



Mestrado em Gestão do Potencial Humano

Leonor Chaves Fraga

**Impacto na motivação pelo exercício da liderança**

Uma abordagem pela Inteligência Emocional

2019



Instituto Superior de Gestão

## **Impacto na motivação pelo exercício da liderança**

Uma abordagem pela Inteligência Emocional

Leonor Chaves Fraga

Dissertação apresentada no Instituto Superior  
de Gestão para a obtenção de Grau de Mestre  
em Potencial Humano

Orientador: Professor Doutor Casimiro Ramos

LISBOA

2019

## Agradecimentos

A realização desta dissertação de mestrado contou com importantes apoios e incentivos sem os quais não se teria tornado possível e aos quais tenho que agradecer.

Em primeiro lugar, não posso deixar de agradecer ao meu orientador, Professor Doutor Casimiro Ramos, por toda a paciência, empenho, disponibilidade e apoio que sempre demonstrou na elaboração deste trabalho.

Agradeço a todos os inquiridos da Instituição Pública Portuguesa que se dispuseram a ajudar-me a responder aos inquéritos. Agradeço a vossa atenção e paciência, pois sem vós a recolha desses dados teria sido impossível.

Um agradecimento a todos os meus familiares e amigos pelo incentivo recebido ao longo deste percurso.

Aos meus irmãos, Marta e Francisco obrigada pelo apoio e constante encorajamento a fim de prosseguir a elaboração deste trabalho.

Ao Mauro, pelo amor, partilha, companheirismo e apoio, agradeço a enorme compreensão e encorajamento durante este percurso.

Por último, tendo consciência que sozinha nada disto teria sido possível, dirijo um agradecimento especial aos meus pais, por serem modelos de coragem, pelo seu apoio incondicional, incentivo, amizade e paciência demonstrados e total ajuda na superação de obstáculos que ao longo desta caminhada foram surgindo. A vocês dedico este trabalho!

A todos o meu sincero e profundo obrigada!

## **Resumo**

O presente trabalho de investigação tem como objetivo analisar em que medida a gestão das emoções têm impacto na motivação dos trabalhadores em cargos de liderança e respetivas implicações no sentimento de felicidade dos mesmos.

Suportado numa revisão de literatura sobre as mais relevantes e influentes teorias sobre Liderança, Motivação e Inteligência Emocional, o trabalho empírico desenvolvido teve por base uma amostra constituída por Quadros Diretivos de um Instituto de Administração Pública Portuguesa. Os dados resultantes do estudo desenvolvido foram tratados e analisados nos seus aspetos descritivos e através do teste das hipóteses previamente colocadas.

Os resultados obtidos permitiram reforçar vários postulados teóricos, nomeadamente a importância dos elos emocionais criados entre as chefias como fonte de motivação dos colaboradores. Ainda segundo os resultados obtidos, mais do que os aspetos relacionados com o tipo de liderança, a preocupação do líder com as condições de trabalho dos colaboradores, os níveis de empatia e o relacionamento entre as partes são os aspetos que mais contribuem para melhorar os níveis de felicidade no local de trabalho.

**Palavras – Chave:** Felicidade, Liderança, Motivação, Inteligência Emocional

## **Abstract**

This research aims at analyzing the extent to which the management of emotions have an impact on the motivation of workers in leadership positions and their respective implications for their happiness.

Supported in a literature review of the most relevant and influential theories on Leadership, Motivation and Emotional Intelligence, the empirical work developed was based on a sample composed of Management Boards of a Portuguese Public Administration Institute. The data resulting from the study developed were treated and analyzed in their descriptive aspects and by testing the hypotheses previously placed.

The results allowed to reinforce several theoretical postulates, namely the importance of the emotional links created among the bosses as source of motivation of the collaborators. According to the results obtained, more than the aspects related to the type of leadership, the leader's concern with the conditions of work of the employees, the levels of empathy and the relationship between the parties are the aspects that contribute most to improve the levels of happiness in the workplace.

Key words: Happiness, Leadership, Motivation, Emotional Intelligence

## Índice

<i>Introdução</i> .....	1
<i>Capítulo 1 – Formulação do problema, objetivos específicos do trabalho e questões da investigação</i> .....	2
1.1. Problemática .....	2
1.2. Objetivos .....	2
1.2.1. Gerais .....	2
1.2.2. Específicos .....	3
1.3. Hipóteses de Investigação .....	3
<i>Capítulo 2 – Enquadramento teórico</i> .....	5
2.1. Inteligência Emocional .....	5
2.2. Escalas de medida de Inteligência Emocional .....	9
2.2.1. Testes de Competências .....	9
2.2.2. Questionários de Auto descrição .....	10
2.2.3. Método dos informadores .....	12
2.3. Evolução do Conceito .....	12
2.4. Liderança .....	13
2.4.1. Teorias da Liderança .....	14
2.4.1.1. Teoria dos Traços .....	14
2.4.1.2. Teorias comportamentais .....	15
2.4.1.3. Teorias Contingenciais .....	19
2.5. Motivação .....	23
2.5.1. Antigas Teorias sobre motivação .....	23
2.5.1.1. Teoria da Hierarquia das necessidades de Maslow .....	23
2.5.1.2. Teoria X e Teoria Y de McGregor .....	25
2.5.1.3. Teoria dos dois fatores da motivação .....	27
2.5.2. Teorias Contemporâneas sobre a motivação .....	28
2.5.2.1. Teoria ERG .....	28
2.5.2.2. Teoria das três necessidades, de McClelland .....	29
2.5.2.3. Teoria da avaliação cognitiva .....	30
2.5.2.4. Teoria da Fixação de Objetivos .....	30
2.5.2.5. Teoria do Reforço .....	31
2.5.2.6. Teoria do Planeamento do Trabalho .....	32
2.5.2.7. Teoria da Equidade .....	33
2.5.2.8. Teoria da Expectativa .....	34
<i>Capítulo 3 – O trabalho de investigação</i> .....	36
3.1.1 – Método a utilizar .....	36
3.1.2 – Instrumentos de pesquisa .....	36
3.1.3 – Estudo de caso .....	39
3.2. Modelo Estrutural .....	39
3.3. Caracterização da amostra .....	41
<i>Capítulo 4 – Análises dos Resultados</i> .....	43
4.1. Análise descritiva dos resultados obtidos .....	43
4.2. Análise do modelo estrutural .....	63



## Índice de Tabelas

<b>Tabela 1</b> - Distribuição por posição hierárquica.....	41
<b>Tabela 2</b> - Distribuição por Categoria Profissional .....	41
<b>Tabela 3</b> - Distribuição por Género .....	42
<b>Tabela 4</b> - Distribuição por Faixas Etárias.....	42
<b>Tabela 5</b> - Distribuição por Habilitações Literárias.....	42
<b>Tabela 6</b> - 1. Gosto que a minha chefia direta me diga exatamente como quer que eu execute a tarefa.....	43
<b>Tabela 7</b> - 2. Gosto que a minha chefia direta me coloque hipóteses alternativas para executar as minhas tarefas.....	44
<b>Tabela 8</b> - 3. Gosto que a minha chefia direta me chame para eu dar opinião para a execução de novas tarefas ou para mudar algo que faço.....	45
<b>Tabela 9</b> - 4. Gosto que a minha chefia direta me deixe completamente autónomo/a para executar a minha função.....	46
<b>Tabela 10</b> - 5. A minha motivação para o exercício das funções resulta da empatia que tenho com a minha chefia.....	47
<b>Tabela 11</b> - 6. Mesmo quando não acredito que uma ordem possa ter bons resultados, executo-a com gosto porque confio completamente na minha chefia.....	48
<b>Tabela 12</b> - 7. Sinto-me motivado/a porque a minha chefia partilha comigo as dificuldades do dia-a-dia.....	49
<b>Tabela 13</b> - 8. A minha motivação resulta em grande parte da forma fácil como a minha chefia se relaciona comigo.....	50
<b>Tabela 14</b> - 9. Compreendo muito bem a forma de comunicar da minha chefia.....	51
<b>Tabela 15</b> - 10. A minha chefia relaciona-se de forma igual com todos os colegas.....	52
<b>Tabela 16</b> - 11. A minha chefia proporciona a realização de trabalhos em equipa.....	53
<b>Tabela 17</b> - 12. A minha chefia preocupa-se com que eu disponha dos equipamentos necessários para executar as minhas funções.....	54
<b>Tabela 18</b> - 13. A minha chefia procura que o meu local de trabalho tenha as condições que considero adequadas para ter qualidade de vida no trabalho.....	55
<b>Tabela 19</b> - 14. A minha chefia permite-me ter um horário de trabalho, que me permita conciliar a vida profissional com a pessoal.....	56
<b>Tabela 20</b> - 15. A minha chefia proporciona-me a formação adequada para que me mantenha atualizado/a e adquira novas competências.....	57
<b>Tabela 21</b> - 16. Levanto-me todos os dias com vontade de ir para o meu local de trabalho.....	58
<b>Tabela 22</b> - 17. As funções que executo são exatamente as que me motivam.....	59
<b>Tabela 23</b> - 18. É graças à chefia que consigo encontrar forças quando estou em maiores dificuldades.....	60
<b>Tabela 24</b> - 19. Gostava de ter novos desafios.....	61
<b>Tabela 25</b> - 20. Sinto-me sobrecarregado/a de tarefas.....	62
<b>Tabela 26</b> - 21. No dia-a-dia não tenho tempo para pensar como poderia fazer as coisas de maneira diferente.....	63
<b>Tabela 27</b> – Tabela de Alfa Cronbach .....	64
<b>Tabela 28</b> - V2.1. Correlações.....	64
<b>Tabela 29</b> - V2.2. Correlações.....	64
<b>Tabela 30</b> - V3 Correlações.....	64
<b>Tabela 31</b> - P4.1. Correlações.....	65
<b>Tabela 32</b> – Hipóteses com variáveis com muito pouca significância .....	68
<b>Tabela 33</b> – Hipóteses com comprovação relevante.....	70
<b>Tabela 34</b> – Hipóteses de comprovação bastante relevante .....	71
<b>Tabela 35</b> – Hipóteses com comprovação muito relevante.....	72

## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> - Hipóteses de Investigação.....	5
<b>Figura 2</b> - Grelha de Gestão de Blake e Mounon.....	18
<b>Figura 3</b> - Teoria Contingencial de Fiedler.....	20
<b>Figura 4</b> - Modelo de Liderança Situacional.....	21
<b>Figura 5</b> - Estrutura da Teoria de House.....	22
<b>Figura 6</b> - Pirâmide das Necessidades de Maslow .....	24
<b>Figura 7</b> - Teoria X e Y de McGregor .....	26
<b>Figura 8</b> - Teoria da Motivação - Higiene de Herzberg.....	28
<b>Figura 9</b> - Teoria da avaliação cognitiva.....	30
<b>Figura 10</b> - Relação das três etapas da Teoria da Expectativa .....	35
<b>Figura 11</b> – Modelo Estrutural .....	39
<b>Figura 12</b> – Modelo Estrutural (global) .....	67

## Índice de Anexos

<b>Anexo 1</b> – Teste de Hipóteses.....	80
<b>Anexo 2</b> - Questionário.....	83

## **Introdução**

O mundo empresarial abraça um paradigma em que os profissionais são contratados, geralmente pelas suas competências técnicas, mas demitidos por problemas comportamentais. Na maioria das vezes, a falta de capacidade para se relacionar com os outros e a dificuldade em gerir situações adversas, prejudicam a imagem e o desempenho do indivíduo. Neste contexto, o desenvolvimento da Inteligência Emocional no trabalho pode ser um grande aliado para a competitividade no mundo empresarial.

Foi do facto da Inteligência Emocional estar a assumir um papel essencial nas relações humanas e de parecer impactar grandemente a esfera pessoal e profissional que surgiu a ideia para analisar este tema.

Vivemos num mundo totalmente tecnológico, global e em permanente mudança, onde se assiste a uma procura crescente das comunicações virtuais em detrimento dos relacionamentos e contactos pessoais e físicos, e por outro lado, testemunhamos na atualidade uma grande competitividade no mercado de trabalho.

Assim, referimo-nos a uma geração que sofre cada vez mais com o stress do dia-a-dia, por isso, torna-se importante saber lidar com as emoções em prol de uma melhor qualidade de vida.

Este contexto impele à necessidade de um conhecimento mais aprofundado da Inteligência Emocional, e suas implicações principalmente por parte dos profissionais que lideram equipas, uma vez que lidam com diversos tipos de pessoas que atuam em contextos pessoais e profissionais cada vez mais desafiantes e exigentes.

Assim, o presente trabalho encontra-se estruturado em quatro capítulos.

No primeiro capítulo debruçamo-nos sobre a metodologia, isto é, na definição dos objetivos e das hipóteses de investigação, no delineamento do instrumento adotado, nas variáveis em estudo e nos procedimentos.

No segundo capítulo pretendemos apresentar para cada um dos conceitos teóricos uma revisão da literatura.

O terceiro capítulo destina-se à apresentação e análise dos resultados obtidos, em função das hipóteses previamente definidas neste estudo.

Por último, no quarto capítulo, serão discutidos os resultados, tendo por base o corpo teórico desenvolvido no início do trabalho.

## **Capítulo 1 – Formulação do problema, objetivos específicos do trabalho e questões da investigação**

### **1.1. Problemática**

A dissertação que nos propomos desenvolver confina-se a apresentar o estudo desenvolvido com vista a evidenciar a influência das emoções na motivação dos colaboradores, e em que medida a inteligência emocional eleva o papel da liderança como uma excelente fonte, criando assim uma boa gestão emocional das equipas com que trabalham.

A gestão das organizações tem desde sempre, e a todo o momento, a preocupação de identificar e desenvolver estratégias para conseguir uma maior motivação dos colaboradores. Várias teorias e modelos têm procurado encontrar as melhores explicações e soluções para a necessidade de motivar as pessoas no local de trabalho com vista a obterem um melhor desempenho e conseqüentemente melhores contributos para os resultados das organizações.

O estudo de novas formas de motivação é, um problema constante dos gestores, pelo que neste trabalho de investigação procuram-se identificar comportamentos que estimulem a motivação das pessoas de acordo com as suas necessidades emocionais, sendo que as necessidades materiais não devem ser descuradas.

Na verdade, estas últimas são a base de várias abordagens teóricas da motivação, mas ainda há um percurso mais longo a fazer quando a fonte de motivação é material e os recursos disponíveis são insuficientes, ou até inexistentes.

Neste contexto, o presente trabalho de investigação pretende encontrar respostas para as seguintes questões.

Questão 1: Quais os aspetos determinantes de uma liderança motivadora?

Questão 2: Qual a influência da liderança na motivação dos trabalhadores?

Questão 3: Quais as habilidades emocionais que melhores competências dão aos líderes emocionalmente inteligentes?

Questão 4: Como manter os trabalhadores motivados, quando não há recursos para os premiar?

### **1.2. Objetivos**

A proposta, quanto aos objetivos da investigação, é a que seguidamente se apresenta:

#### **1.2.1. Gerais**

Neste estudo pretendemos determinar até que ponto a liderança baseada na utilização das habilidades emocionais dos gestores permite alcançar níveis superiores de motivação nos colaboradores, encontrando assim eventuais respostas ao problema que colocámos.

Para tal, iremos analisar cada variável de forma fragmentada e apresentar uma conclusão que englobe toda a problemática.

### **1.2.2. Específicos**

Os objetivos específicos, assentam nas respostas às problemáticas de investigação, nomeadamente:

- Na sequência da revisão teórica identificar determinantes de uma liderança motivadora e testá-los através do trabalho empírico.
- Encontrar os fatores que motivam os trabalhadores de acordo com o comportamento dos líderes.
- Identificar nos líderes emocionalmente inteligentes quais as habilidades emocionais que mais contribuem para o sucesso da sua liderança.
- Quais as ferramentas, técnicas ou métodos que podem compensar o défice de recursos materiais para motivar os trabalhadores?

### **1.3. Hipóteses de Investigação**

Após a apresentação dos conceitos que compõem as variáveis de investigação, definimos as hipóteses para que se possa estabelecer uma ligação entre os campos teóricos.

As variáveis em análise são as seguintes:

V1 – Liderança – Composta por:

V1.1 (P1) – Corresponde à liderança autocrática com orientação para a tarefa

V1.2 (P2) – Corresponde à liderança de persuasão

V1.3 (P3) – Corresponde à liderança de partilha

V1.4 (P4) – Corresponde à liderança de delegação

V2 – Motivação – Composta por:

V2.1 (P5; 6; 7) – Motivação com origem na empatia com a chefia

Os valores da Variável 2.1 correspondem ao nível de empatia com a chefia, resultantes da média dos valores das perguntas 5, 6 e 7.

V2.2 (P8; 9; 10; 11) – Motivação com origem no relacionamento com a chefia

Os valores da Variável 2.2 correspondem ao nível de relacionamento com a chefia, ou seja, a média dos valores das perguntas 8, 9, 10 e 11.

V3 – Recursos disponibilizados – (P12;13;14;15) – Nível de satisfação quanto aos recursos / condições de trabalho disponibilizadas pela chefia, obtido através da média dos valores das perguntas 12, 13, 14 e 15.

V4 – Felicidade – Composta por:

V4.1 – Infelicidade com as funções – (P20; 21) - O nível de infelicidade com as funções é medido pela média dos valores destas duas questões.

V4.2 (P17) – Nível de felicidade com as funções

V4.3 (P18) – Nível de felicidade na relação com a chefia

V4.4 (P19) – Nível de insatisfação com a chefia

V4.5 (P16) – Nível de felicidade em geral

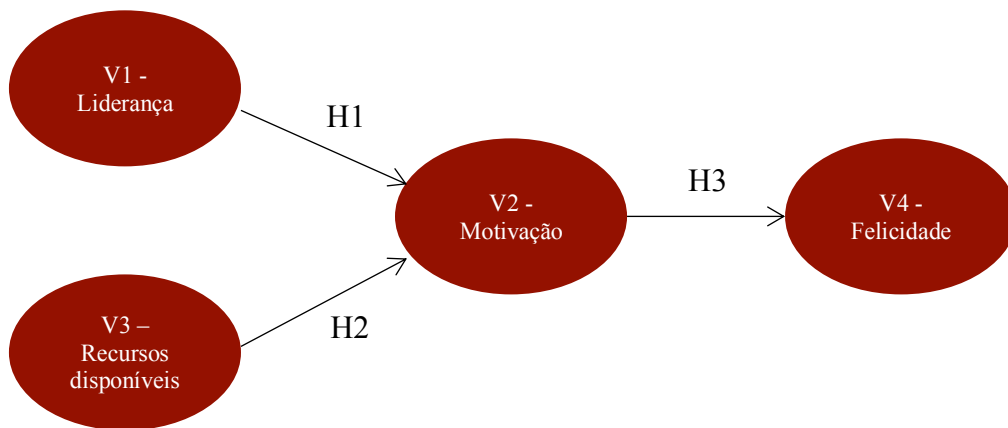
Suportados por estas variáveis, elaborámos um modelo conceptual (resumido) que é constituído pelo seguinte conjunto de hipóteses:

H1 – Quanto melhor o nível de liderança (V1), maior o nível de motivação com origem na empatia e relacionamento com a chefia (V2).

H2 – Quanto maior a satisfação com os recursos disponibilizados pela liderança (V3), maior o nível de motivação com origem na empatia e relacionamento com a chefia (V2).

H3 – Quanto maior o nível de motivação com origem na empatia e relacionamento com a chefia (V2), maior é o sentimento de felicidade (V4).

**Figura 1 - Hipóteses de Investigação**



Fonte: Elaboração Própria

No modelo estrutural, descrito no capítulo 4.2, serão apresentados os resultados dos testes de hipóteses, numa composição do modelo resumido, para o modelo completo com uma decomposição destes 3 grupos de hipóteses em hipóteses mais específicas.

## **Capítulo 2 – Enquadramento teórico**

A revisão bibliográfica reflete e fundamenta a linha de pensamento utilizada no trabalho, evitando a possível dispersão de raciocínio inerente à panóplia de referências bibliográficas relevantes na área.

A pesquisa bibliográfica realizada teve como objetivo localizar reflexões sobre as temáticas da Inteligência Emocional, da Liderança e da Motivação, que fundamentassem a investigação, e que permitissem alavancar os conhecimentos nesta área.

### **2.1. Inteligência Emocional**

Segundo Neta (2017), a Inteligência Emocional é uma técnica essencial e atual utilizada nas relações humanas.

Para Goleman (2014), a Inteligência Emocional é um conjunto de aptidões utilizadas no conhecimento e processamento das informações relacionadas com a emoção. É a capacidade de identificarmos os nossos próprios sentimentos e os sentimentos dos outros, gerindo bem as nossas emoções e as emoções no momento em que nos relacionamos com os outros. Goleman diz que a Inteligência Emocional é a maior responsável pelo sucesso e pelo insucesso dos indivíduos, pois a maioria das situações de trabalho são envolvidas pelo relacionamento entre pessoas. Assim sendo, as pessoas que são delicadas, compreensíveis e gentis têm mais facilidade de obter sucesso.

Segundo Mações (2017, p. 55), “Inteligência Emocional é a capacidade de entender e controlar os humores e emoções do próprio e os humores e emoções dos outros”.

Segundo Longhi (2016), a Inteligência Emocional refere-se aos fatores chave que influenciam o ambiente de trabalho dentro de uma organização, são eles a flexibilidade, ou seja, a forma como os colaboradores se sentem ao inovar e ao modificar as tarefas rotineiras; o nível de padrões que as pessoas estabelecem; a noção de exatidão do desempenho e as aptidões para as recompensas; a percepção sobre a missão e os valores da empresa; e por último o nível de compromisso para um fim comum. O autor diz-nos, ainda, que o pilar da Inteligência Emocional é a autoconsciência, ou seja, a capacidade de reconhecer a presença de um sentimento no momento certo.

Conforme Cooper (1997) a Inteligência Emocional não surge de intelectos refinados, mas sim das ações do coração humano. A Inteligência Emocional é, assim, o que nos motiva a procurar o nosso propósito, ativando os nossos valores mais profundos (Elias, 2017).

Elias (2017) explica-nos que para Pisani (1991), a inteligência é um conjunto de habilidades humanas que se divide em três grupos: o primeiro corresponde à capacidade de ajuste ou adaptação ao meio; o segundo grupo representa a habilidade de aprender e o terceiro a habilidade de pensar abstratamente, utilizando símbolos verbais e numéricos.

Para Goleman (2014) é necessário desenvolver dois conjuntos de competências, as Competências Pessoais (Habilidades Intrapessoais) e as Competências Sociais (Habilidades Interpessoais).

Segundo Longhi (2016), as competências pessoais são agrupadas em três grupos distintos, sendo eles:

- a) Auto percepção: É a capacidade de conhecer as nossas preferências, recursos e intuições. Refere-se à percepção emocional, à autoconfiança e a uma autoavaliação precisa.

A percepção emocional, é uma competência fundamental tanto para as competências pessoais como para as competências sociais, baseando-se na capacidade de conhecimento de como as emoções afetam o nosso desempenho no trabalho e a capacidade para usarmos os nossos valores como guia para as nossas tomadas de decisão.

A autoconfiança demonstra-se pela capacidade de ter um forte senso do próprio valor refletindo-se na coragem que provém da certeza intrínseca das nossas capacidades, valores e objetivos.

A autoavaliação precisa é a capacidade de nos avaliarmos em relação aos nossos pontos fortes e às nossas limitações, reconhecendo os nossos próprios recursos, capacidades e limitações interiores de uma forma realista.

Assim a Auto percepção refere-se ao conhecimento que temos de nós próprios, dos nossos pontos fortes e fracos, das nossas preferências, recursos, comportamentos e intuições, tendo autoconsciência e um bom relacionamento intrapessoal.

- b) Autorregulação: É a capacidade de lidarmos com o nosso estado interior, com os nossos impulsos e com os nossos recursos. Refere-se ao autocontrolo, à confiabilidade, à conscienciosidade, à adaptabilidade e também à inovação.

O autocontrolo é a capacidade de lidarmos com as emoções perturbadoras e com os impulsos.

A confiabilidade é a capacidade de mantermos os padrões de honestidade e de integridade, assumindo responsabilidade sobre a nossa própria conduta.

A conscienciosidade é a capacidade de assumirmos a responsabilidade pelo nosso desempenho pessoal.

A adaptabilidade é a capacidade de lidarmos com as mudanças.

A inovação é a capacidade de nos sentirmos à vontade e predispostos a novas ideias, procedimentos e a novas informações.

Assim, a Autorregulação procura destacar o controlo sobre as emoções e sobre as atitudes, ter consciência das ações tornando-se flexível perante as situações, lidando com os impulsos e recuperando-se com rapidez. Gerir as emoções, encaminhando-as para uma manifestação adequada de cada situação.

- c) Motivação: É a capacidade de procurar determinadas oportunidades, conduzindo-as à nossa percepção. Refere-se à vontade de realização, à iniciativa, ao otimismo e ao comprometimento.

A vontade de realização é a capacidade de esforço para melhorar ou para satisfazer um padrão de excelência.

A iniciativa é a capacidade de demonstrarmos agilidade na atuação perante novas oportunidades.

O otimismo demonstra-se pela capacidade de tentar alcançar metas, não dando importância aos obstáculos.

O comprometimento é a capacidade de nos alinharmos com as metas de um grupo ou de uma organização.

Assim, a Motivação refere-se à capacidade de procurar oportunidades e orientar a percepção nessa direção, de avançar apesar de todos os obstáculos, colocando as emoções à disposição para servir.

Segundo Goleman (2014), os grupos referentes às Competências Sociais são divididos em:

- a) Empatia: Envolve compreender as outras pessoas, o desenvolvimento de outras pessoas, a orientação para o atendimento, a alavancagem da diversidade e a percepção política.

Compreender as outras pessoas, é a capacidade de perceber sentimentos, perspectivas, necessidades dos outros, tendo um interesse ativo pelas suas preocupações.

O desenvolvimento de outras pessoas é a capacidade de perceber as necessidades de desenvolvimento das outras pessoas, ampliando as suas capacidades.

A orientação para o atendimento é a capacidade de antever, reconhecer e satisfazer as necessidades dos clientes.

A alavancagem da diversidade é a capacidade de cultivar oportunidades através de pessoas com diversas características.

A percepção política é a capacidade de ler as correntes políticas e sociais das pessoas.

Assim, a Empatia é a capacidade de compreender as perspectivas dos outros, de ter uma boa comunicação interpessoal e de saber colocar-se no lugar das outras pessoas.

- b) Aptidões Sociais: São as aptidões naturais para induzir os outros a responderem da forma desejável. Este grupo envolve a influência, a comunicação, a liderança, o catalisador de mudanças, a gestão de conflitos, o estabelecimento de vínculos, a colaboração e cooperação e a capacidade de trabalho em equipa.

A influência é a capacidade de utilizar instrumentos de persuasão eficazmente.

A comunicação é a capacidade de ouvir abertamente e enviar mensagens convincentes aos outros.

A liderança é a capacidade de guiar e de inspirar os indivíduos ou os grupos em direção a uma determinada visão.

O catalisador de mudanças, é a capacidade de iniciar ou de gerir as mudanças.

A gestão dos conflitos, é a capacidade de negociar e de solucionar discordâncias.

O estabelecimento de vínculos é a capacidade de cuidar de relacionamentos instrumentais.

A colaboração e cooperação é a capacidade de trabalhar com outras pessoas, procurando atingir metas comuns.

A capacidade de trabalho em equipa, é a capacidade de criar sinergia ao trabalho na direção das metas coletivas.

Assim, estas competências referem-se à capacidade de influência, comunicação e liderança; de se ser uma pessoa capaz de incentivar mudanças, gerir os conflitos, estabelecer laços procurando a colaboração e cooperação, ampliando assim a capacidade de trabalho da equipa. A aptidão e facilidade de relacionamento estão associados, em parte, à capacidade empática, o que contribui para que as pessoas se sintam motivadas.

## **2.2. Escalas de medida de Inteligência Emocional**

A análise da literatura, evidencia a existência de diversos métodos e instrumentos de medida da Inteligência Emocional.

Torres (2014) citou Salovey, Woolery & Mayer (2001), onde dizem que “Existe bastante convergência entre os investidores acerca do que é a Inteligência Emocional – um conjunto de competências que engloba a avaliação e a expressão das emoções, o uso das emoções para facilitar as atividades cognitivas, o conhecimento acerca das emoções e a regulação das emoções. Há, todavia, menos consenso acerca de qual o melhor método para medi-la.”

Quanto aos instrumentos de medida da Inteligência Emocional, estes variam em função dos diferentes modelos teóricos são eles:

- Testes de Competências;
- Questionários de auto descrição;
- Método dos informadores.

### **2.2.1. Testes de Competências**

Segundo Silva (2012), nos anos 90 foram desenvolvidos vários testes de medição da Inteligência Emocional, sendo o MSCEIT, que avalia a Inteligência Emocional com base no modelo de competências integradas, o teste de competências com maior utilização no campo da investigação.

Segundo Fernandes & Rego (2005), nos testes de competências, o indivíduo é induzido a desempenhar várias tarefas, entre as quais a resolução de problemas que implicam haver uma resposta correta e, portanto, reveladora de uma Inteligência Emocional mais elevada.

O MSCEIT, é um instrumento de medida que consiste na avaliação de 12 aptidões que se enquadram nas quatro componentes do modelo teórico de Mayer & Salovey (Torres, 2014).

Os ramos de aptidões que o instrumento analisa são os seguintes:

A aptidão do indivíduo perceber as emoções;

A aptidão do indivíduo usar as emoções para facilitar as funções cognitivas;

A aptidão do indivíduo em entender as emoções;

A aptidão que o indivíduo tem para gerir as próprias emoções e as dos outros.

Os resultados do MSCEIT representam as capacidades atuais na resolução de tarefas, pelo que praticamente não são afetados pelo autoconceito, sensibilidade ou estado de espírito (Torres, 2014).

Ângelo (2007) referiu que para Mayer, Salovey & Caruso (2000), os testes de aptidões são fiáveis e válidos. Estes testes podem ser avaliados pelo método do consenso, onde se comparam as respostas dos participantes com as do grupo em que estão inseridos; pelo método dos especialistas, onde as respostas dos sujeitos são comparadas às de um especialista (ou de vários especialistas); ou pelo método dos alvos (por exemplo, num teste de perceção de emoções baseado em filmagens de interações pessoais), em que se verifica se a resposta dos indivíduos coincide com o transmitido pelos próprios alvos. É de referir que as correlações entre os resultados obtidos através destes três métodos são geralmente positivas.

### **2.2.2. Questionários de Auto descrição**

Segundo Torres (2014), as escalas de Auto descrição, podem ser adotadas em qualquer um dos modelos teóricos e têm o propósito de medir os aspetos individuais da Inteligência Emocional.

Nos questionários de Auto descrição, os indivíduos são convidados a autodescreverem-se mediante as respostas a diversas afirmações (Fernandes & Rego, 2005).

Ângelo (2007) cita que, para Mayer, Caruso & Salovey (2000), os questionários de auto descrição baseiam-se no autoconceito, ou seja, se o autoconceito de um indivíduo for apurado, este tipo de instrumento pode servir como uma medida exata da aptidão considerada; se o autoconceito do participante for pouco preciso, a medida fornecerá apenas informação sobre o seu autoconceito e não sobre as suas capacidades.

Ângelo (2007) diz-nos ainda que os questionários de auto descrição têm como vantagens o facto de serem simples de administrar, permitindo o acesso a experiências internas difíceis de obter através de medições de aptidões e possibilitam a avaliação de processos conscientes relacionados com a Inteligência Emocional.

A desvantagem deste instrumento é o facto de existir a possibilidade de falsificação de respostas por parte dos participantes (Torres, 2014).

- EQ i – Bar-On (1996)

O EQ i é um instrumento de medida desenvolvido com base na experiência profissional de Bar-On trata-se de um inventário que estima o estado da Inteligência Emocional do indivíduo. O modelo foi desenhado para responder à seguinte pergunta: “Why are some individuals more able to succeed in life than others?”, ou seja – Porque é que algumas pessoas estão mais capazes de ter mais sucesso na vida do que outras?

A última versão do inventário em análise, EQ-i 2.0, é constituído por 133 itens e está desenhado com frases curtas e claras, às quais se aplica uma escala de solução com um modelo de resposta textual que vai de 1 a 5. O inventário tem uma duração de aproximadamente 40 minutos, tendo sido verificado que os resultados mais exatos são quando aplicado a indivíduos com idades superiores a 17 anos (Silva, 2012).

Este inventário inclui, ainda, quatro indicadores de validade, que medem o grau com que os sujeitos respondem ao acaso ou distorcem as suas respostas, com o objetivo de reduzir o efeito de desejabilidade social e incrementar a segurança dos resultados obtidos (Torres, 2014).

- Trait Meta – Mood Scale (Salovey et al, 1995)

Para Queirós, Fernanández-Berrocal, Extremera, Carral & Queirós (2005), a Trait-Meta Mood Scale (TMMS), tem sido uma das mais utilizadas e aplicadas no campo científico, pois pretende avaliar a gestão das emoções, que são entendidas como a capacidade individual de reparar os estados emocionais negativos e manter os positivos. Assim, a escala Trait-Meta Mood Scale é uma medida de autorrelato, desenhada para aceder às crenças individuais que cada um tem acerca das suas habilidades emocionais. Logo, esta medida avalia, as diferenças individuais relativamente estáveis, na tendência que as pessoas têm para lidar com os seus estados emocionais e com as suas emoções, e na forma de fazer a distinção clara entre eles e regulá-los.

Este instrumento está composto, na sua versão integral, por 48 itens, onde a cada sujeito é pedido que avalie o grau de concordância com cada um dos itens, através de uma escala de tipo Likert de 5 pontos, que variam desde “discordo totalmente” (1) a “concordo plenamente” (5). Este instrumento, é caracterizado pela presença de três fatores: I - Atenção às emoções, onde é

avaliado o grau com que as pessoas acreditam prestar atenção aos seus sentimentos; II - Clareza de sentimentos, que se refere à forma como as pessoas acreditam perceber as suas emoções; III - Reparação do estado emocional, onde se refere a capacidade que o sujeito tem de acreditar na sua capacidade para interromper os estados emocionais negativos e prolongar os positivos (Queirós, Fernández-Berrocal, Extremera, Carral & Queirós, 2005).

Queirós, Fernández-Berrocal, Extremera, Carral & Queirós (2005), referiram que Fernández-Berrocal et al. (2004) desenvolveram uma versão do TMMS mais reduzida e modificada. Esta escala foi denominada TMMS-24, na qual alguns dos itens foram excluídos devido à sua baixa fiabilidade, ou foram excluídos por não avaliarem exatamente a Inteligência Emocional intrapessoal, mas medirem as habilidades emocionais interpessoais e aspetos emocionais mais gerais. Assim, depois desta redução, a escala viu incrementada a sua fiabilidade em todos os seus fatores.

### **2.2.3. Método dos informadores**

Segundo Silva (2012), o método dos informadores recorre a observadores externos, que podem ser colegas de trabalho ou superiores hierárquicos, que dão informações sobre um indivíduo.

Este método acautela os potenciais enviesamentos que advêm do método de autoavaliação, embora não esteja isento de riscos: por um lado, o facto de muitas das competências serem intrínsecas à própria pessoa, torna muito difícil identificá-las; por outro lado a sua validação advém apenas da conduta observável do indivíduo.

Alguns autores defendem que esta medida avalia principalmente a reputação de um indivíduo, e não o que a pessoa é verdadeiramente (Silva, 2012).

Este método é adequado apenas para o contexto de comportamentos observáveis, e não para as aptidões mentais (Torres, 2014).

### **2.3. Evolução do Conceito**

O termo “Inteligência Emocional” foi definido academicamente pela primeira vez em 1990, por Salovey & Mayer, como uma subforma de Inteligência Social que abrangeria a habilidade de monitorizar as emoções e os sentimentos próprios e dos outros, discriminá-los e utilizar a informação emocional como forma de orientar os pensamentos e as ações (Woyciekoski & Hutz, 2009).

Em 1995, Goleman lançou a sua primeira edição do livro “Inteligência Emocional”, um livro não científico e de narrativa jornalística, que revolucionou o conceito de Inteligência Emocional

ao demonstrar que este conceito era de maior relevância para o sucesso da vida das pessoas do que a Inteligência Cognitiva (Torres, 2014 apud Santos, 2005). Definindo o conceito de Inteligência Emocional como: “a capacidade de a pessoa se motivar a si mesma e persistir a mágoa das frustrações; de controlar os impulsos e adiar a recompensa; de regular o seu próprio estado de espírito e impedir que o desânimo subjugu a faculdade de pensar; de sentir empatia e de ter esperança” (Torres, 2014 apud Goleman, 2003, p. 54).

A Inteligência Emocional envolve a capacidade de se perceber cuidadosamente, de se avaliar e de se expressar as emoções; a capacidade de se perceber e de gerar sentimentos quando estes facilitam o pensamento; a capacidade de compreender as emoções e o conhecimento emocional e intelectual (Woyciekoski & Hutz, 2009 apud Mayer & Salovey, 1997).

A partir do momento em que houve esta revisão, o processamento das informações emocionais começou a ser explicado através de um modelo de quatro níveis: (a) percepção aperfeiçoada das emoções; (b) uso da emoção para facilitar os pensamentos, resolução de problemas e criatividade; (c) compreensão das emoções; e (d) controle das emoções para o crescimento pessoal (Woyciekoski & Hutz, 2009 apud Mayer et al., 2002).

#### **2.4. Liderança**

Segundo Longhi (2016), a única função de um líder é obter resultados. Mas, para que tal aconteça, é obrigatório que ele saiba liderar, influenciando e orientando as pessoas em direção à realização de metas e dos objetivos comuns. Para que haja sucesso nas organizações é imprescindível a existência de equipes bem preparadas, motivadas, num ambiente harmonioso, procurando sempre a maior eficiência e eficácia no seu trabalho.

Goleman (2014) fala numa pesquisa conduzida pelas empresas de consultoria Hay / McBer, através de qual descobriram seis estilos distintos de liderança, onde cada uma tem a sua origem em diversos componentes da Inteligência Emocional. A pesquisa demonstra, ainda, que os líderes que possuem melhores resultados não utilizam somente um estilo de liderança, mas sim a maioria dos estilos numa determinada altura, dependendo da situação.

Temos, então, os Líderes Coercivos que exigem uma submissão imediata; os Líderes Autoritários, que fazem com que uma pessoa seja mobilizada em direção a uma visão; os Líderes Agregativos, que criam laços emocionais e harmonia com os liderados; os Líderes Democráticos, que criam consenso através da participação; os Líderes de Transformação, que se direcionam para a excelência e para a auto-direção e, por fim, os Líderes Treinadores, que são os que desenvolvem as pessoas para o futuro. Com esta pesquisa descobriu-se que cada estilo de liderança provém de diferentes componentes da Inteligência Emocional.

### **2.4.1. Teorias da Liderança**

Para Robbins (2005), Liderança é a capacidade de influenciar um grupo para que este alcance metas. A origem dessa influência pode ser formal, como a liderança que é conferida por um alto cargo na organização, ou informal.

Os líderes podem fazer toda a diferença dentro das organizações, havendo assim três abordagens básicas para a determinação do que faz um líder eficaz e o que diferencia um líder de um não líder.

#### **2.4.1.1. Teoria dos Traços**

A Teoria dos Traços foi a que mais popularizou os estudos sobre liderança até 1940.

A Teoria dos Traços de liderança diferencia líderes de não líderes, com base nas qualidades e características pessoais. Esta teoria defende que pessoas com perfil de líderes são carismáticas, entusiastas e corajosas. A procura por traços sociais, físicos, intelectuais ou de personalidade passam a permitir descrever os líderes e a diferenciar os estilos de liderança a partir de 1980. Por volta dos anos 90, depois de muitos estudos, foram sugeridos sete traços para diferenciar líderes de não líderes: ambição e energia, desejo de liderar, honestidade e integridade, autoconfiança, inteligência, elevado auto monitoramento e conhecimentos relevantes para o trabalho (Robbins, 2005).

Com base nas últimas descobertas chegou-se à conclusão que os traços podem indicar a liderança e que o facto de um indivíduo apresentar determinados traços e ser considerado um líder pelos demais não significa, necessariamente, que ele seja bem-sucedido em liderar o seu grupo para alcançar os seus objetivos (Robbins, 2005).

“Todas as pessoas, incluindo os gestores, têm certas características duradouras que influenciam a maneira como pensam e se comportam no trabalho ou nas relações sociais. Estas características são traços de personalidade que influenciam os comportamentos das pessoas e dos gestores. É importante conhecer as personalidades dos gestores, porque estas personalidades influenciam o modo como gerem as pessoas e os recursos disponíveis” (Mações, 2017, p. 42).

Para Mações (2017), a personalidade é o conjunto de atitudes psicológicas e dos comportamentos que distinguem uma pessoa de outra. Recentemente, os investigadores têm identificado um conjunto de cinco traços de personalidade que são conhecidos como os cinco grandes traços de personalidade (big five), são eles: extroversão, afetividade negativa, amabilidade, consciencialização e abertura de espírito.

- Extroversão – é a tendência para ter pensamentos positivos, sentindo-se assim bem consigo própria e com os outros. Os gestores extrovertidos normalmente são sociáveis, afetuosos, comunicativos e amigáveis.
- Afetividade negativa - é a tendência que uma pessoa tem para ter pensamentos e humores negativos, sentindo assim angústias e sendo crítica consigo própria e para com os outros. Os gestores com elevada afetividade negativa sentem-se frequentemente irritados e insatisfeitos, criando assim um mau ambiente de trabalho.
- Amabilidade – é a tendência para conviver bem com as outras pessoas. As pessoas com elevada amabilidade são agradáveis, tendem a ser afetuosas e preocupam-se com os outros.
- Consciencialização – é a tendência que uma pessoa tem para ser cuidadosa, escrupulosa e perseverante. Os gestores com elevados níveis de consciência são organizados e autodisciplinados. Os gestores com elevada consciencialização tendem a estar focados em relativamente poucas coisas ao mesmo tempo, o que leva a que sejam organizados, sistemáticos, cuidadosos, responsáveis e autodisciplinados.
- Abertura de espírito – é a tendência para uma pessoa ser original, ser aberta à mudança e gostar de arriscar. Os gestores com elevados níveis de abertura são curiosos e normalmente estão abertos a novas ideias, mudando assim as suas próprias ideias, crenças e atitudes em resposta à nova informação.

#### **2.4.1.2. Teorias comportamentais**

Mações (2017) explica-nos que enquanto a teoria dos traços postulava que o líder já nascia com as características inatas da liderança, os investigadores da abordagem comportamental (desenvolvida a partir de meados do século passado) começaram a perceber que a liderança pode ser treinada, procurando assim identificar as características comportamentais dos líderes denominados eficazes. Com esta corrente de pensamento, foram identificadas duas formas básicas de comportamentos dos líderes:

- Orientação para a tarefa, que acontece quando um líder está focado na execução das tarefas com vista a atingir determinados objetivos e determinados níveis de desempenho;
- Orientação para as pessoas, que acontece quando um líder está focado na motivação, satisfação e no bem-estar dos seus colaboradores.

Hoje em dia acredita-se que para se ser um bom líder, deve combinar-se de forma adequada os dois comportamentos, isto é, procurar aumentar o desempenho dos colaboradores sem deixar de aumentar a satisfação e a motivação dos colaboradores (Mações, 2017).

As lacunas dos primeiros estudos sobre traços levaram investigadores a debruçarem-se na análise a eventual relação entre o comportamento exibido e a liderança.

A diferença entre as abordagens dos traços e a comportamental, em termos de aplicabilidade, está nas suas premissas básicas, uma vez que as teorias dos traços pressupõem que os líderes nascem já com as características de liderança, e não que se formam líderes. Por outro lado, se existissem comportamentos específicos que identificassem os líderes, a liderança poderia ser ensinada (Robbins, 2005).

Assim, foram desenvolvidos quatro estudos para comprovar as teorias comportamentais:

- Estudos da Universidade de Iowa

Mações (2017) referiu que estes estudos foram realizados por Kurt Lewin e identificaram três estilos de liderança:

- Estilo autocrático, que se caracteriza pela centralização da autoridade e do processo de tomada de decisão pela chefia, o que faz com que haja fraca participação dos colaboradores. Este estilo de liderança está relacionado ao líder centralizador, que toma decisões unilaterais e que determina as tarefas e os métodos de trabalho, não deixando espaço para muita participação dos colaboradores.
- Estilo democrático, que se distingue pela participação e pelo envolvimento dos colaboradores nos processos de tomadas de decisão, tal como pela delegação de poderes e pela decisão em conjunto com os colaboradores. O líder envolve assim os seus colaboradores nos processos de decisão, incentivando a participação, e procurando delegar responsabilidades e usando o feedback para apoiar os colaboradores.
- Estilo liberal (*laissez-faire*), que se caracteriza por dar ao grupo total liberdade de decisão e de execução do trabalho. Assim, quem utiliza este estilo, não é um verdadeiro líder.

Na prática, os gestores utilizam os três estilos de liderança de acordo com a tarefa, as pessoas e a situação concreta. Alguns investigadores tentaram compreender qual dos três estilos de liderança era o mais eficaz e concluíram que o *laissez-faire* é o mais ineficaz, sendo os

resultados mistos para os outros estilos no que respeita ao desempenho. Contudo, a qualidade e satisfação no trabalho são irrefutavelmente maiores com um líder democrático (Mações, 2017).

- Estudos da Universidade Estadual de Ohio

Mações (2017) diz que os estudos realizados na Universidade de Ohio representam uma importante contribuição para o desenvolvimento das teorias comportamentais da liderança. O objetivo das pesquisas consistia em compreender qual a eficácia dos comportamentos de liderança orientados para a tarefa (estrutura de iniciação) e para as pessoas (consideração).

A estrutura de iniciação corresponde à extensão onde um líder define a estrutura, o trabalho a realizar, as relações entre as pessoas, os canais de comunicação e a forma como o trabalho deverá ser realizado para que se atinjam os objetivos. Um líder que seja caracterizado por uma alta estrutura de iniciação define as tarefas para cada um dos membros do grupo e especifica metas de desempenho esperadas (Mações, 2017).

A parte da consideração refere-se à extensão em que um líder propicia relações de trabalho baseadas na confiança mútua e no respeito pelas ideias e sentimentos dos membros do grupo. Um líder com alta consideração é amigável, sensível aos problemas e aos sentimentos dos colaboradores, acessível e preocupado com o bem-estar e conforto dos colaboradores (Mações, 2017).

Os estudos realizados na Universidade de Ohio demonstraram que os líderes com uma alta estrutura de iniciação e uma elevada consideração pelos subordinados estão associados a um melhor desempenho e a uma maior satisfação. No entanto, os líderes com alto nível de estrutura ou alto nível de consideração nem sempre são eficazes (Mações, 2017).

- Estudos da Universidade de Michigan

Os investigadores da Universidade de Michigan chegaram a resultados parecidos aos investigadores da Universidade de Ohio. O objetivo dos estudos, tal como os da Universidade de Iowa e Ohio, era a identificação das características comportamentais de liderança que induzem à eficácia do desempenho. Estas duas dimensões do comportamento da liderança neste modelo são a orientação para os trabalhadores e a orientação para a produção. Os líderes que estão voltados para o colaborador enfocam as relações interpessoais, respeitam e consideram o indivíduo na organização, enquanto os líderes que estão orientados para a produção enfatizam aspetos técnicos da tarefa e consideram os membros da organização como meros meios para atingir os fins (Mações, 2017).

Esta investigação demonstrou que os líderes voltados para os trabalhadores apresentam maiores índices de desempenho e de satisfação, enquanto que os líderes voltados para a produção apresentam menor produtividade e satisfação dos trabalhadores (Mações, 2017).

- Grelha de Blake e Mounton (Grid Gerencial)

Segundo Mações (2017), Robert Blake e Jane Mounton, investigadores da Escola de Ohio, em 1985, desenvolveram uma grelha de gestão que define cinco estilos de liderança em função dos dois estilos diferentes: orientação para a tarefa ou para as pessoas. No eixo das abcissas é representada a preocupação com a produção e no eixo das ordenadas é representada a preocupação com as pessoas, numa escala de 1 (reduzido) a 9 (elevado).

**Figura 2 - Grelha de Gestão de Blake e Mounton**

Preocupação com as pessoas	Elevada	1,9							9,9
					5,5				
	Reduzida	1,1							9,1
	Reduzida	Preocupação com a produção (resultados)						Elevada	

Fonte: Elaboração Própria, adaptado de Mações (2017)

Segundo Mações (2017), se a conjugação de dois fatores (preocupação com as pessoas e preocupação com a produção) resulta com cinco estilos de liderança, na grelha de Blake e Mounton:

- Empobrecimento (estilo 1,1) – são os líderes que dedicam o mínimo de esforço quer às pessoas quer à produção. São líderes somente de nome e que fazem pouco esforço para atingirem elevados níveis de desempenho. São descritos como líderes *laissez-faire*.
- Orientação para a Produção (estilo 9,1) – a principal preocupação destes líderes é conseguir eficiência e atingir os objetivos. Não prestam muita atenção às necessidades e ao bem-estar dos colaboradores. São descritos como sendo líderes com estilos de liderança autocrática. São líderes autoritários e ditatoriais.

- Meio Termo (estilo 5,5) – estes líderes mostram alguma atenção quer à satisfação dos colaboradores quer aos objetivos, mas apenas o suficiente para as coisas irem andando.
- Country Club (estilo 1,9) – estes líderes dedicam-se principalmente aos aspetos humanos e à criação de um bom ambiente de trabalho. Os objetivos são para se ir atingindo.
- Orientação para a equipa (estilo 9,9) – estes líderes envolvem todos os elementos do grupo de trabalho no planeamento e no processo de tomada de decisão. Procuram o empenho e a participação das pessoas nos objetivos da organização. São descritos como líderes com estilos de liderança democrática e participativa.

Mações (2017) conta-nos que Blake e Mounton inicialmente acreditavam que o estilo de liderança (9,9) era o mais adequado em todas as situações. Todavia, hoje acredita-se que, em algumas circunstâncias, o líder orientado para a tarefa obtém melhores resultados, por exemplo, quando supervisionam trabalhos repetitivos, executados por colaboradores inexperientes e desmotivados. De igual modo, o estilo de liderança (1,9) funciona melhor com quadros altamente qualificados, experientes e motivados. Contudo, será provavelmente acertado afirmar-se que o estilo de liderança (1,1) não funcionará bem em nenhuma situação.

Segundo Mações (2017), as teorias comportamentais procuraram identificar tipos de comportamento que tivessem maior impacto no aumento da eficácia do desempenho dos colaboradores. Esta abordagem acreditava que, conhecendo-se o comportamento responsável pela liderança eficaz, assim era possível treinar as pessoas para que estas se tornassem líderes efetivos.

No entanto, aspetos como as características dos seguidores e os fatores ambientais não foram abordados pelas teorias comportamentais, o que levou à emergência das teorias contingenciais.

### **2.4.1.3. Teorias Contingenciais**

A relação entre estilo de liderança e eficácia sugere que, “sob uma condição *a*, o estilo *x* pode ser adequado, enquanto o estilo *y* é mais indicado para a situação *b*, e o estilo *z* mais apropriado para a situação *c*. Mas o que seriam essas situações *a*, *b* e *c*? Uma coisa é dizer que a eficácia da liderança depende da situação, outra é ser capaz de identificar essas condições situacionais” (Robbins, 2005, p. 263).

Algumas abordagens para a identificação de variáveis situacionais básicas tiveram mais sucesso que outras, e tendo ficado amplamente reconhecidas. Vamos considerar assim cinco delas:

- Modelo de Fiedler

Fred Fiedler (1967) desenvolveu uma das primeiras teorias contingenciais da liderança, na qual o desempenho efetivo do grupo dependia da conjugação do estilo do líder e do grau em que a situação permitia ao líder o controlo e a influência, ou seja, da situação organizacional mais favorável para o sucesso (Mações, 2017).

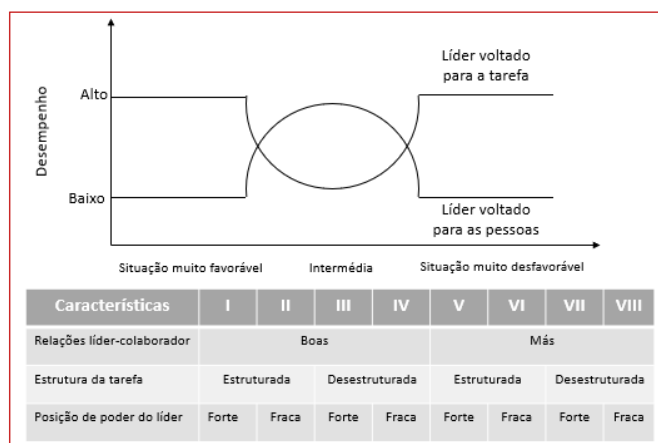
Mações (2017) diz que o estilo de liderança de uma pessoa não é flexível, sendo assim ineficiente tentar mudar o estilo de liderança do gestor para que este se adapte a uma nova situação.

O modelo de Fiedler procura relacionar dois estilos de liderança – líderes voltados para a tarefa e líderes voltados para as pessoas – com três fatores contingenciais (Mações, 2017):

- Relações líder – colaboradores: relaciona o grau de confiança e o respeito que os colaboradores têm em relação ao líder. Assim, se os sentimentos dos colaboradores forem positivos em relação ao líder, a situação será favorável ao líder, caso contrário será desfavorável.
- Estrutura das tarefas: relaciona o grau de estruturação das tarefas, de especificação dos procedimentos e da definição de objetivos. Se as tarefas forem definidas por um elevado grau de organização, a situação é de alta estruturação das tarefas e assim é considerada favorável ao líder.
- Posição de poder do líder: avalia o grau de influência do líder nas atividades baseadas no poder. Assim, se o líder tiver poder de promover, recompensar, punir ou demitir qualquer elemento do grupo, a situação será favorável ao líder.

A combinação destes três fatores com os dois estilos de liderança origina oito situações de liderança, apresentadas na figura em baixo:

**Figura 3 - Teoria Contingencial de Fiedler**



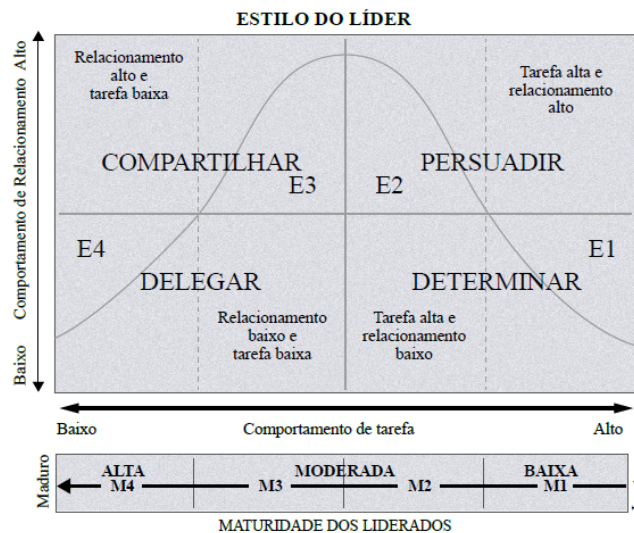
Fonte: Elaboração Própria, adaptado de Mações (2017)

Analisando o modelo de Fiedler, conseguimos ver que os líderes que estão mais voltados para a tarefa são mais eficazes em situações favoráveis ou desfavoráveis, ao passo que os líderes mais voltados para as pessoas são mais eficazes em situações intermédias. Dado que, como vimos, não ser possível alterar o estilo de liderança do gestor, a melhor solução é escolher um gestor adequado ao estilo de liderança necessário em cada situação (Mações, 2017).

- Teoria Situacional de Hersey e Blanchard

Hersey e Blanchard (1986) criaram uma matriz básica com base no comportamento do líder, em função da ênfase dada aos aspetos da produção, como as tarefas, e do empregado, como os relacionamentos, conforme apresentado na figura em baixo (Souza, 2017):

**Figura 4 - Modelo de Liderança Situacional**



**Fonte:** Souza (2017)

Analisando a figura, consegue-se ver quatro possibilidades de combinações (Souza, 2017):

1. Tarefa alta (muita ênfase na tarefa) e relacionamento baixo (pouca ênfase no relacionamento);
2. Tarefa alta e relacionamento alto;
3. Tarefa baixa e relacionamento baixo;
4. Tarefa baixa e relacionamento alto.

O comportamento orientado para a tarefa relaciona-se com a estruturação do trabalho. Quanto mais alto for o comportamento orientado para a tarefa, mais o líder se deve empenhar em planejar, controlar, organizar e dirigir os seus liderados.

Contrariamente, quanto mais baixo é o comportamento orientado para as tarefas, mais o líder deve deixar estas atividades a cargo do liderado. Já o comportamento de relacionamento refere-

se ao apoio dado ao liderado, onde quanto mais alto o comportamento orientado para o relacionamento, mais o líder se empenha em oferecer apoio aos liderados.

Souza (2017) apud Benevides (2010) explica os diferentes estilos de liderança como resultado da combinação de comportamentos para a tarefa e para os relacionamentos, diferenciando-os a partir das diferentes orientações: determinar, persuadir, compartilhar e delegar. O comportamento adotado pelo líder deve ter em conta o nível de maturidade das pessoas que deseja influenciar. Sendo assim, cabe ao líder ajudar os seus subordinados a desenvolver os seus potenciais até ao ponto em que estes sejam capazes e estejam dispostos a fazê-lo.

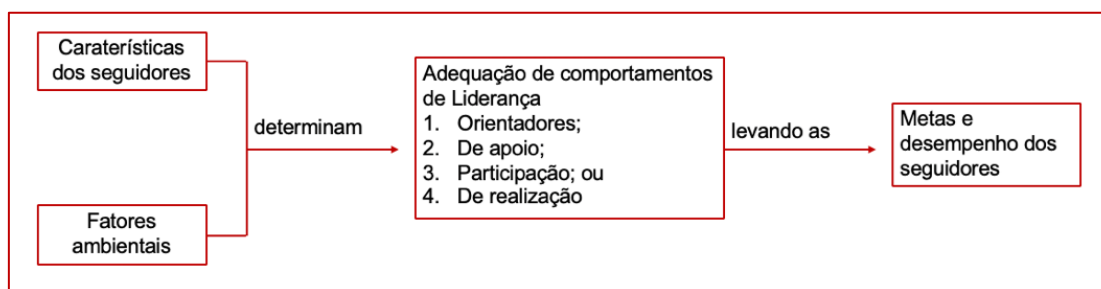
Souza (2017) apud Bateman (2006) diz que quanto mais maduros são os liderados, menos precisam os líderes de se dedicar aos comportamentos para a realização de tarefas.

- Teoria da meta e do caminho

A teoria de House, conhecida por Teoria da Meta e do Caminho, talvez seja o modelo das abordagens situacionais mais abrangente, uma vez que considera a maneira como os líderes influenciam as perceções dos liderados quanto aos seus objetivos de trabalho e aos caminhos que seguem em direção a esses objetivos. Essa abordagem envolve dois fatores situacionais fundamentais (Souza, 2017):

1. Características pessoais dos liderados;
2. Pressões e exigências ambientais, com as quais os liderados precisam lidar para atingir os seus objetivos.

**Figura 5** - Estrutura da Teoria de House



**Fonte:** Elaboração Própria, adaptado de Souza (2017)

Souza (2017) apud Benevides (2010) explica a teoria de House como sendo uma inclusão da variável “motivação” nos estudos situacionais, ao adequar a Teoria da Meta e do Caminho ao contexto da liderança. Assim, essa abordagem sugere que o líder deve motivar os seus liderados, estimulando-os através de expectativas positivas, no que se refere aos objetivos da organização e das suas conseqüentes recompensas individuais. Os liderados também precisam de estar confiantes de que os caminhos pelos quais os líderes os levam, rumo à obtenção dos objetivos

definidos, são os mais adequados. Assim, os fatores motivacionais dessa teoria estão associados à percepção de liderados sobre as suas recompensas, quando o alcance de metas (objetivos), bem como a sua confiança de que os caminhos rumam para tal ganho e que são os que apresentam as maiores chances de sucesso.

## **2.5. Motivação**

Robbins (2005) define motivação como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. Os três elementos-chave para definir motivação são a intensidade, direção e a persistência. Os indivíduos motivados mantêm-se na realização da tarefa até conseguirem alcançar os seus objetivos.

“No âmbito organizacional, pode definir-se motivação como a disponibilidade dos indivíduos para despende níveis elevados de esforço para atingir objetivos da organização” (Mações, 2017, p. 20).

### **2.5.1. Antigas Teorias sobre motivação**

Foi em 1950 que os estudos relacionados com a motivação humana ganharam força, surgindo as Teorias Clássicas sobre a motivação humana, nas quais os estudos se caracterizavam pela determinação das formas de motivar o colaborador numa organização (Alves, da Silva & de Oliveira, 2017).

Segundo Robbins (2005), na década de 1950, foram formuladas três teorias específicas, para se desenvolver o conceito de motivação.

Embora sejam muito questionáveis quanto à sua validade nos dias de hoje ainda são, provavelmente, as explicações mais conhecidas sobre a motivação dos trabalhadores.

São elas a Teoria da Hierarquia das necessidades; a Teoria X e Teoria Y e a Teoria dos dois fatores.

As teorias clássicas da motivação partem do pressuposto de que as pessoas agem tendo como fim a satisfação das suas necessidades. Esta perspetiva é representada pelos autores clássicos, desde Frederick Taylor e Elton Mayo, a Abraham Maslow, Frederick Herzberg e David McClelland. Mais recentemente foram desenvolvidas teorias e modelos mais complexos sobre o comportamento e motivação dos trabalhadores (Mações, 2017).

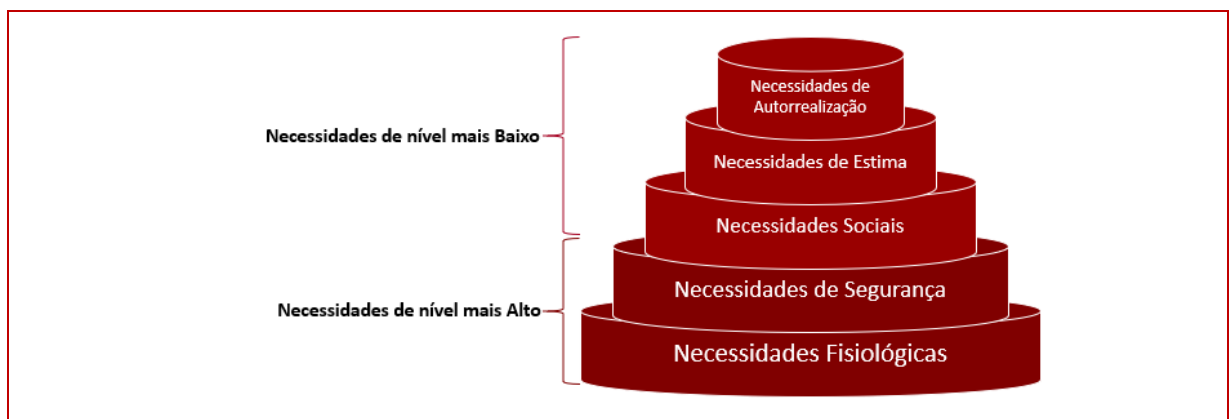
#### **2.5.1.1. Teoria da Hierarquia das necessidades de Maslow**

Para Robbins (2005), a Teoria da Hierarquia das Necessidades, de Abraham Maslow, é provavelmente a teoria mais conhecida sobre motivação.

Assim, de acordo com a Teoria da Hierarquia das Necessidades, o comportamento individual é motivado por múltiplos estímulos internos a que Maslow chamou de necessidades, que são estados de carência ou privação, que se manifestam numa ordem hierárquica” (Mações, 2017).

Maslow identificou cinco tipos gerais de necessidades por ordem ascendente, que designou por pirâmide das necessidades, como podemos ver na figura 5.

**Figura 6 - Pirâmide das Necessidades de Maslow**



Fonte: Elaboração Própria

Segundo Maslow, existe uma hierarquia de cinco categorias de necessidades intrínsecas ao ser humano:

1. Fisiológicas, que incluem a fome, a sede, o abrigo, o sexo e outras necessidades do nosso corpo (Robbins, 2005). As necessidades fisiológicas no nosso local de trabalho refletem-se na necessidade de aquecimento, de intervalos para descanso e na necessidade de um salário para assegurar a nossa sobrevivência (Mações, 2017).
2. Segurança, que incluem a segurança e a proteção contra danos físicos e emocionais (Robbins, 2005). As necessidades de segurança no nosso local de trabalho refletem-se na segurança que temos no trabalho e no emprego, tal como as regalias sociais e as políticas de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho (Mações, 2017).
3. Sociais, que incluem a afeição, a aceitação, a amizade e a sensação de pertencer a um grupo (Robbins, 2005). As necessidades sociais na organização influenciam o desejo de ter bom ambiente de trabalho, participação em grupos de trabalho ou reuniões e ter um bom relacionamento com os superiores hierárquicos (Mações, 2017).
4. Estima, que incluem fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia; e fatores externos de estima, como o status, reconhecimento e atenção

(Robbins, 2005). As necessidades de estima no nosso local de trabalho refletem-se na motivação pelo reconhecimento e status, no aumento da responsabilidade ao ser solicitado pela organização (Mações, 2017).

5. Autorrealização, que têm como intenção tornar-se em tudo aquilo que é capaz de se ser, incluindo crescimento, alcançando o seu próprio potencial e autodesenvolvimento.

Maslow separou as cinco categorias de necessidades em patamares mais altos e mais baixos. As necessidades fisiológicas e de segurança são descritas como necessidades de nível mais baixo, e as que se relacionam com a autorrealização são chamadas de necessidades de nível mais alto.

Robbins (2005) refere que, a diferença entre estes dois níveis, reside no facto de que as necessidades de nível mais alto são satisfeitas internamente (dentro do indivíduo), enquanto que as de nível mais baixo, são satisfeitas quase sempre externamente (através da remuneração, acordos sindicais, permanência no emprego, entre outros).

De acordo com a teoria de Maslow, as necessidades de nível inferior (fisiológicas e segurança) devem ser satisfeitas para que as necessidades de nível superior (sociais, estima e autorrealização) se manifestem. As necessidades devem ser satisfeitas cumulativamente de acordo com a hierarquia. Apenas quando uma necessidade é satisfeita, uma necessidade de nível superior se manifesta. Necessidades já estão satisfeitas não motivam os trabalhadores (Mações, 2017).

Mações (2017) diz-nos que para motivar os colaboradores, o gestor deve conhecer o nível hierárquico das suas necessidades. Um gestor de topo ou um gestor intermédio não se motivam por ligeiros aumentos no vencimento, mas sim com outros benefícios, como participação nos resultados da organização ou com atribuição de ações.

#### **2.5.1.2. Teoria X e Teoria Y de McGregor**

A Teoria X e a Teoria Y foram propostas pelo economista Douglas McGregor, que concluiu que os gestores têm opiniões radicalmente diferentes sobre a melhor forma de utilizar os recursos humanos (Mações, 2017).

Os gestores têm duas visões distintas do ser humano. Uma mais negativa, chamada de Teoria X, e outra mais positiva, chamada de Teoria Y.

**Figura 7 - Teoria X e Y de McGregor**

<b>Teoria X e Teoria Y de McGregor</b>	
<b>Teoria X</b> <ul style="list-style-type: none"><li>. As pessoas não gostam de trabalhar;</li><li>. As pessoas têm reduzida ambição;</li><li>. As pessoas necessitam de elementos coercivos no seu trabalho;</li><li>. As pessoas querem evitar responsabilidades;</li><li>. As pessoas resistem à mudança;</li><li>. As pessoas necessitam de ser controladas e preferem ser dirigidas.</li></ul>	<b>Teoria Y</b> <ul style="list-style-type: none"><li>. As pessoas são enérgicas;</li><li>. As pessoas são ambiciosas e responsáveis;</li><li>. As pessoas consideram o trabalho realizador;</li><li>. As pessoas procuram responsabilidades;</li><li>. As pessoas gostam de contribuir para a mudança;</li><li>. As pessoas têm capacidade de autocontrolo e de se autodirigirem perante os objetivos.</li></ul>

**Fonte:** Elaboração Própria, adaptado de Mações (2017)

Depois de observar a forma como os executivos tratavam os seus funcionários, McGregor concluiu que a visão que os executivos têm da natureza dos seres humanos baseia-se no pressuposto de que eles tendem a moldar o comportamento em relação aos funcionários (Robbins, 2005).

Mações (2017) diz que os gestores que utilizam a Teoria X assumem que os trabalhadores são naturalmente preguiçosos, que têm reduzida ambição, e que não gostam de trabalhar, evitando assim responsabilidades como tal necessitam de ser estreitamente controlados.

A Teoria X baseia-se em quatro premissas:

1. Os funcionários não gostam de trabalhar e tentam evitar o trabalho sempre que possível;
2. Como os funcionários não gostam de trabalhar, precisam de ser obrigados, controlados ou ameaçados com punições para que atinjam as metas;
3. Os funcionários evitam responsabilidades e procuram orientação formal sempre que possível;
4. A maioria dos trabalhadores coloca a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho e mostra pouca ambição.

Mações (2017) diz-nos que, contrariamente a esta visão, os gestores adeptos da Teoria Y assumem que os trabalhadores são naturalmente enérgicos e participativos e que consideram o trabalho como uma atividade natural. Defendem que os trabalhadores são orientados para a

mudança e para o crescimento, procurando responsabilidades, que são auto motivados e estão interessados em ser produtivos.

McGregor apresenta quatro premissas, à chamada Teoria Y (Robbins, 2005):

1. Os funcionários acham o trabalho tão natural como descansar ou divertir-se;
2. As pessoas demonstram auto-orientação e autocontrole se estiverem comprometidas com os objetivos;
3. As pessoas são capazes de aprender a aceitar, ou até a procurar a responsabilidade;
4. A capacidade de tomar decisões inovadoras pode ser encontrada em qualquer pessoa, e não sendo uma característica exclusiva dos que estão em posições hierarquicamente superiores.

Segundo McGregor, é mais provável que os gestores que defendem a Teoria Y tenham trabalhadores satisfeitos e motivados, pois apesar de ser uma teoria simplista e de difícil aplicação na prática tem o mérito de realçar e classificar o comportamento dos gestores em função das atitudes que assumem em relação aos trabalhadores (Mações, 2017).

### **2.5.1.3. Teoria dos dois fatores da motivação**

Frederick Herzberg, propôs a Teoria dos Dois Fatores, tendo como crença de que a relação de uma pessoa com o seu trabalho é básica, e de que essa atitude pode determinar o seu sucesso ou fracasso (Robbins, 2005).

Herzberg pediu às pessoas que respondessem à seguinte questão: “o que as pessoas desejam do trabalho?”, descrevendo em detalhe situações em que elas se sentiam excepcionalmente bem ou mal em relação ao trabalho.

Herzberg concluiu que as respostas referentes aos momentos em que as pessoas se sentiram bem com o trabalho eram significativamente diferentes das referentes aos momentos em que elas se sentiram mal (Robbins, 2005).

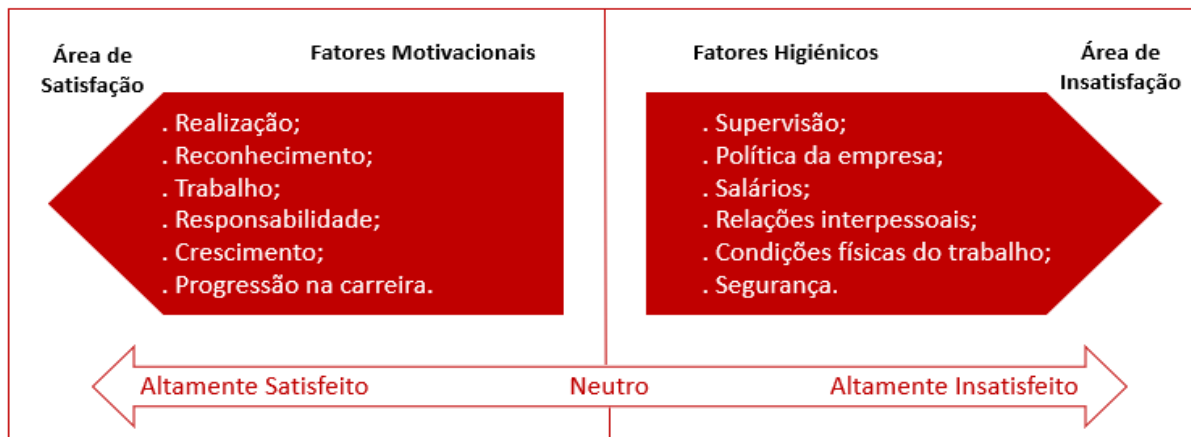
O progresso, o reconhecimento, a responsabilidade e a realização são fatores intrínsecos, que parecem estar relacionados com a satisfação no trabalho.

Por outro lado, a supervisão, a remuneração, as políticas da empresa e as condições de trabalho, são fatores extrínsecos que estão relacionados com a insatisfação no trabalho.

De acordo com Herzberg, os fatores que levam à satisfação no trabalho são diferentes e separados daqueles que levam à insatisfação. Logo, os executivos, que procuram eliminar os

fatores que causam insatisfação podem conseguir proporcionar paz, mas não necessariamente a motivação dos funcionários (Robbins, 2005).

**Figura 8 - Teoria da Motivação - Higiene de Herzberg**



Fonte: Elaboração Própria, adaptado de Mações (2017)

Herzberg diz que quando os fatores motivacionais estão presentes, os trabalhadores estão altamente motivados e satisfeitos. Os fatores higiênicos e os fatores motivacionais representam dois fatores distintos que influenciam a motivação. Os fatores higiênicos atuam somente na área de insatisfação, enquanto os fatores motivacionais atuam na área da motivação. Esta teoria tem grandes implicações para os gestores. O papel dos gestores consiste, numa primeira fase, em remover os fatores higiênicos para eliminar a insatisfação dos trabalhadores e depois atender aos fatores motivacionais para aumentar a satisfação e motivação (Mações, 2017).

## 2.5.2. Teorias Contemporâneas sobre a motivação

Segundo Robbins (2005), existem várias teorias contemporâneas que possuem uma coisa em comum: cada uma tem um grau de fundamentação válido razoável. São chamadas de teorias contemporâneas, não porque tenham sido desenvolvidas recentemente, mas porque são as que representam o que há de mais avançado para explicar a motivação dos trabalhadores.

Neste contexto vamos abordar algumas das teorias contemporâneas que se podem considerar como as de maior destaque:

### 2.5.2.1. Teoria ERG

Clayton Alderfer trabalhou em cima da hierarquia das necessidades de Maslow, para alinhá-la melhor com a pesquisa empírica. Esta hierarquia, depois de revista, foi denominada Teoria ERG

(*Existence, Relatedness, Growth*). Alderfer preconiza a existência de três grupos de necessidades essenciais: existência, relacionamento e crescimento (Robbins, 2005).

As necessidades de existência referem-se aos requisitos básicos, que incluem os itens que Maslow denominou de necessidades fisiológicas e de segurança. O segundo grupo, refere-se às necessidades de relacionamento e ao desejo de manter relações interpessoais. Este desejo de status e sociabilidade precisa de interação com outras pessoas e pode ser comparado às necessidades de crescimento.

Resumindo, a teoria ERG refere que tal como Maslow, as necessidades de nível baixo levam a um desejo de satisfazer as necessidades de nível superior, mas múltiplas necessidades podem operar em conjunto como motivadoras e a frustração de não conseguir satisfazer uma necessidade de alto nível pode resultar na regressão a uma necessidade de nível inferior (Robbins, 2005).

#### **2.5.2.2. Teoria das três necessidades, de McClelland**

A Teoria das Necessidades, de McClelland, propõe que certos tipos de necessidades são adquiridos pelos indivíduos ao longo da vida, sendo elas a realização, o poder e a associação (Mações, 2017).

São definidas da seguinte maneira (Robbins, 2005):

- Necessidades de realização: procura da excelência, de se realizar em relação a determinados padrões, de lutar pelo sucesso. Algumas pessoas parecem ter uma inclinação natural para o sucesso, pois têm o desejo de fazer algo melhor ou de modo mais eficiente do que já foi feito no passado.
- Necessidade de poder: necessidade de fazer com que os outros se comportem de um modo que não fariam naturalmente. A necessidade de poder é o desejo de impactar, de ter influência e de controlar as outras pessoas. Os indivíduos que têm esta necessidade gostam de estar no comando, procuram influência sobre os outros, preferem estar em situações competitivas e de status e tendem a preocupar-se mais com o prestígio e a influência sobre outros do que propriamente com o desempenho eficaz.
- Necessidade de associação: desejo de relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis. Pessoas orientadas pela necessidade de associação procuram a amizade, preferem situações de cooperação em vez de competição e desejam relacionamentos que envolvam um alto grau de compreensão mútua.

Segundo Mações (2017), McClelland considere que a configuração destas três necessidades varia de indivíduo para indivíduo, pois são apreendidas ao longo da vida de forma diferente consoante os indivíduos. McClelland, nas suas pesquisas sobre as necessidades humanas e as suas implicações na gestão, concluiu que os indivíduos com fortes necessidades de realização estão associados a elevados níveis de desempenho e que os gestores de sucesso tendem a ter elevada necessidade de poder e reduzidas necessidades de associação.

### 2.5.2.3. Teoria da avaliação cognitiva

Segundo Robbins (2005), a Teoria da Avaliação Cognitiva propõe que as recompensas externas, como o pagamento para trabalhos que anteriormente eram apenas gratificantes pelo seu conteúdo, tendem a reduzir a motivação dos trabalhadores.

As principais implicações desta teoria relacionam-se com a forma como as pessoas são remuneradas nas organizações.

**Figura 9** - Teoria da avaliação cognitiva

A Teoria da Avaliação Cognitiva considera dois subsistemas motivacionais	
<p><u>Intrínseco</u></p> <p>Pessoas que se esforçam para obter recompensas que satisfaçam necessidades intrínsecas (dão prazer ao próprio pelo conteúdo da função)</p> <p>(realização, responsabilidade, competência)</p>	<p><u>Extrínseco</u></p> <p>O aumento das recompensas extrínsecas, quando entendidas como controladoras dos comportamentos (ex. ênfase em prémios monetários por realizar algo que simplesmente gostava de fazer; promoção; boas relações com o superior hierárquico; condições agradáveis de trabalho) tendem a diminuir a motivação intrínseca.</p>

Fonte: Elaboração Própria, adaptado de Robbins (2005)

Segundo Robbins (2005), esta teoria enquadra-se no sentimento de autodeterminação e autocontrolo, pois os resultados levam a uma maior criatividade, autoestima e bem-estar espelhando a diferença entre o “fazer porque me pagam” ou o “fazer porque gosto”.

A Teoria da Avaliação Cognitiva, embora de uma forma não explícita, considera como ingrediente da motivação as emoções das pessoas como fonte de motivação. Sendo esta lógica, as remunerações extrínsecas devem estar separadas do desempenho; algo que é criticado por outras teorias.

### 2.5.2.4. Teoria da Fixação de Objetivos

No final de 1960, Edwin Locke, defendeu que a maior fonte de motivação no trabalho. É a luta pelo alcance de um objetivo. Um objetivo representa uma importante orientação para os trabalhadores, define um rumo, indica o que precisa de ser feito e qual o esforço necessário para o conseguir alcançar. Edwin Locke afirma ainda que objetivos específicos permitam melhorar o desempenho, que os objetivos desafiantes melhoram mais o desempenho do que os objetivos fáceis e que o feedback também conduz a melhores desempenhos (Robbins, 2005).

De acordo com a Teoria da Fixação de Objetivos, para se motivar os trabalhadores, os objetivos devem obedecer simultaneamente a quatro características (Mações, 2017):

- Devem ser específicos e mensuráveis – devem ser concretos não gerando ambiguidades no seu propósito, e possíveis de serem medidos;
- Devem ser ambiciosos – objetivos desafiantes motivam mais as pessoas do que objetivos fáceis;
- Devem ser aceitáveis – significa que os colaboradores devem compreender a sua pertinência e sentir que têm as condições necessárias para os atingir, de forma a comprometerem-se no seu alcance. Para conseguirem o comprometimento dos colaboradores no alcance dos objetivos, os gestores devem envolvê-los na fixação desses mesmos objetivos;
- Deve existir feedback – sobre a realização dos objetivos. É importante para os gestores haver um sistema regular de monitorização controlo dos objetivos.

Segundo Mações (2017), esta teoria tem como principal contribuição para a gestão a importância do estabelecimento de objetivos como ferramenta de motivação dos trabalhadores. Quanto mais específicos, desafiantes e passíveis de serem mensurados forem esses objetivos, mais eficazes serão na motivação dos trabalhadores.

#### **2.5.2.5. Teoria do Reforço**

Uma abordagem radicalmente diferente à Teoria da Fixação de Objetivos surge com a Teoria do Reforço. A primeira é uma abordagem cognitiva, que sugere que os propósitos de uma pessoa orientam as suas ações; enquanto que a Teoria do Reforço é uma abordagem comportamentalista, que argumenta que o reforço condiciona o comportamento. A Teoria do Reforço ignora as condições internas do indivíduo e concentra-se apenas no que lhe acontece quando realiza uma ação qualquer. Assim, a Teoria do Reforço, ignora sentimentos, atitudes, expectativas e outras variáveis cognitivas.

Através da Teoria do Reforço, existem duas explicações possíveis para o comportamento dos indivíduos:

- Uma resposta que reflete o meio envolvente;
- Uma resposta apreendida que afeta o meio (comportamentos tendem a ser repetidos).

Cunha (2007), referiu a Teoria do Reforço de Skinner, onde os esforços feitos pelos indivíduos podem ser favoráveis (reforço positivo e reforço negativo) ou desfavoráveis (extinção e a punição):

- Reforço Positivo – Comportamento premiado tende a ser repetido (recompensa oferecida se o comportamento da pessoa for o desejado);
- Reforço Negativo – Quando um comportamento desejado é alcançado modificam-se as contingências (anulação de um comportamento indesejado devido à demonstração da pessoa de um comportamento desejado ou pretendido pela organização);
- Extinção – Supressão do reforço que mantinha o comportamento indesejado (de forma a que o comportamento indesejado deixe de se expressar);
- Punição – Consequências negativas para comportamento indesejados, para repor o desejado (equilibra consequências negativas a um comportamento indesejável de forma a diminuir a sua permanência ou até eliminá-lo).

A Teoria do Reforço ignora as condições internas do indivíduo e concentra-se no que lhe acontece quando se realiza uma ação. A Teoria do Reforço não é estritamente uma teoria sobre motivação, pois não tem em conta o que dá origem ao comportamento, mas fornece meios para se condicionar o comportamento.

#### **2.5.2.6. Teoria do Planeamento do Trabalho**

Os estudos feitos por Maslow, McGregor e Herzberg, mostraram a importância de se ver o próprio trabalho como uma fonte de motivação. Pesquisas sobre planeamento de trabalho, demonstram evidências fortes de que a maneira como os elementos de trabalho são organizados, podem aumentar ou reduzir a motivação dos trabalhadores (Robbins, 2005).

- Modelo de Características do Trabalho

Segundo Robbins (2005), o Modelo de Características do Trabalho propõe que todos os tipos de trabalho ou funções, podem ser descritas em cinco dimensões essenciais:

- Variedade de habilidades;
- Identidade da tarefa;

- Significância da tarefa;
  - Autonomia;
  - Feedback.
- Modelo de Processamento da Informação Social

Robbins (2005), diz-nos que o Modelo de Características do Trabalho trata de mensurações objetivas do trabalho. As pessoas podem avaliar um mesmo trabalho de maneiras totalmente diferentes, pois as pessoas regem o trabalho de acordo com a percepção que têm dele e não pelo que ele é efetivamente, esta é a tese central do modelo de processamento de informação social.

Este modelo diz que os funcionários adotam atitudes e comportamentos em resposta às indicações sociais fornecidas pelas pessoas com as quais têm contacto, podendo ser elas colegas, chefes, amigos, membros da família ou clientes.

Segundo Robbins (2005), há diversos estudos que confirmam a validade do modelo de processamento da informação social.

#### **2.5.2.7. Teoria da Equidade**

A teoria da equidade, que foi desenvolvida por J. Stacey Adams, coloca o destaque na percepção pessoal do indivíduo sobre a razoabilidade ou justiça relativa na sua relação laboral com a organização. É uma teoria que defende que um fator a considerar na motivação é a percepção do empregado acerca da justiça / equidade da recompensa recebida pelos resultados alcançados, em comparação com os colegas (Mações, 2017).

Mações (2017) diz-nos que, de acordo com esta teoria, se o trabalhador perceber que as suas compensações são iguais às dos outros que têm desempenho igual, então sente que é tratado com justiça e igualdade. Para Adams, as pessoas avaliam a equidade pelo rácio inputs / benefícios. Os inputs significam o investimento que a pessoa faz no trabalho, como a formação, a experiência, o esforço e a capacidade. As recompensas do trabalho incluem o ordenado, o reconhecimento, os benefícios e as promoções. O rácio inputs / benefícios pode ser comparado com os outros trabalhadores do grupo ou com a média do grupo a que pertence.

Quando os rácios inputs / benefícios dentro de um grupo são iguais, existe equidade; mas pelo contrário, quando os rácios são desiguais há iniquidade. Existe iniquidade, por exemplo, quando uma pessoa com um elevado nível de formação ou experiência recebe o mesmo ordenado que um jovem com um nível de formação inferior. Se os empregados detetam iniquidades, por exemplo um empregado contribui mais para a empresa com os mesmos recursos, do que outros então eles próprios tendem a reduzir essas iniquidades, ajustando o seu comportamento,

designadamente reduzindo os seus inputs, trabalhando mais e melhorando a sua formação ou, em último caso, mudando de emprego. Ao mudar de emprego, as pessoas esperam encontrar nos seus novos empregos uma maior equidade na distribuição dos benefícios (Mações, 2017).

A principal implicação desta teoria para os gestores é que os benefícios devem ser percebidos como justos para que sejam motivadores. Os gestores não devem estar preocupados apenas com as remunerações absolutas, mas também com as remunerações relativas, ou seja, devem preocupar-se também com a comparação dos benefícios que os outros recebem (Mações, 2017, p. 30).

Segundo Robbins (2005), para a maioria dos trabalhadores a motivação é tão influenciada pelas recompensas relativas, tal como pelas recompensas absolutas.

Existem quatro pontos de referência que os funcionários usam na comparação:

- As experiências do funcionário noutras posições dentro da mesma empresa;
- As experiências do funcionário noutra situação ou noutra posição fora da atual empresa;
- Outra pessoa ou grupo dentro da mesma empresa;
- Outra pessoa ou grupo fora da atual empresa.

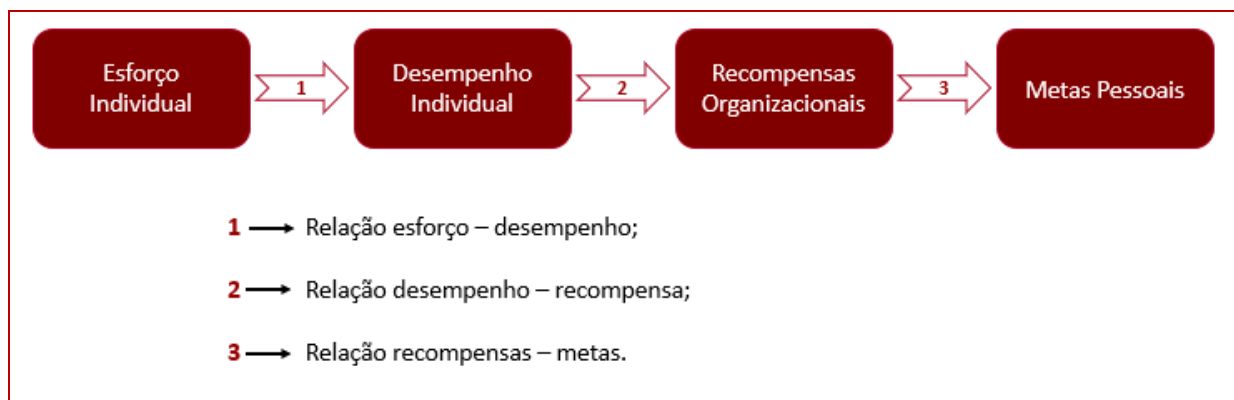
#### **2.5.2.8. Teoria da Expectativa**

A Teoria da Expectativa, de Victor Vroom, diz-nos que a predisposição para a ação determinará certo resultado sobre o indivíduo. Esta teoria sugere que um funcionário que se sente motivado está disposto a despende um alto grau de esforço, quando acredita que isso irá resultar numa boa avaliação do seu desempenho, e que isso trará recompensas organizacionais, que satisfazem as suas metas pessoais (Robbins, 2005).

A Teoria da Expectativa ajuda-nos a perceber qual a razão para tantos trabalhadores não se sentirem motivados no seu trabalho, fazendo o mínimo necessário para manterem o emprego (Robbins, 2005).

A Teoria das Expectativas baseia-se nos três elementos da motivação – esforço individual, desempenho individual e nas recompensas organizacionais.

**Figura 10** - Relação das três etapas da Teoria da Expectativa



Fonte: Elaboração Própria, adaptado de Alves, da Silva & de Oliveira (2017)

De acordo com a Teoria das Expectativas, uma elevada motivação resulta de altos níveis de esforço, do desempenho e do valor atribuído a um objetivo. Se algum destes fatores for baixo, a motivação tende também a ser baixa. As relações entre estes três elementos representam as principais componentes da Teoria das Expectativas (Mações, 2017):

- Relação entre esforço individual e desempenho – as expectativas de uma pessoa perante o grau de dificuldade de um desempenho de sucesso influenciam as suas decisões sobre o comportamento desejado. Geralmente as pessoas tendem a escolher o nível de desempenho que pareça ter máxima probabilidade de obter o resultado desejado. Se um gestor acredita que não tem capacidade para desempenhar uma atividade com sucesso, a sua expectativa será baixa e a sua motivação também.
- Relação entre desempenho e resultados – os indivíduos esperam certos resultados do seu comportamento e esses mesmos resultados influenciam as decisões sobre as ações individuais. A motivação é tanto mais elevado quanto maior for a expectativa dos indivíduos que o desempenho bem-sucedido leve ao resultado desejado. A expectativa acerca do resultado influencia a sua decisão de assumir ou evitar a tarefa.
- Valência – é o valor que o indivíduo atribui às recompensas obtidas em resultado do seu desempenho. Se os resultados que advêm do esforço e do bom desempenho não são valorizados pelos empregados, então a motivação será baixa.

Para Mações (2017), a Teoria das Expectativas tem importantes implicações para a gestão, pois enfatiza a importância de compatibilizar objetivos individuais dos empregados com os objetivos da organização. Para isso, o sistema de incentivos da organização deve adaptar-se às necessidades e objetivos dos empregados. Paralelamente, esse sistema deve estar relacionado com o desempenho do indivíduo no cargo.

## **Capítulo 3 – O trabalho de investigação**

### **3.1.1 – Método a utilizar**

Depois de contextualizado o quadro teórico, será utilizado o método de investigação dedutivo recorrendo a metodologias de análise qualitativa e quantitativa através da análise de documentos da organização e questionários de carácter exploratório.

O trabalho empírico foi desenvolvido com recurso ao estudo de um caso num Instituto Público Português de grande dimensão, em termos de recursos humanos.

A aplicação do método escolhido e a sua adequação ao estudo de caso têm presente as questões de partida, bem como os objetivos que fundamentam a elaboração deste trabalho de investigação. Importa, agora, definir um plano de investigação e proceder à sua explicitação de forma clara e concisa. A existência de um plano obriga à estruturação de diversos fatores que, articulados entre si, possibilitam obter respostas para o fenómeno em estudo.

### **3.1.2 – Instrumentos de pesquisa**

Este modelo estrutural é decomposto pelas seguintes variáveis:

Variáveis independentes (V1, V2 e V3).

- Variável 1 – Liderança/Poder Hierárquico (V1.1, V1.2, V1.3, V1.4)
  - Gosto que a minha chefia direta me diga exatamente como quer que eu execute na tarefa.
  - Gosto que a minha chefia direta me coloque hipóteses alternativas para executar as minhas tarefas.
  - Gosto que a minha chefia direta me chame para eu dar opinião para a execução de novas tarefas ou de mudar algo do que faço.
  - Gosto que a minha chefia direta me deixe completamente autónomo/a para executar a minha função.

Esta variável será medida numa escala de concordância de 1 a 5 (de concordo a concordo totalmente) e baseia-se na teoria de Hersey e Blanchard.

Paul Hersey e Ken Blanchard apresentaram uma teoria sobre a liderança situacional, onde sugeriram que o mais importante na liderança é a adoção do estilo de cada um à situação em causa. A liderança situacional é um instrumento que serve para ajudar as pessoas a compartilhar expectativas no seu ambiente, para que gradualmente possam aprender a supervisionar o seu

próprio comportamento e tornar as outras pessoas mais responsáveis e auto motivadas (Gonçalves & Mota, 2011).

- Variável 2 – Habilidades Emocionais

Esta variável divide-se em duas componentes (V2.1 e V2.2)

- Variável 2.1 – Mede o nível de empatia
  - A minha motivação para o exercício das funções resulta da empatia que tenho com a minha chefia.
  - Mesmo quando não acredito que uma ordem possa ter bom resultado, executo-a com gosto porque confio completamente na minha chefia.
  - Sinto-me motivado/a porque a minha chefia partilha comigo as dificuldades do dia-a-dia.
- Variável 2.2 – Mede o nível de capacidade de relacionamento
  - A minha motivação resulta em grande parte da forma fácil como a minha chefia se relaciona comigo.
  - Compreendo muito bem a forma de comunicar da minha chefia.
  - A minha chefia relaciona-se de forma igual com todos os colegas.
  - A minha chefia proporciona a realização de trabalhos em equipa.

Esta variável será medida numa escala de concordância de 1 a 5 e baseia-se nas habilidades identificadas por Goleman.

Segundo Goleman (2014), a empatia é a capacidade de sabermos lidar com diversos relacionamentos. A empatia envolve compreender os outros, é a capacidade que temos de perceber os sentimentos, as perspetivas e as necessidades dos outros, tendo interesse pelas suas preocupações.

A empatia está muito interligada com a forma de nos relacionarmos com quem nos rodeia, uma vez que sem empatia é difícil o relacionamento interpessoal.

- Variável 3 – Recursos Disponíveis

- A minha chefia preocupa-se com que eu disponha de equipamentos necessários para executar as minhas funções.
- A minha chefia procura que o meu local de trabalhos tenha as condições que considero adequadas para ter qualidade de vida no trabalho.

- A minha chefia permite ter um horário de trabalho que permita conciliar a vida profissional com a pessoal.
- A minha chefia proporciona-me a formação adequada para me manter atualizado/a e adquirir novas competências.

Esta variável será medida numa escala de concordância de 1 a 5 e pretende medir o impacto dos recursos na satisfação, segundo Herzberg.

Segundo Robbins (2005), Herzberg acreditava que a relação de uma pessoa com o seu trabalho era inata, e que isso podia determinar tanto o sucesso como o insucesso do seu trabalho.

Através de um estudo que fez, Herzberg demonstrou que a eliminação das características de insatisfação de um trabalho não o torna necessariamente satisfatório. Portanto, os líderes que procuram eliminar os fatores que geram a insatisfação dos colaboradores podem conseguir paz, mas não necessariamente a motivação dos colaboradores.

- Variável 4 – Felicidade

Esta variável é decomposta em 5 componentes (V4.1; V4.2; V4.3; V4.4 e V4.5)

- Variável 4.1 – Infelicidade com as funções (média das respostas às questões 20, sinto-me sobrecarregado/a de tarefas, e 21, “No dia-a-dia não tenho tempo para pensar como poderia fazer as coisas de maneira diferente”.)
- Variável 4.2 – Felicidade com as funções (“As funções que executo são exatamente as que me motivam”.)
- Variável 4.3 – Felicidade com a chefia (“É graças à chefia que consigo encontrar forças quando estou em maiores dificuldades”.)
- Variável 4.4 – Infelicidade com a chefia (“Gostava de ter novos desafios”.)
- Variável 4.5 – Felicidade em geral (“Levanto-me todos os dias com vontade de ir para o meu local de trabalho”.)

Esta variável também foi medida numa escala de importância de 1 a 5 (de nada satisfeito a muito satisfeito).

O tratamento dos dados, quer na análise descritiva, quer no teste de hipóteses foi efetuado com recurso à ferramenta SPSS 20.0.

### 3.1.3 – Estudo de caso

O presente trabalho enquadra-se na metodologia de estudo de caso, uma vez que a amostra foi recolhida de entre uma população de uma única organização.

Carlos Gil, A. (2019) diz-nos que para Yin, o estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenómeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência.

Para Yin (1984), o estudo do caso não é mais do que uma das várias maneiras de fazer investigação nas ciências sociais. Cada estratégia tem vantagens e desvantagens peculiares, dependendo de três condições: o tipo de questão de investigação, o controlo que um investigador tem sobre verdadeiros acontecimentos comportamentais e o foco em fenómenos contemporâneos em oposição a fenómenos históricos.

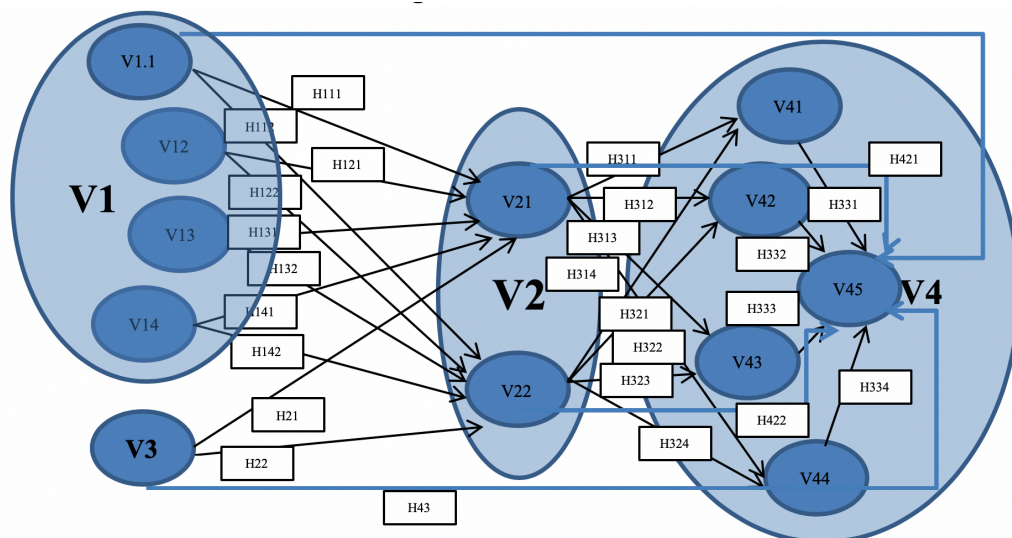
Os estudos de caso são a estratégia preferida quando questões “como” e “porquê” estão a ser colocadas, quando o investigador tem pouco controlo sobre os acontecimentos, e quando o foco está nos fenómenos contemporâneos dentro do contexto da vida real.

### 3.2. Modelo Estrutural

O presente trabalho de investigação pretende medir o impacto da liderança nos recursos disponíveis e no desenvolvimento da motivação para habilidades emocionais, que por sua vez possam ter impacto nos níveis de felicidade na organização.

Deste modo apresentamos o seguinte modelo estrutural completo.

**Figura 11 – Modelo Estrutural**



Fonte: Elaboração Própria

Este modelo estrutural foi medido com recurso à metodologia de tratamento estatístico de dados através da técnica de regressão linear.

A validação do modelo estrutural foi efetuada através do uso de três critérios (Falk e Miller, 1992):

1. A quantidade de variância das variáveis endógenas (dependentes) que é explicada pelo contributo dos constructos que as precedem, e que é medido através do valor de  $R^2$ ;
2. A dimensão do efeito direto entre dois constructos (effect size). Isto é, em que medida as variáveis independentes contribuem para a variância explicada das variáveis dependentes. Este efeito é medido através dos coeficientes *Path* standardizados (coeficiente  $\beta$ );
3. As estatísticas “*t*”.

No que respeita ao índice de  $R^2$ , este tem de ser interpretado do mesmo modo dos valores obtidos em análises de regressão múltipla. Isto é, considerando o valor como a quantidade da variância do constructo que é explicada pelo modelo. O valor de referência das variâncias explicadas ( $R^2$ ) segundo Falk e Miller (1992), deve ser maior ou igual a 0,1. Apesar dos valores inferiores a 0,1 poderem ser estatisticamente significativos, segundo estes autores, proporcionam pouca informação pelo que as relações que se formulam como hipóteses em relação a essas variáveis têm um valor preditivo muito baixo.

No entanto, o valor de 0,1 para  $R^2$  não é consensualmente aceite. Enquanto Chin (1998) considera variâncias explicadas de 0,67 como valores substanciais, de 0,33 como medíocres e de 0,19 como fracos; Herramnn, Huber e Kressmann (2006) consideram o valor de  $R^2$  superior a 0,3 como aceitáveis. No presente estudo foi seguido o critério de Falk e Miller, sob pena de se apurar informação explicativa relevante.

Quanto ao coeficiente  $\beta$ , este representa os coeficientes *path* ou pesos de regressão estandardizados. Estes coeficientes, tal como os valores de  $R^2$  devem ser interpretados do mesmo modo que é efetuado nas regressões tradicionais. Para Chin (1998) os valores dos coeficientes *path* para serem considerados significativos devem ser superiores a 0,2, e idealmente devem situar-se acima de 0,3.

Por último, a utilização das estatísticas “*t*” para validação das hipóteses em que são consideradas como válidas as hipóteses, de acordo com a respetiva tabela de valores “*t*”.

O teste de hipóteses efetuado ao modelo estrutural de acordo com esta metodologia é apresentado no capítulo 4.2.

### 3.3. Caracterização da amostra

O trabalho de campo foi realizado num Instituto Público Português, sendo os questionários enviados a todos os dirigentes superiores, intermédios e operacionais, numa população total de 850 dirigentes.

Obteve-se uma amostra de 338 respondentes, o que corresponde a uma taxa de 39,7% de resposta.

A amostra de 338 respondentes, corresponde a 4,1% de erro de amostragem para um intervalo de confiança de 95%.

O *alfa cronbach* obtido é de 0,881, valor excelente comparando ao valor de referência de muita relevância que é superior a 0,8.

O *alfa cronbach* mede a confiabilidade, estando os seus valores compreendidos entre 0 e 1, em que quanto mais perto do valor 1, maior é o seu grau de confiabilidade.

**Tabela 1** - Distribuição por posição hierárquica

	População	% Amostra da População	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Chefia Operacional	523	26,77	140	41,4	41,4	41,4
Chefia Intermédia	294	59,86	176	52,1	52,1	93,5
Chefia Superior	33	60,61	20	5,9	5,9	99,4
Sem resposta			2	0,6	0,6	100,0
<b>Total</b>			338	100,0	100,0	

Quanto às posições hierárquicas, 41,4% dos respondentes corresponde a Chefia Operacional, e 52,1% corresponde a Chefia Intermédia, o que perfaz uma percentagem de 93,5%.

**Tabela 2** - Distribuição por Categoria Profissional

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Assistente Técnico	39	11,5	11,5	11,5
Coordenador	6	1,8	1,8	13,3
Chefe de Equipa	26	7,7	7,7	21,0
Chefe de Sector	6	1,8	1,8	22,8
Coordenador de Equipa	9	2,7	2,7	25,4
Técnico Especialista	8	2,4	2,4	27,8
Técnico Superior	183	54,1	54,1	82,0
Diretor de Unidade	4	1,2	1,2	83,1
Diretor de Núcleo	13	3,8	3,8	87,0
Diretor de Departamento	2	0,6	0,6	87,6

Dirigente	4	1,2	1,2	88,8
Sem resposta	38	11,2	11,2	100,0
<b>Total</b>	<b>338</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Quanto à categoria profissional, 54,1% são técnicos superiores e 11,5% são assistentes técnicos, representando as restantes categorias profissionais 34,4%.

**Tabela 3 - Distribuição por Género**

	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem Válida</b>	<b>Percentagem Acumulada</b>
Feminino	255	75,4	75,4	75,4
Masculino	79	23,4	23,4	98,8
Sem resposta	4	1,2	1,2	100,0
<b>Total</b>	<b>338</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

A maioria dos respondentes pertence ao género feminino (75,4%) e 23,4% ao género masculino, conforme poderá ser constatado na Tabela 3.

Estes valores revelam a predominância do género feminino sobre o género masculino, algo que não é muito frequente nas nossas organizações quando se fala de liderança.

**Tabela 4 - Distribuição por Faixas Etárias**

	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem Válida</b>	<b>Percentagem Acumulada</b>
26 a 35 anos	1	0,3	0,3	0,3
36 a 45 anos	106	31,4	31,4	31,7
46 a 55 anos	155	45,9	45,9	77,5
+ 56 anos	76	22,5	22,5	100,0
<b>Total</b>	<b>338</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Em valores relativos, a categoria mais significativa da variável Faixa Etária é a que compreende o intervalo entre os 46 e os 55 anos (45,9%), seguida da Faixa Etária que compreende o intervalo entre os 36 e os 45 anos (31,4%), ficando os outros intervalos a uma distância significativa.

Estes valores revelam uma estrutura etária madura, conforme se pode verificar na Tabela 4.

**Tabela 5 - Distribuição por Habilitações Literárias**

	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem Válida</b>	<b>Percentagem Acumulada</b>
Até 12º ano	75	22,2	22,2	22,2
Licenciatura	227	67,2	67,2	89,3
Mestrado	34	10,1	10,1	99,4
Doutoramento	2	0,6	0,6	100,0
<b>Total</b>	<b>338</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Quanto às Habilitações Literárias, verifica-se que 67,2% dos respondentes são licenciados, e que 77% dos respondentes têm formação superior.

Relativamente aos Concelhos onde os respondentes trabalham, vemos que 18% trabalham no distrito de Lisboa (61 respondentes), e que os restantes estão distribuídos pelos diversos distritos do país com uma percentagem de resposta entre os 2% e os 7%, o que demonstra que é uma amostra bastante abrangente.

## Capítulo 4 – Análises dos Resultados

### 4.1 Análise descritiva dos resultados obtidos

De seguida vamos passar à Análise descritiva onde serão apresentados os dados recolhidos após a aplicação do questionário, que determinou um conjunto de informações objeto de tratamento, de forma a dar resposta à problemática do estudo.

O questionário elaborado, é composto por 21 questões de escolha múltipla.

**Tabela 6 - 1.** Gosto que a minha chefia direta me diga exatamente como quer que eu execute a tarefa.

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Discordo totalmente	20	5,9	6,0	6,0
Discordo	40	11,8	11,9	17,9
Não discordo, Nem concordo	114	33,7	33,9	51,8
Concordo	95	28,1	28,3	80,1
Concordo totalmente	67	19,8	19,9	100,0
<b>Total</b>	336	99,4	100,0	
Ausência de resposta	2	0,6		
<b>Total</b>	338	100,0		

Quanto à primeira questão “Gosto que a minha chefia direta me diga exatamente como quer que eu execute a tarefa”, 17,7% dos respondentes estão num ponto de discordância, enquanto que 47,9% concordam ou concordam totalmente com a afirmação, sendo que só 19,8% concorda totalmente.

É de assinalar que 33,7% não concordam nem discordam com a afirmação.

De todos os que concordam totalmente, a percentagem mais elevada está entre os 46 e os 55 anos, que corresponde a 45,8%, enquanto que a percentagem mais baixa está na faixa etária entre os 26 e os 35 anos.

No total dos homens, que são 78, vemos que a percentagem de respondentes que diz que concorda totalmente que a chefia direta lhe diga exatamente como quer que execute a sua tarefa,

é muito mais baixa do que a percentagem das mulheres, uma vez que a percentagem dos homens é de 20,9% e a das mulheres é de 79,1%.

Quando olhamos para a resposta apenas dos respondentes que concordam, vemos que novamente a percentagem dos homens (28,4%) é muito inferior à percentagem das mulheres (68,4%).

Conseguimos observar que 64,4% dos respondentes que concordam, ou que concordam totalmente com a afirmação, são licenciados, estando os respondentes que têm o 12º ano com uma percentagem de 56%.

Observamos que os respondentes que concordam e que concordam totalmente com a afirmação, são maioritariamente Chefias Operacionais, correspondendo a 29,3% que concorda e a 32,1% que concorda totalmente.

Quanto às categorias profissionais, podemos observar que dos Técnicos Superiores 64,4% concorda ou concorda totalmente com a afirmação, gostando assim que lhe digam o que deve ou não fazer.

Os respondentes que concordam, ou que concordam totalmente com a questão colocada, são maioritariamente de Castelo Branco com 77,8% (44,4% concordam e 33,3% concordam totalmente), e de Bragança, Loures e Viana do Castelo, com 66,7%. Em Bragança e em Loures a totalidade dos respondentes respondeu que concorda com a questão. Em Viana do Castelo, 44,4% dos respondentes disse que concordava e 22,2% disse que concordava totalmente.

**Tabela 7 - 2.** Gosto que a minha chefia direta me coloque hipóteses alternativas para executar as minhas tarefas.

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Discordo totalmente	6	1,8	1,8	1,8
Discordo	9	2,7	2,7	4,4
Não discordo, Nem concordo	45	13,3	13,3	17,8
Concordo	150	44,4	44,4	62,1
Concordo totalmente	128	37,9	37,9	100,0
<b>Total</b>	<b>338</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Quanto à segunda questão “Gosto que a minha chefia direta me coloque hipóteses alternativas para executar as minhas tarefas”, 82,3% dos respondentes estão num ponto de concordância, estando apenas 4,5% em discordância.

Desses 82,3%, são os homens que representam a maior percentagem das respostas (46,8% respondeu concordo e 38% respondeu que concorda totalmente).

A faixa etária mais representativa é entre os 36 e os 45 anos, onde há uma percentagem de resposta de 31,4, tendo havido uma resposta de 50,9% que concorda e 36,8% que concorda totalmente.

Em termos de distribuição pelas habilitações literárias, temos um total de 100% dos Doutorados que concorda com a questão, e um total de 86,7% dos respondentes que têm como escolaridade até ao 12º ano, respondendo 36% que concordam e 50,7% que concordam totalmente.

Das Chefias Operacionais, 45,7% concordam e 40% concordam totalmente; das Chefias Intermédias, concordam 43,8% e concordam totalmente 36,9%.

Quando analisamos as categorias profissionais, podemos observar que temos três valores iguais de 100%. Os Coordenadores e os Diretores de Unidade responderam que 50% concordam com a questão e 50% que concordam totalmente. Dos Técnicos Especialistas 62,5% concordam e 37,5% concordam totalmente com as questões.

Ao falarmos nos concelhos onde trabalham os respondentes, conseguimos ver que em Castelo Branco 44,4% concorda e que 55,6% concorda totalmente, o que totaliza 100% das respostas de Castelo Branco. Em Évora também tivemos 100% das respostas nestas duas categorias de resposta (81,2% concordam e 18,8% concordam totalmente). Em Loures houve novamente uma resposta de 100% no concordo ou no concordo totalmente (33,3% concorda e 66,7% concorda totalmente). Com uma pequena diferença, temos Braga, que teve 92% de resposta nestas duas categorias de resposta, existindo 44% dos respondentes a concordar e 48% a concordar totalmente.

**Tabela 8 - 3.** Gosto que a minha chefia direta me chame para eu dar opinião para a execução de novas tarefas ou para mudar algo que faço.

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Discordo	2	0,6	0,6	0,6
Não discordo, nem concordo	16	4,7	4,7	5,3
Concordo	112	33,1	33,2	38,6
Concordo totalmente	207	61,2	61,4	100,0
<b>Total</b>	337	99,7	100,0	
Ausência de resposta	1	0,3		
<b>Total</b>	338	100,0		

Na afirmação “Gosto que a minha chefia direta me chame para eu dar opinião para a execução de novas tarefas ou para mudar algo que faço”, vemos que uma grande percentagem dos respondentes, (94,3%) concordam ou concordam totalmente com a questão.

Desses 94,3%, o valor de homens e de mulheres que responderam à questão como concordando ou concordando totalmente, é muito idêntico (94,5% para o sexo feminino e 94,9% das respostas do sexo masculino).

A totalidade dos respondentes com idades entre os 26 e os 35 anos respondeu que concorda com a questão (100%), e os respondentes com idades compreendidas entre os 36 e os 45 anos, também têm uma percentagem elevada de resposta (98,1%), em que 34,3% concordam e 63,8% concordam totalmente.

Nas habilitações literárias, podemos observar que todos os respondentes doutorados concordam com a questão, e que 97,1% dos Mestres concordam (35,3%) ou concordam totalmente (61,8%) com a questão colocada.

Dos respondentes que correspondem à Chefia Superior, 25% respondeu que concorda e 75% que concorda totalmente. Um valor um pouco mais baixo para a Chefia Operacional, uma vez que totaliza 96,4% (34,5% concordam e 61,9% concordam totalmente).

Quando observamos as categorias profissionais, podemos ver que temos seis categorias, onde as repostas concordo ou concordo totalmente, totalizam os 100%. São elas: o Coordenador, Chefe de Setor, Técnicos Especialistas, Diretor de Unidade, Diretor de Departamento e Dirigentes.

Considerando os concelhos de trabalho dos respondentes, observamos que em Beja, Braga, Bragança, Castelo Branco, Faro, Leiria, Loures, Portalegre, Santarém, Setúbal, Viana do Castelo, Vila Real e Viseu, 100% das respostas são que concordam ou que concordam totalmente com a questão.

**Tabela 9 - 4.** Gosto que a minha chefia direta me deixe completamente autónomo/a para executar a minha função.

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Discordo totalmente	6	1,8	1,8	1,8
Discordo	10	3,0	3,0	4,8
Não discordo, Nem concordo	82	24,3	24,6	29,3
Concordo	148	43,8	44,3	73,7
Concordo totalmente	88	26,0	26,3	100,0
<b>Total</b>	334	98,8	100,0	
Ausência de resposta	4	1,2		
<b>Total</b>	338	100,0		

À afirmação “Gosto que a minha chefia direta me deixe completamente autónomo/a para executar a minha função, temos uma percentagem de concordância de 69,8%, e de discordância

de 4,8%. Temos ainda uma percentagem de 24,3% de respondentes que não discordam, nem concordam com a afirmação.

Dos 69,8% dos respondentes que concordam ou que concordam totalmente, 75,9% são do sexo masculino e 68,9% são do sexo feminino, vendo-se assim que há mais homens a concordar ou a concordar totalmente com a questão do que mulheres.

Nas faixas etárias, temos uma percentagem de concordância de 100% entre os 26 e os 35 anos. Os respondentes com idades compreendidas entre os 36 e os 45 totalizam 72,4% de concordância e com idades compreendidas entre os 46 e os 55 anos totalizam 72,5%.

O valor mais alto de concordância quando analisamos as habilitações literárias, encontra-se nos Mestres, que têm uma percentagem de concordância superior (88,2%), representando 55,9% aos que concordam e 32,4% que concordam totalmente.

Quando analisamos as categorias profissionais, dos Coordenadores e dos Diretores de Departamento 100% dos respondentes concordam ou concordam totalmente com a questão, e 80% dos que concordam são Chefes de Setor.

Quanto aos concelhos, observamos que 100% dos respondentes de Loures concordam (66,7%) ou concordam totalmente (33,3%), em Aveiro 88,9%, em Évora 87,5% e em Faro 85,7% estão em concordância.

**Tabela 10 - 5.** A minha motivação para o exercício das funções resulta da empatia que tenho com a minha chefia.

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Discordo totalmente	24	7,1	7,1	7,1
Discordo	41	12,1	12,1	19,2
Não discordo, nem concordo	90	26,6	26,6	45,9
Concordo	117	34,6	34,6	80,5
Concordo totalmente	66	19,5	19,5	100,0
<b>Total</b>	<b>338</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Quanto à questão “A minha motivação para o exercício das funções resulta da empatia que tenho com a minha chefia”, 54,1% dos respondentes concordam ou concordam totalmente com a afirmação. Assinale-se que 26,6% dos respondentes não concorda nem discorda com a afirmação.

Dos 54,1% dos respondentes, 55,3% correspondem ao sexo feminino e 51,9% correspondem ao sexo masculino.

Dos respondentes que concordam ou que concordam totalmente com a questão, os que têm ideias compreendidas entre os 36 e os 45 anos, correspondem a 53,8%, os que pertencem à

faixa etária dos 46 aos 55 anos, correspondem a 54,8% e os que correspondem a mais de 56 anos representam uma percentagem de 53,9%.

Os respondentes que têm habilitações literárias até ao 12º ano correspondem a 61,3%, onde 30,7% deles concordam e 30,7% concordam totalmente com a questão.

Quanto à posição hierárquica, 57,1% dos respondentes que concordam ou que concordam totalmente com a questão fazem parte da chefia operacional.

Quando analisamos as categorias profissionais, temos que dos respondentes que concordam ou que concordam totalmente, 83,3% dos Coordenadores responderam em concordância, dos Diretores de Unidade responderam 75%, e dos Assistentes Técnicos e dos Chefes de Sector responderam 66,7% que concordam ou que concordam totalmente.

Quando se fala no facto da motivação para o exercício das funções resultar da empatia que os respondentes têm com a chefia, podemos observar que em Beja, 91,7% dos respondentes disse que concordava ou que concordava totalmente. Em seguida temos os respondentes de Portalegre, que tiveram uma percentagem de resposta de 81,8%. Em Bragança, dos respondentes 83,3% concordava (33,3%) ou concordava totalmente (50%) com a questão. Em Castelo Branco a concordância corresponde a 77,8% e em Faro a 75%.

**Tabela 11 - 6.** Mesmo quando não acredito que uma ordem possa ter bons resultados, executo-a com gosto porque confio completamente na minha chefia.

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Discordo totalmente	32	9,5	9,5	9,5
Discordo	76	22,5	22,6	32,0
Não discordo, nem concordo	131	38,8	38,9	70,9
Concordo	73	21,6	21,7	92,6
Concordo totalmente	25	7,4	7,4	100,0
<b>Total</b>	337	99,7	100,0	
Ausência de resposta	1	0,3		
<b>Total</b>	338	100,0		

Quando analisamos a questão “Mesmo quando não acredito que uma ordem possa ter bons resultados, executo-a com gosto porque confio completamente na minha chefia”, conseguimos ver que a maioria dos respondentes, 38,8%, respondeu que não discorda nem concorda com a afirmação, estando os restantes respondentes com uma percentagem de distribuição muito idêntica, correspondendo a 32% os que discordam ou que discordam totalmente da afirmação, e a 29% os que concordam ou que concordam totalmente com a afirmação.

Dos 38,8% dos respondentes que não discordam nem concordam com a questão, 40,8% correspondem ao sexo feminino e 33,3% correspondem ao sexo masculino.

Quanto à faixa etária, está bastante bem distribuído entre a faixa etária dos 36 aos 45 anos (39,6%), dos 46 aos 55 anos (39%) e idade superior a 65 anos (38,2%).

Nas habilitações literárias, vemos que os 38,8% que nem discorda nem concorda, 100% dos Doutorados deu a mesma resposta.

Das Chefias Intermédias, 39,2% responderam que não discordam nem concordam, da Chefia Operacional responderam 39,6% e da Chefia Superior responderam 35%.

Quanto à categoria profissional, dos Dirigentes e dos Diretores de Unidade, 50% respondeu que não discorda nem concorda, 44,4% dos Coordenadores de Equipa responderam o mesmo e dos Técnicos Superiores foi uma percentagem de 42,3%.

Os concelhos onde houve uma maior taxa de resposta posicionadas em “não discordo nem concordo”, foram Loures (66,7%), Santarém (60%) e Aveiro (55,6%).

**Tabela 12 - 7.** Sinto-me motivado/a porque a minha chefia partilha comigo as dificuldades do dia-a-dia.

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Discordo totalmente	22	6,5	6,5	6,5
Discordo	37	10,9	11,0	17,5
Não discordo, nem concordo	71	21,0	21,1	38,6
Concordo	130	38,5	38,6	77,2
Concordo totalmente	77	22,8	22,8	100,0
<b>Total</b>	337	99,7	100,0	
Ausência de resposta	1	0,3		
<b>Total</b>	338	100,0		

Nesta afirmação “Sinto-me motivado/a porque a minha chefia partilha comigo as dificuldades do dia-a-dia”, podemos observar que a maioria dos respondentes, afirmou que concorda ou que concorda totalmente com a afirmação, uma vez que a percentagem dos dois totaliza 61,3%. É de salientar ainda que 21% dos respondentes diz que não discorda, nem concorda com a afirmação.

Destes 61,3%, dos homens, 65,8% respondeu que concordava (41,8%) ou que concordava totalmente (24,1%), e das mulheres, 59,8% respondeu que concordava (37,4%) e que concordava totalmente (22,4%).

Dos respondentes que têm idades compreendidas entre os 36 e os 45 anos, 62,3% responderam que concordam ou que concordam totalmente. Dos 46 aos 55 anos temos uma percentagem de concordância de 62,3% e com idades superiores a 56 anos, temos uma percentagem de 62,7% de concordância ou de concordância total à questão.

Dos Doutorados que responderam à questão, 100% concorda, e dos respondentes com habilitações literárias até ao 12º ano, 68% responderam que concordam (44%) ou que concordam totalmente (24%).

Da Chefia Operacional, 63,6% concorda ou concorda totalmente com a questão e da Chefia Intermédia, 60% concorda ou concorda totalmente.

Quanto às Categorias Profissionais, podemos observar que os Técnicos Especialistas que responderam à questão, 87,5% respondeu que concordava ou que concordava totalmente. Dos Coordenadores que responderam, 83,3% concordou ou concordou totalmente com a questão feita. Dos Coordenadores de Equipa, temos 77,8% de resposta de concordância, 55,6% concorda e 22,2% concorda totalmente.

Quando falamos na motivação relacionada com a partilha de dificuldades no dia-a-dia, podemos ver que em Vila Real, 100% dos respondentes concorda com a questão. 88,9% dos respondentes que concordam ou que concordam totalmente são de Viana de Castelo, 81,8% são de Portalegre, 81,3% são de Évora e 80% dos respondentes que concordam são de Braga.

**Tabela 13 - 8.** A minha motivação resulta em grande parte da forma fácil como a minha chefia se relaciona comigo.

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Discordo totalmente	16	4,7	4,7	4,7
Discordo	36	10,7	10,7	15,4
Não discordo, nem concordo	81	24,0	24,0	39,3
Concordo	117	34,6	34,6	74,0
Concordo totalmente	88	26,0	26,0	100,0
<b>Total</b>	338	100,0	100,0	

Podemos observar que a maioria dos respondentes sente que a sua motivação no trabalho resulta em grande parte da forma como se relaciona com a sua chefia, pois temos uma percentagem de 60,4% de respondentes que concordou ou que concordou totalmente com a questão “A minha motivação resulta em grande parte da forma fácil como a minha chefia se relaciona comigo”.

Dos respondentes do sexo feminino, 61,2% concorda ou concorda totalmente, e dos do sexo masculino são 59,5%.

Na faixa etária dos 26 aos 35 anos, a totalidade dos respondentes concorda com a questão, e quem se encontra entre os 36 e os 45 anos teve uma percentagem de concordância de 64,2.

Quando se fala nas habilitações literárias, todos os Doutorados que responderam concordam totalmente com a questão; dos respondentes que possuem o 12º ano de escolaridade, 64% concorda ou concorda totalmente (33,3% concordam, 30,7% concorda totalmente).

Quanto à posição hierárquica, na Chefia Superior foi onde se verificou uma percentagem superior de respondentes que concordam (35%) ou que concordam totalmente (30%), tendo assim um somatório de 65%.

Quando analisamos as categorias profissionais, temos que dos Técnicos Especialistas que responderam, 87,5% concordam ou concordam totalmente; e dos Coordenadores ou dos Chefes de Setor, 83,3% de cada categoria concordam ou concordam na totalidade com a questão colocada.

Nos concelhos de Loures e Vila Real os respondentes concordam ou concordam totalmente que a sua motivação se relaciona com a forma como se relacionam com a sua chefia. Em Castelo Branco, temos uma percentagem de 88,9%, onde os respondentes que concordam correspondem a 66,7% e os que concordam totalmente correspondem a 22,2%.

**Tabela 14 - 9.** Compreendo muito bem a forma de comunicar da minha chefia.

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Discordo totalmente	7	2,1	2,1	2,1
Discordo	26	7,7	7,7	9,8
Não discordo, nem concordo	64	18,9	19,0	28,8
Concordo	148	43,8	43,9	72,7
Concordo totalmente	92	27,2	27,3	100,0
<b>Total</b>	337	99,7	100,0	
Ausência de resposta	1	0,3		
<b>Total</b>	338	100,0		

Relativamente à questão “Compreendo muito bem a forma de comunicar da minha chefia”, 71% dos respondentes diz que concorda ou que concorda totalmente com a afirmação, o que nos demonstra que a maioria dos respondentes, tem uma boa relação com a sua chefia, pois só 9,8% dos respondentes disse que discordava ou que discordava totalmente com a afirmação.

Destes 71% que concordam ou que concordam totalmente, da totalidade dos respondentes do sexo masculino, 77,2% estão em concordância, e do sexo feminino, são 69,3%.

Na faixa etária compreendida entre os 26 e os 35 anos, 100% dos respondentes concorda com a afirmação.

Quanto às habilitações literárias, dos Doutorados que responderam, 100% concordou com a questão, e dos respondentes com habilitações literárias até ao 12º ano, 74,7% esteve em concordância, concordando 42,7% e concordando totalmente com a questão 32%.

Nas posições hierárquicas podemos observar, que das respostas da Chefia Operacional, 73,6% estavam em concordância; da Chefia Intermédia, 69,1% e da Chefia Superior estavam 70%.

Dos Coordenadores que responderam, temos 100% de concordância com a questão, dos Técnicos Especialistas temos 87,5% e dos Diretores de Núcleo temos 84,6%.

Quando chegamos à análise por concelhos, conseguimos ver que tanto em Loures como em Vila Real, a totalidade dos respondentes concorda ou concorda totalmente com a questão. Dos respondentes de Viseu, 20% concorda e 70% concorda totalmente. Em Castelo Branco temos um total de 88,9% respostas de concordância e em Évora um total de 87,5%.

**Tabela 15 - 10.** A minha chefia relaciona-se de forma igual com todos os colegas.

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Discordo totalmente	29	8,6	8,6	8,6
Discordo	36	10,7	10,7	19,2
Não discordo, nem concordo	87	25,7	25,7	45,0
Concordo	113	33,4	33,4	78,4
Concordo totalmente	73	21,6	21,6	100,0
<b>Total</b>	<b>338</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Quando chegamos à análise do relacionamento com os colegas, podemos observar que 55% dos respondentes acha que a sua chefia se relaciona de forma igual com todos os colegas. É de notar que 25,7% dos respondentes não tem uma ideia definida quanto a esta afirmação, uma vez que responderam que não discordam, nem concordam.

Destes 55% de respondentes que concordam que a chefia se relaciona de forma igual com todos os colegas, podemos observar que dos respondentes do sexo masculino, 57% têm essa opinião e que do sexo feminino, 54,1% pensam assim.

A concordância com esta questão distribui-se de maneira idêntica, pois na faixa etária dos 36 aos 45 anos, temos uma percentagem de 54,7; dos 45 aos 55 anos, responderam 55,5% e com idade superior a 56 anos, responderam 55,3%.

Os Doutorados que responderam que concordam ou que concordam totalmente, representam 100%, dos respondentes até ao 12º ano de escolaridade, 61,3% está em concordância com a questão e dos Licenciados que responderam apenas 55,5% estão em concordância, ou em total concordância.

Quanto à posição hierárquica, da Chefia Superior 70% concordam ou concordam totalmente.

Nas categorias profissionais, a totalidade dos Coordenadores concorda ou concorda totalmente e dos Técnicos Especialistas, 75%.

Analisando os concelhos onde trabalham, vê-se que em Vila Real todos concordam com a afirmação, que em Évora, 81,3% concordam ou concordam totalmente e que em Castelo Branco 77,8%.

**Tabela 16 - 11.** A minha chefia proporciona a realização de trabalhos em equipa.

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Discordo totalmente	15	4,4	4,5	4,5
Discordo	27	8,0	8,0	12,5
Não discordo, nem concordo	95	28,1	28,2	40,7
Concordo	115	34,0	34,1	74,8
Concordo totalmente	85	25,1	25,2	100,0
<b>Total</b>	337	99,7	100,0	
Ausência de resposta	1	0,3		
<b>Total</b>	338	100,0		

À afirmação “A minha chefia proporciona a realização de trabalhos em equipa”, podemos observar que 59,3% dos respondentes concorda ou concorda totalmente. É de salientar que 28,2% dos respondentes não discorda, nem concorda com a afirmação.

Desses 59,3% são os homens que representam a maior percentagem das respostas (38,5% respondeu que concorda e 24,4% respondeu que concorda totalmente), embora as mulheres estejam quase ao mesmo nível, tendo respondido que concorda 32,9% e que concorda totalmente 25,5%.

Por outro lado, são os respondentes da faixa etária dos 36 aos 45 anos que têm maior peso nesta questão, verificando-se um valor de concordância de 67% (37,7% concorda e 29,2% concorda totalmente). De seguida, são os respondentes com idade superior a 56 anos que têm uma percentagem de 60,5% de concordância ou de total concordância.

Ao analisarmos as habilitações literárias, vemos que os Doutorados que responderam à questão, concordam na totalidade (100%). Dos respondentes com a escolaridade até ao 12º ano, 38,7% respondeu que concorda com a afirmação e 26,7% que concorda totalmente com a afirmação. Nos Licenciados o valor é um pouco inferior, havendo 33,2% de concordância e 27% de total concordância.

Das respostas recebidas, as Chefias Superiores que responderam 80% concordam ou concordam totalmente com a questão; havendo 58,6% de Chefias Operacionais e 57,1% de Chefias Intermédias a ter a mesma resposta.

Quando analisamos as categorias profissionais, temos que 100% dos Diretores de Departamento concordam com a questão, que 87,5% dos Técnicos Especialistas estão em

concordância ou em total concordância (50% concordam e 37,5% concordam totalmente), e 83,3% dos Coordenadores também estão em concordância.

Quando se fala em que a Chefia proporciona trabalhos em equipa, podemos ver que em Vila Real é onde a percentagem é maior, tendo 100% de resposta (50% concordam e 50% concordam totalmente). Em Viseu, 40% dos respondentes concorda e 40% concordam totalmente. Em Évora temos um valor de 81,3%, sendo 25% de respondentes que concordam e 56,3% que concordam totalmente.

**Tabela 17 - 12.** A minha chefia preocupa-se com que eu disponha dos equipamentos necessários para executar as minhas funções.

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Discordo totalmente	10	3,0	3,0	3,0
Discordo	17	5,0	5,1	8,1
Não discordo, nem concordo	67	19,8	20,0	28,1
Concordo	136	40,2	40,6	68,7
Concordo totalmente	105	31,1	31,3	100,0
<b>Total</b>	335	99,1	100,0	
Ausência de resposta	3	0,9		
<b>Total</b>	338	100,0		

Quanto à preocupação da chefia com a disposição de equipamentos para a realização das tarefas, vemos que 71,9% dos respondentes concorda ou concorda totalmente com a afirmação. É de notar que apenas 8,1% diz que discorda ou que discorda totalmente.

Desses 71,9%, são os homens que representam a maior percentagem das respostas (73,1% respondeu bastante ou muito), embora as mulheres também estejam praticamente ao mesmo nível (71,5% respondeu bastante ou muito).

Por outro lado, são os respondentes da faixa etária dos 36 aos 45 anos que têm maior peso nesta questão, 36,2% respondeu que concorda e 37,1% respondeu que concorda totalmente.

Em termos de distribuição pelas habilitações literárias, são os Doutorados que manifestam mais este desejo (50% concorda e 50% concorda totalmente). É ainda de salientar o peso dos respondentes com o 12º ano, que referem que concordam em 52% e que concordam totalmente em 33,3%.

Das Chefias Superiores 45% concorda e 35% concorda totalmente. As Chefias Operacionais, encontram-se com um valor pouco abaixo, sendo que 48,2% concorda e que 28,1% concorda totalmente.

Quando analisamos as categorias profissionais, podemos ver que a totalidade dos Coordenadores estão em concordância ou em total concordância com a questão. Dos Técnicos

Especialistas, 25% concorda e 62,5% concorda totalmente. Com um valor total muito idêntico encontram-se os Assistentes Técnicos, uma vez que 56,5% concorda e 30,8% concorda totalmente. Dos Diretores de Núcleo 38,5% concorda e 46,2% concorda totalmente com a questão.

Quando se fala na preocupação das chefias para que os seus colaboradores tenham o material adequado, podemos verificar que, tanto em Vila Real como em Viseu, há uma grande preocupação por parte das chefias. Em Vila Real 50% concorda e 50% concorda totalmente. Em Viseu 60% concorda e 40% concorda totalmente.

Com um valor ligeiramente mais baixo, num intervalo de valores entre os 80% e os 90%, encontra-se Castelo Branco (88,9%), Braga (84%) e Porto (83,3%).

**Tabela 18 - 13.** A minha chefia procura que o meu local de trabalho tenha as condições que considero adequadas para ter qualidade de vida no trabalho.

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Discordo totalmente	12	3,6	3,6	3,6
Discordo	22	6,5	6,5	10,1
Não discordo, nem concordo	67	19,8	19,9	30,1
Concordo	139	41,1	41,4	71,4
Concordo totalmente	96	28,4	28,6	100,0
<b>Total</b>	336	99,4	100,0	
Ausência de resposta	2	0,6		
<b>Total</b>	338	100,0		

Quando falamos nas condições adequadas para ter qualidade de vida no trabalho, 70% dos respondentes diz que concorda ou que concorda totalmente que a sua chefia procure que obtenham condições adequadas.

Destes 70% são os indivíduos do sexo masculino que representam maior percentagem das respostas, pois 51,3% respondeu que concorda e 23,1% respondeu que concorda totalmente. Dos respondentes do sexo feminino, temos que 37,8% concorda e 30,3% concorda totalmente com a questão.

São os respondentes da faixa etária dos 36 aos 45 anos que maior percentagem representam; 43,4% concorda e 32,1% concorda totalmente. Na faixa etária dos 46 aos 55 anos, 37,3% concorda e 27,5% concorda totalmente. E dos respondentes com mais de 56 anos, 47,4% concorda e 26,3% concorda totalmente.

Quanto às habilitações literárias, temos que dos Doutorados, 50% concorda e 50% concorda totalmente, e dos respondentes com habilitações literárias até ao 12º ano, temos que 53,3% concorda e que 30,7% concorda totalmente.

Quando chegamos à posição hierárquica, vemos que o valor mais elevado se encontra na Chefia Intermédia, pois 41,4% concordam e 29,9% concorda totalmente.

Nas categorias profissionais, temos que dos Coordenadores, 50% concorda e que 50% concorda totalmente. Dos Técnicos Especialistas, 37,5% concorda e 50% concorda totalmente e dos Assistentes Técnicos, vemos que 56,4% concorda e que 30,8% concorda totalmente.

O concelho de Viseu, é onde se encontram as pessoas que mais estão em concordância com a questão, uma vez que 50% concorda e 50% concorda totalmente com a questão. Em Castelo Branco temos que 55,6% concordam e 33,3% concordam totalmente. Em Évora 43,8% concorda e 43,8% concorda totalmente e em Braga 44% concorda e 36% concorda totalmente.

**Tabela 19 - 14.** A minha chefia permite-me ter um horário de trabalho, que me permita conciliar a vida profissional com a pessoal.

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Discordo totalmente	9	2,7	2,7	2,7
Discordo	18	5,3	5,4	8,1
Não discordo, nem concordo	78	23,1	23,3	31,3
Concordo	132	39,1	39,4	70,7
Concordo totalmente	98	29,0	29,3	100,0
<b>Total</b>	335	99,1	100,0	
Ausência de resposta	3	0,9		
<b>Total</b>	338	100,0		

Quanto à questão “A minha chefia permite-me ter um horário de trabalho, que me permita conciliar a vida profissional com a pessoal”, 68,7% concorda ou concorda totalmente com a questão. É de salientar ainda que há um número relevante (23,3%) de respondentes que não discordam, nem concordam.

Dos 68,7% que concordam, os homens têm uma percentagem maior de concordância, ou de total concordância, tendo respondido 53,8% concorda e 21,8% concorda totalmente. As mulheres têm uma percentagem um pouco mais baixa, uma vez que 35,2% concorda e que 31,2% concorda totalmente.

A totalidade da faixa etária que se encontra na idade mais fértil (26 a 35 anos), diz que concorda totalmente com a questão; e da faixa etária dos 36 aos 45 anos diz que 41,5% concorda e 34% concorda totalmente.

Mais uma vez são os Doutorados que mais concordam com a afirmação, uma vez que 50% concorda e que 50% concorda totalmente. Dos Licenciados temos 41,8% que concorda e 28,9% que concorda totalmente.

A Chefia Superior é quem tem uma percentagem superior, tendo 55% de concordância e 30% de total concordância.

Quando analisamos as categorias profissionais, entre a concordância e a total concordância, vemos que os Técnicos Especialistas têm uma percentagem de 87,5%, os Diretores de Núcleo têm 84,6%, os Diretores de Unidade têm 75% e os Chefes de Equipa têm 72%.

No concelho de Loures, 100% dos respondentes concorda com a questão. Em Viseu, 20% concorda e 70% concorda totalmente; em Évora 46,7% concorda e 40% concorda totalmente, em Braga 24% concorda e 60% concorda totalmente e no Porto 41,7% concorda e 41,7% concorda totalmente.

**Tabela 20 - 15.** A minha chefia proporciona-me a formação adequada para que me mantenha atualizado/a e adquira novas competências.

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Discordo totalmente	9	2,7	2,7	2,7
Discordo	25	7,4	7,4	10,1
Não discordo, nem concordo	103	30,5	30,6	40,7
Concordo	129	38,2	38,3	78,9
Concordo totalmente	71	21,0	21,1	100,0
<b>Total</b>	337	99,7	100,0	
Ausência de resposta	1	0,3		
<b>Total</b>	338	100,0		

Podemos observar que nesta instituição pública, as chefias dão bastante importância à formação, pois 59,4% dos respondentes estão em concordância quando se fala que a chefia lhes proporciona a formação adequada para que os mesmos se mantenham atualizados e que adquiram novas competências. No entanto, 30,6% dos respondentes não discorda, nem concorda com a afirmação.

Do sexo masculino, 60,3% concorda ou concorda totalmente com a questão, enquanto que do sexo feminino, 37,3% concorda e 21,6% concorda totalmente.

Na faixa etária dos 26 aos 35 anos, 100% dos respondentes concordam que a chefia lhes proporciona a formação adequada.

Em termos de distribuição pelas habilitações literárias, dos respondentes com escolaridade até ao 12º ano, 41,3% concorda e 25,3% concorda totalmente com a questão. Dos Licenciados, a percentagem total diminui um pouco, pois 37,6% concorda e 20,4% concorda totalmente.

Das Chefias Superiores, 35% concordam e 25% concordam totalmente. Dos operacionais, 40,3% concorda e 19,4% concorda totalmente e da Chefia Intermédia 37,5% concorda e 21,6% concorda totalmente.

Quando analisamos as categorias profissionais, 100% dos Diretores de Departamento concordam com a questão. Dos Coordenadores, 33,3% concorda e 50% concorda totalmente. Dos Coordenadores de Equipa, 44,4% concorda e 33,3% concorda totalmente.

Os respondentes de Loures, concordam em 100% com a questão. Em Faro, 64,3% concorda e 21,4% concorda totalmente; em Portalegre 63,6% concorda e 18,2% concorda totalmente. Em Faro, 64,3% concorda e 21,4% concordam totalmente.

**Tabela 21** - 16. Levanto-me todos os dias com vontade de ir para o meu local de trabalho.

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Nada	9	2,7	2,7	2,7
Pouco	19	5,6	5,6	8,3
Mais ou menos	72	21,3	21,4	29,7
Bastante	151	44,7	44,8	74,5
Muito	86	25,4	25,5	100,0
<b>Total</b>	337	99,7	100,0	
Ausência de resposta	1	0,3		
<b>Total</b>	338	100,0		

É de salientar que 70,3% dos respondentes, se levanta todos os dias com vontade de ir para o local de trabalho (44,8% com bastante vontade e 25,5% com muita vontade).

Dos respondentes homens, 43% acorda com bastante vontade e 29,1% acorda com muita vontade. Das mulheres, 45,7% acordam com bastante vontade e 24% com muita vontade de irem para o seu local de trabalho.

Os respondentes com idades compreendidas entre os 26 e os 35 anos, acordam todos (100%) com bastante vontade de ir para o seu local de trabalho. Da faixa etária dos 46 aos 55 anos, 48,4% acordam com bastante vontade e 23,9% acordam com muita vontade. Dos 36 aos 45 anos, as percentagens são muito idênticas, pois 44,3% acordam com bastante vontade e 26,4% acordam com muita vontade.

Dos respondentes Licenciados, 46,7% acorda com bastante vontade e 26,4% acorda com muita vontade. Dos respondentes com escolaridade até ao 12º ano, 48,6% acorda com bastante vontade e 26,4% acorda com muita vontade de ir para o seu local de trabalho.

Da Chefia Superior 30% acorda com bastante vontade e 45% acorda com muita vontade; da Chefia Intermédia 47,2% acorda com bastante vontade e 25,6% acorda com muita vontade.

Quando analisamos as categorias profissionais, conseguimos ver que são os Técnicos Especialistas, que acordam com maior vontade de ir trabalhar 87,5%. De seguida temos os Diretores de Núcleo com 76,9%, e com 75% temos os Diretores de Unidade e os Dirigentes.

Em Loures, todos os respondentes manifestaram vontade de se levantar para ir para o trabalho (100%), seguindo-se Viseu com 90%, Castelo Branco com 88,9% e Évora com 87,5%.

**Tabela 22** - 17. As funções que executo são exatamente as que me motivam.

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Nada	3	0,9	0,9	0,9
Pouco	16	4,7	4,7	5,6
Mais ou menos	72	21,3	21,3	26,9
Bastante	159	47,0	47,0	74,0
Muito	88	26,0	26,0	100,0
<b>Total</b>	<b>338</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

À questão “As funções que executo são exatamente as que me motivam”, estamos com um resultado de 73% em que os respondentes disseram que bastante ou muito. Temos que ver ainda, que há um valor de 21,3% em que as funções que executam são mais ou menos as que os motivam.

Desses 73%, são os homens que representam a maior percentagem das respostas (73,4% respondeu bastante ou muito motivados), embora as mulheres também estejam quase ao mesmo nível (72,5% respondeu bastante ou muito motivados).

Por outro lado, são os respondentes da faixa etária com idade superior a 56 anos que têm maior peso na questão: 43,4% respondeu bastante e 32,9% respondeu muito.

Na faixa etária dos 36 aos 45 anos 44,3% dos respondentes revelaram estar bastante motivados com as tarefas que executam e 26,4% manifestaram estar muito motivados.

Em termos de distribuição pelas habilitações literárias, são os respondentes com escolaridade até ao 12º ano que têm maior percentagem de resposta entre o bastante e o muito motivados com as tarefas que executam, totalizando 81,3%. Os Licenciados responderam 45,5% bastante e 27,1% muito.

Das Chefias Superiores 30% responderam bastante e 55% responderam muito; e das Chefias Intermédias declararam ter 49,4% como bastante e 26,7% como muito.

Quando analisamos as categorias profissionais, podemos observar que surgem dois valores iguais quando somamos as respostas (bastante e muito), pois tanto os Diretores de Departamento como os Dirigentes têm um total de 100% entre a resposta bastante e muito. Os Coordenadores de Equipa responderam 66,7% como bastante motivado e 22,2% como muito motivado. Os Técnicos Especialistas responderam 37,5% como bastante e 50% como muito. Por fim os Diretores de Núcleo responderam 23,1% como bastante e 61,5% como muito motivado com as tarefas que executam.

Quando se fala na motivação perante os desafios que se enfrentam, podemos ver que em Loures, todos os respondentes (100%) concorda bastante ou muito com a questão. Em Portalegre 81,8% concorda bastante e 9,1% concorda muito. Em Viseu 30% bastante e 60% muito.

**Tabela 23** - 18. É graças à chefia que consigo encontrar forças quando estou em maiores dificuldades.

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Nada	34	10,1	10,1	10,1
Pouco	42	12,4	12,4	22,5
Mais ou menos	114	33,7	33,7	56,2
Bastante	106	31,4	31,4	87,6
Muito	42	12,4	12,4	100,0
<b>Total</b>	338	100,0	100,0	

Na questão “É graças à chefia que consigo encontrar forças quando estou em maiores dificuldades”, vemos que 31,4% dos respondentes posicionam a sua resposta em bastante, 12,4% em muito, e 33,7% em “mais ou menos”.

Dos respondentes do sexo feminino, 31,8% diz que concorda bastante com a afirmação que consegue arranjar forças graças à chefia e 12,9% responde que concorda muito com a afirmação. Dos respondentes do sexo masculino 30,4% respondeu concorda bastante e 10,1% respondeu muito com a afirmação.

Quanto às idades dos respondentes, a faixa etária com idade superior a 56 anos, 30,3% respondeu concordar bastante e 19,7% respondeu muito com o facto de encontrar nas chefias as forças para lidar com as adversidades. Os respondentes com idades compreendidas entre os 36 e os 45 anos, 31,1% respondeu bastante e 11,3% respondeu muito. Na faixa etária dos 46 aos 55 anos, 32,3% respondeu bastante e 9,7% respondeu muito.

Quanto às habilitações literárias, os respondentes com escolaridade até ao 12º ano, 37,3% respondeu bastante e 17,3% respondeu muito. Os doutorados responderam 50% bastante.

Quando falamos nas Posições hierárquicas, a Chefia Superior respondeu 30% bastante e 25% muito.

Nas Categorias Profissionais entre Bastante e Muito, os Coordenadores responderam 83,3%; Os Diretores de Núcleo responderam 61,5% e os Técnicos Especialistas 62,5%.

Em Loures, a totalidade dos respondentes disse bastante; em Castelo Branco 66,7% disse bastante e 11,1% muito; em Viseu 40% bastante e 30% muito.

**Tabela 24 - 19. Gostava de ter novos desafios.**

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Nada	4	1,2	1,2	1,2
Pouco	6	1,8	1,8	3,0
Mais ou menos	55	16,3	16,4	19,3
Bastante	152	45,0	45,2	64,6
Muito	119	35,2	35,4	100,0
<b>Total</b>	336	99,4	100,0	
Ausência de resposta	2	0,6		
<b>Total</b>	338	100,0		

Dos inquiridos, 80,6% declararam que gostavam bastante ou muito de aceitar novos desafios.

Desses 80,6%, são os homens que representam a maior percentagem das respostas (82,3% respondeu bastante ou muito), embora as mulheres também estejam praticamente ao mesmo nível (80,2% respondeu bastante ou muito).

Por outro lado, são os respondentes da faixa etária dos 46 aos 55 anos que têm maior peso nesta questão. 47,4% respondeu bastante e 36,4% respondeu muito.

A faixa etária dos 36 aos 45 anos, não sentem tanto essa necessidade (40% respondeu bastante e 39% respondeu muito). Enquanto que das pessoas que se encontram na faixa etária acima dos 56 anos, somente 24,3% responderam bastante e 18,5% respondeu muito.

Em termos de distribuição pelas habilitações literárias, são os Licenciados que manifestam mais este desejo (63,2% com bastante, e 71,4% com muito). É de salientar o peso dos respondentes com o 12º ano, que referem ter esse desejo em 54,7% bastante e 22,7% em muito.

Das Chefias Superiores 85% declararam ter esse desejo como bastante (50%) e muito (35%) e as Operacionais 83,5% (50,4% bastante e 33,1% muito).

As Chefias Intermédias, apesar de 78,8% desejarem bastante ou muito, situam-se ligeiramente abaixo dos outros níveis de chefia.

Quando analisamos as categorias profissionais, podemos observar que temos três valores iguais quando somamos as respostas (bastante e muito), pois tanto os Diretores de Unidade, os Dirigentes e os Diretores de Departamento têm um total de 100%, entre a resposta bastante e muito. Tendo como diferença entre estas três categorias profissionais o facto de que os Diretores de Unidade e os Dirigentes responderam 75% bastante e 25% muito, enquanto que os Diretores de Departamento responderam 50% bastante e 50% muito. Apesar da esmagadora maioria se situar as suas respostas em bastante ou muito, há uma percentagem de 28,2% dos Assistentes Técnicos que respondeu mais ou menos, o que é um valor significativo embora não seja possível identificar a razão desta resposta.

Quando se fala em novos desafios, podemos ver que em Loures, todos os respondentes (100%) gostavam muito de ter novos desafios. Na Guarda 66,7% gostavam bastante e 25% gostavam muito, o que totaliza 91,7%. Em Braga, 41,7% gostavam bastante e 45,8% gostavam muito de novos desafios. Em Setúbal 50% gostavam bastante e 37,5% gostavam muito de ter novos desafios.

**Tabela 25 - 20.** Sinto-me sobrecarregado/a de tarefas.

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Nada	4	1,2	1,2	1,2
Pouco	17	5,0	5,0	6,2
Mais ou menos	88	26,0	26,1	32,3
Bastante	120	35,5	35,6	68,0
Muito	108	32,0	32,0	100,0
<b>Total</b>	337	99,7	100,0	
Ausência de resposta	1	0,3		
<b>Total</b>	338	100,0		

67,6% dos respondentes diz que se sente bastante ou muito sobrecarregado de tarefas, havendo apenas 6,2% de respondentes que não se sente sobrecarregado.

De quem respondeu sentir-se bastante ou muito sobrecarregado, 69% era do sexo feminino e 64,1% era do sexo masculino.

Dos respondentes da faixa etária dos 26 aos 35 anos, a totalidade diz que se sente bastante sobrecarregado de tarefas. Da faixa etária dos 46 aos 55 anos, 37,7% diz que se sente bastante sobrecarregado e 33,8% que se sente muito sobrecarregado.

Em termos de distribuição pelas habilitações literárias, dos Doutorados 50% expressou sentir-se bastante sobrecarregado e 50% respondeu muito. Dos Mestres 32,4% considera estar bastante sobrecarregado e 41,2% respondeu muito. Dos Licenciados 36,7% respondeu sentir-se bastante sobrecarregado e 33,6% respondeu muito sobrecarregado.

Das Chefias Intermédias, 38,9% respondeu bastante e 34,3% respondeu muito; enquanto que das Chefias Operacionais, 31,4% respondeu bastante e 31,4% respondeu muito.

Quando analisamos as categorias profissionais, vemos que tanto os Chefes de Setor como os Diretores de Unidade, se sentem bastante ou muito sobrecarregados de tarefas, pois totalizam 100%.

Os respondentes de Loures, são os que se sentem mais sobrecarregados de tarefas, uma vez que entre os que se sentem bastante e muito sobrecarregados, o total é de 100%. Em Leiria, 18,2%

diz que se sente bastante sobrecarregado e 72,7% se sente muito. Em Lisboa 39,3% sente-se bastante sobrecarregado e 42,6% sente-se muito.

**Tabela 26 - 21.** No dia-a-dia não tenho tempo para pensar como poderia fazer as coisas de maneira diferente.

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Nada	3	0,9	0,9	0,9
Pouco	35	10,4	10,4	11,3
Mais ou menos	130	38,5	38,6	49,9
Bastante	114	33,7	33,8	83,7
Muito	55	16,3	16,3	100,0
<b>Total</b>	337	99,7	100,0	
Ausência de resposta	1	0,3		
<b>Total</b>	338	100,0		

Quando se fala em ter tempo para pensar como se poderia fazer as coisas de maneira diferente, temos um valor de 50,1% de respondentes que diz que concorda bastante ou muito com a questão, o que nos faz notar que não têm tempo para pensar. Temos ainda 38,6% dos respondentes que dizem que concordam mais ou menos com a afirmação.

Através das respostas aos questionários, vemos que as mulheres não têm tanto tempo como os homens para pensar em como poderiam fazer as coisas de maneira diferente, uma vez que as mulheres entre bastante e muito têm um total de 50,8% e os homens um total de 45,6%.

A faixa etária que tem menos tempo para pensar, é a compreendida entre os 26 e os 35 anos, uma vez que a totalidade dos respondentes diz concordar bastante com a questão.

Em termos de habilitações literárias, os respondentes com escolaridade até ao 12º ano, 45,3% respondeu bastante e 9,3% respondeu muito. Dos Doutorados, 50% respondeu muito.

Das Chefias Intermédias, 36,6% respondeu bastante e 17,7% respondeu muito. Das Chefias Operacionais 33,6% respondeu bastante e 15% respondeu muito.

Quando analisamos as categorias profissionais, temos que 75% dos Diretores de Unidade revelaram sentir-se bastante sobrecarregados e que dos Dirigentes 50% respondeu bastante e 25% respondeu muito sobrecarregados de tarefas. Dos Coordenadores 66,7% manifestaram estar bastante sobrecarregados de tarefas.

#### 4.2 Análise do modelo estrutural

Para a análise do modelo estrutural, foi necessário fazer um ajustamento à amostra, uma vez que houve algumas perguntas sem resposta. Assim, foi necessário excluir 20 questionários, pelo que a amostra total testada foi de 318 respostas.

Estas 318 respostas apresentam 4% de erro de amostragem para um intervalo de confiança de 96%.

O *alfa cronbach* total foi de 0,881 e os *alfas* de variáveis compostas por vários itens foram os seguintes:

**Tabela 27 – Tabela de Alfa Cronbach**

Variável	Alfa
V2.1 (P5,6,7)	0,703
V2.2 (P8,9,10,11)	0,881
V3 (P12,13,14,15)	0,871
V4.1 (P21,22)	0,679

A composição das variáveis compostas por mais do que um item foi testada por correlação entre os mesmos, através da constatação da correlação através dos seguintes resultados:

**Tabela 28 - V2.1. Correlações**

		P5	P6	P7
5. A minha motivação para o exercício das funções resulta da empatia que tenho com a minha chefia	Coefficiente de Correlação	1	0,415**	0,523**
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,000
	N	318	318	318
6. Mesmo quando não acredito que uma ordem possa ter bons resultados, executo-a com gosto porque confio completamente na minha chefia.	Coefficiente de Correlação	0,415**	1	0,380**
	Sig (2-tailed)	0,000		0,000
	N	318	318	318
7. Sinto-me motivado/a porque a minha chefia partilha comigo as dificuldades do dia-a-dia.	Coefficiente de Correlação	0,523**	0,380**	1
	Sig (2-tailed)	0,000	0,000	
	N	318	318	318

\*\* Correlação é significativa no nível 0,001 (2-tailed).

**Tabela 29 - V2.2. Correlações**

		P8	P9	P10	P11
8. A minha motivação resulta em grande parte da forma fácil como a minha chefia se relaciona comigo.	Coefficiente de Correlação	1	0,643**	0,605**	0,615**
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,000	0,000
	N	318	318	318	318
9. Compreendo muito bem a forma de comunicar da minha chefia.	Coefficiente de Correlação	0,643**	1	0,701**	0,660**
	Sig (2-tailed)	0,000		0,000	0,000
	N	318	318	318	318
10. A minha chefia relaciona-se de forma igual com todos os colegas.	Coefficiente de Correlação	0,605**	0,701**	1	0,706**
	Sig (2-tailed)	0,000	0,000		0,000
	N	318	318	318	318
11. A minha chefia proporciona a realização de trabalhos em equipa.	Coefficiente de Correlação	0,615**	0,660**	0,706**	1
	Sig (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	
	N	318	318	318	318

\*\* Correlação é significativa no nível 0,001 (2-tailed).

**Tabela 30 - V3 Correlações**

		<b>P12</b>	<b>P13</b>	<b>P14</b>	<b>P15</b>
12. A minha chefia preocupa-se com que eu disponha dos equipamentos necessários para executar as minhas funções.	Coefficiente de Correlação	1	0,846**	0,552**	0,622**
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,000	0,000
	N	318	318	318	318
13. A minha chefia procura que o meu local de trabalho tenha as condições que considero adequadas para ter qualidade de vida no trabalho.	Coefficiente de Correlação	0,840**	1	0,525**	0,628**
	Sig. (2-tailed)	0,000		0,000	0,000
	N	318	318	318	318
14. A minha chefia permite-me ter um horário de trabalho, que me permita conciliar a vida profissional com a pessoal.	Coefficiente de Correlação	0,552**	0,525**	1	0,589**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000		0,000
	N	318	318	318	318
15. A minha chefia proporciona-me a formação adequada para que me mantenha atualizado/a e adquira novas competências.	Coefficiente de Correlação	0,622**	0,628**	0,589**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	
	N	318	318	318	318

\*\* Correlação é significativa no nível 0,001 (2-tailed).

**Tabela 31 - P4.1. Correlações**

		<b>P20</b>	<b>P21</b>
20. Sinto-me sobrecarregado/a de tarefas.	Coefficiente de Correlação	1	0,514**
	Sig. (2-tailed)		0,000
	N	318	318
21. No dia-a-dia não tenho tempo para pensar como poderia fazer as coisas de maneira diferente.	Coefficiente de Correlação	0,514**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	
	N	318	318

\*\* Correlação é significativa no nível 0,001 (2-tailed).

Para verificação do modelo estrutural completo, foram testadas as seguintes hipóteses:

H1.1.1 – Quanto mais acentuada a liderança autocrática (V1.1), maior a motivação com origem na empatia com a chefia (V2.1)

H1.1.2 – Quanto mais acentuada a liderança autocrática (V1.1), maior a motivação com origem no relacionamento com a chefia (V2.2)

H1.2.1 – Quanto mais acentuada a liderança persuasiva (V1.2), maior a motivação com origem na empatia com a chefia (V2.1)

H1.2.2 – Quanto mais acentuada a liderança persuasiva (V1.2), maior a motivação com origem no relacionamento com a chefia (V2.2)

H1.3.1 – Quanto mais acentuada a liderança partilhada (V1.3), maior a motivação com origem na empatia com a chefia (V2.1)

H1.3.2 – Quanto mais acentuada a liderança partilhada (V1.3), maior a motivação com origem no relacionamento com a chefia (V2.2)

H1.4.1 – Quanto mais acentuada a liderança por delegação (V1.4), maior a motivação com origem na empatia com a chefia (V2.1)

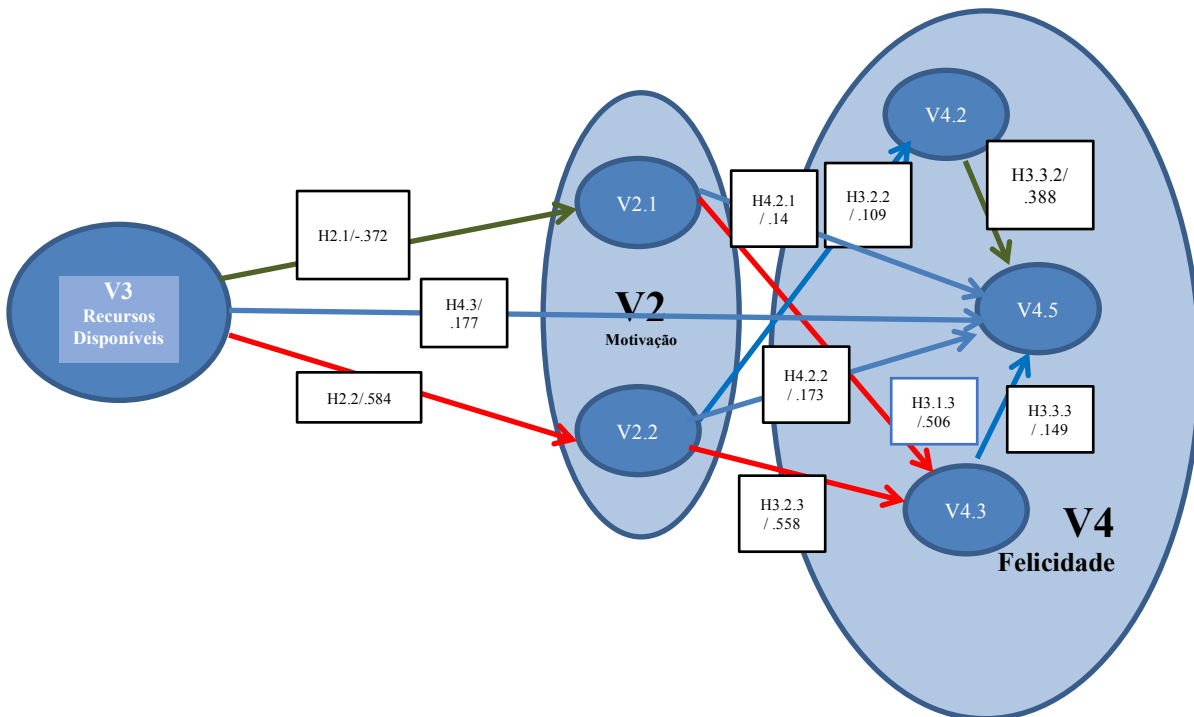
H1.4.2 – Quanto mais acentuada a liderança por delegação (V1.4), maior a motivação com origem no relacionamento com a chefia (V2.2)

- H2.1 – Quanto maior a satisfação com os recursos disponibilizados pela liderança (V3), maior a motivação com origem na empatia com a chefia (V2.1)
- H2.2 – Quanto maior a satisfação com os recursos disponibilizados pela liderança (V3), maior a motivação com origem no relacionamento com a chefia (V2.2)
- H3.1.1 – Quanto maior a motivação com origem na empatia com a chefia (V2.1), menor o nível de infelicidade com as funções (V4.1)
- H3.1.2 – Quanto maior a motivação com origem na empatia com a chefia (V2.1), maior o nível de felicidade com as funções (V4.2)
- H3.1.3 – Quanto maior a motivação com origem na empatia com a chefia (V2.1), maior o nível de felicidade na relação com a chefia (V4.3)
- H3.1.4 – Quanto maior a motivação com origem na empatia com a chefia (V2.1), menor nível de insatisfação com a chefia (V4.4)
- H3.2.1 – Quanto maior a motivação com origem no relacionamento com a chefia (V2.2), menor o nível de infelicidade com as funções (V4.1)
- H3.2.2 – Quanto maior a motivação com origem no relacionamento com a chefia (V2.2), maior o nível de felicidade com as funções (V4.2)
- H3.2.3 – Quanto maior a motivação com origem no relacionamento com a chefia (V2.2), maior o nível de felicidade na relação com a chefia (V4.3)
- H3.2.4 – Quanto maior a motivação com origem no relacionamento com a chefia (V2.2), menor nível de insatisfação com a chefia (V4.4)
- H3.3.1 – Quanto menor o nível de infelicidade com as funções (V4.1), maior o nível geral de felicidade (V4.5)
- H3.3.2 – Quanto maior o nível de felicidade com as funções (V4.2), maior o nível geral de felicidade (V4.5)
- H3.3.3 – Quanto maior o nível de felicidade na relação com a chefia (V4.3), maior o nível geral de felicidade (V4.5)
- H3.3.4 - Quanto menor nível de insatisfação com a chefia (V4.4), maior o nível geral de felicidade (V4.5)
- H4.1 - Melhor nível de liderança (V1) melhor o nível de felicidade (V5)
- H4.2.1 - Maior motivação com origem na empatia do chefe (V2.1) melhor o nível de felicidade (V5)
- H4.2.2 - Maior motivação com origem no relacionamento com o chefe (V2.2) melhor o nível de felicidade (V5)
- H4.3 - Quanto maior a satisfação com os recursos disponibilizados pela liderança (V3) melhor o nível de felicidade (V5)

A relação entre as variáveis de cada hipótese, como já foi referido, foi testada através de regressão linear e os resultados de  $R^2$ , *Path* estandardizados (coeficiente  $\beta$ ) e teste “t” e os resultados obtidos contam do anexo 1.

Com base nos resultados desses testes chegamos ao seguinte Modelo Estrutural (global) com as hipóteses confirmadas com significância relevante:

**Figura 12 – Modelo Estrutural (global)**



Fonte: Elaboração Própria

Este modelo, resultante do teste de hipóteses, permite extrair as seguintes conclusões, quanto à verificação da relação entre as variáveis:

### 1. Hipóteses liminarmente rejeitadas

Das 26 hipóteses colocadas, 4 hipóteses foram liminarmente rejeitadas. Foram elas:

H1.3.1 – Quanto mais acentuada a liderança partilhada (V1.3), maior a motivação com origem na empatia com a chefia (V2.1)
H1.3.2 – Quanto mais acentuada a liderança partilhada (V1.3), maior a motivação com origem no relacionamento com a chefia (V2.2)
H1.4.1 – Quanto mais acentuada a liderança por delegação (V1.4), maior a motivação com origem na empatia com a chefia (V2.1)
H1.4.2 – Quanto mais acentuada a liderança por delegação (V1.4), maior a motivação com origem no relacionamento com a chefia (V2.2)

Apesar da Liderança partilhada e da delegação de competências conferir mais autonomia aos executantes e, por isso, estar associada a colaboradores com maior maturidade e, também, a um estilo mais democrático de liderança (Hersey e Blanchard), a rejeição da hipótese poderá indiciar que a mesma pode provocar um maior afastamento pessoal entre o líder e o colaborador, havendo menos relacionamento entre ambos e como tal também uma menor empatia. Não significa isso que o trabalhador esteja menos motivado para as funções. Pode significar, sim, que eventualmente seja menos feliz nas funções, que executa, pois como se verificou em hipótese comprovada, a estado de felicidade é significativamente explicado pelo nível de empatia e de relacionamento com a chefia, nomeadamente a felicidade com origem na relação com a chefia (V4.3)

As ilações retiradas da não verificação das hipóteses referidas são de especial relevância e deverão constituir um motivo de reflexão para os líderes quanto à necessidade de manterem um relacionamento próximo com os colaboradores, mesmo quando estes sejam maduros e autónomos na execução das suas funções.

## 2. Hipóteses com variáveis relacionadas, mas com muito pouca significância

Do conjunto de hipóteses analisadas, 12 delas apresentaram algum nível de relação, mas pouco significativa, nomeadamente:

**Tabela 32** – Hipóteses com variáveis com muito pouca significância

Hipóteses	Conclusão	Valor R <sup>2</sup>
a) H3.1.4 – Quanto maior a motivação com origem na empatia com a chefia (V2.1), menor nível de insatisfação com a chefia (V4.4)	Hipótese confirmada por V2.1.2/V2.1.3 (R <sup>2</sup> =0,003). Muito pouco significativo	0,005
b) H3.3.4 – Quanto menor nível de insatisfação com a chefia (V4.4), maior o nível geral de felicidade (V4.5)	Hipótese aceitável, mas muito pouco significativo	0,007
c) H4.1 - Melhor nível de liderança (V1) melhor o nível de felicidade (V4)	Hipótese aceitável com V1.1.3, mas muito pouco significativo (R <sup>2</sup> =0,012)	0,015
d) H3.2.4 – Quanto maior a motivação com origem no relacionamento com a chefia (V2.2), menor nível de insatisfação com a chefia (V4.4)	Hipótese confirmada por V2.2.1/2.2.3/2.2.4 (R <sup>2</sup> =0,007), mas muito pouco significativo	0,016
e) H3.2.1 – Quanto maior a motivação com origem no relacionamento com a chefia (V2.2), menor o nível de infelicidade com as funções (V4.1)	Hipótese confirmada por V2.2.4 (R <sup>2</sup> =0,014). Muito pouco significativo	0,020
f) H3.3.1 – Quanto menor o nível de infelicidade com as funções (V4.1), maior o nível geral de felicidade (V4.5)	Hipótese confirmada, mas muito pouco significativo	0,022

g) H3.1.1 – Quanto maior a motivação com origem na empatia com a chefia (V2.1), menor o nível de infelicidade com as funções (V4.1)	Hipótese confirmada por V2.1.2 (R <sup>2</sup> =0,011). Muito pouco significativo	0,026
h) H1.1.2 – Quanto mais acentuada a liderança autocrática (V1.1), maior a motivação com origem no relacionamento com a chefia (V2.2)	Hipótese confirmada - Uma relação positiva entre as variáveis, embora inferior a 10%, ou seja, pouco significativa	0,042
i) H3.1.2 – Quanto maior a motivação com origem na empatia com a chefia (V2.1), maior o nível de felicidade com as funções (V4.2)	Hipótese confirmada por V2.1.3 (R <sup>2</sup> ) = 0,060. Muito pouco significativo	0,070
j) H1.2.1 – Quanto mais acentuada a liderança persuasiva (V1.2), maior a motivação com origem na empatia com a chefia (V2.1)	Hipótese confirmada- Uma relação positiva entre as variáveis, embora inferior a 10%, ou seja, pouco significativa	0,071
k) H1.2.2 – Quanto mais acentuada a liderança persuasiva (V1.2), maior a motivação com origem no relacionamento com a chefia (V2.2)	Hipótese confirmada- Uma relação positiva entre as variáveis, embora inferior a 10%, ou seja, pouco significativa	0,073
l) H1.1.1 – Quanto mais acentuada a liderança autocrática (V1.1), maior a motivação com origem na empatia com a chefia (V2.1)	Hipótese confirmada- Uma relação positiva entre as variáveis, embora inferior a 10%, ou seja, pouco significativa	0,083

Destes resultados poderemos talvez salientar a relação entre:

- a) A confiança e a partilha de dificuldades do dia a dia com a chefia pode explicar alguma diminuição da insatisfação com a chefia;
- b) O nível de felicidade geral pode ser ligeiramente afetado pela insatisfação com a chefia;
- c) A liderança partilhada (participação na tomada de decisões) contribui para um melhor nível da felicidade em geral;
- d) O relacionamento, o tratamento igualitário e o trabalho em equipa podem contribuir para a diminuição do nível de insatisfação com a chefia;
- e) O trabalho em equipa proporciona um melhor nível de felicidade com as funções;
- f) A felicidade geral pode ser afetada pelo nível de felicidade perante as funções;
- g) O relacionamento com a chefia e o trabalho em equipa contribuem para a diminuição do nível de infelicidade com as funções;
- h) A liderança autocrática (onde toda a autoridade está centrada no líder) contribui para um melhor nível de motivação, tendo em conta o relacionamento com a chefia;
- i) O relacionamento e o trabalho em equipa, fazem aumentar o nível de felicidade com as funções;

- j) A liderança persuasiva (onde o líder tenta convencer os subordinados a seguirem os seus desígnios, contribui para um melhor nível de motivação tendo em conta a empatia que se tem com a chefia;
- k) A liderança persuasiva (onde o líder tenta convencer os subordinados a seguirem os seus desígnios), contribui para um melhor nível de motivação tendo em conta o relacionamento com a chefia;
- l) A liderança autocrática (onde toda a autoridade está centralizada no líder), faz com que haja uma maior motivação, tendo como base a empatia com a chefia.

### 3. Hipóteses comprovadas

No que respeita às hipóteses comprovadas e que constroem o modelo estrutural final, as mesmas devem ser analisadas em 3 grupos:

- A) Hipóteses com comprovação relevante
- B) Hipóteses com comprovação bastante relevante
- C) Hipóteses com comprovação muita relevante

Vamos analisar cada um destes grupos:

#### A) Hipóteses com comprovação relevante

Neste conjunto de hipóteses identificamos aquelas cuja relação entre as variáveis apresentou resultado de  $R^2$  superior a 10% e inferior a 30%. No quadro seguinte apresentam-se essas hipóteses por ordem crescente de  $R^2$ :

**Tabela 33 – Hipóteses com comprovação relevante**

Hipóteses	Conclusão	Valor $R^2$
a) H3.2.2 – Quanto maior a motivação com origem no relacionamento com a chefia (V2.2), maior o nível de felicidade com as funções (V4.2)	Hipótese confirmada por V2.2.2 e V2.2.4 ( $R^2=0,104$ ); com nível significância aceitável	0,109
b) H4.2.1 - Maior motivação com origem na empatia do chefe (V2.1) melhor o nível de felicidade (V5)	Hipótese confirmada explicada pela V2.1.3 ( $R^2=0,116$ )	0,140
c) H3.3.3 – Quanto maior o nível de felicidade na relação com a chefia (V4.3), maior o nível geral de felicidade (V4.5)	Hipótese confirmada	0,149
d) H4.2.2 - Maior motivação com origem no relacionamento com o chefe (V2.2) melhor o nível de felicidade (V5)	Hipótese confirmada (todos os itens)	0,173
e) H4.3 - Quanto maior a satisfação com os recursos disponibilizados pela liderança (V3) melhor o nível de felicidade (V5)	Hipótese confirmada, explicada pela V3.1.3 ( $R^2=0,15$ )	0,177

Assim, relativamente a cada uma das hipóteses conclui-se o seguinte:

- a) O nível de felicidade com as funções é explicado de forma relevante (10,9%) pelo tratamento igualitário e pelo trabalho em equipa proporcionado pela chefia.
- b) O nível geral de felicidade é explicado de forma relevante (14%) quando a chefia partilha com os colaboradores as dificuldades do dia-a-dia.
- c) O nível geral de felicidade é explicado de forma relevante (14,9%) pelo nível de felicidade na relação com a chefia.
- d) O nível geral de felicidade é explicado de forma relevante (17,3%) pelo bom relacionamento com a chefia, a todos os níveis.
- e) O nível geral de felicidade é explicado de forma relevante (17,7%) quando os recursos disponibilizados pela chefia são afetados de forma satisfatória ao colaborador.

**B) Hipóteses com comprovação bastante relevante**

Neste conjunto de hipóteses identificamos aquelas cuja relação entre as variáveis apresentou resultado de  $R^2$  superior a 30% e inferior a 50%. No quadro seguinte apresentam-se essas hipóteses por ordem crescente de  $R^2$ :

**Tabela 34 – Hipóteses de comprovação bastante relevante**

<b>Hipóteses</b>	<b>Conclusão</b>	<b>Valor <math>R^2</math></b>
a) H2.1 – Quanto maior a satisfação com os recursos disponibilizados pela liderança (V3), maior a motivação com origem na empatia com a chefia (V2.1)	Hipótese confirmada - Explicado essencialmente por V3.1.4 ( $R^2=0,285$ )	0,372
b) H3.3.2 – Quanto maior o nível de felicidade com as funções (V4.2), maior o nível geral de felicidade (V4.5)	Hipótese confirmada	0,388

Com base nestes resultados, relativamente a cada uma das hipóteses conclui-se o seguinte:

- a) O nível de empatia com a chefia será maior quanto mais esta possibilita ao colaborador a participação em ações de formação;
- b) O nível geral de felicidade é maior quanto maior for o nível de felicidade com as funções.

**C) Hipóteses com comprovação muito relevante**

Neste conjunto de hipóteses identificamos aquelas cuja relação entre as variáveis apresentou resultado de  $R^2$  superior a 50%. No quadro seguinte apresentam-se essas hipóteses por ordem crescente de  $R^2$ :

**Tabela 35 – Hipóteses com comprovação muito relevante**

Hipóteses	Conclusão	Valor R <sup>2</sup>
a) H3.1.3 – Quanto maior a motivação com origem na empatia com a chefia (V2.1), maior o nível de felicidade na relação com a chefia (V4.3)	Hipótese confirmada	0,506
b) H3.2.3 – Quanto maior a motivação com origem no relacionamento com a chefia (V2.2), maior o nível de felicidade na relação com a chefia (V4.3)	Hipótese confirmada (sobretudo explicada pela V2.2.1/2.2.4)	0,558
c) H2.2 – Quanto maior a satisfação com os recursos disponibilizados pela liderança (V3), maior a motivação com origem no relacionamento com a chefia (V2.2)	Hipótese confirmada - Explicado essencialmente por V3.1.1 (R <sup>2</sup> =0,517)	0,584

Por último, relativamente a cada uma das hipóteses conclui-se o seguinte:

- Na hipótese a) e b) o nível de felicidade na relação com a chefia é explicado de forma muito relevante pelo nível de motivação do colaborador com origem na empatia (50,6%) e na motivação com origem no relacionamento com a chefia (55,8%), nomeadamente sustentada pelo relacionamento individual e pelo trabalho em equipa.
- Na hipótese c) a motivação com origem no relacionamento é explicada de forma muito relevante (51,7%) pela preocupação das chefias em que os seus colaboradores tenham os equipamentos necessários para executarem as suas funções. Isto é, na comprovação da hipótese com resultados mais relevante, podemos concluir que a perceção dos colaboradores em que a sua chefia está mais ou menos preocupada como as suas condições de trabalho, nomeadamente os equipamentos para a execução da tarefa, é determinante para se sentir mais ou menos motivada para ter um melhor relacionamento com a chefia.

Assim, do modelo estrutural construído com as hipóteses comprovadas retiramos as seguintes conclusões:

- A falta de relacionamento das chefias com os colaboradores, mesmo quando estes são maduros e autónomos, pode afetar os níveis de felicidade no trabalho;
- As funções e o trabalho em equipa continuam a ser aspetos a que os trabalhadores dão relevância para alcançarem melhores níveis de felicidade;
- Os colaboradores dão valor à preocupação com a sua valorização profissional através da possibilidade que lhes é proporcionada na participação em ações de formação;
- A empatia criada entre as partes é muito relevante para se alcançarem níveis de felicidade no relacionamento com a chefia;

- A preocupação do líder com as condições de trabalho dos colaboradores (nomeadamente disporem dos equipamentos necessários para exercerem as suas funções) contribui de forma relevante para que exista um bom relacionamento entre chefias e colaboradores.

## **Capítulo 5 – Conclusões e futuras linhas de investigação e contributos para a gestão**

O presente trabalho de investigação, baseado em teorias defendidas por diversos autores que serviram de base à reflexão sobre a Inteligência Emocional, permite concluir que mais do que os aspetos relacionados com o tipo de liderança, a preocupação do líder com as condições de trabalho dos colaboradores (nomeadamente disporem dos equipamentos necessários para exercerem as suas funções) e os níveis de empatia e relacionamento entre as partes são os aspetos que mais contribuem para melhorar os níveis de felicidade (no trabalho).

Os resultados obtidos nesta pesquisa vão ao encontro de outros estudos já existentes. Este estudo teve como objetivo principal demonstrar de que forma a liderança está relacionada com a motivação dos colaboradores, enquadrando-se este tema no comportamento organizacional.

Todas as pessoas que de alguma forma fazem parte da organização deverão ser alvo de atenção por parte dos seus superiores hierárquicos, para que os seus níveis de produtividade sejam superiores, baseando-se na sua motivação.

Através das análises feitas anteriormente, vamos responder às questões de partida.

Questão 1: Quais os aspetos determinantes de uma liderança motivadora?

Para que haja uma liderança motivadora, são necessários alguns aspetos chave como a empatia que se tem com a chefia, a possibilidade de partilhar opinião no momento de execução de novas tarefas, ter autonomia na execução de tarefas, ter confiança na chefia e haver a oportunidade de trabalhar em equipa por parte da chefia.

Questão 2: Qual a influência da liderança na motivação dos trabalhadores?

A liderança é o aspeto que mais influencia a motivação dos colaboradores, uma vez que com uma liderança correta, o colaborador sente-se motivado para ir trabalhar todos os dias, tendo objetivos para cumprir que lhe fazem sentido. Como vimos anteriormente, 54,1% dos respondentes refere concordar ou concordar totalmente com o facto da sua motivação para o exercício das funções resultar da empatia que tem com a sua chefia.

Vimos, também, que 61,3% dos respondentes concorda ou concorda totalmente quanto ao facto de se sentir motivado porque a chefia partilha as dificuldades do dia a dia com os respondentes.

60,4% diz que a sua motivação resulta em grande parte da forma fácil de relacionamento com a chefia.

Questão 3: Quais as habilidades emocionais que melhores competências dão aos líderes emocionalmente inteligentes?

As habilidades emocionais dos líderes são muito importantes para que os colaboradores se sintam bem no seu local de trabalho.

É importante que os líderes vejam quais as funções que mais motivam os colaboradores, dando-lhes novos desafios quando esse for o seu objetivo. É importante também que a chefia comunique de uma maneira que seja de fácil compreensão a todos os colaboradores.

Questão 4: Como manter os trabalhadores motivados quando não há recursos para os premiar?

A melhor forma de manter os trabalhadores motivados nem sempre é através de prémios.

Se um colaborador se sentir bem no seu local de trabalho, sentir que há preocupação por parte da chefia para que disponha dos equipamentos necessários para executar as funções; que existe preocupação da chefia para que o local de trabalho tenha as condições adequadas para se ter uma boa qualidade de vida no trabalho; ser-me proporcionado um horário de trabalho que permite conciliar a vida profissional com a pessoal e, ainda, sentir que existe uma preocupação com a formação constante dos colaboradores, para que estes adquiram novas competências, os colaboradores sentir-se-ão motivados no seu local de trabalho, sem que para isso seja necessário de recorrer a recompensas monetárias.

O objetivo específico “na sequência da revisão teórica identificar determinantes de uma liderança motivadora e testá-los através do trabalho empírico”, foi alcançado, uma vez que uma grande maioria dos respondentes revelam sentir-se motivados no trabalho quando estão perante uma liderança motivadora.

O objetivo “encontrar os fatores que motivam os trabalhadores de acordo com o comportamento dos líderes” também foi alcançado, uma vez que os respondentes manifestaram sentir-se motivados através da empatia com a chefia e da partilha das dificuldades alcançadas no dia-a-dia.

O objetivo “identificar nos líderes emocionalmente inteligentes quais as habilidades emocionais que mais contribuem para o sucesso da sua liderança” foi alcançado, uma vez que os líderes identificam habilidades emocionais que contribuem para o sucesso da liderança, relacionando-se de forma igual com todos os colegas, fazendo com que os colaboradores se sintam motivados mesmo nos momentos mais adversos.

E por fim, o objetivo “quais as ferramentas, técnicas ou métodos que podem compensar o déficit de recursos materiais para motivar os trabalhadores” foi também alcançado, uma vez que se conclui que se consegue motivar os trabalhadores mesmo sem serem necessários recursos materiais e/ou monetários. Podem motivar-se através de métodos que fazem com que os trabalhadores se sintam bem no local de trabalho, tal como permitir que os colaboradores tenham horários flexíveis que permitem conciliar a vida profissional com a vida pessoal.

Ou seja, as dimensões de empatia e relacionamento, enquanto habilidade a Inteligência Emocional, são testadas no presente trabalho de investigação, apresentam-se como determinantes muito relevantes nos níveis de felicidade dos trabalhadores, quer ao nível de relacionamento com a chefia, quer ao nível geral.

Apesar de o presente trabalho ter sido alvo de uma análise bastante abrangente, os dados que foram obtidos com o trabalho empírico, apresentam algumas limitações nas conclusões e relações causa efeito entre as variáveis possíveis de estudar.

Nomeadamente, o facto de se analisar a Felicidade não como uma consequência da forma como os colaboradores são liderados, mas sim enquanto aspeto um determinante do sucesso da liderança em processo de motivação.

Também a dimensão Felicidade foi, no presente trabalho suportada por um conjunto de itens bastante reduzidos nas dimensões que compõem a variável e, como tal, limitador das conclusões extraídas.

Pelo que em futuros trabalhos será interessante medir o impacto das variáveis independentes do presente modelo na variável dependente “Felicidade”, considerando uma escala de medição já testada e mais completa.

Por último, o presente trabalho assenta em um estudo de caso, com as limitações inerentes a esse método, pelo que será interessante aplicar o modelo a outras organizações, nomeadamente de natureza privada e, conseqüentemente, efetuarem-se as devidas comparações.

## Bibliografia

- Abbade, E. B., & Brenner, F. (2009). Perfil de liderança e tomada de decisão. *Revista de Administração FACES Journal*, 8(1).
- Alberto, D. G. (2009). O alinhamento das âncoras de carreira: explorando a satisfação com o trabalho.
- Alves, C. L. C., da Silva, A. V. L., & de Oliveira, E. M. J. (2017). Motivação e Recompensas: uma investigação com base nas Teorias da Hierarquia das Necessidades e da Expectativa. *Id online Revista de Psicologia*, 11(35), 325-340.
- Alves, L. C., da Silva, A. V. L., & de Oliveira, E. M. J. (2017). Motivação e Recompensas: uma investigação com base nas Teorias da Hierarquia das Necessidades e da Expectativa. *ID Online revista Multidisciplinar e de Psicologia*, 11(35), 325-340.
- Amaral, D. J. D. (2007). Teoria da Troca entre Líder Liderado (LMX): Uma teoria diádica de liderança para a identificação dos aspectos que compõem a interação líder-liderado.
- Ângelo, I. S. (2007). *Medição da inteligência emocional e sua relação com o sucesso escolar* (Doctoral dissertation).
- Barbosa, F. L. S., de Sousa, M. C. C., de Almeida Bizarria, F. P., dos Santos, A. R., & Moreira, R. N. (2016). Fatores Determinantes da Inteligência Emocional no Contexto Industrial. *Qualitas Revista Eletrônica*, 17(3), 86-103.
- Barracho, L. P. P. (2013). Motivação e satisfação dos colaboradores: O caso do Grupo Somitel (Master's thesis, FEUC).
- Carlos Gil, A. (2008). Métodos e técnicas de pesquisa social, Editora Atlas SA, São Paulo.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295(2), 295-336.
- Coelho, A., & Silva, D. (2017). O Impacto da Inteligência Emocional na Liderança Autêntica e no Sucesso Individual. *European Journal of Applied Business and Management*.
- Cunha, Miguel Pina; Cardoso, Carlos; Cunha, Rita Campos; Rego, Arménio (eds.) (2007) Manual de comportamento organizacional e gestão. 6ª edição Lisboa: Editora RH, 153- 199.

- da Silva, N. M. C., Lourenço, P. R., Peralta, C. F., & de Carvalho, C. M. S. (2010). A inteligência emocional: da clarificação do constructo à sua aplicabilidade ao exercício da liderança. *Psychologica*, (52-II), 623-642.
- de Carvalho, N. R. G., & Maressa, T. (2016). Como exercer uma liderança assertiva por meio da Inteligência Emocional. *ETIC-Encontro de iniciação Científica - ISSN 21-76-8498*, 12(12).
- de Figueiredo Queirós, M. M. L., Carral, J. M. C., & Berrocal, P. F. (2004). Inteligência Emocional percebida (IEP) e actividade física na terceira idade.
- Dinis, A., Gouveia, J. P., & Xavier, A. (2011). Estudo das características psicométricas da versão portuguesa da Escala de Expressividade Emocional. *Psychologica*, 111-137.
- dos Santos Silva, E., Sarmiento, M. A. M., de Sousa, M. A. T., & Macêdo, M. E. C. (2015). Inteligência Emocional e Liderança: Fatores preponderantes nas relações interpessoais das organizações. *Revista Interfaces: Saúde, Humanas e Tecnologia*, 3(8).
- Elias, D. V. (2017). O Coaching como ferramenta de desenvolvimento da Inteligência Emocional nas. *Revista de Iniciação Científica*, 15(2), 159-170.
- Falk, R. F., & Miller, N. B. (1992). *A primer for soft modeling*. University of Akron Press.
- Ferreira, H. M. G. (2017). Conflito Interpessoal em equipes de trabalho: O papel do líder como gerente das emoções do grupo. *Cadernos UniFOA*, 5(13), 67-75.
- Goleman, D. (2014). *Inteligência Emocional*, Círculo de Leitores, Lisboa.
- Goleman, D. (2014). *Liderança com a inteligência emocional*. Rio de Janeiro. Objetiva.
- Gonçalves, H. S., & de Miranda Mota, C. M. (2011). Liderança situacional em gestão de projetos: uma revisão da literatura. *Production*, 21(3), 404-416.
- Junior, I. D. O. R., Neto, M. T. R., Kilmnik, Z. M., & Souki, G. Q. (2016). Liderança Organizacional: um levantamento bibliográfico. *Universitas: Gestão e TI*, 6(2).
- Kressmann, F., Sirgy, M. J., Herrmann, A., Huber, F., Huber, S., & Lee, D. J. (2006). Direct and indirect effects of self-image congruence on brand loyalty. *Journal of Business research*, 59(9), 955-964.

- Longhi, C. F. (2016, November). Inteligência Emocional X Liderança. In *Congresso de Pesquisa e Extensão da Faculdade da Serra Gaúcha* (Vol. 4, No. 4, pp. 899-913).
- Mações, M. (2017). *Liderança, Motivação e Comunicação*, Conjuntura actual Editora, Lisboa.
- Miranda, S. M. L. (2017). Diz-me como comunicas e eu te direi quem és!: o líder enquanto ator político nas organizações. In Congresso Ibercom, XV. Assibercom -Associação Ibero-Americana de Pesquisadores da Comunicação. Mood Scale. *Revista de Psicologia, Educação e Cultura*, 9, 199-216.
- Neta, M. D. L. L. (2017). Investigando a Inteligência Emocional e sua aplicação à liderança. *Revista factus de Administração e Gestão*, 1(1), 49.
- Neta, M. D. L. L. (2017). Investigando a Inteligência Emocional e sua aplicação à Liderança. *Revista Factus de administração e gestão*, 1(1), 49.
- Quaglio, M. H., de Castro, A. S. V. P., dos Santos Rodrigues, A., & Contin, N. R. (2016). Liderança Situacional – uma abordagem teórica a partir do modelo de Hersey e Blanchard. *Revista Produção e engenharia*, 7(1), 575-586.
- Queirós, M. M., Fernández-Berrocal, P., Extremera, N., Carral, J. M. C., & Queirós, P. S. (2005). Validação e Fiabilidade da Versão Portuguesa Modificada da Trait Meta.
- Rego, A., & Fernandes, C. (2005). Inteligência emocional: Contributos adicionais para a validação de um instrumento de medida. *Psicologia*, 19(1-2), 139-167.
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento Organizacional*, Prentice Hall, São Paulo.
- Roberts, R. D., Flores-Mendoza, C. E., & do Nascimento, E. (2002). Inteligência emocional: um construto científico?. *Paidéia* (Ribeirão Preto), 12(23), 77-92.
- Silva, F. M. D. R. L. (2012). *O impacte da inteligência emocional no desempenho de colaboradores: análise de um caso numa grande instituição financeira em Portugal* (Doctoral dissertation).
- Silva, S. (2015). A tomada de decisão e a relação com a inteligência emocional.
- Souza, A. R. D. D. (2017). *Guia de estudos: liderança*.

Ternoski, A., Xavier, F. B., dos Santos, P. S., & Malschitzky, N. (2016). Diferenças de perfis e papéis do gerente e do líder e seus impactos na Geração Y. *Revista da FAE*, 19(2), 148-161.

Tomás, R. A., Ferreira, J. A., Araújo, A. M., & Almeida, L. S. (2015). Adaptação pessoal e emocional em contexto universitário: O contributo da personalidade, suporte social e inteligência emocional. *Revista Portuguesa de Pedagogia*, 87-107.

Torres, M. B. (2014). *O impacto da Inteligência Emocional no resultado do trabalho* (Doctoral dissertation).

Torres, M. B. (2014). O impacto da Inteligência Emocional no resultado do trabalho (Doctoral dissertation).

Turano, L. M., & Cavazotte, F. (2016). Conhecimento científico sobre liderança: uma análise bibliométrica do acervo do *The Leadership Quarterly*. *Revista de Administração Contemporânea*, 20(4), 434-457.

Woyciekoski, C., & Hutz, C. S. (2009). Inteligência emocional: teoria, pesquisa, medida, aplicações e controvérsias. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 22(1).

Yin, R. K. (1994). *Pesquisa estudo de caso-desenho e métodos*.

## Anexos

### Anexo 1 – Teste de Hipóteses

Hipóteses	----->	R2	F	Beta	B	t	signif	Confirmação
H1.1.1 – Quanto mais acentuada a liderança autocrática (V11), maior a motivação com origem na empatia com a chefia (V2.1).	V11 --> V21	0,083	28,686	0,288	2,331	5,356	0,000	Hipótese confirmada - Uma relação positiva entre as variáveis, embora inferior a 10%, ou seja, pouco significativa.
H1.1.2 – Quanto mais acentuada a liderança autocrática (V11), maior a motivação com origem no relacionamento com a chefia (V22).	V11 --> V22	0,042	13,878	0,205	0,173	3,725	0,000	Hipótese confirmada - Uma relação positiva entre as variáveis, embora inferior a 10%, ou seja, pouco significativa.
H1.2.1 – Quanto mais acentuada a liderança persuasiva (V12), maior a motivação com origem na empatia com a chefia (V21).	V12 --> V21	0,071	24,248	0,267	0,27	4,924	0,000	Hipótese confirmada - Uma relação positiva entre as variáveis, embora inferior a 10%, ou seja, pouco significativa.
H1.2.2 – Quanto mais acentuada a liderança persuasiva (V12), maior a motivação com origem no relacionamento com a chefia (V22).	V12 --> V22	0,073	25,605	0,271	0,289	5,007	0,000	Hipótese confirmada - Uma relação positiva entre as variáveis, embora inferior a 10%, ou seja, pouco significativa.
H1.3.1 – Quanto mais acentuada a liderança partilhada (V13), maior a motivação com origem na empatia com a chefia (V21).	V13 --> V21	0,02	6,406	0,141	0,204	2,531	0,012	Hipótese rejeitada.
H1.3.2 – Quanto mais acentuada a liderança partilhada (V13), maior a motivação com origem no relacionamento com a chefia (V22).	V13 --> V22	0,018	5,671	0,133	0,202	2,381	0,018	Hipótese rejeitada
H1.4.1 – Quanto mais acentuada a liderança por delegação (V14), maior a motivação com origem na empatia com a chefia (V21).	V14 --> V21	0,002	0,674	0,046	0,046	0,821	0,412	Hipótese rejeitada
H1.4.2 – Quanto mais acentuada a liderança por delegação (V14), maior a motivação com origem no relacionamento com a chefia (V22).	V14 --> V22	0,007	2,196	0,083	0,087	1,482	0,139	Hipótese rejeitada.

H2.1 – Quanto maior a satisfação com os recursos disponibilizados pela liderança (V3), maior a motivação com origem na empatia com a chefia (V21).	V3 --> V21	0,372	46,312	0,229/ 0,085/ 0,151/ 0,25	0,208/ 0,075/ 0,136/ 0,228	2,618/ 0,98/ 2,599/ 3,961	0,009/ 0,328/ 0,010/ 0,000	Hipótese confirmada - Explicado essencialmente por V314 (R <sup>2</sup> =0,2853).
H2.2 – Quanto maior a satisfação com os recursos disponibilizados pela liderança (V3), maior a motivação com origem no relacionamento com a chefia (V2.2).	V3 --> V22	0,584	109,89 8	0,421/ 0,097/ 0,122/ 0,237	0,404/ 0,092/ 0,116/ 0,228	5,922/ 1,381/ 2,587/ 0,4615	0,000/ 0,168/ 0,010/ 000	Hipótese confirmada -Explicado essencialmente por V311 (R <sup>2</sup> =0,5174).
H3.1.1 – Quanto maior a motivação com origem na empatia com a chefia (V21), menor o nível de infelicidade com as funções (V41).	V21 --> V41	0,026	2,755	0,131/ -0,161 /0,003	0,092/ -0,121 /0,002	1,934/ 0,2568 /0,038	0,054/ 0,011/ 0,969	Hipótese confirmada por V212 (R <sup>2</sup> =,011). Muito pouco significativo.
H3.1.2 – Quanto maior a motivação com origem na empatia com a chefia (V21), maior o nível de felicidade com as funções (V42).	V21 --> V42	0,07	7,822	-0,68/ 0,104/ 0,241	-0,052/ 0,084/ 0,182	-1,03/ 1,704/ 3,686	0,304/ 0,089/ 0,000	Hipótese confirmada por V213 (R <sup>2</sup> ) = 0,060. Muito pouco significativo.
H3.1.3 – Quanto maior a motivação com origem na empatia com a chefia (V21), maior o nível de felicidade na relação com a chefia (V43)	V21 --> V43	0,506	107,21	0,226/ 0,202/ 0,448	0,225/ 0,215/ 0,446	4,68/ 4,53/ 9,413	0,000	Hipótese confirmada.
H3.1.4 – Quanto maior a motivação com origem na empatia com a chefia (V21), menor nível de insatisfação com a chefia (V44).	V21 --> V44	0,005	0,549	0,060/ -0,13/ -0,08	0,041/ -0,009 /-0,055	0,87/ -0,2/ -1,177	0,385/ 0,841/ 0,24	Hipótese confirmada por V212/V213 (R <sup>2</sup> = 0,003). Muito pouco significativo.
H3.2.1 – Quanto maior a motivação com origem no relacionamento com a chefia (V22), menor o nível de infelicidade com as funções (V41).	V22 --> V41	0,02	1,59	0,103/ -0,043 /-0,044 /-0,122	0,074/ -0,036 /-0,030 /-0,091	1,317/ -0,498 /-0,494 /-1,419	0,189/ 0,619/ 0,621/ 0,157	Hipótese confirmada por V224 (R <sup>2</sup> = 0,014). Muito pouco significativo.
H3.2.2 – Quanto maior a motivação com origem no relacionamento com a chefia (V22), maior o nível de felicidade com as funções (V42).	V22 --> V42	0,109	9,618	0,102/ 0,132/ 0,000/ 0,145	0,079/ 0,118/ 0,000/ 0,116	1,365/ 1,59/ 0,004/ 1,761	0,173/ 0,113/ 0,997/ 0,079	Hipótese confirmada por V222 e V224 (R <sup>2</sup> =0,104); com nível significância aceitável.
H3.2.3 – Quanto maior a motivação com origem no relacionamento com a chefia (V22), maior o nível	V22 --> V43	0,558	98,692	0,309/ 0,14/ 0,21/ 0,209	0,314/ 0,164/ 0,2/ 0,220	5,864/ 0,2385/ 3,506/ 3,609	0,000/ 0,018/ 0,001/ 0,000	Hipótese confirmada (sobretudo explicada pela V221/224).

de felicidade na relação com a chefia (V43).								
H3.2.4 – Quanto maior a motivação com origem no relacionamento com a chefia (V22), menor nível de insatisfação com a chefia (V44).	V22 --> V44	0,016	1,277	-0,114/ 0,153/ -0,06/ -0,045	-0,081/ 0,125/ -0,04/ -0,034	-1,45/ 1,743 / -0,676/ -0,519	0,148/ 0,082/ 0,499/ 0,604	Hipótese confirmada por V221/223/224 (R <sup>2</sup> =0,007), mas muito pouco significativo.
H3.3.1 – Quanto menor o nível de infelicidade com as funções (V41), maior o nível geral de felicidade (V45).	V41 --> V45	0,022	7,246	-0,150	-0,181	-2,692	0,007	Hipótese confirmada, mas muito pouco significativo.
H3.3.2 – Quanto maior o nível de felicidade com as funções (V42), maior o nível geral de felicidade (V45).	V42 --> V45	0,388	200,519	0,623	0,697	14,16	0,000	Hipótese confirmada
H3.3.3 – Quanto maior o nível de felicidade na relação com a chefia (V43), maior o nível geral de felicidade (V45).	V43 --> V45	0,149	55,461	0,386	0,328	7,447	0,000	Hipótese confirmada
H3.3.4 – Quanto menor nível de insatisfação com a chefia (V44), maior o nível geral de felicidade (V45).	V44 --> V45	0,007	2,206	-0,083	-0,102	-1,485	0,138	Hipótese aceitável, mas muito pouco significativo.
H4.1 - Melhor nível de liderança (V1) melhor o nível de felicidade (V5).	V1 --> V45	0,015	1,222	0,009/ 0,032/ 0,103/ -0,045	0,008/ 0,035/ 0,163/ -0,048	0,14/ 0,465/ 0,1736/ -0,788	0,889/ 0,642/ 0,084/ 0,431	Hipótese aceitável com V113, mas muito pouco significativo (R <sup>2</sup> =0,012).
H4.2.1 - Maior motivação com origem na empatia do chefe (V2,1) melhor o nível de felicidade (V5).	V21 --> V45	0,14	17,037	-0,09/ 0,168/ 0,325	-0,76/ 0,152/ 0,274	-1,415/ 2,856/ 5,167	0,158/ 0,005/ 0,000	Hipótese confirmada explicada pela V213 (R <sup>2</sup> =0,116)
H4.2.2 - Maior motivação com origem no relacionamento com o chefe (V22) melhor o nível de felicidade (V5).	V22 --> V45	0,173	66,213	0,416	0,429	8,137	0,000	Hipótese confirmada (todos os itens).
H43 - Quanto maior a satisfação com os recursos disponibilizados pela liderança (V3) melhor o nível de felicidade (V5).	V3 --> V45	0,177	16,818	0,090/ 0,128/ 0,286/ -0,028	0,089/ 0,122/ 0,28/ -0,027	0,90/ 0,1294/ 4,308/ -0,381	0,369/ 0,198/ 0,000/ 0,704	Hipótese confirmada, explicada pela V313 (R <sup>2</sup> =0,15).

**Nota:** Como V4.1. e V4.4. é uma avaliação inversa, a confirmação é dada pela dispersão e não pela convergência.

## Anexo 2 - Questionário

### Impacto na motivação pelo exercício da liderança

O presente questionário integra o trabalho de investigação no âmbito do mestrado em Gestão do Potencial Humano no ISG, sobre o título "Impacto na motivação pelo exercício da liderança", que está a ser realizado pela mestranda Leonor Fraga e orientação do Professor Dr. Casimiro Ramos.

Os dados recolhidos são em completo anonimato e são para uso estritamente académico no contexto do mestrado em causa.

Obrigada pela sua resposta!

1. Gosto que a minha chefia direta me diga exatamente como quer que eu execute a tarefa.

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

2. Gosto que a minha chefia direta me coloque hipóteses alternativas para executar as minhas tarefas.

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

3. Gosto que a minha chefia direta me chame para eu dar opinião para a execução de novas tarefas ou para mudar algo 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

4. Gosto que a minha chefia direta me deixe completamente autónomo/a para executar a minha função.

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

5. A minha motivação para o exercício das funções resulta da empatia que tenho com a minha chefia.

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

6. Mesmo quando não acredito que uma ordem possa ter bons resultados, executo-a com gosto porque confio completamente na minha chefia.

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

7. Sinto-me motivado/a porque a minha chefia partilha comigo as dificuldades do dia-a-dia.

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

8. A minha motivação resulta em grande parte da forma fácil como a minha chefia se relaciona comigo.

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

9. Compreendo muito bem a forma de comunicar da minha chefia.

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

10. A minha chefia relaciona-se de forma igual com todos os 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

11. A minha chefia proporciona a realização de trabalhos 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

12. A minha chefia preocupa-se com que eu disponha dos equipamentos necessários para executar as minhas 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

13. A minha chefia procura que o meu local de trabalho tenha as condições que considero adequadas para ter qualidade de vida no 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

14. A minha chefia permite-me ter um horário de trabalho, que me permita conciliar a vida profissional com a pessoal.

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

15. A minha chefia proporciona-me a formação adequada para que me mantenha atualizado/a e adquira novas competências.

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

16. Levanto-me todos os dias com vontade de ir para o meu local de trabalho.

	1	2	3	4	5	
Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito

17. As funções que executo são exatamente as que me motivam.

	1	2	3	4	5	
Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito

18. É graças à chefia que consigo encontrar forças quando estou em maiores dificuldades.

	1	2	3	4	5	
Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito

19. Gostava de ter novos desafios.

	1	2	3	4	5	
Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito

20. Sinto-me sobrecarregado/a de tarefas.

	1	2	3	4	5	
Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito

21. No dia-a-dia não tenho tempo para pensar como poderia fazer as coisas de maneira diferente.

	1	2	3	4	5	
Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito

### Faixa Etária

- Menos de 25 anos
- 26 a 35 anos
- 36 a 45 anos
- 46 a 55 anos
- Mais de 56 anos

### Sexo

- Feminino
- Masculino

### Habilitações Literárias

- Até ao 12º ano
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

### Posição Hierárquica

- Chefia operacional
- Chefia intermédia
- Chefia superior

### Categoria Profissional

Short answer text

---

### Concelho onde trabalha

Short answer text

---