



Escola Superior de Gestão de Tomar

Dissertação de Mestrado

**Influência do burnout na motivação e na satisfação dos
diretores e da gestão intermédia das empresas**

Ana Carolina Fernandes Saraiva, N° 20381

Mestrado em Gestão

Tomar, julho de 2024



Escola Superior de Gestão de Tomar

Dissertação de Mestrado

**Influência do burnout na motivação e satisfação dos diretores e
da gestão intermédia das empresas**

Orientada por:

Professora Especialista Maria Fernanda Pires Aparício

Resumo

O *burnout* consiste num estado de exaustão física e psicológica causado pelo ambiente de trabalho e é composto por três dimensões: exaustão, cinismo e eficiência profissional. Este fenómeno ocupacional é cada vez mais estudado por ser um grande flagelo tanto para os indivíduos como para as organizações a que pertencem.

A pressão constante do mundo empresarial leva a elevados níveis de stress e exaustão dos recursos do indivíduo o que acaba a manifestar-se em atitudes cínicas e distantes face ao trabalho e aos colegas culminando em baixa eficiência profissional e falta de sentimento de realização.

A motivação no trabalho é caracterizada pela vontade do indivíduo desempenhar o seu papel da melhor maneira possível, no entanto, o *burnout* pode atrapalhar a capacidade do indivíduo de se comprometer e de se envolver com as suas responsabilidades profissionais.

A satisfação no trabalho reflete os sentimentos positivos sentidos pelo indivíduo relativamente ao seu trabalho, no entanto, o *burnout* pode impactar a satisfação de forma negativa, levando a que o indivíduo não se sinta bem no seu local de trabalho, o que pode fazer com que o mesmo tenha um sentimento de lealdade para com a empresa menor e acabe a abandonar a mesma.

Assim sendo, é imperativo compreender como o *burnout* afeta a motivação e a satisfação para assim se poder mitigar os seus efeitos de modo a tornar o ambiente organizacional mais saudável e produtivo para se poder alcançar o sucesso da organização.

Palavras-chave: *Burnout*, Motivação, Satisfação, Recursos Humanos, Bem-estar organizacional

Abstract

Burnout consists of a state of physical and psychological exhaustion caused by the work environment and is made up of three dimensions: exhaustion, cynicism and professional efficiency. This occupational phenomenon is being studied more and more because it is a major scourge for both individuals and the organizations to which they belong.

The constant pressure of the business world leads to high levels of stress and exhaustion of the individual's resources, which ends up manifesting itself in cynical and distant attitudes towards work and colleagues, culminating in low professional efficiency and a lack of fulfilment.

Motivation at work is characterized by the individual's willingness to perform their role to the best of their ability, however *burnout* can hinder the individual's ability to commit and to engage with their professional responsibilities.

Job satisfaction reflects the positive feelings felt by the individual towards their work, however, *burnout* can impact satisfaction negatively leading to the individual not feeling well in their workplace, which can cause them to have a lower sense of loyalty towards the company and end up leaving.

Therefore, it is imperative to understand how burnout affects motivation and satisfaction to mitigate its effects to make the organizational environment healthier and more productive to achieve the organization's success.

Keywords: *Burnout*, Motivation, Satisfaction, Human Resources, Organizational well-being

Agradecimentos

Agradeço a Deus por me iluminar o caminho e me dar forças para continuar mesmo nos momentos difíceis.

Agradeço à minha mãe, ao meu irmão e à minha avó materna por serem os meus pilares e pelo apoio incondicional que me deram durante todos estes anos, sem eles nunca teria conseguido chegar aqui.

Quero também agradecer à minha orientadora de dissertação pela disponibilidade, pela simpatia e por toda a ajuda que me foi prestada, muito obrigada Professora Especialista Maria Aparício.

Agradeço também a todas as empresas que se disponibilizaram para me ajudar com este estudo e por todas as palavras de apoio e conselhos que me deram.

Quero também agradecer a todos os colegas, amigos e professores que fui conhecendo ao longo do meu processo académico.

Por fim, quero dedicar esta dissertação ao meu avô Albertino (in memoriam) que esteve sempre do meu lado.

Índice

Índice de tabelas	III
Índice de gráficos.....	IV
Lista de abreviaturas e Siglas	V
Lista de símbolos.....	VI
1 – Introdução	1
1.1 - Contextualização do tema	1
1.2 – Questão de investigação	2
1.3 – Objetivos de investigação	2
1.4 – Relevância do estudo	2
1.5 – Estrutura da dissertação	3
2 - Revisão da Literatura	4
2.1- <i>Burnout</i>	4
2.2 - Motivação.....	7
2.2.1 - Hierarquia de Necessidades de Maslow	7
2.2.2 - Teoria de dois fatores de Herzberg	9
2.2.3 - Teoria das necessidades de McClelland	9
2.2.4 - Teoria da Expetativa de Vroom	10
2.2.5 - Teoria da Equidade de Adams	10
2.2.6 – Estudos recentes	11
2.3 - Satisfação no trabalho	11
2.4 - Níveis de gestão de uma empresa	13
3 - Metodologia	14
3.1 - Metodologia e métodos de investigação	14
3.2 - Plano metodológico.....	14
3.3 - Técnicas e instrumentos de recolha de dados.....	15
3.4 - Amostra	16
4 – Análise e apresentação dos resultados obtidos	17
4.1 – Análise dos dados demográficos.....	17
4.2 - Guia para avaliação dos valores relativos ao burnout, motivação e satisfação	22
4.3 – Fiabilidade dos instrumentos de investigação	23
4.4 - Limitações dos instrumentos de investigação	24
4.5 – Análise dos dados relativos ao <i>burnout</i> , motivação e satisfação	25
4.5.1 - Teste de normalidade.....	28

4.5.2 - Correlação entre as variáveis (Teste das hipóteses)	28
5 - Conclusões	33
Referências Bibliográficas	35
Anexos.....	38
Anexo 1 – Inquérito por questionário	38

Índice de tabelas

Tabela 1: Matriz de pontuações do MBI-GS - Adaptado de McLaurine,2008.....	22
Tabela 2: Matriz de pontuações das necessidades de McClelland - Adaptado de McClelland, 1987	23
Tabela 3: Matriz de pontuações da satisfação no trabalho - Adaptado de Spector, 1985	23
Tabela 4: Frequência absoluta das dimensões do <i>burnout</i>	25
Tabela 5: Média, mediana e desvio padrão das variáveis.....	26
Tabela 6: Média das dimensões do <i>burnout</i>	26
Tabela 7: Média das dimensões da motivação.....	27
Tabela 8: Média das dimensões da satisfação	27
Tabela 9: Teste de normalidade dos dados	28
Tabela 10: Correlação entre motivação/exaustão	28
Tabela 11: Correlação entre motivação/cinismo.....	29
Tabela 12: Correlação entre motivação/Eficácia profissional	30
Tabela 13: Correlação entre satisfação/exaustão	30
Tabela 14: Correlação entre satisfação/cinismo	31
Tabela 15: Correlação entre satisfação/eficácia profissional.....	31

Índice de gráficos

Gráfico 1: Distribuição de idades.....	17
Gráfico 2: Género dos inquiridos	18
Gráfico 3: Tipo de setor onde desempenha funções.....	18
Gráfico 4: Dimensão da empresa	19
Gráfico 5: Categoria dentro da empresa.....	19
Gráfico 6: Área da função desempenhada.....	20
Gráfico 7: Número de anos na empresa	21
Gráfico 8: Número de anos na função atual.....	21
Gráfico 9: Setor de atividade.....	22

Lista de abreviaturas e Siglas

OMS – Organização Mundial de Saúde

Lista de símbolos

ρ - p-value

α - alfa de Cronbach

1 – Introdução

1.1 - Contextualização do tema

O mundo empresarial está cada vez mais competitivo, por isso, as empresas são proporcionalmente mais exigentes com os seus colaboradores, principalmente com os da gestão intermédia e da gestão de topo caracterizados pela tomada de decisões, pela liderança de equipas/departamentos e pelo cumprimento de objetivos. Assim sendo, estes colaboradores apresentam um elevado nível de *stress* e se este não for tratado pode tornar-se crónico, dando assim origem ao *burnout*, um fenómeno ocupacional caracterizado pelo desgaste físico e psicológico.

Uma das primeiras definições do *burnout* foi apresentada por Maslach & Leiter (1997), apresentando o *burnout* como um fenómeno composto por três dimensões, sendo elas, exaustão física/emocional (esgotamento dos recursos emocionais e físicos do indivíduo), cinismo/despersonalização (atitudes negativas ou de distanciamento relativamente aos colegas de trabalho) e baixa eficácia/realização profissional (perceção de fracasso e pouca produtividade)

Segundo Locke (1969), a satisfação no trabalho é associada ao sentimento de prazer e realização que derivada do seu trabalho.

A motivação no trabalho é caracterizada como um conjunto de fatores que impulsionam o indivíduo a alcançar objetivos e a satisfazer as suas necessidades relacionadas com o trabalho (Steers, Mowday & Shapiro, 2004).

Nos últimos anos têm surgidos vários estudos pelo mundo, no âmbito do *burnout* que demonstram que este fenómeno está em crescimento, devido à enorme pressão por parte das empresas para se melhorar o desempenho e devido ao ambiente organizacional estar em constante mudança, o que pode afetar a satisfação e a motivação destes colaboradores.

1.2 – Questão de investigação

Para se poder mitigar o problema da falta de motivação e de satisfação nos diretores e gestores intermédios, é importante perceber o papel do *burnout* face a estas variáveis. Deste modo o estudo tem como questão de investigação: O *burnout* e as suas dimensões influenciam negativamente a motivação e a satisfação no trabalho?

1.3 – Objetivos de investigação

Através da questão de investigação é possível criar os objetivos gerais e específicos. Assim sendo, o objetivo geral desta investigação é estudar o efeito do *burnout* na satisfação e na motivação dos diretores e das chefias intermédias nas médias e grandes empresas portuguesas.

Para compreender este efeito é necessário estudar as relações entre o *burnout*, a satisfação e a motivação, desse modo os objetivos específicos desta investigação consistem em:

- Determinar a relação entre *burnout* e satisfação no trabalho
- Determinar a relação entre *burnout* e motivação no trabalho
- Validar as seguintes hipóteses:
 - a) A exaustão física e emocional afeta negativamente a motivação
 - b) O cinismo afeta negativamente a motivação
 - c) A baixa eficácia/realização pessoal afeta negativamente a satisfação
 - d) A exaustão física e emocional afeta negativamente a satisfação
 - e) O cinismo afeta negativamente a satisfação
 - f) A baixa eficácia/realização pessoal afeta negativamente a satisfação

1.4 – Relevância do estudo

A investigadora/psicóloga Tânia Gaspar efetuou estudos associados ao ambiente de trabalho e bem-estar nas empresas, num dos estudos é abordado a presença do *burnout* nas

empresas portuguesas. A mesma referiu numa entrevista ao Jornal Expresso (Lusa, 2023) em que considera a gestão intermédia um grupo de grande risco a nível de *stress*, uma vez que, esta chefia encontra-se “numa posição de sanduíche”, onde os profissionais têm de conseguir conciliar tanto o cumprimento dos objetivos impostos pela administração da empresa como a gestão dos profissionais dos escalões abaixo de si, o que leva a um aumento exponencial dos níveis de *stress* e consequentemente a possibilidade do surgimento do *burnout*.

Os diretores foram adicionados ao estudo, uma vez que são os superiores diretos da gestão intermédia e têm como função motivar e guiar a gestão intermédia, no entanto, se os mesmos sofrerem de *burnout*, podem propagá-lo pela gestão intermédia, afetando satisfação e a motivação dos mesmos através do aumento do *stress* e do mal-estar organizacional.

Deste modo, este estudo é relevante para se compreender melhor quais são os níveis de *burnout* nas chefias intermédias e como o mesmo afeta a sua satisfação e motivação no trabalho.

1.5 – Estrutura da dissertação

Esta dissertação está organizada em 5 capítulos.

No primeiro capítulo é apresentada uma breve introdução ao tema a ser estudado, estando este dividido em 6 subcapítulos: contextualização do tema, questão de investigação, objetivos de investigação, relevância do estudo e a estrutura da dissertação.

De seguida, o segundo capítulo refere-se à revisão da literatura, onde é efetuado um enquadramento teórico sobre o *burnout*, a motivação no trabalho, a satisfação no trabalho e os níveis de gestão de uma empresa.

No terceiro capítulo é apresentada a metodologia da investigação composta pela metodologia e métodos de investigação, plano metodológico, técnicas e instrumentos de recolha de dados e a amostra.

Em quarto lugar é apresentado o capítulo da análise e apresentação dos dados obtidos, onde foi efetuada uma análise aos dados demográficos, uma análise aos dados das variáveis, o teste de normalidade e a correlação das variáveis.

Por último, são apresentadas as conclusões deste estudo, algumas limitações encontradas e linhas de investigação futuras.

2 - Revisão da Literatura

2.1- *Burnout*

O estudo do *burnout* foi iniciado nos anos 70 pelo psicólogo Herbert Freudenberger. Nesta altura, Freudenberger trabalhava num centro de saúde gratuito que funcionava à base de voluntariado e ele começou a aperceber-se de vários sintomas que eram comuns a muitos dos voluntários tais como a exaustão, as mudanças de humor, a depressão, entre outros. Deste modo, o psicólogo compreendeu que estava perante os sintomas de esgotamento profissional a que mais tarde ele daria o nome de Síndrome de *Burnout* (Fontes, 2020).

Segundo Freudenberger (1974), o *burnout* é um “estado de exaustão física e mental condicionado pela atividade profissional do próprio indivíduo” (p.159), ou seja, é um estado onde o indivíduo esgota totalmente as suas capacidades, causadas pelo *stress* do ambiente de trabalho nomeadamente pela fadiga e frustração.

Em 1981, Christina Maslach e Susan Jackson definiram o *burnout* como um estado de exaustão psicológica e cinismo entre pessoas que lidam diretamente com outras pessoas no seu emprego, em outras palavras, os colaboradores sentem-se esgotados psicologicamente de tal forma que não conseguem responder às exigências profissionais, o que origina atitudes negativas face aos clientes ou aos colegas. Outro aspeto que caracteriza a síndrome de *burnout*, segundo estas autoras, é a tendência do colaborador se desvalorizar, ou seja, sente-se insatisfeito com o seu trabalho e consigo mesmo. (Maslach & Jackson, 1981)

Deste modo, o *burnout* acarreta consequências para a vida profissional do colaborador tais como uma diminuição na qualidade do serviço prestado, aumento da possibilidade de saída da organização, aumento do absentismo e desmotivação. Além disso, também pode afetar a vida pessoal com problemas de abusos de substâncias como álcool e drogas, insónia, depressão e problemas familiares. (Maslach & Jackson, 1981)

Esta definição de *burnout* foi criada após terem efetuado vários estudos para provarem a validade do Maslach Burnout Inventory, um instrumento de avaliação desta síndrome. Com os resultados da aplicação deste instrumento, foi possível categorizar o *burnout* em três dimensões interdependentes: exaustão física e psicológica, despersonalização e baixa realização pessoal. (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2011)

A exaustão é assinalada pela sobrecarga e esgotamento das capacidades físicas e emocionais, a pessoa sente-se como já não tivesse nada para oferecer à organização. Esta dimensão é caracterizada por sintomas de cansaço, irritabilidade e ansiedade.

A segunda dimensão é a despersonalização/cinismo, este estado consiste numa postura distante, indiferente e fria face aos colegas e clientes. Deste modo, o colaborador tende a imputar as suas frustrações em quem o rodeia, o que pode prejudicar o ambiente organizacional e até o desempenho das funções dos outros colaboradores.

Por fim, a terceira dimensão é a baixa eficiência/realização profissional em que o indivíduo tem tendência a avaliar-se negativamente relativamente às suas competências, ao seu desempenho, à sua produtividade e à sua satisfação no trabalho. Neste estágio, o colaborador sente que não consegue cumprir com o que lhe é pedido, o que leva a uma diminuição da autoestima e aos sentimentos de fracasso e incompetência.

Gil-Monte (2015) propõe outro modelo composto por quatro dimensões: ilusão pelo trabalho, desgaste psíquico, indolência e a culpa.

A ilusão pelo trabalho refere-se ao desejo do indivíduo de atingir metas relacionadas com o seu trabalho, sendo estas percebidas como fonte de satisfação pessoal.

O desgaste psíquico e a indolência correspondem às dimensões de exaustão emocional e despersonalização descritas por Maslach, Schaufeli e Leiter (2011).

A dimensão da culpa diz respeito ao sentimento de culpa que o colaborador sente por ter atitudes e comportamentos não condizentes com as normas da empresa e as normas sociais.

O modelo de Maslach, Schaufeli e Leiter e o modelo de Gil-Monte complementam-se, uma vez, que os dois explicitam o que acontece ao colaborador e como isso o afeta como membro de uma organização.

O *burnout* acarreta consequências/sintomas graves a vários níveis, como já foram referidos acima, Freitas e Santos (2015) organizam e categorizam as mesmas em quatro dimensões: fisiológica, comportamental, emocional e de autoproteção.

A dimensão fisiológica refere-se aos sintomas físicos sentidos pelo indivíduo tais como “(...) fadiga, dores de cabeça, insónia, dores musculares, alterações de peso, problemas gastrointestinais e irritabilidade (...)” (Freitas & Santos, 2015) (p.50).

A dimensão comportamental relaciona-se com as atitudes do indivíduo face ao trabalho “(...) atrasos no trabalho, perda de entusiasmo, afastamento dos colegas, dificuldade em tomar decisões, baixo rendimento (...)” (Freitas & Santos, 2015) (p.50).

A dimensão emocional refere-se aos sintomas psicológicos do indivíduo tais como “(...) pessimismo, baixa autoestima, mudança de valores, perda de objetivos, sentimento de culpa (...)” (Freitas & Santos, 2015) (p.50).

A dimensão da autoproteção refere-se às medidas criadas pelo indivíduo para se proteger de situações negativas no local de trabalho, sendo elas “(...) supressão consciente de informação, negação das emoções e maior atenção para evitar experiências negativas (...)” (Freitas & Santos, 2015) (p.50).

Em 2019 a Organização Mundial da Saúde, classificou, oficialmente, o *burnout* como um fenómeno ocupacional, incluindo-o assim na 11.ª Revisão da Classificação Internacional de Doenças (CDI-11).

Segundo a mesma, o *burnout* é definido como uma “uma síndrome que resulta do *stress* crónico associado ao local de trabalho que não foi gerido de forma correta” e apresenta também as já conhecidas três dimensões do *burnout*: a exaustão, o cinismo e redução da eficácia profissional. (OMS, 2019)

Em 2022, a empresa de consultoria Mercer apresentou um estudo sobre as tendências globais a nível empresarial e um dos temas abordados foi o *burnout*. Ao efetuarem uma comparação entre o ano de 2019 e o ano de 2022, denotou-se que a percentagem de trabalhadores que se sente em risco de *burnout* sofreu um aumento exponencial de 63% (2019) para 81% (2022). Os motivos associados a este aumento são, nos homens, a falta de igualdade entre trabalhadores e a falta de uma rede apoio, nas mulheres, a quantidade de trabalho e o estado psicológico pós-pandemia. (Mercer, 2022)(p.9)

Já em Portugal, em 2023, o Laboratório Português dos Ambiente de Trabalho Saudáveis também efetuou um estudo nesta área. O estudo teve como amostra 2000 trabalhadores de diversas áreas como saúde, transportes, educação, restauração, alojamento, etc. O estudo demonstrou que 80% dos trabalhadores têm pelo menos um sintoma associado ao *burnout* e que 63% das pessoas apresenta os três sintomas.

Além disso, foram identificadas as áreas que têm um maior potencial de *burnout* nos seus trabalhadores, que são as áreas dos transportes, administração pública e o comércio/retalho. (Gaspar, et al., 2023)

2.2 - Motivação

O conceito de motivação, tal como o conceito de *burnout*, tem vindo a evoluir ao longo do tempo e por ser algo abstrato e subjetivo, cada autor tem uma teoria ou uma ideia diferente.

A motivação é um processo psicológico que impulsiona o colaborador a dar o seu melhor na sua função e cada indivíduo tem fatores intrínsecos e extrínsecos que moldam a sua motivação.

Segundo Page (2008), a motivação é um processo composto por três componentes: intensidade, direção e persistência do esforço de cada colaborador para atingir uma determinada meta.

Chiavenato (2014) refere que há dois modelos de motivação dos colaboradores, o modelo tradicional é o modelo em que se assume que o colaborador é motivado exclusivamente por recompensas financeiras enquanto no modelo moderno assume-se que o colaborador é motivado por diversos tipos de incentivos como remuneração, objetivos a alcançar, satisfação no trabalho, realização de objetivos pessoais dentro da profissão, entre outros.

2.2.1 - Hierarquia de Necessidades de Maslow

Segundo esta teoria, os indivíduos são motivados quando procuram satisfazer as suas necessidades. As necessidades são organizadas de forma hierárquica pela sua importância,

estando na base as necessidades mais básicas que todo o ser humano precisa de satisfazer para depois alcançar o topo que são as necessidades pessoais do indivíduo, normalmente relacionadas com o atingir o seu potencial máximo como pessoa.

As necessidades estão organizadas em cinco categorias, da base para o topo, necessidade fisiológica, necessidade de segurança, necessidade social, necessidade de estima e necessidade de realização pessoal.

A necessidade fisiológica está relacionada com a alimentação, o descanso, a respiração, água, ou seja, são as necessidades básicas para a subsistência do ser humano.

A necessidade de segurança está associada à segurança do lar, um emprego estável, uma boa condição de saúde, entre outras.

A necessidade social é o sentimento de pertença a uma família, de amor, de amizade, porque o ser humano por si só é um ser social e valoriza muito a socialização.

A necessidade de estima tem a ver com a forma como o indivíduo se vê e como é visto pelos outros, a confiança que sente em si, o respeito que os outros têm por si e também os objetivos e metas já alcançados.

A necessidade de realização pessoal está associada ao próprio potencial, ao conseguir atingir objetivos e melhorar o “eu” interior, o que normalmente significa tornar-se uma pessoa com menos preconceitos, ser mais espontâneo, maior capacidade de resolução de problemas ou tornar-se mais criativo.

No entanto, esta teoria não é a mais acertada, uma vez que, segundo Maslow após uma necessidade satisfeita, esta deixa de motivar, o que não é necessariamente verdade, há certas necessidades que nunca estão totalmente satisfeitas, o que significa que continuam a motivar.

Além disso, a pirâmide de Maslow deve ser satisfeita da base para o topo, no entanto, isso pode não acontecer porque as pessoas podem ver as necessidades de forma diferente, dando um exemplo, valorizarem mais a posse de um bem de luxo do que se alimentarem de forma adequada. (Maslow, 1954)

2.2.2 - Teoria de dois fatores de Herzberg

Herzberg procurou explicar a motivação no trabalho através de uma teoria de dois fatores: higiénicos (extrínsecos) e motivacionais (intrínsecos). Os fatores higiénicos servem para “prevenir a insatisfação do trabalhador” (Yusoff, Kian, & Idris, 2013) (p.3) e os fatores motivacionais são os que “aumentarão a satisfação do trabalhador com a sua profissão”. (Yusoff, Kian, & Idris, 2013) (p.3)

Os fatores higiénicos estão associados ao ambiente de trabalho (ex: condições de trabalho, políticas da empresa, remuneração, benefícios do cargo, entre outros) e como tal, são fatores externos ao colaborador e como referido previamente, servem para evitar a insatisfação, no entanto não quer dizer que os mesmos motivem ou satisfaçam o colaborador.

Os fatores motivacionais relacionam-se com as tarefas que são efetuadas e com o conteúdo do posto de trabalho (ex: autorrealização, reconhecimento pelo seu trabalho, crescimento profissional, entre outros). Assim sendo, estes fatores são os verdadeiros motivadores, eles elevam a satisfação e consequentemente a produtividade. Quando estes fatores não são assegurados provocam a insatisfação. (Yusoff, Kian, & Idris, 2013)

Este modelo sugere que os fatores motivacionais e os fatores higiénicos são independentes entre si. Os fatores motivacionais podem provocar satisfação ou não satisfação (estes também geram motivação) enquanto os fatores higiénicos podem provocar insatisfação ou não insatisfação. (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959)

A crítica a esta teoria é que ambos os fatores contribuem para a satisfação e insatisfação do colaborador.

2.2.3 - Teoria das necessidades de McClelland

Esta teoria foca-se nas necessidades que o indivíduo vai adquirindo ao longo da vida através das suas experiências e do percurso profissional. As necessidades são divididas em três categorias: realização/sucesso, poder e afiliação. (McClelland, 1987)

A necessidade de realização/sucesso é a vontade que o indivíduo tem de ser bem-sucedido em ambientes competitivos, o que leva a que seja motivado por objetivos exigentes, situações com algum risco e pelo *feedback* do seu desempenho.

A necessidade de poder é a vontade de controlar ou influenciar o desempenho dos colegas. O indivíduo é motivado pela obtenção de estatuto, respeito dos outros e prestígio.

A necessidade de afiliação é a vontade de ser aceite pelos outros e criar conexões com os colegas. O indivíduo é motivado por situações de cooperação, entajuda e por ambientes pouco competitivos. (McClelland, 1987) (p. 346-347)

2.2.4 - Teoria da Expetativa de Vroom

De acordo com Vroom (1994), a motivação depende do esforço do indivíduo e da expetativa da recompensa que poderá receber, ou seja, quanto maior a expetativa face à recompensa, maior será o esforço.

Esta teoria é composta por três dimensões que influenciam o indivíduo e o seu esforço: expetativa (antevisão da probabilidade de ocorrer o resultado esperado), valência (grau de atratividade do resultado) e instrumentalidade (grau da relação desempenho-resultado), ou seja, o indivíduo irá calcular a atratividade do resultado com base na probabilidade e no esforço necessário para obter o mesmo.

2.2.5 - Teoria da Equidade de Adams

Segundo a teoria de Adams (1965), o esforço do colaborador é em função da comparação com o esforço efetuado pelos colegas, ou seja, é baseada na perceção da justiça e da igualdade entre colaboradores da mesma empresa.

O colaborador procede então a uma comparação do seu rácio de *inputs/outputs* com um de um colega em função semelhante. Desta comparação podem surgir três resultados, igualdade dos rácios (existindo equidade), desigualdade desfavorável face aos *inputs* (iniquidade por defeito) ou desigualdade favorável face aos *inputs* (iniquidade por excesso).

Existindo a equidade, o colaborador está mais motivado porque percebe que todos são tratados de igual forma.

Se a desigualdade for favorável, ou seja, o indivíduo é mais recompensado que os colegas na mesma função, pode originar sentimentos de culpa e de exclusão por parte dos colegas.

Se a desigualdade for desfavorável, ou seja, o indivíduo é menos recompensado que os colegas da mesma função, pode originar sentimentos de injustiça, o que criará uma maior tensão dentro da empresa.

O indivíduo ao estar perante uma iniquidade vai procurar reverter a situação, podendo fazê-lo através da regularização dos seus *inputs* (ex: diminuir o seu esforço), da alteração dos *outputs* (ex: pedir à empresa um escritório melhor para desempenhar a sua função) ou da alteração da sua própria percepção (ex: percebe que o seu colega tem um ordenado superior ao seu porque se empenha mais)

2.2.6 – Estudos recentes

Em 2019, Khairuddin, Saidun e Hashim (2019) efetuaram um estudo sobre os efeitos da motivação no *stress* e no desempenho das pequenas e médias empresas da Malásia, onde se descobriu que há vários fatores causadores de *stress* como a relação com o trabalho, o excesso de trabalho, a estabilidade no emprego, os recursos e a comunicação; os mesmos afetam a motivação significativamente e de forma negativa.

Já em 2020, Sulaiman et al (2020) investigaram o efeito do *stress* na motivação dos professores durante o COVID-19 (altura em que a movimentação da população era limitada e as aulas eram dadas maioritariamente *online*) na Malásia e constataram a existência de uma relação negativa e fraca entre o *stress* e a motivação no trabalho, ou seja, as dificuldades e os novos desafios do ensino *online* afetavam moderadamente a motivação dos professores.

2.3 - Satisfação no trabalho

A satisfação no trabalho é um tema com bastante relevância para os estudiosos da área de recursos humanos, uma vez que, um colaborador satisfeito tende a ser mais

produtivo, a melhorar o ambiente organizacional e a ter menos vontade de mudar de emprego.

A satisfação é associada aos sentimentos positivos que um indivíduo tem relativamente à função que desempenha.

Segundo Locke (1969), a satisfação no trabalho é um estado emocional positivo que resulta da avaliação da sua atividade profissional e da realização dos seus valores/crenças através dessa mesma atividade.

Assim sendo, o autor criou uma lista de fatores associados à profissão que podem contribuir positiva ou negativamente para a satisfação do colaborador tais como: o trabalho em si (o gosto pelo sua função, os desafios da profissão, a vontade de alcançar novos e melhores objetivos), remuneração (a remuneração ter um sistema justo e adequado), promoção (possibilidade de subir dentro da organização e obtenção de novas competências), os colegas (se são honestos, trabalhadores, simpáticos e competentes), supervisor/liderança de topo (se são confiáveis, se reconhecem o esforço, se são respeitosos) e os benefícios (se há boas condições de trabalho, se são melhores que as empresas concorrentes).

Já Spector (1997) caracteriza a satisfação no trabalho como “O quanto as pessoas gostam (satisfação) ou não gostam (insatisfação) dos seus trabalhos.”, ou seja, relaciona-se com os sentimentos que cada um tem face ao trabalho e aos seus componentes.

Este mesmo autor criou um instrumento de avaliação da satisfação no trabalho de nome Job Satisfaction Survey que permite avaliar os nove componentes da satisfação no trabalho e a satisfação na totalidade. Os nove componentes da satisfação no trabalho segundo este autor são remuneração, promoção, supervisão, benefícios, recompensa contingente, condições de trabalho, colegas, natureza do trabalho e comunicação.

De acordo com Dormann e Zapf (2001), a satisfação no trabalho está associada às condições de trabalho tais como tipo de tarefas, tipo de liderança, a responsabilidade e a autonomia do colaborador. Estas condições são importantes no ambiente organizacional, uma vez que, podem originar absentismo, vontade de trocar de trabalho (*turnover*), diminuição da produtividade e até comportamentos que desfavorecem a organização como a sabotagem, o que pode prejudicar os resultados da mesma.

De acordo com Armstrong (2006) a satisfação no trabalho está associada aos sentimentos e às atitudes que um indivíduo tem face ao seu trabalho, de tal forma que sentimentos/atitudes positivas revelam satisfação laboral enquanto sentimentos/atitudes negativas revelam insatisfação laboral.

Em 2019, Ofei-Dodoo et al (2019) realizaram um estudo sobre a relação entre o *burnout* e a satisfação nos coordenadores de um programa relacionado com obstetria e ginecologia e comprovaram a existência de uma relação reversa entre o *burnout* e a satisfação, o que significa que coordenadores satisfeitos apresentam baixos níveis de *burnout*.

Este ano foi efetuada outra investigação no mesmo âmbito na Roménia, onde se procurou compreender a relação entre *burnout* e satisfação no trabalho entre os colaboradores de uma instituição de investigação cultural, foi comprovada uma relação reversa entre o *burnout* e a satisfação, estes trabalhadores apresentavam um elevado nível de satisfação e um baixo nível de *burnout*, estando em congruência com o estudo anteriormente apresentado. (Sabie, Popescu, & Cretu, 2024)

2.4 - Níveis de gestão de uma empresa

As médias e grandes empresas são organizações compartimentadas e com um número elevado de colaboradores, assim sendo, é necessário garantir que todos estão a trabalhar para alcançar os objetivos da empresa. Deste modo, foram criados três níveis de gestão: estratégico (gestão de topo), tático (gestão intermédia) e operacional (gestão de primeira linha).

O nível estratégico é caracterizado pela definição de objetivos da empresa (especialmente a longo prazo), controlo da organização, distribuição de recursos e criação de estratégias para atingir os objetivos definidos. Este é o patamar de gestão mais alto de uma empresa e normalmente engloba um pequeno grupo de pessoas com funções como: Chief Executive Officer (CEO), Chief Financial Officer (CFO), gerentes de topo, diretores, entre outros.

O nível tático é a conexão entre o nível estratégico e o nível operacional, ou seja, a gestão intermédia transforma as estratégias criadas pela gestão de topo em planos de ação exequíveis e claros para a gestão de primeira linha. Também é responsável pela definição dos objetivos a curto e médio prazo de cada departamento da empresa e pela avaliação da *performance* de cada um. Este patamar é composto por um grupo de pessoas mais amplo e com funções como: chefes de departamento, coordenadores, responsáveis por projeto, entre outros.

O nível operacional é a base da pirâmide e é caracterizado pela gestão das operações do dia a dia da empresa, o que inclui gestão da produção ou da venda, distribuição de tarefas entre os colaboradores, gestão de conflitos, motivação dos colaboradores, entre outros. Além disso, este nível visa atingir as metas definidos pela gestão intermédia de forma eficiente. Este patamar, tal como o nível tático, é composto por um grupo amplo de pessoas que desempenham funções de: administradores, líderes de equipa, encarregados, entre outros. (Tyrańska, 2016)

3 - Metodologia

3.1 - Metodologia e métodos de investigação

A metodologia de investigação é definida por John Creswell (2014) como um guia para a condução do estudo, onde são detalhados os procedimentos necessários para recolher, analisar e interpretar os dados obtidos.

Nesta investigação foi utilizada a metodologia quantitativa, visto que se recorreu ao uso de procedimento estatísticos para analisar a relação entre as variáveis, visando a generalização de conclusões (Coutinho, 2014).

3.2 - Plano metodológico

Relativamente ao plano metodológico foi adotado o levantamento ou *survey*, visto que é o mais adequado tendo em conta o estudo em questão. Um levantamento é definido

por Bryman (2016) como uma técnica de pesquisa que requer a recolha de dados através de questionários padronizados devidamente aplicados a uma população-alvo com o objetivo de generalizar os resultados obtidos.

3.3 - Técnicas e instrumentos de recolha de dados

Para reunir os dados necessários para realizar o estudo proposto foram usadas duas técnicas de recolha de dados que se complementam que são o inquérito por questionário e os testes (neste caso padronizados).

O questionário utilizado é constituído por quatro secções, sendo elas:

1 – Dados Demográficos – Identificação da amostra de forma anónima

Nesta secção foram solicitados dados como: idade, género, o setor em que trabalha (público ou privado), dimensão da organização, a sua categoria, a sua função/área, os anos na empresa, os anos da presente função e o setor de atividade (primário, secundário ou terciário).

2 – Caracterização do *Burnout* em profissionais da gestão intermédia de uma empresa – *Maslach Burnout Inventory – General Survey* (Schaufeli, Leiter, Maslach & Jackson, 1996; adaptado e validado para português por Nunes (1999))

Este instrumento é composto por 16 afirmações que permitem avaliar o *burnout* do indivíduo em cada uma das suas dimensões: exaustão (afirmações 1, 2, 3, 4 e 5), cinismo/despersonalização (afirmações 8, 9, 13, 14 e 15) e realização/eficácia profissional (afirmações 6, 7, 10, 11, 12 e 16).

A sua avaliação é feita através de uma escala *Likert* de 0 (nunca) a 6 (todos os dias) conforme a frequência de ocorrência da afirmação em questão.

No caso da exaustão e do cinismo, a soma dos valores associados à escala *Likert* deve ser elevado para demonstrar a presença de *burnout*, enquanto na realização/eficácia profissional, a soma dos valores associados à escala *Likert* deve ser baixa para demonstrar a presença de *burnout*.

3 – Satisfação no trabalho – Job Satisfaction Survey de Paul E. Spector (1994), adaptado por Malheiro (2010)

Este instrumento é composto por 36 afirmações para avaliarem os diferentes componentes da satisfação no trabalho (remuneração, promoção, supervisão, benefícios, recompensa contingente, condições de trabalho, colegas, natureza do trabalho e comunicação).

A avaliação das afirmações é feita através de uma escala *Likert* de 1 (discordo fortemente) a 6 (concordo fortemente) conforme o grau de concordância com as mesmas, no entanto, em algumas afirmações a pontuação é revertida em que o 1 corresponde ao concordo fortemente e o 6 corresponde ao discordo fortemente.

A satisfação pode ser analisada por afirmação, por componente (4 afirmações) ou num todo (36 afirmações).

Se for por afirmação, um valor inferior a 3 significa insatisfação, entre 3 e 4 é um meio-termo entre satisfação e insatisfação, maior ou igual a 4 significa satisfação.

Se for por componente, inferior a 12 é insatisfação, entre 12 e 16 é um meio-termo entre satisfação e insatisfação, maior ou igual a 16 indica satisfação.

Se for num todo, inferior a 108 é insatisfação, entre 108 e 144 é um meio-termo entre satisfação e insatisfação, maior ou igual a 144 é satisfação.

4 – Motivação no trabalho - Motivação de McClelland (1987), adaptado de Rego (2000)

Este instrumento é composto por 27 afirmações que permitem avaliar as três dimensões da motivação (percepção do sucesso, necessidade de afiliação e necessidade de poder).

A sua avaliação é feita através de uma escala *Likert* de 0 (nunca) a 7 (sempre) conforme a frequência de ocorrência da afirmação em questão.

3.4 - Amostra

A amostra deste estudo foi constituída utilizando o método de amostragem não probabilística criterial, neste tipo de amostragem os participantes são escolhidos conforme

critérios pré-determinados (Patton, 2015). Neste estudo, o critério era os participantes pertencerem à gestão intermédia ou serem diretores de uma média ou grande empresa em Portugal.

O questionário foi enviado por *e-mail* diretamente a 380 médias e grandes empresas em Portugal e foram obtidas 112 respostas.

4 – Análise e apresentação dos resultados obtidos

4.1 – Análise dos dados demográficos

Obtiveram-se 112 respostas ao questionário, no entanto, foi necessário efetuar uma pré-seleção dos participantes, seguindo o critério de apresentarem pelo menos uma das dimensões do *burnout*. Deste modo, apenas 93 participantes são relevantes para o estudo em questão.

A média de idades dos participantes que participaram no estudo é de 36 anos, sendo que as idades variam entre os 22 e os 61 anos. Através do gráfico é possível observar que existe uma maior concentração na secção dos 40 aos 49 anos.

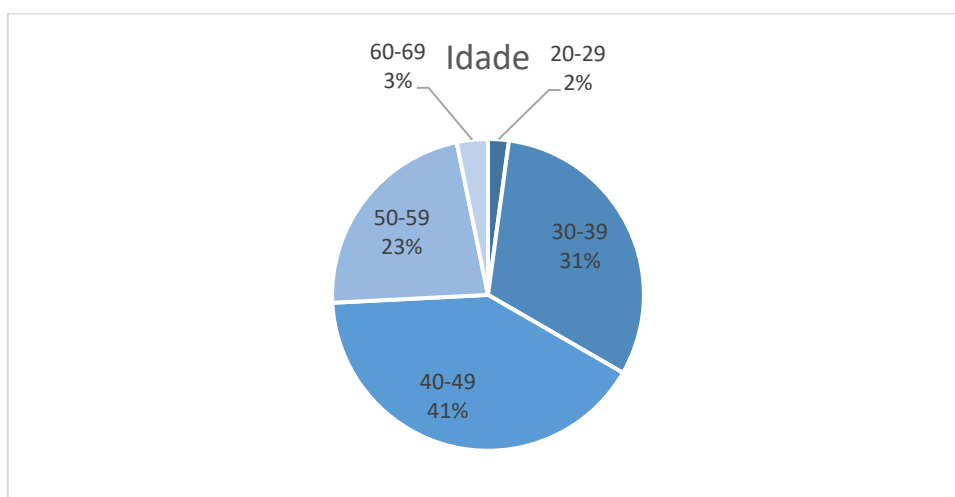


Gráfico 1: Distribuição de idades

Relativamente ao género, dos 93 participantes do estudo, 53 são do sexo feminino (57%) e 40 do sexo masculino (43%).

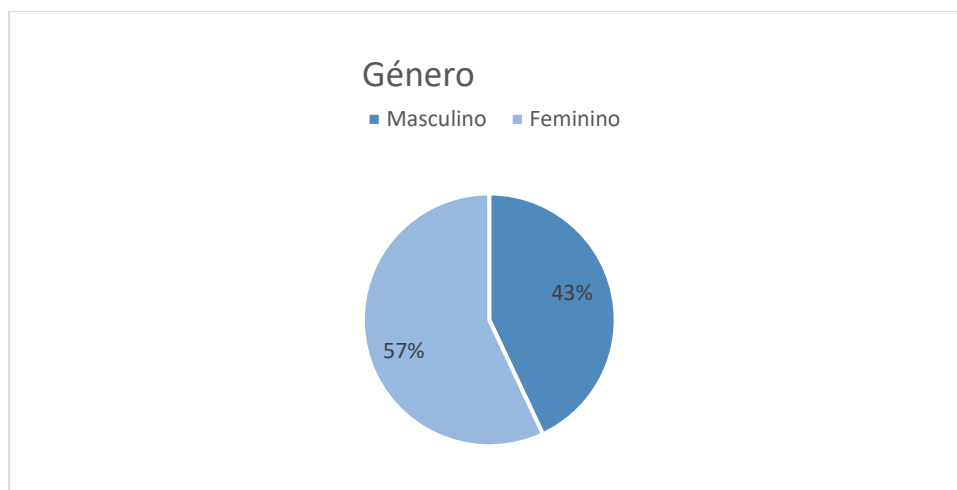


Gráfico 2: Género dos inquiridos

Quando questionados sobre o tipo de setor em que desempenham funções: 92 participantes (99%) responderam que trabalham no setor privado e 1 participante respondeu que trabalha (1%) no setor público.

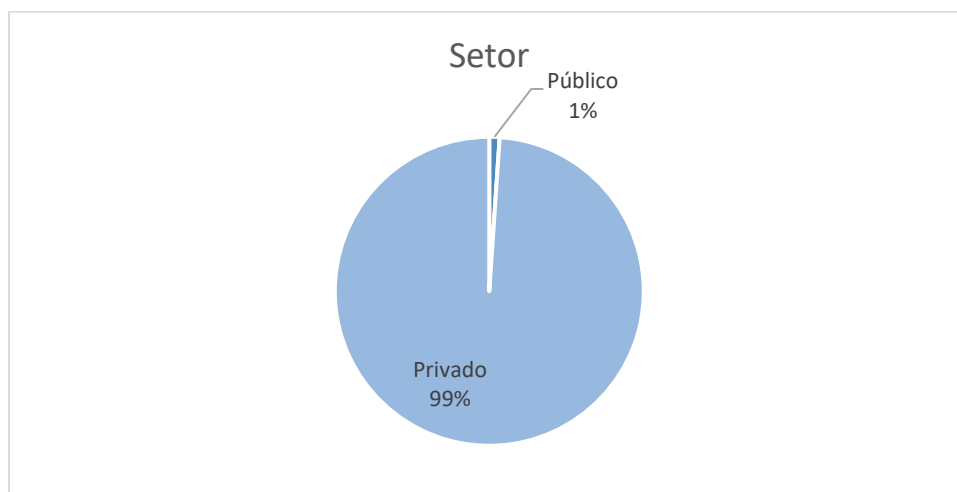


Gráfico 3: Tipo de setor onde desempenha funções

Em relação à dimensão da empresa, 53 participantes (57%) trabalham numa grande empresa, enquanto 40 participantes (43%) trabalham numa média empresa.

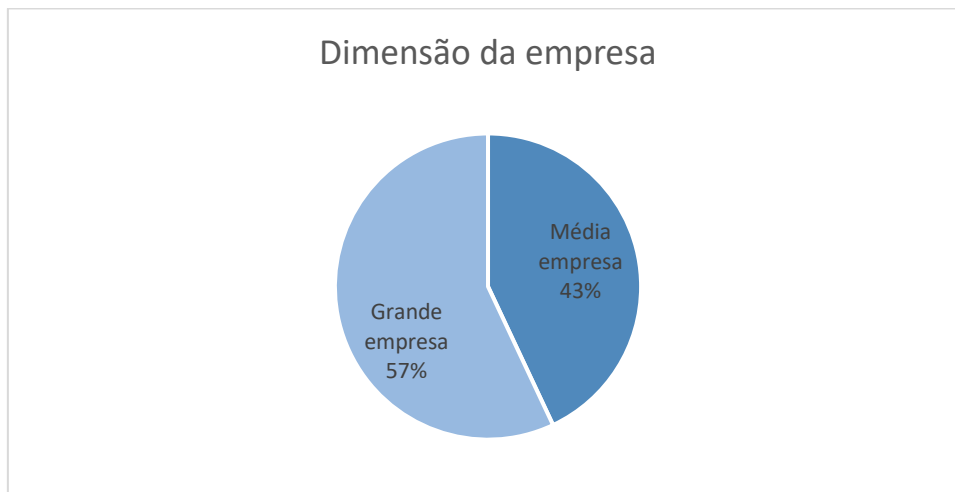


Gráfico 4: Dimensão da empresa

Para poder diferenciar entre gestão intermédia e a gestão de topo (diretores), os participantes do estudo foram questionados sobre a sua categoria dentro da empresa, onde se pode constatar que as categorias com maior frequência são chefe de departamento e/ou área (33 participantes – 35%) e diretor de departamento e/ou área (20 participantes – 22%).

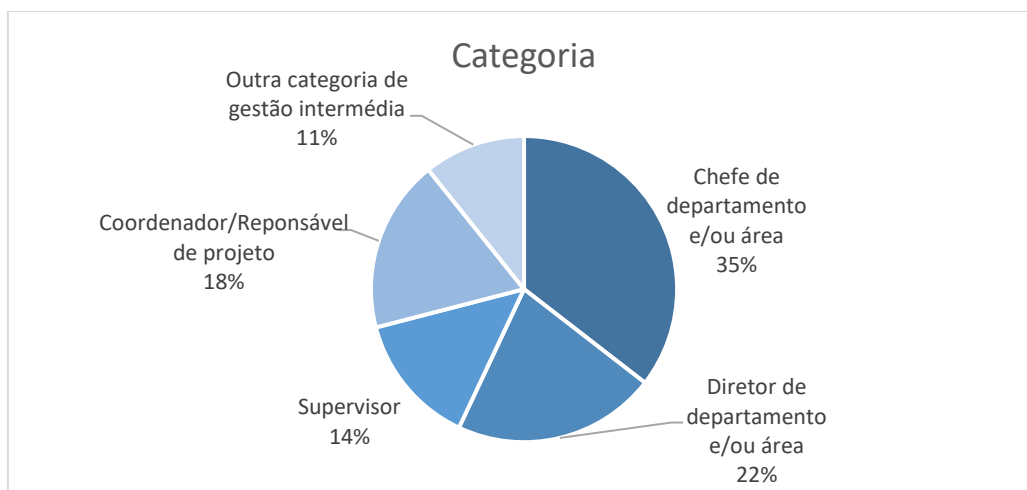


Gráfico 5: Categoria dentro da empresa

Para complementar a informação anterior, os participantes foram questionados sobre a sua área/função dentro da empresa, como houve uma grande diversidade de respostas e de modo a facilitar a análise dos dados, os mesmos foram condensados em setores/áreas (ex.

recursos humanos, operacional, entre outros). Assim sendo, constatou-se que a área operacional (24,73%) é a com maior frequência, logo seguida pelas áreas recursos humanos (17,20%) e marketing (17,20%), representando um total de 59,13%. A área financeira também possui algum destaque com 15,05%.

As restantes áreas, logística (7,53%), comercial (6,45%), comunicação (5,38%), apoio ao cliente (3,23) e administrativa (3,23%) apresentam-se abaixo dos 10% cada um.

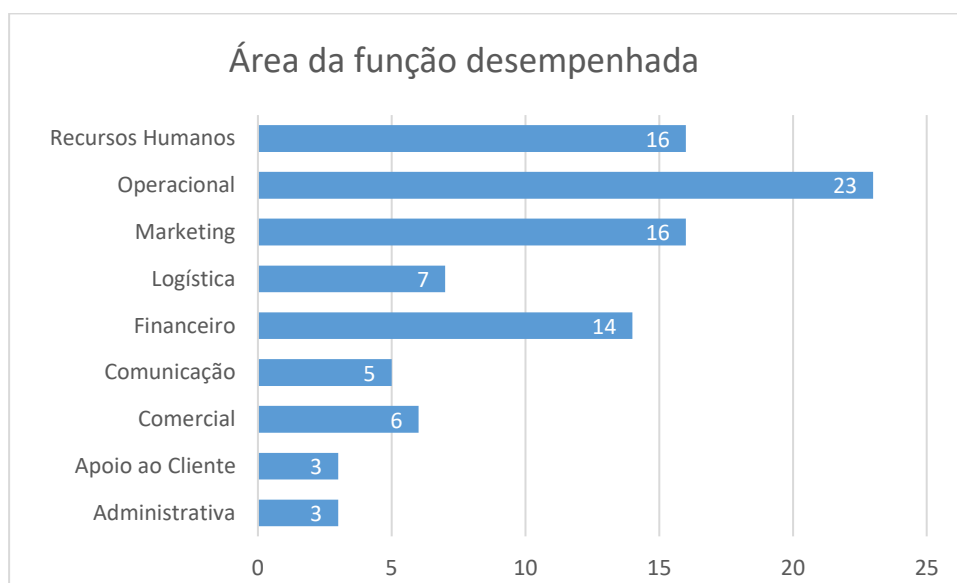


Gráfico 6: Área da função desempenhada

Relativamente ao tempo foram criadas duas questões: o número de anos na empresa e o número de anos na função atual. Relativamente aos anos na empresa, a maioria dos participantes (67%) afirmou trabalhar na empresa atual há mais de 10 anos, como é possível observar no Gráfico 7.

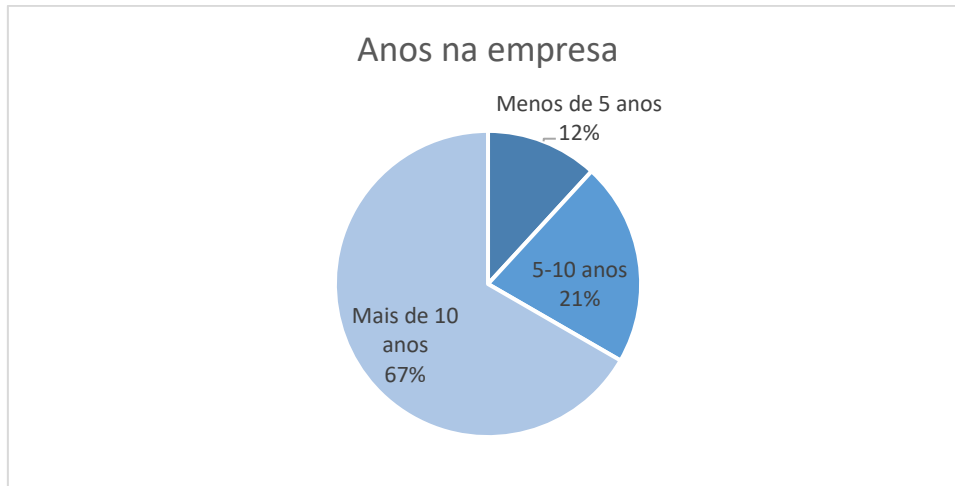


Gráfico 7: Número de anos na empresa

No entanto, no número de anos na função atual os resultados foram mais homogêneos (as percentagens foram todas na casa dos 30%), o que leva a concluir que em algumas empresas há uma maior facilidade de promoção do que noutras.



Gráfico 8: Número de anos na função atual

Por fim, procurou-se saber em que setor de atividade (primário, secundário ou terciário) se encaixa a empresa em que os participantes desempenham funções e mais uma vez, houve uma maioria de 63% no setor terciário que é o associado à comercialização de um produto ou serviço.

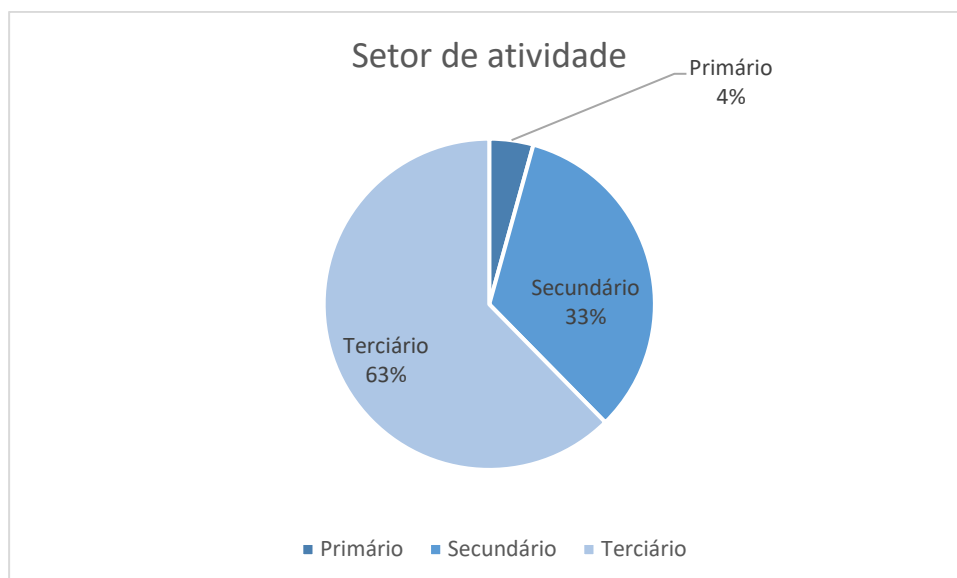


Gráfico 9: Setor de atividade

4.2 - Guia para avaliação dos valores relativos ao burnout, motivação e satisfação

Para se analisar os dados, recorreu-se às tabelas de valores associadas a cada uma das variáveis para se poder classificar a mesma como nível baixo, moderado ou alto.

Nível de burnout Dimensão	Baixo	Moderado	Alto
Exaustão	< 2,0	2,01-3,19	> 3,20
Eficácia Profissional	< 4,0	4,01-4,99	> 5,0
Cinismo	< 1,0	1,01-2,19	>2,20

Tabela 1: Matriz de pontuações do MBI-GS - Adaptado de McLaurine,2008

Grau de motivação Necessidades de McClelland	Baixo	Moderado	Alto
Necessidade de realização/sucesso	0-2,33	2,34-4,66	4,67-7
Necessidade de afiliação	0-2,33	2,34-4,66	4,67-7
Necessidade de Poder	0-2,33	2,34-4,66	4,67-7

Tabela 2: Matriz de pontuações das necessidades de McClelland - Adaptado de McClelland, 1987

Nível de satisfação Satisfação no trabalho	Insatisfação	Tanto satisfação como insatisfação	Satisfação
Por dimensão	4 a 12	12 a 16	16 a 24
Na totalidade	36 a 108	108 a 144	144 a 216

Tabela 3: Matriz de pontuações da satisfação no trabalho - Adaptado de Spector, 1985

4.3 – Fiabilidade dos instrumentos de investigação

Para avaliar a fiabilidade dos instrumentos de recolha de dados, foi utilizado o coeficiente de *Cronbach*. Este coeficiente permite medir a consistência interna de um questionário e através dela avalia-se a fiabilidade do instrumento. Segundo DeVellis (2012), se α de *Cronbach* for inferior a 0,7 é inaceitável, α entre 0,7 e 0,8 é aceitável, α entre 0,8 e 0,9 é bom e acima de 0,9 é excelente.

No caso do *burnout*, o α de *Cronbach* é de 0,77, que é um valor considerado aceitável, especificando, as suas dimensões apresentaram os seguintes α de *Cronbach*: exaustão 0,82 (bom), o cinismo 0,87 (bom) e a eficácia profissional 0,82 (bom)

Relativamente à motivação, o α de *Cronbach* é de 0,88, que é um valor considerado bom. As suas dimensões apresentaram os seguintes valores de α de *Cronbach*: afiliação 0,95 (excelente), poder 0,79 (aceitável) e sucesso 0,72 (aceitável).

Na satisfação, o α de *Cronbach* é de 0,93, que é um valor considerado excelente. As suas dimensões apresentaram os seguintes valores de α de *Cronbach*: remuneração 0,88 (bom), promoção 0,71; supervisão 0,78; benefícios 0,70; recompensa contingente 0,73; condições de trabalho 0,78; colegas 0,74; natureza do trabalho 0,75 e comunicação 0,79, estes valores são considerados aceitáveis.

Deste modo, pode-se concluir que os questionários utilizados apresentam uma boa consistência, ou seja, os questionários utilizados apresentam fiabilidade.

4.4 - Limitações dos instrumentos de investigação

O *Maslach Burnout Inventory – General Survey* apresenta limitações como: a replicação do estudo em diferentes países para comparação, uma vez que, o contexto cultural pode afetar a relevância dos diversos itens presentes no questionário; resultados enviesados pelos participantes, ou seja, haver falta de honestidade nas respostas apresentadas e o foco deste instrumento, visto que se foca apenas em sintomas do indivíduo ignorando fatores organizacionais e pessoais que podem causar *burnout*. (De Beer et al, 2024)

O *Job Satisfaction Survey* tem como limitação, os fatores culturais, tendo em conta que os países empobrecidos podem ter outros componentes que afetem a satisfação como, por exemplo, edifícios com condições precárias ou a carga horária de trabalho.

O questionário de motivação de *McClelland* tem como limitação a evolução das necessidades, a sua teoria só tem em conta três tipos de necessidades e essas necessidades só incluem os fatores laborais, havendo fatores extrínsecos que podem afetar a motivação.

Tendo em conta as limitações apresentadas, é necessário proceder com cautela ao generalizar os resultados.

4.5 – Análise dos dados relativos ao *burnout*, motivação e satisfação

Como foi referido no capítulo da caracterização da amostra, foi necessário realizar uma pré-seleção dos participantes, uma vez que para as respostas serem relevantes para o estudo os participantes teriam de manifestar pelo menos uma das dimensões do *burnout*.

Assim sendo, nessa primeira análise ao *burnout*, pretendeu-se compreender a quantidade de participantes que apresentavam uma, duas ou três dimensões do *burnout*.

<i>Burnout</i>		
1 dimensão	2 dimensões	3 dimensões
21	43	29

Tabela 4: Frequência absoluta das dimensões do *burnout*

Como se pode constatar na tabela acima, a presença de duas dimensões do *burnout* é o mais comum entre os participantes. Dentro das dimensões, a mais comum é a exaustão (presente em 80 participantes), seguida pelo cinismo (presente em 71 participantes) e por fim a baixa realização/eficácia profissional (presente em 43 participantes).

	Burnout	Motivação	Satisfação
Média	3,55	4,61	137,81
Mediana	3,47	4,70	136,50
Desvio Padrão	0,83	0,54	25,47

Tabela 5: Média, mediana e desvio padrão das variáveis

Ao analisar a Tabela 5, pode-se observar que em média, a amostra apresenta um grau elevado de *burnout* enquanto a motivação e a satisfação são moderadas.

Comparando os valores da média e da mediana das variáveis, constata-se que os valores são relativamente próximos, o que significa que os dados estão distribuídos de forma equilibrada em torno do valor central, o que pressupõe uma distribuição quase simétrica. Além disso, ainda dá para denotar que o *burnout* é a variável com a menor diferença entre a média e a mediana, sendo assim a variável distribuída de forma mais equilibrada.

Em relação ao desvio padrão, um valor baixo significa que há pouca dispersão dos dados face à média, assim sendo, pode-se concluir que há um desvio padrão baixo (pouca dispersão face à média) no caso do *burnout* e da motivação e há um desvio padrão alto no caso da satisfação (muita dispersão face à média).

Para compreender melhor as estatísticas de cada uma destas variáveis, foram calculadas as médias de cada uma das suas dimensões.

	Média
Exaustão	3,46
Eficácia Profissional	4,87
Cinismo	2,30

Tabela 6: Média das dimensões do *burnout*

Através da tabela 6, pode-se constatar que em média, a amostra apresenta um elevado grau de exaustão, um nível moderado de eficácia profissional e um elevado grau de cinismo.

	Média
Necessidade de Realização/Sucesso	3,39
Necessidade de Afiliação	6,04
Necessidade de Poder	3,52

Tabela 7: Média das dimensões da motivação

Os valores médios de cada uma das dimensões representa a sua contribuição para a motivação, assim sendo, a necessidade de afiliação é um fator altamente motivador enquanto a necessidade de poder e de realização/sucesso são fatores moderadamente motivadores.

	Média
Comunicação	15,92
Natureza do Trabalho	17,23
Colegas	16,44
Condições de Trabalho	13,28
Recompensa Contingente	14,48
Remuneração	12,75
Promoção	12,22
Supervisão	18,30
Benefícios	12,95

Tabela 8: Média das dimensões da satisfação

Destas nove dimensões, apenas três dimensões (natureza do trabalho, colegas e supervisão) provocam um nível elevado de satisfação nos indivíduos da amostra. As restantes dimensões (Comunicação, condições de trabalho, recompensa contingente, remuneração, promoção e benefícios) são caracterizadas pelo modelo de questionário utilizado como “tanto insatisfação, como satisfação”, ou seja, representa um nível moderado de satisfação uma vez que, são dimensões que criam satisfação em alguns dos indivíduos e insatisfação nos outros indivíduos.

4.5.1 - Teste de normalidade

Kolmogorov-Smirnov ^a			
	Estatística	df	Sig.
Exaustão	0,127	93	0,001
Eficácia Profissional	0,110	93	0,007
Cinismo	0,172	93	0,000
Motivação	0,115	93	0,004
Satisfação	0,083	93	0,135
a. Correlação de significância de Lilliefors			

Tabela 9: Teste de normalidade dos dados

A nível da normalidade das variáveis foi utilizado o teste de *Kolmogorov-Smirnov*, uma vez que o número de observações é superior a 30. Neste teste, para a variável apresentar uma distribuição normal é necessário ter o valor-p (sig) > 0,05. Assim sendo, através da tabela acima pode-se observar que a exaustão, a eficácia profissional, o cinismo e a motivação não apresentam uma distribuição normal, enquanto a satisfação apresenta distribuição normal.

4.5.2 - Correlação entre as variáveis (Teste das hipóteses)

Uma vez que a maioria das variáveis não apresenta uma distribuição normal (Tabela 9), foi utilizado o coeficiente de *Spearman* para analisar a sua correlação.

H1: A exaustão física e emocional afeta negativamente a motivação

		Correlações	Motivação	Exaustão
Coeficiente de Spearman	Motivação	Coeficiente de Correlação	1,000	-0,073
		Sig. (2 extremidades)	.	0,488
		N	93	93
	Exaustão	Coeficiente de Correlação	-0,073	1,000
		Sig. (2 extremidades)	0,488	.
		N	93	93

Tabela 10: Correlação entre motivação/exaustão

Através da tabela 10 pode observar-se que não existe correlação (positiva ou negativa) entre a exaustão física/emocional e a motivação (valor-p (sig) > 0,05). Deste modo, a Hipótese 1 foi refutada, a exaustão física e emocional não afeta de forma negativa a motivação.

H2: O cinismo afeta negativamente a motivação

Correlações			Motivação	Cinismo
Coeficiente de Spearman	Motivação	Coeficiente de Correlação	1,000	0,299**
		Sig. (2 extremidades)	.	0,004
		N	93	93
	Cinismo	Coeficiente de Correlação	0,299*	1,000
		Sig. (2 extremidades)	0,004	.
		N	93	93
** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades)				
** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades)				

Tabela 11: Correlação entre motivação/cinismo

Pode-se observar através da tabela 11 que existe uma correlação estatisticamente significativa visto que o valor-p (sig) é menor que 0,05. A correlação em si é positiva e fraca, ou seja, à medida que o cinismo aumenta, a motivação aumenta. Deste modo, a Hipótese 2 foi refutada visto que o cinismo pode afetar de forma positiva a motivação.

H3: A baixa eficiência/realização profissional afeta negativamente a motivação

Correlações			Motivação	Eficácia Profissional
Coeficiente de Spearman	Motivação	Coeficiente de Correlação	1,000	0,261*
		Sig. (2 extremidades)	.	0,012
		N	93	93
	Eficiência Profissional	Coeficiente de Correlação	0,261*	1,000
		Sig. (2 extremidades)	0,012	.
		N	93	93
* A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades)				

Tabela 12: Correlação entre motivação/eficácia profissional

No que diz respeito à tabela 12, pode-se constatar que existe uma correlação significativa entre a baixa eficiência/realização profissional e a motivação (valor-p (sig) < 0,05). A correlação em si é positiva e fraca, o que significa que à medida que a eficiência/realização profissional aumenta, a motivação também aumenta. Assim sendo, se a eficiência/realização profissional for baixa, a motivação também será baixa, o que significa que há uma influência negativa, validando a Hipótese 3.

H4: A exaustão física e emocional afeta negativamente a satisfação

Correlações			Satisfação	Exaustão
Coeficiente de Spearman	Satisfação	Coeficiente de Correlação	1,000	-0,520**
		Sig. (2 extremidades)	.	0,000
		N	93	93
	Exaustão	Coeficiente de Correlação	-0,520**	1,000
		Sig. (2 extremidades)	0,000	.
		N	93	93
** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades)				

Tabela 13: Correlação entre satisfação/exaustão

Relativamente à correlação entre a exaustão física e emocional com a satisfação, é possível observar que ela é estatisticamente significativa.

A correlação em si é moderada e negativa, ou seja, à medida que a exaustão aumenta, a satisfação diminui. Deste modo, a Hipótese 4 foi validada, uma vez que a exaustão física e psicológica prejudica a satisfação.

H5: O cinismo afeta negativamente a satisfação

Correlações			Satisfação	Cinismo
Coeficiente de Spearman	Satisfação	Coeficiente de Correlação	1,000	-0,462**
		Sig. (2 extremidades)	.	0,000
		N	93	93
	Cinismo	Coeficiente de Correlação	-0,462**	1,000
		Sig. (2 extremidades)	0,000	.
		N	93	93
** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades)				

Tabela 14: Correlação entre satisfação/cinismo

Pode observar-se pela tabela 14 que existe uma correlação estatisticamente significativa entre o cinismo e a satisfação. A correlação em si é moderada e negativa, o que significa que conforme o cinismo aumenta, a satisfação diminui. Assim sendo, a Hipótese 5 foi validada, o cinismo prejudica a satisfação.

H6: A baixa eficiência/realização profissional afeta negativamente a satisfação

Correlações			Satisfação	Eficácia Profissional
Coeficiente de Spearman	Satisfação	Coeficiente de Correlação	1,000	0,175
		Sig. (2 extremidades)	.	0,094
		N	93	93
	Eficiência Profissional	Coeficiente de Correlação	0,175	1,000
		Sig. (2 extremidades)	0,094	.
		N	93	93

Tabela 15: Correlação entre satisfação/eficácia profissional

Através da tabela 15 pode observar-se que não existe correlação (positiva ou negativa) entre a baixa eficiência/realização e a satisfação (valor-p (sig) $> 0,05$). Deste modo, a Hipótese 6 foi refutada, a baixa eficiência/realização não afeta a satisfação.

5 - Conclusões

O presente estudo estuda a influência do *burnout* na motivação e na satisfação dos diretores e gestores intermédios das empresas portuguesas, visando compreender melhor estas relações para se poder criar planos de ação para mitigar o *burnout* e aumentar a motivação e satisfação.

Deste modo, foi possível concluir que das dimensões do *burnout* apenas o cinismo e a baixa eficiência/realização influenciam a motivação e dentro destas relações, o cinismo, contrariamente ao esperado, pode influenciar positivamente a motivação. Já a baixa eficiência/realização influencia de forma negativa a motivação.

Relativamente à relação entre as dimensões do *burnout* e a satisfação foi possível concluir que apenas a exaustão física e psicológica e o cinismo influenciam a satisfação e ambas de forma negativa.

As hipóteses 1 (exaustão física e emocional/motivação) e 6 (baixa eficiência profissional/satisfação) foram refutadas por não existir uma relação entre as variáveis indicadas. A hipótese 2 (cinismo/motivação) também foi refutada, no entanto, deve-se ao facto que o cinismo afeta a motivação, mas de forma positiva ao invés de negativa como se havia teorizado. As hipóteses 3 (baixa eficiência profissional/motivação), 4 (exaustão física e emocional/satisfação) e 5 (cinismo/satisfação) foram comprovadas.

De modo geral, a amostra apresentou um grau elevado de *burnout*, no entanto, a sua motivação e satisfação são moderadas, o que pode indicar que a influência do *burnout* sobre estas variáveis é fraca e seria necessário avaliar outros fatores relacionados com o bem-estar para se perceber o que influencia a motivação e satisfação. Dentro da satisfação e da motivação, os fatores mais valorizados são a supervisão e a necessidade de afiliação, respetivamente.

Como já foi referido anteriormente, a generalização destas conclusões deve ser efetuada com cautela, tendo em conta todas as limitações já referidas no ponto 4.4.

Em termos de implicações práticas, um elevado grau de *burnout* pode causar quedas de desempenho, um mau ambiente organizacional, absentismo e maior probabilidade de abandono da empresa. Apesar de o estudo efetuado apresentar níveis moderados de

motivação e satisfação não significa que não haja gestores/diretores com baixa motivação e baixa satisfação e estes apresentaram implicações práticas semelhantes às referidas anteriormente.

Assim sendo, é necessário implementar medidas que combatam estas implicações tais como a criação de um sistema de recompensas baseado no desempenho do gestor/diretor, disponibilização de serviços de apoio à saúde mental, diminuição da carga horária e criação de espaços de descanso/pausa que fomentem a tranquilidade e a serenidade.

Este estudo é pertinente para a gestão das empresas, principalmente para a gestão de recursos humanos, tendo em conta que foi comprovado que o *burnout* influencia negativamente a motivação e a satisfação, mais especificamente, a motivação é afetada pela baixa eficiência/realização profissional e a satisfação é afetada tanto pela exaustão física/emocional como pelo cinismo. Deste modo, é necessário as empresas criarem políticas para mitigar este problema para que o ambiente organizacional seja mais saudável e mais produtivo, tal como já foi sugerido acima.

Além disso, esta investigação é relevante para o estudo do *burnout* e da sua influência no mundo empresarial, uma vez que, há poucos estudos direcionados para a gestão intermédia das empresas.

Ao longo da investigação foi possível identificar algumas limitações como a amostra reduzida e a utilização de empresas apenas presentes em Portugal.

Como sugestão de investigações futuras, seria pertinente reforçar este estudo utilizando uma amostra maior para se poder revalidar as conclusões já obtidas.

Outra sugestão seria investigar estas mesmas relações por setor de atividade e região, visto que cada organização é caracterizada por estilos de cultura (conjunto de valores, crenças, comportamentos e políticas) que variam de organização para organização, região para região, indivíduo para indivíduo e podem influenciar fatores como a motivação e a satisfação.

Referências Bibliográficas

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. Em L. Berkowitz, *Advances in experimental social psychology* (pp. 233-299). New York: Academic press.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Managment Practice*. London: Kogan Page Publishing.
- Bryman, A. (2016). *Social Research Methods*. Oxford University Press.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Editora Manole.
- Coutinho, C. (2014). *Metodologias de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Coimbra: Almedina.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* (4.^a Edição ed.). SAGE.
- De Beer, L. T., van der Vaart, L., Escaffi-Schwarz, M., De Witte, H., & Schaufeli, W. B. (2024). Maslach Burnout Inventory - General Survey: A systematic review and meta-analysis of measurement properties. *European Journal of Psychological Assessment*.
- DeVellis, R. F. (2012). *Scale development: Theory and applications*. California: Sage.
- Dormann, C., & Zapf, D. (2001). Job satisfaction: a meta-analysis of stabilities. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 483-504.
- Fontes, F. F. (2020). Herbert J. Freudenberger and the making of burnout as a psychopathological syndrome. *Memorandum*, pp. 1-19. Obtido de https://www.researchgate.net/profile/Flavio-Fontes/publication/346586006_Herbert_J_Freudenberger_and_the_making_of_burnout_as_a_psychopathological_syndrome/links/5fc8dff6299bf188d4edb99c/Herbert-J-Freudenberger-and-the-making-of-burnout-as-a-psychopatholo
- Freitas, O., & Santos, R. (2015). *O stress ocupacional e a síndrome de burnout nas Forças de Segurança*. s.l.: Polícia Portuguesa.
- Freudenberger, H. (1974). Staf burn-out. *J. Soc Issues*, 30:159-65.
- Gaspar, T., Jesus, S., Xavier, M., Dias, M. C., Machado, M. d., Correia, M. F., . . . Matos, M. G. (15 de Maio de 2023). *Ecossistemas de Ambientes de Trabalho Saudáveis: Relatório 2022*. Laboratório Português de Ambientes do Trabalho Saudáveis.
- Gil-Monte, P. R. (2015). *El síndrome de quemarse por el trabajo (burnout). Una enfermedad laboral en la sociedad de bienestar*. Madrid: Pirámide.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons.

- Khairuddin, S., Saidun, Z., & Hashim, M. S. (2019). Measuring the effects of work motivation on stress and performance linkages in SME. *Asian Academy of Management Journal*, 24, 1-15.
- Locke, E. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behaviour Human Performance*, 309-336.
- Lusa. (2023). Intervenção na saúde mental e "burnout" nas empresas é prioritária, aponta estudo. *Jornal Expresso*. Obtido de <https://expresso.pt/economia/trabalho/2023-05-15-Intervencao-na-saude-mental-e-burnout-nas-empresas-e-prioritaria-aponta-estudo-fd1a276e>
- Maslach, C., & Jackson, S. (Abril de 1981). The measurement of experienced Burnout. *Journal of Organizational Behaviour*, pp. 1-14. Obtido de https://www.researchgate.net/publication/227634716_The_Measurement_of_Experienced_Burnout
- Maslach, C., & Leiter, M. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. Jossey-Bass.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. (2011). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 397-422.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. Harper&Row.
- McClelland, D. (1987). *Human Motivation*. New York: Cambridge University Press.
- McLaurine, W. (2008). A correlational study of job burnout and organizational commitment among correctional officers. School of Psychology: Capella University.
- Mercer. (2022). *Rise of the relatable organization - Global Talent Trends 2022 Study*. s.l: s.n.
- Ofei-Dodoo, S., Irwin, G., Kuhlmann, Z., & Kellerman, R. (2019). Assessing work-related burnout and job satisfaction among obstetrics and gynecology residency program coordinators. *Kansas journal of medicine*, 11-16.
- OMS. (28 de Maio de 2019). *Burn-out an "occupational phenomenon": Internacional Classification of Diseases*. Obtido de Web site de World Health Organization: <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>
- Page, L. (29 de Março de 2008). Do not show me the money? The growing popularity of non-monetary incentives in the workplace.
- Patton, M. (2015). *Qualitative research & evaluation methods*. Sage Publications.
- Sabie, O. M., Popescu, R. I., & Cretu, I. (2024). Burnout and Job Satisfaction. A pilot study among employees of romanian cultural research institutions. *Applied research in administrative sciences*, 5, 4-19.

- Spector, P. (1 de Dezembro de 1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*(13), pp. 693-713.
- Spector, P. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Steers, R. M., Mowday, R. T., & Shapiro, D. L. (2004). The future of work motivation theory. *Academy of Management Review*, 29(3), 379-387.
- Sulaiman, T., Ibrahim, A., Motevalli, S., Wong, K. Y., & Hakim, M. N. (2020). Effect of e-evaluation on work motivation among teachers during the movement control order in COVID-19: the mediatin role of stress. *Interactive Technology and Smart Education*, 18(3), 435-449.
- Tyrańska, M. (Janeiro de 2016). Managerial Competencies for Various Management Levels. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, pp. 4-9.
- Vroom, V. H. (1994). *Work and Motivation*. New York: Jossey-Bass.
- Yusoff, W. F., Kian, T. S., & Idris, M. T. (Setembro-Outubro de 2013). Herzberg's two factors theory on work motivation: Does it work for todays environment? *Global journal of commerce & management perspective*, pp. 3-4.

Anexos

Anexo 1 – Inquérito por questionário

1 - Dados demográficos

Idade: _____

Género:

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino

Trabalha no setor:

- ☐ Público
- ☐ Privado

Dimensão da organização:

- ☐ Média empresa (50 a 249 trabalhadores)
- ☐ Grande empresa (Acima de 250 trabalhadores)

Categoria:

- ☐ Chefe de departamento e/ou área
- ☐ Diretor de departamento e/ou área
- ☐ Supervisor/Chefe de equipa
- ☐ Coordenador/Responsável por projeto
- ☐ Outra categoria de gestão intermédia

Função/Área: explicita qual: _____

Anos na empresa:

- ☐ Menos de 5 anos
- ☐ 5-10 anos
- ☐ Mais de 10 anos

Anos na função atual:

- ☐ Menos de 5 anos
- ☐ 5-10 anos
- ☐ Mais de 10 anos

Setor de atividade:

- ☐ Primário (agricultura, silvicultura, pesca, pecuária e atividades extrativas)
- ☐ Secundário (atividades transformadoras – eletricidade, gás, água, construção civil, indústria e obras públicas)
- ☐ Terciário (comércio, transportes, educação, saúde, turismo, comunicações, restantes serviços)

2 – Caracterização do Burnout em profissionais da gestão intermédia de uma empresa – MBI-GS

Nesta secção do questionário, existem várias afirmações associadas aos sentimentos face ao trabalho, o objetivo é avaliar as afirmações de acordo com o seu grau de ocorrência, numa escala de nunca a todos os dias.

Maslach Burnout Inventory – General Survey (Schaufeli, Leiter, Maslach & Jackson, 1996; Nunes, 1999)

0	1	2	3	4	5	6
Nunca	Algumas vezes por ano	Um vez por mês	Algumas vezes por mês	Uma vez por semana	Algumas vezes por semana	Todos os dias

1) No meu trabalho sinto-me exausto emocionalmente.	0	1	2	3	4	5	6
2) Sinto-me usado ao fim de um dia de trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
3) Sinto-me cansado quando me levanto de manhã e tenho de ir trabalhar.	0	1	2	3	4	5	6
4) Trabalhar com pessoas todo o dia causa-me stress.	0	1	2	3	4	5	6
5) O meu trabalho deixa-me exausto.	0	1	2	3	4	5	6
6) Eu consigo resolver eficazmente os problemas que aparecem no meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
7) Eu sinto que estou a contribuir eficazmente para os objetivos da minha instituição.	0	1	2	3	4	5	6
8) Eu estou a ficar menos interessado no meu trabalho desde que comecei a trabalhar.	0	1	2	3	4	5	6

9) Eu estou a ficar com menos entusiasmo acerca do meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
10) Na minha opinião, eu sou bom naquilo que faço.	0	1	2	3	4	5	6
11) Eu sinto-me alegre quando consigo atingir algo no meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
12) No meu trabalho, eu tenho conseguido realizar muitas coisas que valem a pena.	0	1	2	3	4	5	6
13) Eu só quero fazer o meu trabalho e que não me incomodem.	0	1	2	3	4	5	6
14) Estou a ficar mais cético se o meu trabalho contribui para alguma coisa.	0	1	2	3	4	5	6
15) Eu duvido do significado do meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
16) No meu trabalho, eu sinto-me confiante de que sou eficaz em ter as coisas feitas.	0	1	2	3	4	5	6

3- Satisfação no trabalho

Nesta secção, existem várias afirmações associadas à satisfação no trabalho e às suas componentes, o objetivo é avaliar as afirmações de acordo com o seu grau de concordância, numa escala de discordo fortemente a concordo fortemente.

Job Satisfaction Survey de Paul E. Spector (1994), adaptado por Malheiro (2010)

1	2	3	4	5	6
Discordo fortemente	Discordo moderadamente	Discordo ligeiramente	Concordo ligeiramente	Concordo moderadamente	Concordo fortemente

1) Acho que estou a ser pago de forma justa pelo trabalho que faço.	1	2	3	4	5	6
2) No meu trabalho, há realmente poucas oportunidades para promoções.	1	2	3	4	5	6
3) O meu supervisor é competente a fazer o seu trabalho.	1	2	3	4	5	6
4) Não estou satisfeito com os benefícios que recebo.	1	2	3	4	5	6

5) Quando faço um bom trabalho, recebo o devido reconhecimento.	1	2	3	4	5	6
6) Muitas das nossas regras e procedimentos tornam difícil fazer um bom trabalho.	1	2	3	4	5	6
7) Gosto das pessoas com quem trabalho.	1	2	3	4	5	6
8) Por vezes sinto que o meu trabalho não tem sentido.	1	2	3	4	5	6
9) As comunicações dentro desta organização parecem boas.	1	2	3	4	5	6
10) Os aumentos são muitos poucos e espaçados entre si.	1	2	3	4	5	6
11) Aqueles que fazem bem o seu trabalho têm boas oportunidades de serem promovidos.	1	2	3	4	5	6
12) O meu supervisor é injusto comigo.	1	2	3	4	5	6
13) Os benefícios que recebemos são tão bons como os que a maioria das outras organizações oferece.	1	2	3	4	5	6
14) Não sinto que o trabalho que faço seja apreciado.	1	2	3	4	5	6
15) Os meus esforços para fazer um bom trabalho raramente são bloqueados por burocracias.	1	2	3	4	5	6
16) Penso que tenho de trabalhar mais duramente na minha função por causa da incompetência das pessoas com as quais trabalho.	1	2	3	4	5	6
17) Gosto de fazer as tarefas que faço no meu trabalho.	1	2	3	4	5	6
18) Os objetivos desta organização não são claros para mim.	1	2	3	4	5	6
19) Quando penso no que me pagam, sinto que não sou apreciado pela organização.	1	2	3	4	5	6
20) As pessoas progridem aqui tão rapidamente como em outros locais.	1	2	3	4	5	6
21) O meu supervisor mostra muito pouco interesse pelos sentimentos dos subordinados.	1	2	3	4	5	6
22) O pacote de benefícios que temos é justo.	1	2	3	4	5	6
23) Há poucas recompensas para aqueles que trabalham aqui.	1	2	3	4	5	6
24) Tenho demasiadas tarefas para fazer no meu trabalho.	1	2	3	4	5	6
25) Gosto dos colaboradores desta organização.	1	2	3	4	5	6
26) Sinto frequentemente que não sei o que se passa com a organização.	1	2	3	4	5	6
27) Sinto orgulho em desempenhar o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6
28) Sinto-me satisfeito com as minhas oportunidades de aumentos salariais.	1	2	3	4	5	6

29) Há benefícios que não temos e devíamos ter.	1	2	3	4	5	6
30) Gosto do meu supervisor.	1	2	3	4	5	6
31) Tenho demasiado trabalho burocrático.	1	2	3	4	5	6
32) Não sinto que os meus esforços sejam recompensados como deviam.	1	2	3	4	5	6
33) Estou satisfeito com as minhas oportunidades de promoção.	1	2	3	4	5	6
34) Há demasiadas lutas e conflitos no trabalho.	1	2	3	4	5	6
35) O meu trabalho é agradável.	1	2	3	4	5	6
36) As tarefas do meu trabalho não são completamente explicadas.	1	2	3	4	5	6

4- Motivação no trabalho

Nesta secção, existem várias afirmações associadas à motivação no trabalho, o objetivo é avaliar as afirmações de acordo com o seu grau de ocorrência, numa escala de nunca a sempre.

Motivação de McClelland (1987), adaptado de Rego (2000)

1	2	3	4	5	6	7
Nunca	Quase nunca	Raramente	Às vezes	Usualmente	Quase sempre	Sempre

1) Sinto-me satisfeito quando tenho relações amistosas com a maior parte das outras pessoas.	1	2	3	4	5	6	7
2) No trabalho, gosto de ter amigos com quem possa partilhar as minhas alegrias e tristezas.	1	2	3	4	5	6	7
3) Procuro saber se os meus pontos de vista prejudicam o bem-estar das outras pessoas.	1	2	3	4	5	6	7
4) Gosto de ser solidário com as outras pessoas, mesmo que não sejam das minhas relações.	1	2	3	4	5	6	7

5) Sinto satisfação quando vejo que uma pessoa que me pediu ajuda fica feliz com o meu apoio.	1	2	3	4	5	6	7
6) Gosto de fazer amizades que se mantenham para além das relações de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
7) Se tivesse de despedir uma pessoa, procuraria sobretudo compreender os seus sentimentos e apoiá-la no eu me fosse possível.	1	2	3	4	5	6	7
8) No trabalho, gosto de ser uma pessoa amável.	1	2	3	4	5	6	7
9) Sinto-me satisfeito por trabalhar com pessoas que gostam de mim.	1	2	3	4	5	6	7
10) No trabalho, presto muita atenção aos sentimentos dos outros.	1	2	3	4	5	6	7
11) Considero-me um bom colega de trabalho, com espírito de equipa.	1	2	3	4	5	6	7
12) Fico preocupado quando sinto que, de alguma forma, contribui para o mal-estar das relações no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
13) Quando chego a algum lugar, fico satisfeito se as pessoas me prestam atenção.	1	2	3	4	5	6	7
14) Tenho um desejo secreto de chamar a atenção das pessoas.	1	2	3	4	5	6	7
15) Sinto prazer quando consigo convencer os meus adversários a aceitarem as minhas posições.	1	2	3	4	5	6	7
16) Insisto numa determinada opinião apenas para “não dar o braço a torcer”.	1	2	3	4	5	6	7
17) Tenho discussões com os outros porque costumo insistir naquilo que penso que deve ser feito.	1	2	3	4	5	6	7
18) Procuro relacionar-me com pessoas influentes.	1	2	3	4	5	6	7
19) Se puder chamar pessoas para o trabalho da minha equipa, procuro as que me permitam exercer mais influência.	1	2	3	4	5	6	7
20) Quando participo de algum convívio, aproveito para influenciar os outros e obter o seu apoio para aquilo que quero fazer.	1	2	3	4	5	6	7
21) Se me derem a escolher, gosto de optar por tarefas cujos resultados eu possa ser responsabilizado.	1	2	3	4	5	6	7
22) Sinto-me atraído por tarefas novas.	1	2	3	4	5	6	7
23) Se sinto dificuldades numa tarefa que me foi atribuída, procuro a ajuda dos especialistas no assunto.	1	2	3	4	5	6	7
24) Gosto de aperfeiçoar constantemente as minhas competências pessoais.	1	2	3	4	5	6	7

25) Esforço-me por melhorar os meus resultados anteriores.	1	2	3	4	5	6	7
26) Procuro evitar que me atribuam maiores responsabilidades.	1	2	3	4	5	6	7
27) Quando as dificuldades são grandes, tenho tendência para desistir de procurar o que pretendia.	1	2	3	4	5	6	7