 5, os colaboradores não recomendariam a um familiar/amigo trabalhar no IRN.

4.3.3. Discussão e análise dos resultados

Após análise dos resultados, é possível confirmar se os dados reunidos indicam ou não a validade da revisão bibliográfica. O objetivo deste estudo consistiu em investigar se o *score* da IE está ou não relacionado com a Motivação no trabalho.

Por meio de uma análise quantitativa das médias de *score* para cada dimensão da Inteligência Emocional, pode-se observar que a Empatia foi a dimensão que revelou um *score* mais elevado (3,85), seguida pela Automotivação com um valor de 3,50. Em geral, verifica-se que a média do *score* total encontra-se nos 3,38. Assim, a dimensão que mais força tem no *score* total da IE é a Empatia classificada como a capacidade de reconhecer e compreender os sentimentos e pensamentos dos outros, sem necessariamente compartilhá-los ou concordar com eles. A dimensão Autocontrole é a que menos peso tem neste *score* total da IE, classificada como a capacidade de gerir as próprias emoções, pensamentos e comportamentos de forma eficaz, especialmente em situações de stress.

Após a realização de uma análise quantitativa das médias das dimensões da Motivação, podemos concluir que a dimensão Desempenho (forma como os colaboradores realizam as suas tarefas e lidam com as suas responsabilidades no trabalho) é a que apresenta uma maior média (3,61), seguida pela Equipa/Liderança (3,57), classificada como a capacidade de motivar e inspirar a equipa, definindo objetivos para direcionar a organização ao sucesso. Em geral, verifica-se que a média do *score* total se encontra nos 3,33.

Objetivo 1) Os valores do Coeficiente de *Pearson* (r) não foram significativos, no entanto foi possível identificar algumas correlações entre as dimensões da Inteligência Emocional e a Motivação. Destaca-se a dimensão da Empatia com a dimensão Realização/Poder como a correlação com um maior valor (0,399). Também foi encontrada uma correlação entre a Empatia e o Desempenho, com um valor de 0,392. É de referir ainda, que a dimensão Autoconsciência teve associações mínimas positivas com todas as dimensões da Motivação exceto a Realização/Poder, e que a dimensão Sociabilidade apenas teve correlações mínimas negativas com as dimensões da Motivação.

Pode-se concluir que estes dados apenas mostram tendências entre as dimensões e as variáveis. Ao longo do estudo, os dados mostraram valores insignificantes, no entanto observamos uma tendência positiva entre a dimensão Empatia e as dimensões de Desempenho,

Realização/Poder, Envolvimento e Equipa/Liderança. Isto significa que quanto maior for a motivação, a tendência será uma maior empatia destes colaboradores.

Objetivo 2) O objetivo foi analisar a possível relação entre a idade, medida pela variável "grupos etários", e cada uma das dimensões da IE. Utilizando a técnica de análise de correlação, especificamente o Coeficiente de Correlação de *Pearson*, constatamos que todos os valores obtidos mostraram ser insignificantes. Portanto, não há evidências significativas de correlação entre as duas variáveis nesta amostra, o que significa que não podemos concluir que existe uma relação entre elas. Embora não tenha sido encontrada uma correlação significativa entre a Idade e as dimensões da IE, podemos observar que as dimensões de Autoconsciência, Automotivação e Empatia apresentam valores negativos de correlação, indicando uma possível tendência negativa em relação à variável dos grupos etários. Isto demonstra que quanto maior a idade dos colaboradores, menor será a sua Inteligência Emocional, o que poderá comprometer este departamento, e o IRN como um todo, tendo em conta a média de idades da população.

Objetivo 3) O objetivo consistia em perceber a existência de uma relação entre o tempo em atividade no IRN e as dimensões da IE. Através do estudo, podemos concluir que todos os valores obtidos não foram significativos. No entanto, constatamos que todas as dimensões da IE apresentam valores negativos de correlação, indicando uma possível tendência negativa no que diz respeito à variável do tempo em atividade no IRN e as dimensões da IE. Concluimos assim, que existe uma possível tendência negativa face ao tempo em atividade no IRN, ou seja, quanto mais longo for esse tempo, a tendência será uma menor Inteligência Emocional destes colaboradores.

Objetivo 4) Tendo em conta o quarto objetivo, isto é, se existe relação entre a variável idade e cada uma das dimensões da Motivação. Podemos observar que apesar dos valores apresentarem correlações insignificantes, existe uma tendência negativa face à dimensão Organização do trabalho e Equipa/Liderança, ou seja, isto significa que quanto maior a idade, menor "Organização do Trabalho" e menor "Equipa/Liderança". Por outro lado, quanto maior a idade, maior "Desempenho", maior "Realização/Poder" e maior "Envolvimento". Ao compararmos as médias das dimensões de Motivação em relação aos diferentes grupos etários, podemos observar que os colaboradores entre 54-63 anos apresentaram o valor médio mais alto para a dimensão de Desempenho (3,69). Podemos ainda concluir que a média da dimensão Envolvimento é a mais elevada nas idades compreendidas entre os 24-33 anos, 34-43 anos e mais de 63 anos, o que nos leva a concluir que esta é a dimensão que mais importância tem.

Objetivo 5) Por fim, analisando o último objetivo, verificamos que os valores obtidos entre a variável “tempo em atividade no IRN” e as dimensões da Motivação, não apresentam correlações significativas, no entanto, existe uma tendência negativa muito fraca face à dimensão Envolvimento e Equipa/Liderança, ou seja, isto significa que quanto maior o tempo de trabalho no IRN, menor o “Envolvimento” e menor “Equipa/Liderança”. Por outro lado, quanto maior o tempo de trabalho no IRN, os dados sugerem que, maior “Organização do Trabalho”, maior “Desempenho” e maior “Realização/Poder”. Quando comparadas as médias entre o tempo em atividade no IRN e as dimensões da Motivação, constatamos que a dimensão de Desempenho foi aquela que obteve uma média mais elevada entre os colaboradores que exercem funções no IRN entre 11-20 anos (3,83), e também nos colaboradores com mais de 20 anos em atividade no IRN (3,64). Concluímos que a dimensão “Equipa/Liderança” apresenta os valores mais altos nos colaboradores com menos de 1 ano em atividade (3,69) e nos colaboradores entre 4-10 anos (3,46), e a dimensão Envolvimento apresenta a média mais alta apenas nos colaboradores entre 1-3 anos (3,42).

Em suma, os objetivos foram alcançados. Propôs-se perceber se existe relação entre a IE e a Motivação, e percebeu-se de que a dimensão Empatia foi a que se destacou perante as dimensões da Motivação; O *score* da IE tende a diminuir consoante a idade, no que diz respeito à Autoconsciência, Automotivação e Empatia; O *score* da IE tende a diminuir com o tempo em atividade no IRN; Apenas as dimensões de Organização do Trabalho e Equipa/Liderança tendem a diminuir consoante a idade; E apenas as dimensões Envolvimento e Equipa/Liderança tendem a diminuir consoante o tempo em atividade no IRN.

5. Conclusões

5.1. Principais conclusões

A Inteligência Emocional, objeto deste estudo, cita a importância de reconhecer e controlar as emoções em si próprio e nos outros, demonstrando a capacidade de expressar e gerir sentimentos de maneira adequada, melhorando o processo de pensamento e tomada de decisões.

A motivação, também objeto deste estudo, reflete o impulso que leva os indivíduos a agir e a procurar a realização de objetivos. No entanto, é crucial salientar que o que motiva uma pessoa pode não ser necessariamente o que motiva outra, pois as pessoas são intrinsecamente diferentes por natureza (Chiavenato, 2014).

O objetivo deste estudo foi analisar o impacto da Inteligência Emocional na Motivação dos colaboradores do departamento de Recursos Humanos do IRN, tentando perceber se o *score* (pontuação atribuída através do cálculo das médias) da IE estaria ou não relacionado com a Motivação no trabalho. Depois de realizadas todas as análises consideradas pertinentes, os dados sociodemográficos caracterizados pela amostra revelaram a sua grande maioria em mulheres (85,4%), em idades compreendidas entre os 54-63 anos (43,9%), e em tempo de atividade no IRN com mais de 20 anos (53,7%). Conclui-se que as variáveis em estudo (género, idade, tempo em atividade no IRN) mostraram não ser significativas perante os conceitos de Inteligência Emocional e Motivação, no entanto relatam tendências e sinais que deverão ser explorados.

Os resultados mostraram que a dimensão Empatia foi a que mais se destacou neste estudo, mostrando associações positivas com a Inteligência Emocional e com a Motivação. As dimensões da Motivação realçaram a sua importância e conexão entre si. Os objetivos foram alcançados, visto que se pôde verificar algumas tendências tanto negativas como positivas, o que significa que provavelmente deveriam existir mais estudos sobre estes temas, de forma a perceber melhor quais as variáveis moderadoras, que contribuem para a Inteligência Emocional e para a Motivação. O reduzido número de participantes pode constituir a explicação para estes resultados, aliado ao largo intervalo entre os grupos etários e o tempo em atividade no IRN.

Em suma, constata-se que a Motivação destes colaboradores não depende necessariamente da sua Inteligência Emocional, ou seja, o *score* da IE não está relacionado diretamente com a motivação dos colaboradores do IRN. Porém, existem ainda diversos campos por explorar dentro desta área científica para que se possa comprovar a relação destes dois constructos.

5.2. Recomendações

Como foi dito anteriormente, após os resultados obtidos, verifica-se alguns problemas na dimensão Autocontrolo por parte dos colaboradores, sendo que seria benéfico a adoção das práticas e formações de *coaching* para colmatar esta lacuna, assim como a adoção de programas de desenvolvimento de liderança para sustentar o aproveitamento dos líderes motivando os colaboradores.

Para além disso, como recomendação, o principal objetivo é melhorar a comunicação entre os colaboradores, bem como ajudar na gestão emocional de cada um. A comunicação acrescenta valor no local de trabalho e é a base de qualquer relacionamento. Quando a IE é direcionada para a comunicação, isto é, para o estabelecimento de relações interpessoais, o resultado do que se está a comunicar é perceptível, por meio dos pensamentos, sentimentos e atitudes dos outros, e, desse modo, deve-se adaptar a comunicação a estes, de maneira que a sensibilidade se torne uma técnica. (Weisinger, 1997)

Tendo em conta os resultados, percebe-se que a população do IRN está envelhecida, portanto poderia ser avaliada a contratação de jovens, tendo em conta que, a cada ano que passa, existem mais colaboradores a aposentarem-se (por exemplo no ano 2021 houve uma saída de 315 colaboradores, dos quais 120 por reforma/aposentação). Em paralelo, e independentemente da idade das novas contratações, uma forma de incentivar a motivação dos colaboradores e aumentar a produtividade, seria implementar soluções que permitissem identificar perfis de colaboradores, novas mas também existentes, que contribuíssem de forma positiva para o funcionamento de grupo através de novas ideias e novas perspetivas. Uma outra recomendação é realizar os eventos em horário laboral, isto porque é um tempo de convívio em que todos os colaboradores devem estar presentes e aproveitar para se conectarem uns com os outros a nível pessoal. Muitas vezes esses eventos ocorrem fora do horário de trabalho, o que faz com que os colaboradores não dispensem tanto tempo mantendo a sua presença, pois preferem usar o seu tempo na sua vida pessoal.

Por fim, recomendaria a existência e clarificação de uma visão para o Instituto. Este possui missão e valores, no entanto seria importante delinear uma visão para consolidar a sua identidade quer internamente, quer diante do público.

5.3. Limitações do estudo e futuras pesquisas

Ao longo deste estudo foram encontradas algumas limitações. Foi um desafio a distribuição dos intervalos de tempo nos dados sociodemográficos para que os colaboradores se sentissem seguros de que o questionário era anónimo, o que poderá ter influenciado os resultados, pois existiu alguma discrepância entre o número de colaboradores em cada secção. De seguida, tornou-se mais complicado a análise deste estudo devido à reduzida amostra apresentada, embora 4 colaboradores não tenham respondido ao questionário, ainda assim o número de colaboradores pode ter influenciado os resultados esperados. Além disso, é importante mencionar como um fator limitante o uso de medidas de avaliação em que o próprio indivíduo se avalia em termos da sua Inteligência Emocional e Motivação. A utilização de questionários de autoavaliação pode manipular os dados, isto porque os participantes podem responder consoante o que desejam que seja verdade ao invés de fornecerem respostas baseadas em factos reais.

As limitações deste estudo apresentam várias sugestões para a continuação de novas pesquisas, especialmente em relação ao número de inquiridos, para que a amostra obtenha resultados mais consistentes. Se a amostra for grande, a precisão da estimativa é mais segura. Seria benéfico realizar mais estudos entre estes dois constructos, a Inteligência Emocional e a Motivação no trabalho, para perceber melhor qual a relação que existe entre eles e de que forma estes se influenciam mutuamente.

Para finalizar o estudo, é de realçar que os objetivos foram cumpridos. Através de várias análises podemos perceber quais as tendências para as variáveis estudadas e retirar conclusões sobre o que se segue. Deve-se então, adaptar a abordagem deste estudo para a população do IRN e confirmar se as tendências se mantêm. É de salientar, que ao longo desta investigação foi conseguido definir os conceitos abordados e as suas ligações (Inteligência Emocional e Motivação no trabalho) através da revisão da literatura, foi mostrado todo o processo metodológico apresentando a análise dos seus resultados, e por fim, foram destacadas recomendações com o objetivo de ajudar o IRN e os seus colaboradores.

Referências Bibliográficas

- Amaral, F. (2012). *Inteligência Emocional e Percepção da Performance* [Gestão]. Instituto Universitário de Lisboa.
- Ashkanasy, N. M. , & T. B. (2000). Transformational leadership as management of emotion: A conceptual review. In N. M. Ashkanasy, C. E. Härtel, & W. J. Zerbe (Eds.), *Emotions in the workplace. American Psychological Association*.
- Barsade & O'Neill. (2016). *Manage your Emotional Culture*. Harvard Business Review.
- Barsade, S. G. (2002). The Ripple Effect: Emotional Contagion and its Influence on Group Behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 644–675. <https://doi.org/10.2307/3094912>
- Batson, C. (2011). *Altruism in humans*. Oxford University Press.
- Catafesta, K. (2019). *Fatores na Motivação para o trabalho: um estudo com os servidores da Reitoria do IFRO*. Instituto Superior de Contabilidade e Administração.
- Cherniss, C. (2010). Emotional Intelligence: Toward Clarification of a Concept. *Industrial and Organizational Psychology*, 3(2), 110–126. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2010.01231.x>
- Chiavenato, I. (2014). *Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações* (3rd ed.). Manole.
- Clutterbuck, D. (2009). *Coaching Eficaz* (3rd ed.). Gente.
- Cooper, R. & Sawaf, A. (1997). *Inteligência Emocional na Empresa* (14th ed.).
- Creswell, J. (2009). *Research Design - Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (Third). SAGE Publications, Inc.
- Cunha, Pina, Campos, Rego, Neves & Cardoso, (2016). *Comportamento Organizacional e Gestão* (8th ed.).
- Deci, E. , L., Koestner, R. & Ryan, R. , M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627–668. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.6.627>
- Deci, E., & R. R. M. (2017). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness* (1st Edition). The Guilford Press.
- Dejours, C., Abdoucheli, E. & Jayet, C. (1994). *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. (Atlas, Ed.).
- Doeze Jager, S., Born, M. & Van der Molen, H. (2017). Self-Other Agreement Between Employees on their Need for Achievement, Power, and Affiliation: A Social Relations Study. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 2(1). <https://doi.org/10.16993/sjwop.29>
- Domingues, A. (2009). *Inteligência Emocional, Empatia e Satisfação no Trabalho em Médicos* [Saúde]. Universidade do Porto.
- Escoda, P., Bisquerra, R., Filella, R. & Soldevila, A. (2010). Construcción del cuestionario de desarrollo emocional de adultos (QDE-A). *REOP*, 367–379.

- Fares, J., Al Tabosh, H., Saadeddin, Z., El Mouhayyar, C. & Aridi, H. (2016). Stress, burnout and coping strategies in preclinical medical students. *North American Journal of Medical Sciences*, 8(2), 75. <https://doi.org/10.4103/1947-2714.177299>
- Ferreira, A., Diogo, C., Ferreira, M. & Valente, A. (2006). *Construção e validação de uma Escala Multi-Factorial de Motivação no Trabalho*. Universidade Lusíada.
- Gagné, M. & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Garland, R. (1991). *The Mid-Point on a Rating Scale: Is it Desirable?* (Vol. 2, pp. 66–70).
- George, J. M. , & J. G. R. (2008). *Understanding and Managing Organizational Behavior* (5th edition). Pearson College Div.
- Giroux, C.-R. (1960). The Motivation to work, by F. Herzberg, B. Mausner and B.-C. Snyderman, John Wiley & Sons, New York, John Wiley & Sons, 1959. *Relations Industrielles*, 15(2), 275. <https://doi.org/10.7202/1022040ar>
- Goldsmith, M. & Lyons, L. (2005). *Coaching for Leadership: The Practice of Leadership Coaching from the World's Greatest Coaches* (2nd ed.). Pfeiffer.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*.
- Goleman, D. (2000). *Working with Emotional Intelligence*. Bantam.
- Goleman, D. (2013). *Inteligência emocional: A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. (2013).
- Goleman, D., Mckee, A. & Boyatzis, R. (2018). *O poder da inteligência emocional - Como liderar com sensibilidade e eficiência*. Objetiva.
- Goleman & Cherniss, C. (2001). *The emotionally intelligent workplace: How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations* (1st ed.). Jossey-Bass.
- Guebur, A., Poletto, C. & Vieira, D. (2007). Emotional Intelligence at Work. *Revista Intersaberes*, 71–96.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R. & Tatham, R. (2009). *Análise Multivariada de Dados* (Bookman, Ed.; 6th ed.).
- Hair, J. F., Hult, T., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equations modeling (PLS-SEM)*. SAGE.
- Herzberg, F. (1993). *The Motivation to Work* (Taylor & Francis Inc, Eds.).
- Honore, J. (2009). Employee Motivation. *The consortium journal of hospitality and tourism* 14.
- Inc, G. (2022). *State of the Global Workplace: 2022 Report*.
- IRN. (2023). *Instituto dos Registos e do Notariado*. <https://Irn.Justica.Gov.Pt/>.
- Judge, T. A., Rodell, J. B., Klinger, R. L., Simon, L. S. & Crawford, E. R. (2013). Hierarchical representations of the five-factor model of personality in predicting job performance: Integrating three organizing frameworks with two theoretical perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(6), 875–925. <https://doi.org/10.1037/a0033901>

- Larentis, F., Giacomello & Camargo. (2012, September). Análise da importância em pesquisas de satisfação através da regressão múltipla: estudo do efeito de diferentes pontos de escala. *Análise*, 258–269.
- Lepper, M. R., Greene, D. & Nisbett, R. E. (1973). Undermining children’s intrinsic interest with extrinsic reward: A test of the “overjustification” hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 28(1), 129–137. <https://doi.org/10.1037/h0035519>
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
- Lopes, Grewal, D., Kadis, J., Gall, M. & Salovey, P. (2006). Evidence that emotional intelligence is related to job performance and affect and attitudes at work. *Psicothema*, 18, 132–138.
- Marques, E., Silva, L., Estender, A., Nery, S. & Bock, C. (2013, 23. October). A Importância do Desenvolvimento da Liderança. *SEGeT*, 1–8.
- Martinez, M. C. (2002). *As relações entre a satisfação com aspectos psicossociais no trabalho e a saúde do trabalhador* [Universidade de São Paulo]. <https://doi.org/10.11606/D.6.2002.tde-07112006-210400>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Moreira, V. (2017, 30. June). *A importância da Inteligência Emocional nas Organizações*. 84–96.
- Oswald, A. J., Proto, E. & Sgroi, D. (2015). Happiness and Productivity. *Journal of Labor Economics*, 33(4), 789–822. <https://doi.org/10.1086/681096>
- Passmore, J. (2010). *Excellence in Coaching: The Industry Guide* (2nd ed.). Kogan Page.
- Robbins, S. , & J. T. A. (2009). *Comportamiento organizacional* (13th Edition). Pearson educación México.
- Rodrigues, R. (2012). *Estudo da motivação e Produtividade Laboral*. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.
- Salovey, P. & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Silva, M. (2012). *Validação do Questionário de Desenvolvimento Emocional em Adultos – QDE_A*. Instituto Politécnico.
- Steers, R. M. (1975). Effects of need for achievement on the job performance-job attitude relationship. *Journal of Applied Psychology*, 60(6), 678–682. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.60.6.678>
- Szczygiel, D. & Mikolajczak, M. (2017). Why are people high in emotional intelligence happier? They make the most of their positive emotions. *Personality and Individual Differences*, 117, 177–181. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.05.051>
- Tangney, J. P., Baumeister, R. F. & Boone, A. L. (2004). High Self-Control Predicts Good Adjustment, Less Pathology, Better Grades, and Interpersonal Success. *Journal of Personality*, 72(2), 271–324. <https://doi.org/10.1111/j.0022-3506.2004.00263.x>
- Tugade, M. M. & Fredrickson, B. L. (2004). Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(2), 320–333. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.86.2.320>

- Vreeke, G. J. & van der Mark, I. L. (2003). Empathy, an integrative model. *New Ideas in Psychology*, 21(3), 177–207. <https://doi.org/10.1016/j.newideapsych.2003.09.003>
- Warr, P., Cook, J. & Wall, T. (2016). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52(2), 129–148. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1979.tb00448.x>
- Weisinger. (1997). *Inteligência Emocional no trabalho*.
- Weisinger. (2000). *Emotional Intelligence at Work: The Untapped Edge for Success*. Jossey-Bass.

Anexos

Secção 1 de 6

O impacto da Inteligência Emocional na motivação dos colaboradores



O meu nome é Fábio Antunes e sou aluno do 2º ano de mestrado em Gestão na Universidade Europeia, Lisboa.

No âmbito do mestrado, pretendo realizar um projeto aplicado subordinado ao tema "O Impacto da Inteligência Emocional na Motivação dos colaboradores" do Departamento de Recursos Humanos do IRN, pelo que solicito a sua colaboração para o preenchimento do presente questionário.

Este questionário é totalmente **voluntário** e será apenas utilizado para efeitos de investigação, ao qual é garantida a **confidencialidade** e **anonimato** de cada colaborador.

Peço que leia cada frase com muita atenção e indique, classificando de 1 a 5, o seu grau de acordo ou desacordo. É muito importante que responda com sinceridade. Não há respostas corretas ou incorretas, nem boas ou más. Procure demorar o tempo suficiente em cada resposta e, se em algum caso, não tiver a certeza de uma resposta, escolha a classificação que mais se aproxima do que faz, pensa ou sente normalmente.

Muito obrigado pela sua colaboração!

Classifique o seu grau de acordo ou desacordo nas seguintes afirmações, conforme a pontuação:

1. Discordo Totalmente
2. Discordo
3. Nem Concordo nem Discordo
4. Concordo
5. Concordo Totalmente

Sinto-me, frequentemente, triste sem saber porquê. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

À noite, começo a pensar e tenho dificuldade em adormecer. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Estou descontente comigo mesmo. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Nada do que eu possa pensar ou fazer pode mudar as coisas que me acontecem. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Tenho, frequentemente, a sensação de que os outros não entendem o que lhes digo. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Estou satisfeito/a com a minha maneira de encarar a vida. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Tenho a sensação de que aproveito bem o meu tempo livre. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Penso, frequentemente, em coisas agradáveis sobre mim. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Desanimo quando algo me corre mal. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Sei como criar oportunidades para experimentar emoções agradáveis/positivas. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Sou capaz de manter o bom humor mesmo que falem mal de mim. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Quando me apercebo de que fiz algo mal, fico preocupado/a durante muito tempo. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Para me sentir bem, necessito de que os outros vejam com bons olhos o que digo e o que faço. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Quando tenho de fazer algo que considero difícil, fico nervoso/a. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Tenho dificuldade em defender opiniões diferentes das de outras pessoas. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Bloqueio quando tenho de resolver conflitos. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Não sei o que responder quando me elogiam ou me dizem coisas agradáveis sobre mim. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Preocupa-me muito que os outros descubram que não sei fazer alguma coisa. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Sei colocar-me no lugar dos outros para os compreender. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Tenho facilidade em perceber como os outros se sentem. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Sei dar nome às emoções que experimento. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Reparo se os outros estão de mau ou bom humor. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Tenho facilidade em pensar nas consequências das minhas decisões. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Sinto-me facilmente ofendido/a quando os outros criticam a minha conduta ou o meu trabalho. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Aceito e respeito que os outros pensem e ajam de forma diferente da minha. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Deixo-me levar, frequentemente, pela raiva e atuo bruscamente. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Costumo moderar a minha reação quando tenho uma emoção forte. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Quando alguém me provoca acalmo-me e tento tranquilizar-me. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Este Instituto tem condições de trabalho satisfatórias. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Sinto-me realizado/a com as funções que desempenho no Instituto. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Sinto-me satisfeito/a com a minha remuneração. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Sinto-me satisfeito/a com a eficácia das formações que recebo. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

No desempenho de tarefas é importante demonstrar alguma emotividade. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Existe competitividade no meu grupo de trabalho. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Sinto-me com capacidade para gerir um grupo de trabalho. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Se existissem prémios atribuídos aos melhores funcionários, percebia-os como um fator de motivação profissional. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Sinto-me realizado/a com a função que ocupo no Instituto. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Considero o meu trabalho monótono. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Sinto-me envolvido/a emocionalmente com o Instituto. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Sinto-me motivado/a quando o trabalho é elogiado pelo meu superior. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Considero que trabalho num ambiente de cooperação entre colegas. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Sinto-me apoiado/a pela minha chefia direta. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Sinto a preocupação e envolvimento dos chefes, diretores e dirigentes máximos para com os colaboradores do Instituto. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Sinto-me satisfeito/a com a frequência com que a minha chefia elogia um trabalho bem feito. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Sinto-me motivado/a quando o trabalho é feito em equipa. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Tendo em conta a minha experiência de trabalho no IRN ao longo do último ano, qual o grau em que este correspondeu às minhas expectativas? *

Nota: Para quem entrou no IRN recentemente, considerar os últimos meses/dias.

0 1 2 3 4 5

Não correspondeu Correspondeu bastante

Qual a sua vontade de recomendar um familiar/amigo à procura de emprego para que viesse trabalhar para o IRN? *

0 1 2 3 4 5

Nenhuma vontade Muita vontade

Género *

- Masculino
- Feminino

Idade *

- 24 - 33 anos
- 34 - 43 anos
- 44 - 53 anos
- 54 - 63 anos
- Mais de 63 anos

Tempo de trabalho no IRN *

- Menos de 1 ano
- 1 - 3 anos
- 4 - 10 anos
- 11 - 20 anos
- Mais de 20 anos

Tem filhos ou dependentes a cargo? *

- Sim
- Não



2023

Campus da Quinta do Bom Nome . Estrada Correia 53. 1500-210 Lisboa | Portugal
Telf: (+351) 21 030 9900 | mestrados@universidadeeuropeia.pt