



Universidade do Porto

Faculdade de Ciências do
Desporto e de Educação Física

Inteligência Emocional e Satisfação no Trabalho em Centros de *Fitness*

Um estudo exploratório

Augusto Barros Rodrigues

Porto, Outubro de 2004

UNIVERSIDADE DO PORTO

FACULDADE DE CIÊNCIAS DO DESPORTO E EDUCAÇÃO FÍSICA



**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E SATISFAÇÃO NO TRABALHO EM
CENTROS DE *FITNESS*
UM ESTUDO EXPLORATÓRIO**

Dissertação com vista à obtenção do grau de mestre em Ciências do Desporto, na área de especialização em Gestão Desportiva, ao abrigo do decreto-lei n.º 216/92 de 13 de Outubro

SOB A ORIENTAÇÃO DA PROF. DOUTORA ANA MARIA MARTINS

Augusto Barros Rodrigues

Porto, Outubro de 2004

FICHA DE CATALOGAÇÃO

Rodrigues, A.; (2004). Inteligência Emocional e Satisfação no Trabalho em centros de *fitness*: Um estudo exploratório. Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física – Universidade do Porto.

Palavras-Chave: INTELIGÊNCIA EMOCIONAL – SATISFAÇÃO NO TRABALHO – GESTÃO – LIDERANÇA – *FITNESS*.

AGRADECIMENTOS

Para que este trabalho resultasse num produto final, beneficiou da conjugação de esforços de várias pessoas. Não posso deixar de agradecer o apoio e a ajuda de algumas dessas pessoas.

À Professora Doutora Ana Martins, pela colaboração e orientação prestada durante todo este percurso, sem a qual não teria chegado a este ponto.

Ao Professor Doutor Pedro Sarmento, um exemplo vivo de Inteligência Emocional, como Coordenador do Mestrado, como Professor e como Treinador.

À Professora Doutora Ivete Azevedo e à Associação Portuguesa para o Desenvolvimento da Inteligência Emocional, da qual é Presidente e Fundadora.

Aos Professores Doutores Chi-Sum Wong e Kenneth S. Law por todo o seu material disponibilizado e por todo o seu incentivo e motivação.

À Mestre Fátima Brandão pelas suas preciosas dicas na parte da estatística.

A todos os meus Colegas e Professores durante o Mestrado.

À minha companheira Eva Sarmento por todo o seu incondicional apoio.

Aos Ginásios, Monitores e Recepcionistas intervenientes neste estudo.

E por último, mas não menos importante, agradeço às pessoas que mais admiro e respeito neste mundo, os meus Pais.

ÍNDICE

ÍNDICE GERAL	...	iv
ÍNDICE DE FIGURAS	...	vii
ÍNDICE DE QUADROS	...	ix
ÍNDICE DE ANEXOS	...	xii
RESUMO	...	xiii
ABSTRACT	...	xiv
RESUME	...	xv
LISTA DE ABREVIATURAS	...	xvi
1. INTRODUÇÃO		
1.1. INTRODUÇÃO	...	2
2. A INTERLIGAÇÃO ENTRE O CÉREBRO E AS EMOÇÕES		
2.1. O CONCEITO DE CÉREBRO	...	6
2.2. O CONCEITO DE EMOÇÕES	...	9
2.2.1. Teorias Sobre o Papel das Estruturas Cerebrais na Formação das Emoções	...	12
2.2.2. As estruturas Cerebrais na Formação das Emoções	...	13
2.3. MECANISMOS DA EMOÇÃO	...	17
2.4. A RELAÇÃO ENTRE AS EMOÇÕES E O TRABALHO	...	20
3. A RAIZ DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL		
3.1. O CONCEITO DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	...	27
3.1.1. A Inteligência Emocional segundo Salovey e Sluyter	...	29
3.1.2. A Inteligência Emocional segundo Bar-On	...	33
3.1.3. A Inteligência Emocional segundo Goleman	...	35
3.1.4. A Inteligência Emocional segundo Cooper	...	38
3.1.5. A Inteligência Emocional segundo Wong e Law	...	45
3.1.6. A Inteligência Emocional Segundo George	...	46
3.2. LIDERANÇA EMOCIONALMENTE INTELIGENTE	...	47

4. A SATISFAÇÃO NO TRABALHO	
4.1. A RAIZ DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO	... 52
4.2. TEORIAS E MODELOS RELACIONADOS COM O CONCEITO DA SATISFAÇÃO	... 54
4.2.1. Teoria de Maslow e a Hierarquia das Necessidades	... 54
4.2.2. Teoria de Alderfer	... 56
4.2.3. Teoria de Murray	... 58
4.2.4. Teoria de McClelland	... 58
4.2.5 Teoria de McGregor	... 61
4.2.6. Teoria de Herzberg	... 62
4.2.7. Modelo das Características da Função	... 63
4.2.8. Teoria da Equidade	... 65
4.2.9. Teoria da Definição de Objectivos	... 66
4.2.10. Modelo da Discrepância	... 67
4.2.11. Teoria do Processamento Social da Informação	... 69
4.2.12. Teoria das Expectativas	... 69
4.3. MODELOS EXPLICATIVOS DA SATISFAÇÃO	... 71
4.3.1. Modelos centrados no Indivíduo /Individuais	... 71
4.3.2. Modelos centrados nas Situações /Situacionais	... 72
4.3.3. Modelo centrado na Interacção/Interacção social	... 74
4.4. CAUSAS DETERMINANTES DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO	... 74
4.5. CONSEQUÊNCIAS DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO	... 76
4.5.1. Satisfação e Desempenho / Produtividade (<i>Performance</i>)	... 77
4.5.2. Satisfação e Comportamentos de Ausência	... 79
4.5.3. Satisfação e Rotatividade (<i>Turnover</i>)	... 80
4.6. CONSEQUÊNCIAS EXTERNAS DA SATISFAÇÃO	... 81
5. OBJECTIVOS E HIPÓTESES	
5.1. OBJECTIVOS	... 84
5.1.2. Objectivo Geral	... 84
5.1.2. Objectivos Específicos	... 84
5.2. HIPÓTESES	... 85

6. MATERIAL E MÉTODOS	
6.1. DESCRIÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	... 90
6.1.1. Caracterização da Amostra atendendo ao Género	... 90
6.1.2. Caracterização da Amostra atendendo à Idade	... 91
6.1.3. Caracterização da Amostra atendendo às Habilitações Literárias	... 91
6.1.4. Caracterização da Amostra atendendo à Categoria Profissional	... 92
6.1.5. Caracterização da Amostra atendendo à Dimensão dos Ginásios	... 93
6.1.6. Caracterização da Amostra atendendo ao Estado Civil	... 93
6.1.7. Caracterização da Amostra atendendo à Antiguidade	... 94
6.2. IDENTIFICAÇÃO DAS TÉCNICAS, MÉTODOS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS	... 94
6.3. PROCEDIMENTOS ESTATÍSTICOS EMPREGUES	... 97
7. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	
7.1. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	... 100
8. CONCLUSÕES	
8.1. CONCLUSÕES	... 126
9. LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	
9.1. LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	... 130
10. BIBLIOGRAFIA	
10.1. BIBLIOGRAFIA	... 134
11. ANEXOS	

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. Componentes da inteligência emocional segundo Salovey e Sluyter	... 30
FIGURA 2. As competências segundo Cooper	... 44
FIGURA 3. A hierarquia das necessidades e os meios de satisfação no trabalho	... 56
FIGURA 4. Modelo de Alderfer	... 57
FIGURA 5. Relações entre incentivos naturais, emoções e motivos	... 61
FIGURA 6. Modelo das Características da função de Hackman e Oldham	... 64
FIGURA 7. A tradução matemática da teoria de equidade	... 66
FIGURA 8. O modelo da discrepância aplicado ao salário	... 68
FIGURA 9. Relação do esforço com a satisfação	... 73
FIGURA 10. Ciclo de elevado desempenho	... 78
FIGURA 11. Modelo da motivação para a presença	... 79
FIGURA 12. Processo de tomada de decisão de abandono ou permanência	... 81
FIGURA 13. A roda da qualidade	... 82
FIGURA 14. Distribuição da amostra segundo a variável género	... 90

FIGURA 15. Distribuição da amostra segundo a variável idade	... 91
FIGURA 16. Distribuição da amostra segundo as Habilitações Literárias	... 92
FIGURA 17. Distribuição da amostra segundo a variável Categoria Profissional	... 92
FIGURA 18. Distribuição da amostra segundo a variável Dimensão	... 93
FIGURA 19. Distribuição da amostra segundo a variável Antiguidade	... 94

ÍNDICE DE QUADROS

QUADRO 1. As competências de Goleman	... 36
QUADRO 2. As quatro bases de George para a Inteligência Emocional	... 46
QUADRO 3. Elementos essenciais da eficácia de liderança e competências emocionais dos líderes necessárias para o seu alcance	... 48
QUADRO 4. Caracterização sumária dos motivos de Sucesso/Realização, Afiliação e Poder	... 59
QUADRO 5. As causas da satisfação	... 74
QUADRO 6. Estatísticas descritivas para os liderados	... 100
QUADRO 7. Estatísticas descritivas para os líderes	... 100
QUADRO 8. Comparação entre os valores obtidos da auto avaliação com o valor médio da hetero avaliação da inteligência emocional	... 102
QUADRO 9. Coeficiente de correlação linear de Pearson, em termos globais e por componentes, entre inteligência emocional e nível de satisfação no trabalho	... 103
QUADRO 10. Coeficiente de correlação linear de Pearson entre iehet e st segundo o género	... 104
QUADRO 11. Coeficiente de correlação linear de Pearson entre iehet e st segundo a dimensão dos ginásios	... 105

QUADRO 12. Coeficiente de correlação linear de Pearson entre iehet e st segundo a antiguidade	... 105
QUADRO 13. Coeficiente de correlação linear de Pearson entre iehet e st segundo a categoria profissional	... 106
QUADRO 14. Coeficiente de correlação linear de Pearson entre iehet e st segundo o estado civil	... 106
QUADRO 15. Coeficiente de correlação linear de Pearson entre iehet e st segundo as habilitações literárias	... 107
QUADRO 16. Coeficiente de correlação linear de Pearson entre iehet e st segundo a idade	... 107
QUADRO 17. Coeficiente de correlação linear de Pearson entre iehet e st segundo o critério geográfico	... 108
QUADRO 18. Coeficiente de correlação de Pearson, em termos globais e por componentes para Antiguidade inferior a um ano	... 109
QUADRO 19. Coeficiente de correlação de Pearson, em termos globais e por componentes para Antiguidade entre 1 e 3 anos	... 110
QUADRO 20. Coeficiente de correlação de Pearson, em termos globais e por componentes para Antiguidade superior a 3 anos	... 111
QUADRO 21. Coeficiente de correlação de Pearson, em termos globais e por componentes para categoria profissional – Recepcionista	... 112
QUADRO 22. Coeficiente de correlação de Pearson, em termos globais	

e por componentes para categoria profissional – Monitor	... 113
QUADRO 23. Coeficiente de correlação de Pearson, em termos globais e por componentes para ginásios de pequena dimensão	... 114
QUADRO 24. Coeficiente de correlação de Pearson, em termos globais e por componentes para ginásios de média dimensão	... 115
QUADRO 25. Coeficiente de correlação de Pearson, em termos globais e por componentes para ginásios de grande dimensão	... 116
QUADRO 26. Coeficiente de correlação de Pearson, em termos globais e por componentes para indivíduos com habilitações literárias até ao 12º ano	... 117
QUADRO 27. Coeficiente de correlação de Pearson, em termos globais e por componentes para indivíduos licenciados	... 118

ÍNDICE DE ANEXOS

- Coeficiente de correlação entre satisfação no trabalho e o índice de inteligência emocional (auto) em termos globais e por componentes ... ii

- *Output* das regressões estimadas pelo método dos mínimos quadrados com introdução de variáveis *dummies* associadas aos critérios ... iii

RESUMO

O presente trabalho surge com o intuito de dar uma pequena contribuição à gestão dos recursos humanos no sector de prestações de serviços, nomeadamente nas empresas que prestam serviços de *fitness*. Para tal focaliza-se no estudo de duas variáveis: a inteligência emocional (variável independente) e a satisfação no trabalho (variável dependente). A amostra é constituída por ginásios da região do Grande Porto e da Madeira, sendo formada por um total de 129 indivíduos (17 líderes e 112 liderados).

Os 17 líderes preencheram dois questionários, um elaborado por Pat Smith em 1969 e que foi validado por Jesuíno, J. C., et. al. (1983), que avalia a satisfação no trabalho, e um segundo questionário elaborado por Wong & Law (2002) tendo sido validado por Peixoto (2003), que avalia a inteligência emocional. Os liderados ainda preencheram um questionário com o objectivo de avaliar a inteligência emocional do líder (hetero avaliação), questionário esse com a mesma essência que o preenchido para a auto avaliação da inteligência emocional.

Esta dissertação pretende ser um estudo exploratório com o objectivo de estudar estas duas variáveis e a sua correlação, assim como averiguar se critérios como a idade, género, estado civil, dimensão dos ginásios, antiguidade na organização, habilitações literárias e categoria profissional, são determinantes nessa possível relação e na explicação da variável dependente: satisfação no trabalho.

Os resultados obtidos permitem afirmar que existe uma correlação positiva entre a inteligência emocional e a satisfação no trabalho. Apesar de todos os critérios referidos apresentarem valores positivos para essa correlação, verifica-se a existência de diferenças significativas entre eles, bem como para as subcategorias analisadas para cada uma das variáveis em estudo. Dos critérios seleccionados, conclui-se pela relevância do critério habilitações literárias na explicação do índice satisfação no trabalho e da relação estabelecida entre índice de inteligência emocional e satisfação no trabalho.

PALAVRAS-CHAVE: INTELIGÊNCIA EMOCIONAL - SATISFAÇÃO NO TRABALHO - GESTÃO - LIDERANÇA -*FITNESS*.

ABSTRACT

The present work arises with the aim of giving a small contribution to the management of human resources in the area of services rendered, namely in companies that provide fitness services. Therefore it focuses in the study of two variables: emotional intelligence (independent variable) and satisfaction at work (dependent variable). The sample is composed of gyms of the Porto Region and Madeira, in a total a 129 individuals (17 leaders and 112 led ones).

The 17 leaders filled in two questionnaires, one made by Pat Smith in 1969 that was validated by Jesuíno, J. C., et. al. (1983), which assesses satisfaction at work, and a second one made by Wong & Law (2002) that was validated by Peixoto (2003), which assesses emotional intelligence. The led ones also filled in a questionnaire to assess the emotional intelligence of the leader (hetero-assessment), which had the same essence as the one filled for the self-assessment of emotional intelligence.

This essay intends to be an exploratory study with the aim of studying these two variables and their correlation, as well as determine if criteria like age, gender, marital status, gym dimension, antiquity in the organization, qualifications and professional class are determinant in this possible relation and in the explanation of the dependent variable: satisfaction at work.

The obtained results make it possible to assert that there is a positive correlation between emotional intelligence and satisfaction at work. Even though all the referred criteria show positive values to that correlation, we may see that there are significant differences among them, as well as to the subcategories analyzed for each of the variables in study. From the selected criteria we may conclude that the criterion of qualifications is the most relevant both in the explanation of the rate of satisfaction at work and of the relation established between the emotional intelligence and satisfaction at work rates.

KEY WORDS: EMOTIONAL INTELLIGENCE - SATISFACTION AT WORK - MANAGEMENT - LEADERSHIP - FITNESS

RÉSUMÉ

Le suivant travaille advient d'une volonté à donner une concise contribution aux lieu de la gestion des ressources humaines dans le secteur de la prestation de services, notamment dans le sujet des entreprises qui prestent services de l'entraînement de la condition physique (*fitness*). Pour tel objectif on concentre l'attention dans l'étude de deux variables : l'intelligence émotionnelle (une variable indépendant) et la satisfaction dans le travaille (une variable dépendant). L'échantillon statistique est composé pour divers gymnases dans la région du Porto et à l'île de Madère, étant constitué pour un ensemble de 129 personnes (17 guides et 112 personnes guidées).

Les 17 guides ont rempli deux questionnaires, le premier avait été élaboré pour Pat Smith dans l'an 1969, et validé pour Jesuíno, J.C., et al. (1983), ce questionnaire ci avalise la satisfaction dans le travaille, et un seconde questionnaire, élaboré pour Wong&Law (2002), validé pour Peixoto (2003), que avalise l'intelligence émotionnelle. Ceux qui furent guidés ont aussi rempli un questionnaire qu'envisagea l'évaluation de l'intelligence émotionnelle de leurs guides (hétéro évaluation), un questionnaire qui garde la même essence de ce qui fut rempli pour apprécier l'autoévaluation émotionnelle.

Cette dissertation veut être un étude exploratoire avec l'objectif d'étudier ces deux variables et la corrélation entre elles, aussi bien que vérifier si critères comme l'âge, de genre, l'état civil, la dimension des gymnases, l'antiquité dans l'organisation, la formation académique, la catégorie professionnelle, sont déterminants dans ce hypothétique rapport et peuvent contribuer à l'explication de la variable dépendant, la satisfaction dans le travaille.

Les résultats obtenus permettront dire qu'il y a une corrélation positive entre l'intelligence émotionnelle et la satisfaction dans le travaille. Nonobstant de la présentation des valeurs positives dans tous déjà mentionnés critères pour cette corrélation, on vérifie l'existence de considérable différences entre eux et aussi dans les sous-catégories analysées pour chacune des variables en étude. Après l'étude des critères choisis, on peut conclure par l'importance du critère de la formation académique afin d'expliquer le taux de satisfaction dans le travaille et le rapport établi entre le taux d'intelligence émotionnelle et la satisfaction dans le travaille.

MOTS-CLÉS : INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE - SATISFACTION DANS LE TRAVAILLE - GESTION - DIRECTION - *FITNESS*

LISTA DE ABREVIATURAS

- QE – Quociente de Inteligência Emocional
- ERC – Existência, Relação e Crescimento
- JDS – *Job Diagnostic Survey*
- IE – Inteligência Emocional
- ST – Satisfação no Trabalho
- leauto – auto avaliação da Inteligência Emocional
- lehet – hetero avaliação da Inteligência Emocional
- Org – organização
- Rem – remuneração
- Coligniv – colegas ao mesmo nível
- Trabsimm – trabalho em si mesmo
- DP – desvio-padrão
- CV – Coeficiente de Variação
- Mon – Monitor
- Recep – Recepcionista
- Lic – Licenciados

1. INTRODUÇÃO

1.1. INTRODUÇÃO

Cada vez mais nos dias de hoje, e tendo em conta a situação económica actual, a gestão revela-se como um instrumento fundamental para as empresas essencialmente no que diz respeito à gestão das pessoas envolvidas nessa actividade empresarial. Quando se fala de ginásios ou *Health Clubs* ainda se torna mais importante ter em atenção a forma como se administram essas pessoas, pois nesse caso existe um contacto directo com o cliente, o que reforça os cuidados a ter nessa gestão de sentimentos, emoções, ansiedades, motivações e aspirações (Wong e Law, 2004).

Goleman (1995) diz-nos que o segredo do sucesso dessa gestão está na inteligência emocional e autores como Wong e Law, Cooper, Bar-on, Damásio, Chiavenato, Bilhim, Salovey, entre outros, de certa maneira concordam, com esta afirmação. Daqui poderá surgir a questão de saber em que medida é que a inteligência emocional poderá ser uma vantagem comercial.

Existem vários trabalhos direccionados para os clientes e a para a sua satisfação. Porém, não será de excluir a importância a prestar relativamente à avaliação do grau de satisfação dos funcionários da empresa, pois a sua satisfação será determinante para a obtenção de maiores níveis de produtividade (Cooper, 1997; Wong e Law, 2004). Neste sentido, poder-se-á questionar em que medida essa satisfação poderá ser alterada de modo a aumentar o desempenho e a produtividade.

Este trabalho surge no seguimento destas questões, tentando estabelecer uma relação entre a inteligência emocional e a satisfação no trabalho. De acordo com Wong e Law (2002), as variáveis em que a inteligência emocional pode intervir para além da satisfação no trabalho são: o desempenho e a adesão à organização. No que diz respeito ao desempenho, e de acordo com a bibliografia existente, esta correlação talvez não seja directa,

mas sim numa triangulação com a satisfação no trabalho ou o comprometimento com a organização, ou seja, um maior índice de inteligência emocional poderá influenciar o índice de satisfação no trabalho resultando num aumento de produtividade e desempenho assim como uma maior adesão à organização.

Da revisão da literatura verifica-se que as críticas apontadas às conclusões retiradas por estes autores estão relacionadas com o facto de estes se basearem em pressupostos teóricos. Nos últimos anos tem havido um esforço por parte dos investigadores em comprovar empiricamente estes pressupostos (Goleman et. al, 2002 ; Wong e Law 2003,2004 : Barling, Slater & Kelloway, 2000; Peixoto, 2003).

O presente trabalho pretende ser um estudo exploratório no sentido de averiguar a correlação existente entre a inteligência emocional e a satisfação no trabalho, tema já estudado por Wong e Law (2004) que concluíram pela existência de uma correlação positiva. Este tema será enquadrado no universo desportivo, mais especificamente, nas empresas que prestam serviços de *fitness*. Trata-se de um sector de evidente crescimento no território nacional começando a ser explorado por multinacionais, embora no momento actual estas ainda são uma excepção.

Além desta componente empírica, este trabalho procura analisar isoladamente os mais actuais conhecimentos relacionados com as variáveis em causa: inteligência emocional e satisfação no trabalho.

Assim, inicia-se este estudo com uma breve descrição das bases anatómicas e fisiológicas das emoções, procurando estabelecer uma interligação entre estas e a sua relação com o trabalho. Numa segunda etapa procede-se à revisão da literatura existente, referenciando as ideias dos principais autores relacionados com as variáveis: inteligência emocional e satisfação no trabalho. Após todo o trabalho de revisão de literatura, e tendo

por base uma amostra constituída por um conjunto de centros de *fitness* do Grande Porto e Madeira, pretende-se, numa etapa seguinte, detectar a possibilidade de existência de uma eventual correlação entre as variáveis já referidas, averiguando, adicionalmente, se critérios como a idade, o género, o estado civil, a dimensão dos ginásios, a antiguidade na organização, as habilitações literárias e a categoria profissional, são determinantes nessa possível relação e na explicação do índice de satisfação no trabalho.

Face aos resultados obtidos, o trabalho termina com um apanhado das principais conclusões sobre o tema, tentando relacioná-las com as conclusões existentes nos estudos referenciados.

2. A INTERLIGAÇÃO ENTRE O CÉREBRO E AS EMOÇÕES

2. A INTERLIGAÇÃO ENTRE O CÉREBRO E AS EMOÇÕES

Este capítulo surge para fazer uma breve introdução a tudo o que diz respeito às emoções e à forma como elas se processam dentro do nosso próprio organismo. Desde sempre foi considerado um assunto “*tabu*”, mas cada vez mais tem vindo a ser desmistificado e exposto como é o caso do Professor António Damásio.

Inicia-se com uma breve descrição anatómica do cérebro, passando pelas funções específicas de determinadas áreas mais relacionadas com as emoções, onde se tenta estabelecer uma relação entre estas duas componentes e ir mais ao pormenor com os aspectos relativos às emoções. Só assim se entende que pode iniciar-se a análise de um dos temas centrais deste trabalho – a inteligência emocional.

2.1. O CONCEITO DE CÉREBRO

A inclusão deste conceito apresenta-se importante para uma clara percepção de como este sistema se processa no interior da pessoa, que alterações se verificam no nosso organismo e onde se realizam. Pretende-se apenas dar uma pequena abordagem, sendo que, para um conhecimento mais profundo, recomendamos literatura mais específica sobre este assunto.

Segundo o Atlas de Anatomia Humana (1993) o cérebro é modificado e alargado na porção anterior do sistema nervoso central, sendo circundado por três membranas protectoras (meninges) e ajustado dentro da cavidade craniana; este é composto por neurónios (ou células nervosas) e células gliais. As células nervosas comandam a motricidade, a sensibilidade e a consciência; já as células gliais sustentam e mantêm vivos os neurónios.

Através de uma proeminente ranhura longitudinal, o cérebro é dividido em duas metades denominadas hemisférios. Na base desta fissura encontra-se um espesso feixe de fibras nervosas, ao qual se dá o nome de corpo caloso,

fornecendo este um elo de ligação entre os hemisférios. O hemisfério esquerdo controla a metade direita do corpo e o hemisfério direito controla a metade esquerda, em razão de um cruzamento de fibras nervosas no bulbo. Ainda que estes hemisférios pareçam ser uma imagem em espelho um do outro, existe uma importante distinção entre os mesmos. Na maioria das pessoas, por exemplo, as áreas que controlam a fala estão localizadas no hemisfério esquerdo, enquanto que as áreas do hemisfério direito governam percepções espaciais. Do topo do hemisfério, as regiões superiores das áreas motoras e sensoriais controlam as partes inferiores do corpo.

O cérebro humano, se for cortado numa fatia, apresenta uma camada externa designada por córtex cerebral, esta cobre inteiramente os dois hemisférios. Já um corte em profundidade mostra que esta superfície tem uma espessura que varia entre 1 a 4 mm. Esta é na sua maioria composta por células nervosas (neurónios) que recebem impulsos dos pontos mais distantes do corpo e os retransmitem ao destino mais adequado.

No entanto, o cérebro desempenha funções altamente diversificadas e, por isso mesmo, as células que o constituem também são especializadas. Tipos diferentes de neurónios são distribuídos através de diferentes camadas no córtex, dispostos de forma a caracterizar as várias áreas dos hemisférios, cada qual com a sua função. As camadas específicas (camada molecular; granulada externa; piramidal externa; granular interna; piramidal interna e camada fusiforme) são constituídas por agrupamentos de neurónios de vários tipos. Uns dos aspectos típicos dos neurónios do córtex são as células fusiformes, que são características da sexta camada. Estas células não estão sozinhas no córtex; os prolongamentos celulares estabelecem conexões com vários grupos de fibras que passam por toda a região. Estas chegam e partem do córtex, trazendo ou levando impulsos nervosos. Outras fibras que estão dispostas em paralelo à superfície cerebral são responsáveis por conectar áreas do córtex.

Fibras de várias procedências, em cadeia, chegam ao córtex e ramificam-se como os galhos de uma árvore (Damásio, 2003), estabelecendo contacto com diferentes células corticais, por meio de diversas sinapses (ligações entre neurónios). Assim, todos os impulsos nervosos que aí chegam, são difundidos em fases sucessivas pelas várias camadas. De acordo com Amaral e Oliveira (1998), o nosso córtex é dividido em lobos, sendo eles:

Lobo Frontal – localizado a partir do sulco central para a frente, é responsável pela elaboração do pensamento, planeamento, programação de necessidades individuais e emoção.

Lobo Parietal – localizado a partir do sulco central para trás é responsável pela sensação de dor, tacto, gustação, temperatura, pressão. Estimulação de certas regiões deste lobo em pacientes conscientes produzem sensações gustativas. Também está relacionado com a lógica matemática.

Lobo Temporal – abaixo da fissura lateral é relacionado primariamente com o sentido de audição, possibilitando o reconhecimento de tons específicos e intensidade do som. Tumor ou acidente que afecte esta região provoca deficiência de audição ou surdez. Esta área também exibe um papel no processamento da memória e emoção.

Lobo Occipital – forma-se na linha imaginária do final do lobo temporal e parietal e é responsável pelo processamento da informação visual. Danos nesta área promovem cegueira total ou parcial.

Lobo Límbico – localizado ao redor da junção do hemisfério cerebral e tronco encefálico está envolvido com aspectos do comportamento emocional e sexual e com o processamento da memória.

Nas funções especializadas do córtex cerebral podem distinguir-se diversas áreas, com limites e funções relativamente definidos. A diferença entre elas reside na espessura e composição das camadas celulares e na quantidade de fibras nervosas que chegam ou partem de cada uma.

Embora o sistema nervoso seja um todo único, determinadas áreas cerebrais estão mais directamente ligadas a certas funções. Assim, podemos distinguir a área motora principal, a área sensitiva principal, centros encarregados da visão, audição, tacto, olfacto, gustação e assim por diante.

2.2. O CONCEITO DE EMOÇÕES

Torna-se curioso que, apenas nestas últimas décadas, se tenha dado uma maior científica importância a esta temática tão interessante, pois, desde sempre, este assunto esteve ligado, directa ou indirectamente, a todos os acontecimentos das nossas vidas. Mesmo nos dias de hoje é comum ouvir-se falar na separação entre a emoção e a razão, dando mais ênfase à razão, sendo a emoção um perturbador do nosso raciocínio claro e objectivo. Assim talvez este fosse um dos motivos para se dar uma maior relevância à razão, tendo em conta que a emoção era demasiado subjectiva para ser assunto de análise.

Os românticos colocavam a emoção no corpo e a razão no cérebro. Facto é que, nos dias de hoje, a emoção voltou a assumir um lugar de destaque em todos os campos, sendo agora um tema muito falado, discutido, analisado e estudado.

Emoção é algo que está intrínseco em cada um de nós, algo que sabemos e conhecemos, mas que está envolto numa misteriosa definição, pois parece que apenas palavras não chegam para completar o seu significado. Se procurarmos a sua definição no dicionário da língua portuguesa (1994:661), encontraremos o seguinte: *“acto de deslocar; comoção; alvoroço; motim; desordem; estado psicorgânico de tonalidade afectiva intensa, breve, caracterizado por brusca ruptura das funções mentais e fisiológicas”*.

Para Damásio (2001), todas as pessoas, sem excepção (de todos os níveis económicos; de todos os graus de instrução), têm emoções e estão

atentas às emoções dos outros, cultivam passatempos que manipulam as suas próprias emoções e governam as suas vidas, em grande parte, pela procura de uma emoção, a felicidade, e pelo evitar das emoções desagradáveis.

Para enfatizar este ponto, consideramos importante incluir a distinção que Damásio (2003) refere entre sentimento e emoção. Ora o primeiro deve ser reservado para a experiência mental e privada de uma emoção; já o segundo deve ser usado para designar o conjunto de respostas que constitui uma emoção, muitas das quais são publicamente observáveis. Assim, as emoções actuam no teatro do corpo e os sentimentos no teatro da mente. Indo ainda mais longe, o autor refere que grande parte do atraso no estudo neurobiológico dos sentimentos se deve à ideia de que os sentimentos ocorrem primeiro que as emoções, o que está incorrecto. Primeiro surgem as emoções e depois os sentimentos. Isto acontece, porque na evolução biológica as emoções foram construídas partindo de reacções simples que promovem a sobrevivência do organismo e que foram adaptadas pela evolução.

Como Damásio (1999:69) refere, *“travar a expressão de uma emoção é tão difícil como evitar um espirro”*. Mas, perguntamos, o que são as emoções? Para tentar responder, os exemplos que mais rapidamente nos ocorreriam são: alegria, tristeza, medo, cólera, supressão ou aversão. Quando referimos estes exemplos, estamos a reportar-nos às emoções primárias que tornariam as coisas bem mais fáceis, mas a realidade é que existem inúmeros exemplos, aos quais se atribui o rótulo da emoção, como é o caso das emoções ditas sociais (vergonha, ciúme, culpa, entre outros) e as emoções de fundo (bem estar, mal estar, calma, tensão). Avançando um pouco mais, este rótulo também tem sido atribuído a impulsos, motivações e a estados de dor e prazer. Segundo Damásio (2001), em todos os casos existe uma base biológica comum a estes fenómenos, que é a seguinte:

1. Este autor refere que as emoções são conjuntos complicados de respostas químicas e neurais que formam um padrão; todas as emoções desempenham

um papel regulador que conduz, de uma forma ou de outra, à criação de circunstâncias vantajosas para o organismo que manifesta o fenómeno; as emoções dizem respeito à vida de um organismo, mais precisamente ao seu corpo; a finalidade das emoções é ajudar o organismo a manter a vida;

2. Não obstante o facto de a aprendizagem e a cultura alterarem a expressão das emoções e se revestirem de novos significados, o mesmo autor refere que as emoções são processos biologicamente determinados, dependentes de dispositivos cerebrais estabelecidos de forma inata e sedimentados por uma longa história revolucionária;

3. Os dispositivos que produzem emoções ocupam um conjunto restrito de regiões cerebrais, iniciando-se ao nível do tronco cerebral e progredindo para as partes superiores do cérebro; estes dispositivos fazem parte de um grupo de estruturas que tanto regula como representam os estados corporais;

4. Todos estes dispositivos podem ser activados automaticamente, sem deliberação consciente; a variação individual e o facto de a cultura ter um papel na formação de alguns indutores não negam a estereotipia, o automatismo e o objectivo regulador das emoções;

5. Todas as emoções usam o corpo como teatro (milieu interno e sistema visceral, vestibular e músculo-esquelético), mas as emoções também afectam o modo de operação de numerosos circuitos cerebrais; ou seja, as variadas respostas emocionais são responsáveis por modificações profundas, tanto na paisagem corporal, como na paisagem cerebral. O conjunto destas modificações constitui o substrato para os padrões neurais que eventualmente se tornam nos sentimentos de emoção.

Damásio (2001) refere que as emoções podem acontecer de duas formas: por um lado, quando o organismo processa determinados objectos ou situações através de um dos seus dispositivos sensoriais; e, por outro lado,

quando a mente de um organismo recorda certos objectos e situações e os representa, enquanto imagens. À medida que se desenvolvem e interagem, os organismos ganham experiência factual e emocional com diversos objectos e situações do ambiente, tendo assim uma oportunidade de associar muitos e diferentes objectos e situações, que poderiam ter permanecido emocionalmente neutros (a este propósito, talvez seja curioso referir que, segundo o autor, é assim que nascem as superstições).

Esta é uma das condições que nos torna únicos, especiais e diferentes no seio da nossa espécie. Assim sendo, a carga emocional atribuída aos objectos pode variar em maior ou menor escala, um certo grau de emoção acompanha sempre o pensamento seja sobre nós ou sobre o que nos rodeia.

2.2.1. TEORIAS SOBRE O PAPEL DAS ESTRUTURAS CEREBRAIS NA FORMAÇÃO DAS EMOÇÕES

Segundo a Revista electrónica de divulgação científica em neurociência "*Cérebro e Mente*"¹, uma das primeiras teorias sobre o papel das estruturas cerebrais na formação das emoções surgiu no final do século XIX, tendo sido proposta por James-Lange, que facilmente descrevia este processo, dizendo que, logo após uma pessoa receber um forte estímulo, como, por exemplo, um susto ou um choque, sofre alterações fisiológicas como palpitações, falta de ar, angústia, entre outros, e só depois é que a emoção é reconhecida pelo cérebro.

Mais tarde, em 1929, esta teoria sucumbe aos olhos de uma nova, sendo esta proposta por Walter Cannon e um pouco modificada por Phillip Bard, que iria receber o nome de teoria Cannon-Bard. Esta refere que, imediatamente a seguir ao indivíduo receber o estímulo, o impulso nervoso atinge inicialmente o tálamo e aí a mensagem divide-se, uma parte vai para o córtex cerebral onde surgem experiências subjectivas como o medo, a raiva, a tristeza, entre outras, e a outra dirige-se para o hipotálamo, o qual determina as

¹ (<http://www.epub.org.br/cm/home.htm>)

alterações neurovegetativas periféricas. A principal falha desta teoria foi a de considerar o tálamo como o centro das emoções.

Em 1937, surge uma nova teoria trazida pelo neuroanatomista James Papez, que nos diz que a emoção não é uma função de centros cerebrais específicos, mas sim de um circuito, envolvendo quatro estruturas ligadas por feixes nervosos: o hipotálamo com os seus corpos mamilares; o núcleo anterior do tálamo; o giro cingulado e o hipocampo. O circuito de Papez é responsável pelo mecanismo de elaboração das funções centrais das emoções, bem como das suas expressões periféricas, ou seja, os afectos e os sintomas.

Mais recentemente, Paul MacLean, aceitando, na sua essência, a proposta de Papez, criou a denominação sistema límbico e acrescentou novas estruturas ao sistema: os córtices orbitofrontal e médiofrontal (área pré-frontal), o giro parahipocampal, e importantes agrupamentos subcorticais: amígdala, núcleo mediano do tálamo, área septal, núcleos basais do prosencéfalo (região mais anterior do cérebro) e formações do tronco cerebral. Atingido este ponto, sentimos que chegou altura de especificar cada uma destas estruturas para uma melhor compreensão de todo este processo.

2.2.2. AS ESTRUTURAS CEREBRAIS NA FORMAÇÃO DAS EMOÇÕES

É importante destacar que as estruturas envolvidas com a emoção se interligam intensamente e que nenhuma delas é exclusivamente responsável por este ou aquele tipo de estado emocional. No entanto, algumas contribuem mais que outras para os diferentes tipos de emoções. Assim, de acordo com Amaral e Oliveira (1998), tentar-se-á caracterizar as estruturas sobre as quais se dispõe uma maior informação:

A **Amígdala** é uma pequena estrutura em forma de amêndoa, situada dentro da região antero-inferior do lobo temporal, interconecta-se com o hipocampo, os núcleos septais, a área pré-frontal e o núcleo dorso-medial do tálamo. Essas conexões garantem o seu importante desempenho na mediação

e controlo das actividades emocionais de ordem maior, como a amizade, o amor e a afeição, nas exteriorizações do humor e principalmente nos estados de medo, ira e na agressividade.

No caso dos animais, a amígdala é fundamental para a auto-preservação, por ser o centro identificador do perigo, gerando medo e ansiedade e colocando o animal em situação de alerta, aprontando-se para se evadir ou lutar. A destruição experimental das amígdalas (são duas, uma para cada um dos hemisférios cerebrais) faz com que o animal se torne dócil, sexualmente indiscriminado, afectivamente descaracterizado e indiferente às situações de risco. O estímulo eléctrico dessas estruturas provoca crises de violenta agressividade. Em humanos, a lesão da amígdala faz, entre outras coisas, com que o indivíduo perca o sentido afectivo da percepção de uma informação vinda de fora, como a visão de uma pessoa conhecida. O indivíduo reconhece, mas não sabe se gosta ou desgosta da pessoa em questão.

O **Hipocampo** está particularmente envolvido com os fenómenos de memória, em especial com a formação da chamada memória de longa duração (aquela que persiste, às vezes, para sempre). Quando ambos os hipocampos (direito e esquerdo) são destruídos, não é gravado mais nada na memória. O indivíduo esquece, rapidamente, a mensagem recém recebida. Um hipocampo intacto possibilita ao animal comparar as condições de uma ameaça actual com experiências passadas similares, permitindo-lhe, assim, escolher qual a melhor opção a ser tomada para garantir sua preservação.

As lesões ou estimulações do núcleo dorso-medial e dos núcleos anteriores do **Tálamo** estão correlacionadas com alterações da reactividade emocional, no Homem e nos animais. No entanto, a importância desses núcleos na regulação do comportamento emocional possivelmente decorre, não de uma actividade própria, mas das conexões com outras estruturas do sistema límbico. O núcleo dorso-medial conecta com as estruturas corticais da área pré-frontal e com o hipotálamo. Os núcleos anteriores ligam-se aos corpos

mamilares no hipotálamo (e, através destes, via fornix, com o hipocampo) e ao giro cingulado, fazendo, assim, parte do circuito de Papez.

O **Hipotálamo** é uma estrutura que tem amplas conexões com as demais áreas do prosencéfalo e com o mesencéfalo. Lesões dos núcleos hipotalâmicos interferem com diversas funções vegetativas e com alguns dos chamados comportamentos motivados, como a regulação térmica, a sexualidade, a combatividade, a fome e a sede. Aceita-se que o hipotálamo desempenha, ainda, um papel nas emoções.

Mais especificamente, as partes laterais parecem envolvidas com o prazer e a raiva, enquanto que a porção mediana parece mais ligada à aversão, ao desprazer e à tendência para o riso (gargalhada) incontrolável. De um modo geral, contudo, a participação do hipotálamo é menor na gênese do que na expressão (manifestações sintomáticas) dos estados emocionais. Quando os sintomas físicos da emoção aparecem, a ameaça que produzem, retorna, via hipotálamo, aos centros límbicos e, destes, aos núcleos pré-frontais, aumentando, por um mecanismo de "*feedback*" negativo, a ansiedade, podendo até chegar a gerar um estado de pânico.

O **Giro Cingulado** está situado na face medial do cérebro, entre o sulco cingulado e o corpo caloso (principal feixe nervoso ligando os dois hemisférios cerebrais). Há ainda muito por conhecer a respeito deste giro, mas sabe-se que a sua porção frontal coordena odores e visões com memórias agradáveis de emoções anteriores. Esta região participa ainda da reação emocional à dor e da regulação do comportamento agressivo. A ablação do giro cingulado (cingulectomia) em animais selvagens, domestica-os totalmente. A simples secção de um feixe desse giro (cingulotomia), interrompendo a comunicação neural do circuito de Papez, reduz o nível de depressão e de ansiedade preexistente.

O **Tronco Cerebral** é a região responsável pelas respostas reflexas, de vertebrados inferiores, como os répteis e os anfíbios. As estruturas envolvidas são a formação reticular e o locus cêrulus, uma massa concentrada de

neurónios secretores de nor-epinefrina. É importante assinalar que, até mesmo em humanos, essas primitivas estruturas continuam a participar, não só nos mecanismos de alerta, vitais para a sobrevivência, mas também na manutenção do ciclo vigília-sono. Outras estruturas do tronco cerebral, os núcleos dos pares cranianos, estimuladas por impulsos provenientes do córtex e do estriado (uma formação subcortical), respondem pelas alterações fisionómicas dos estados afectivos: expressões de raiva, alegria, tristeza, ternura, entre outras.

Na parte mesencefálica (superior) do tronco cerebral existe um grupo compacto de neurónios secretores de dopamina, designadamente conhecida como a **Área Tegmental Ventral**, cujos axónios vão terminar no núcleo accumbens (via dopaminérgica mesolímbica). A descarga espontânea ou a estimulação eléctrica dos neurónios desta última região produz sensações de prazer, algumas delas similares ao orgasmo. Indivíduos que apresentam, por defeito genético, redução no número de receptores das células neurais dessa área, tornam-se incapazes de se sentirem recompensados pelas satisfações comuns da vida e procuram alternativas "prazeirosas" atípicas e nocivas como, por exemplo, alcoolismo, toxicoddependência, compulsividade por alimentos doces e pelo jogo desenfreado.

O **Septo** é o local situado anteriormente ao tálamo, onde estão localizados os centros do orgasmo (quatro para a mulher e um para o homem). Certamente por isto, esta região se relaciona com as sensações de prazer, mormente aquelas associadas às experiências sexuais.

A **Área Pré-Frontal** compreende toda a região anterior não motora do lobo frontal. Esta desenvolveu-se muito durante a evolução dos mamíferos, sendo particularmente extensa no homem e em algumas espécies de golfinhos. Não faz parte do circuito límbico tradicional, mas nas suas intensas conexões bi-direccionais com o tálamo, amígdala e outras estruturas sub-corticais, explicam o importante papel que desempenha na génese e, especialmente, na

expressão dos estados afectivos. Quando o córtex pré-frontal é lesado, o indivíduo perde o senso de suas responsabilidades sociais, bem como a capacidade de concentração e de abstracção. Em alguns casos, a pessoa, conquanto mantendo intactas a consciência e algumas funções cognitivas, como a linguagem, já não consegue resolver problemas, mesmo os mais elementares. Quando se praticava a lobotomia pré-frontal, para tratamento de certos distúrbios psiquiátricos, os pacientes entravam em estado de "tamponamento afectivo", não evidenciando quaisquer sinais de alegria, tristeza, esperança ou desesperança. Nas palavras ou atitudes não se vislumbram quaisquer resquícios de afectividade.

2.3. MECANISMOS DA EMOÇÃO

De acordo com Damásio (2003) e com o exposto acima, as diversas emoções são produzidas por diferentes sistemas cerebrais e da mesma forma que conseguimos distinguir tipos de expressão facial, também conseguimos distinguir na própria pele tristeza e felicidade.

Este autor refere que, em primeiro lugar, o cérebro induz as emoções a partir de um número muito pequeno de regiões cerebrais. A maior parte encontra-se situada sobre o córtex cerebral e é designado por subcortical. As principais regiões subcorticais encontram-se no tronco cerebral, no hipotálamo e no prosencefalo basal. Uma outra região subcortical muito importante é a amígdala. As regiões do córtex cerebral ligadas à indução das emoções incluem diversos sectores do córtex cingulado anterior e dos córtices pré-frontais ventromedianos.

Em segundo lugar, estas regiões estão ligadas ao processamento das diferentes emoções em diversos graus, por exemplo, a tristeza provoca aumentos de actividade nos córtices ventromedianos pré-frontais, no hipotálamo e no tronco cerebral, enquanto a cólera ou o medo não activam

nem o córtex pré-frontal nem o hipotálamo. A activação de núcleos do tronco cerebral é partilhada por estas três emoções, mas as activações do hipotálamo e da região ventromediana pré-frontal são diferentes na tristeza e na felicidade.

Em terceiro lugar, algumas destas regiões também estão envolvidas no reconhecimento de estímulos que significam determinadas emoções, por exemplo, a amígdala, situada nas profundezas de cada um dos lobos temporais é indispensável para o reconhecimento do medo nas expressões faciais, para o condicionamento em relação ao medo e até para a expressão deste medo, porém a amígdala pouco tem de ver com a tristeza ou com a felicidade.

Segundo Damásio (2003), numa emoção típica, certas regiões do cérebro que fazem parte do sistema neural das emoções enviam mensagens para outras regiões do cérebro e para quase todas as regiões do corpo. Estas mensagens são enviadas através de duas vias. A primeira via é de circulação sanguínea, na qual as mensagens são enviadas através de moléculas que actuam nos receptores das células que constituem os tecidos corporais. A segunda via consiste em neurónios e as mensagens ao longo desta via usam sinais electroquímicos que actuam sobre outros neurónios, sobre fibras musculares ou sobre vísceras que podem, por sua vez, libertar substâncias químicas na circulação sanguínea. O resultado destas mensagens coordenadas, químicas e neurais, é uma modificação global do estado do organismo.

Numa situação em que se encontra alguém conhecido, os sinais que se seguem ao processamento da imagem do objecto activam todas as regiões neurais que estão preparadas para responder à classe específica de indutor a que o objecto pertence nomeadamente córtices ventromedianos pré-frontais, amígdala e tronco cerebral foram pré-determinados de forma inata, mas a experiência passada que tem tido com coisas relativas a essa pessoa vai modelar a forma sob a qual é provável que estas respondam.

Quando estamos com outra pessoa, esta poderá emitir sinais que alterem o nosso comportamento, a nossa estabilidade e até mesmo o nosso sistema imunitário, fenómeno a que os neurobiologistas denominam como regulação límbica interpessoal (Damásio, 1999) e a que Goleman chama de sistema límbico de circuito aberto (Goleman et. al., 2002a), aberto porque recebe estímulos externos em contraste, por exemplo, com o sistema circulatório que seria um circuito fechado. Um dos grandes princípios que Damásio (1999, 2003) refere nestas relações é o da homeostasia (equilíbrio), pois todos nós procuramos este equilíbrio conscientemente ou não. Na base deste princípio encontramos respostas simples, como a aproximação ou o afastamento, a excitação ou a quiescência, ou mesmo a competitividade e a cooperatividade.

Mesmo em termos legais se evidencia a importância que as emoções têm nos nossos actos, por exemplo, o art.71º do Código Penal (2002:69) refere o seguinte: *"na determinação concreta da pena atende-se nomeadamente (...) aos sentimentos manifestados no cometimento do crime e aos fins ou motivos que o determinaram"*.

Para concluir, Damásio (2003) propõe uma definição de emoção algo diferente do já foi referido anteriormente e que foi transcrito do dicionário de língua Portuguesa. Neste sentido, Damásio (2001:153) salienta que *"a emoção é a combinação de um processo avaliatório mental, simples ou complexo, com respostas disposicionais a esse processo, na sua maioria dirigidas ao corpo propriamente dito, resultando num estado emocional do corpo, mas também dirigidas ao próprio cérebro, resultando em alterações mentais adicionais"*.

Todas estas informações são demasiado preciosas para serem ignoradas, porque em qualquer local de trabalho interagimos uns com os outros, podendo provocar alterações no comportamento ou no estado de espírito. Assim o nosso domínio emocional, a percepção das emoções dos outros e a maneira como lidamos com elas pode alterar o bem estar daqueles

que nos rodeiam, a sua alegria e a sua satisfação dentro do local de trabalho. Ainda por outras palavras, a inteligência emocional, à partida, pode alterar a satisfação no trabalho, que é o tema central do nosso estudo.

2.4. A RELAÇÃO ENTRE AS EMOÇÕES E O TRABALHO

Quando se fala em emoções, torna-se difícil isolar este conceito em determinado ambiente, pois todos nós somos influenciados por tudo o que acontece à nossa volta tornando, muitas vezes, o nosso comportamento imprevisível. As emoções negativas contraídas no seio familiar podem interferir no comportamento de um determinado indivíduo no local de trabalho, da mesma forma que a alegria suscitada por uma promoção pode alterar o comportamento deste mesmo indivíduo na sua relação familiar.

Segundo Cunha Pina et. al. (2003) a satisfação de um dever laboral cumprido pode induzir a altos níveis de desempenho, motivação e satisfação, e, por sua vez, a fúria provocada por uma avaliação de desempenho injusta pode levar a reacções agressivas para com os colegas de trabalho; até o medo de um despedimento pode gerar ansiedade e stress induzindo dificuldades de relacionamento com amigos e família.

A importância desta gestão emocional é tão grande que pode mesmo provocar danos psicológicos e até mesmo levar ao suicídio (Cunha Pina et. al. 2003). Durante muito tempo, sempre se ouviu dizer que sentimentos e emoções não têm lugar dentro das organizações, que a gestão e a liderança devia ser feita na presença exclusiva da razão. Este velho paradigma enunciava que as únicas emoções que se podiam exprimir seriam as mais facilmente controláveis (Duck, 1993). Este autor refere que o novo paradigma de gerir e liderar pessoas é gerir essas emoções. A questão não é a de saber se tem ou não tem emoções negativas, mas é sim saber como lidar com elas.

De acordo com Cunha Pina et. al. (2003) muitas variáveis centrais do comportamento organizacional têm uma evidente componente emocional, tal é o caso do absentismo, do conflito, da mudança, do abandono (de que se falará com pormenor no ponto referente às consequências da satisfação); a ascensão do tema inteligência emocional na gestão deve-se a este estatuto conferido aos estados emocionais. Torna-se evidente esta importância nos sectores de serviços (como é o caso deste estudo), seja enquanto relações de trabalho, seja enquanto captação e manutenção de clientes (Fournier e Mick, 1999).

Vejam-se alguns exemplos dados por Pfeffer (1992, citado em Cunha Pina, *ibid.* op. cit.). A *People Express* seleccionava os seus assistentes de bordo e agentes de porta, baseando-se apenas na vivacidade e confiança dos candidatos; A *Delta Airlines* pretendia que, no fim de um voo longo ou sob más condições climatéricas, os seus empregados fossem capazes de continuar a sorrir; O *Disney World* faz a sua selecção de empregados baseados em estilos pessoais positivos e confiantes e tenta ainda hoje fomentar neles a amistosidade, a delicadeza e a aparência feliz; A *Southland Corporation* recorre à estratégia de “compradores mistério” de modo a avaliar em situação real de venda a simpatia, o sorriso e a empatia. Este autor constatou ainda que empregados sorridentes recebem mais “gorjetas” que os menos sorridentes. Embora seja bem evidente o antagonismo existente entre a razão e a emoção, a conclusão a que chegamos é que uma não existe sem a outra, muito pelo contrário, uma necessita da outra.

Segundo Cunha Pina (*ibid.* op. cit.) podemos analisar dois tipos de modelos organizacionais, o racional e o emocional. O primeiro modelo apoia-se em dois conceitos basilares: a cognição que reúne o conjunto de processos internos que estão envolvidos na aquisição, transformação e recuperação de informação. O segundo modelo incide sobre a racionalidade que diz respeito ao procedimento para decidir o comportamento correcto através do relacionamento sistemático entre objectivos e consequências.

O modelo emocional refere a importância das emoções, relacionamentos informais, sentimentos de comunidade, empatia, energia criativa, espontaneidade, intuição e visão apelativa do futuro da organização. A ideia fundamental é que estes modelos operem entre si numa relação de entre ajuda, mediante cada caso, ou seja, e citando Cunha Pina et. al. (ibid:80) "*... as organizações podem ser mais dionisíacas (nas quais é valorizada a elaboração da emoção e se considera que elas são vitais para a pessoa e a vida social) ou mais apolíneas (onde a gestão das emoções é posta ao serviço da calma afectiva, sendo consideradas como perigosas para os indivíduos e instituições) mas todas contem traços de ambos os mundos.*"

Goleman (2002a) chega mesmo a afirmar que a grande liderança se baseia nas emoções, desde a criação de estratégias à mobilização de equipas de trabalho. O sucesso depende da forma como as emoções são encaminhadas e a compreensão destas no local de trabalho é o que distingue os melhores líderes, isto não só na retenção de talentos como no aumento da satisfação, motivação e empenho dos liderados. Assim, num ambiente positivo haverá melhor desempenho e cooperação dentro da organização.

Este autor refere mesmo que, por cada 1% de melhoria no ambiente de trabalho, há um aumento de 2% nos proveitos. Sendo este factor de maior relevância no sector das actividades de prestação de serviços, pois, como indica, o contacto directo com os clientes é fundamental na qualidade do serviço. Se esse contacto é preenchido por emoções negativas, tal vai ter repercussões na satisfação do cliente para com a organização e até mesmo no resto do dia desse mesmo cliente. Se, por sua vez, for preenchido por emoções positivas, tal facto pode aumentar a satisfação do cliente e também influenciar o seu comportamento no resto do dia, podendo até chegar a ser motivo de conversa com terceiros sendo esta uma forma primordial de publicidade positiva para a organização (Goleman, 2002a). É importante salientar que este contacto tanto pode ser directo como indirecto (telefone, por exemplo), tendo o primeiro mais efeito na prestação do serviço.

Em suma, indiscutivelmente o lugar que as emoções ocupam dentro de um local de trabalho é importantíssimo, sendo um factor relevante tanto em aspectos de liderança, como de trabalho em equipa no interior da organização.

Bothwell (1991) vai ainda mais longe, dizendo que este é o segredo menos bem guardado do mundo, pois figuras como Cristo, Buda, Maomé, Aristóteles e Confúcio já o referem há milhares de anos.

Irá demonstrar-se como é que essas emoções e estados de espírito podem ser usados inteligentemente pelas organizações.

3. A RAIZ DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

3. A RAIZ DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Nos dias de hoje o conceito de inteligência emocional tem conhecido novas dimensões e alcançado novas fronteiras nos seus domínios. É óbvio que os conceitos da inteligência e das emoções não são recentes, como já foi referido; o conceito de inteligência emocional também não é.

Segundo Cherniss (2000), quando psicólogos começaram a escrever sobre inteligência, focaram os aspectos cognitivos como a memória e a resolução de problemas. No entanto, houve investigadores que cedo reconheceram a importância de aspectos não cognitivos.

Ainda o mesmo autor refere que David Wechsler, em 1940, definiu inteligência como sendo a capacidade global do indivíduo para agir propositadamente, de pensar racionalmente e de se adaptar a todo o ambiente externo. Estão incluídos nesta definição tantos aspectos cognitivos como não cognitivos, e chega-se mesmo a afirmar, três anos depois, que estes últimos são essenciais para o sucesso na vida profissional. Este investigador sugeriu, de certa maneira, a separação destes dois aspectos; e que seria impossível avaliar a inteligência sem incluir nos testes medidas que avaliassem aspectos não cognitivos, como por exemplo a afectividade, a personalidade e factores sociais.

Outro investigador a que Cherniss (2000) faz referência é Robert Thorndike que, pelos finais dos anos 30, estava a escrever sobre inteligência social. Nessa altura os *Ohio State Leadership Studies* sugerem que aqueles líderes que conseguem estabelecer confiança, respeito e alguma afectividade, são mais eficazes na sua liderança; na mesma época, o *Office of Strategic Services* desenvolveu um processo de avaliação, baseado nos trabalhos de Murray, englobando aspectos cognitivos e não cognitivos que era, e ainda é, usado na empresa AT&T (Cherniss, 2000).

Howard Gardner (1993) nos anos 80 sugere que não existe apenas um tipo de inteligência, mas sim um amplo espectro de inteligências com sete variedades principais. Nesta lista o autor inclui a inteligência verbal e a lógico matemática; a inteligência visual encontrada em grandes artistas e arquitectos; a inteligência cinestética como, por exemplo, Magic Johnson; a inteligência musical como Mozart; a inteligência inter pessoal composta pela capacidade de compreender as outras pessoas, as suas motivações, o seu funcionamento e como trabalhar cooperativamente com elas; e, por último, a inteligência intra-pessoal que é a capacidade de criarmos um modelo correcto de nos próprios e de sabermos usar esse modelo eficazmente (Goleman, 1995).

Segundo este autor, o pensamento de Gardner sobre a multiplicidade de inteligências foi evoluindo, embora lentamente, pois o seu trabalho assentava muito nos aspectos cognitivos, já que na altura as emoções eram quase postas de lado, conforme já referido, e foi só com Salovey que surge pela primeira vez o termo inteligência emocional quase como uma redefinição das inteligências intra e inter pessoais de Gardner.

3.1. CONCEITO DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

No seguimento desta multiplicidade de inteligências, Salovey e Sluyter (1997) referem que, para uma inteligência ser aceite deve, em primeiro lugar, definir-se. Em segundo, é necessário desenvolver um meio de a medir. Em terceiro plano, deve também ser possível documentar a sua parcial ou completa independência de outras inteligências, visto que, se estiverem altamente correlacionadas, provavelmente será a mesma inteligência. Por último, esta inteligência deverá demonstrar a previsão de algumas variáveis do mundo real.

Estes autores referem que a inteligência emocional compreende estes quatro critérios, pois pode ser definida em termos conceptuais. Existem

instrumentos psicometricamente válidos da sua medida, o que faz com que se distinga claramente de outras inteligências (QI, por exemplo). Além disso, e segundo Wong e Law (2002), estes instrumentos predizem determinadas variáveis externas como o desempenho e a satisfação.

Vários são os autores (Wong e Law, 2002; Goleman, 1995; Cooper, 1997) que distinguem o QE (quociente de inteligência emocional) do QI; sendo o QE de maior importância para o sucesso na vida (profissional e pessoal) que a medição do QI. Cooper (1997) afirma que apenas 4% do sucesso na vida está relacionado com o QI e que os restantes 96% estão relacionados com outras formas de inteligências.

Emmerling e Goleman (2003) avançam sensivelmente com os mesmos valores, mas referindo que o QI continua a ser uma referência na escolha do trabalho, no tipo de carreira profissional, nas habilidades cognitivas que são essenciais, por mais não seja na admissão a um curso superior ou a uma organização. O que distingue o QE será a sua evolução nessa organização, na sua relação com os colegas.

O que estes autores referem é que estes dois tipos de inteligência combinados representam aquilo que eles denominam como um "*Star Performer*" numa organização, o funcionário ideal em qualquer nível da organização, seja como líder ou como colega de trabalho. O conceito de inteligência emocional cada vez mais é largamente aceite, principalmente pela sociedade empresarial. Um claro exemplo é citado por Goleman (2000), quando refere que uma das mais surpreendentes áreas profissionais onde a inteligência emocional constitui uma vantagem competitiva é no universo informático, onde a taxa a que os 10% do topo excedem os profissionais médios na produção eficiente de programas é de 320%, e os que pertencem a 1% desses 10% produzem 1272% a mais do que a média. Referindo que não são as competências informáticas que distinguem estes profissionais, mas sim a sua boa disposição; estão sempre dispostos a ficar até mais tarde para ajudar a organização e partilhar informações, colaboram com os colegas, em

suma, o seu clima e ambiente de trabalho no interior da organização é francamente melhor.

Do que já foi referido sobre inteligência emocional, torna-se pertinente a sua definição, existindo vários autores que se dedicaram ao seu estudo. Veja-se assim, um a um, o conceito de inteligência emocional elaborado pelos mais referenciados nesta área.

3.1.1. A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL SEGUNDO SALOVEY E SLUYTER

Estes autores, como foi acima referido, estão na origem do termo inteligência emocional, e, baseando-se no trabalho de Gardner (1993) e das suas inteligências pessoais (intra e inter pessoais), desenvolveram este conceito.

Salovey e Sluyter (1997) definem as emoções como respostas organizadas, envolvendo múltiplos subsistemas psicológicos (cognitivo, motivacional, fisiológico, experiencial) com acontecimentos internos ou externos, que têm para o sujeito uma determinada valência, positiva ou negativa. São, pois, experiências subjectivas que compreendem diversos elementos, sendo eles afectivos, fisiológicos, cognitivos e comportamentais (temos um exemplo de uma sequência afectivo-cognitivo-comportamental no processo de tomada de decisão que será referido nas consequências da satisfação no trabalho).

A inteligência emocional é definida como sendo a capacidade para perceber as emoções, para aceder e gerar emoções que possam auxiliar o pensamento; para as compreender, compreendendo também o conhecimento emocional, e para reflexivamente as regular de tal modo que possam promover o crescimento intelectual e emocional. Ou seja, a emoção torna o pensamento mais inteligente, e a inteligência permite pensar e usar, de modo mais apurado, as emoções.

Estes autores analisam este conceito como mais uma inteligência que pode ser desenvolvida ao longo do tempo. Na Figura 1 podemos analisar os quatro ramos que compõem essas capacidades, desde o ramo mais baixo que corresponde às simples habilidades de percepção e expressão das emoções, até a um ramo superior que poderá corresponder à consciência reflectiva da regulação emocional. Cada ramo tem quatro habilidades representativas e da esquerda para a direita nesse ramo podemos desenvolver até um determinado ponto, normalmente até à idade adulta. Os mesmos autores referem ainda que, quanto maior for o quociente emocional, maior será o seu progresso nos ramos tanto de baixo para cima, como da esquerda para a direita.

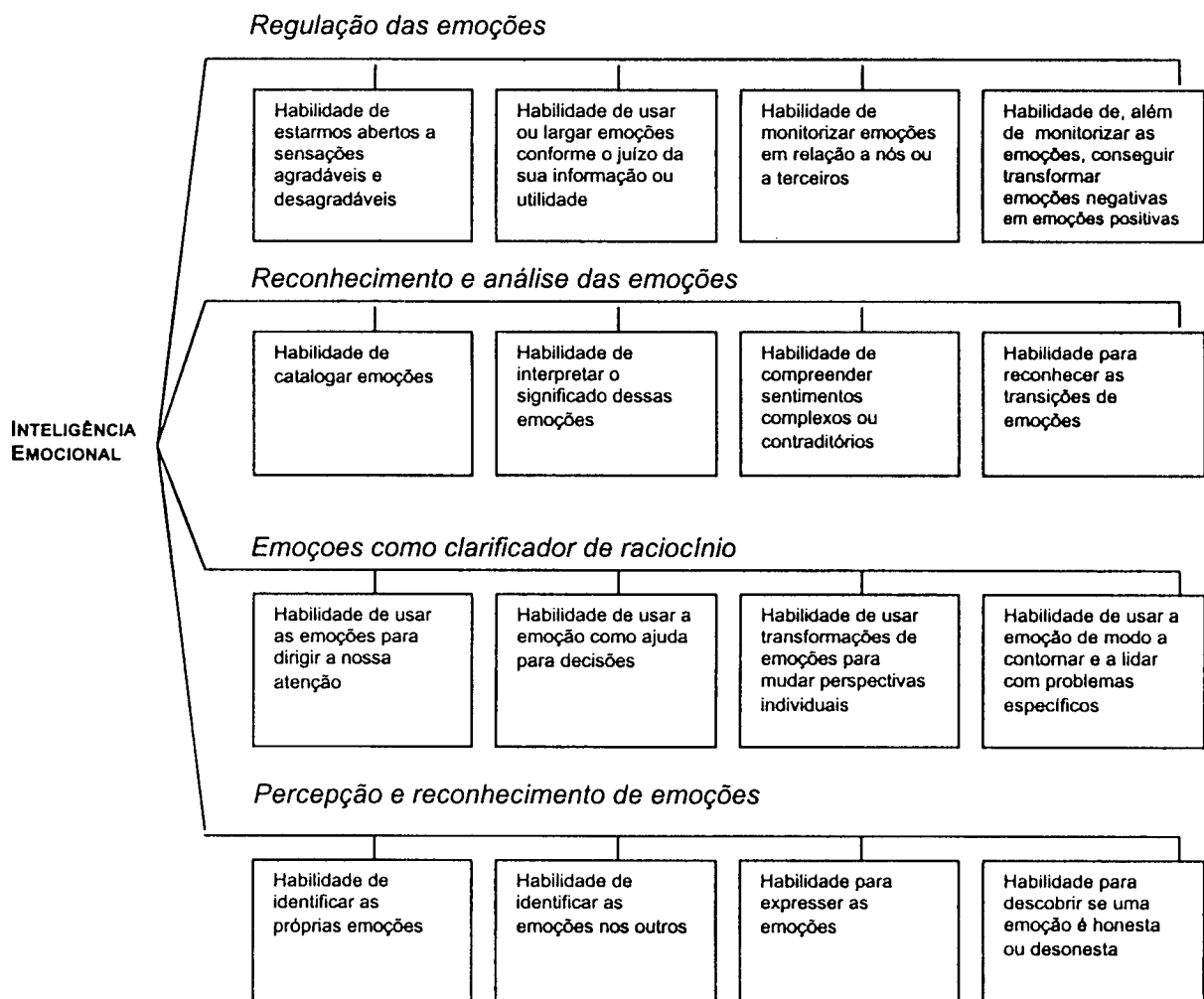


Figura 1: Componentes da inteligência emocional segundo Salovey e Sluyter

Fonte: Retirado e adaptado de Salovey e Sluyter (1997:11)

No ramo mais baixo encontramos a percepção, o reconhecimento e a expressão das emoções. Desde criança que conseguimos identificar emoções, tanto em nós como nos outros; desde cedo que a criança, por exemplo, responde a expressões faciais dos pais. Conforme ela vai crescendo, vai reconhecendo melhor essas sensações no seu próprio corpo ou até mesmo em desenhos e pinturas. Na idade adulta as emoções podem ser reconhecidas, não só no próprio corpo, mas em todo o ambiente envolvente de uma forma muito mais pormenorizada e detalhada.

No ramo seguinte, encontramos as emoções como facilitadores do pensamento. Por exemplo, a criança chora, quando tem fome e ri, quando tem a atenção que quer; desde cedo que as emoções operam nas mudanças da pessoa e no seu ambiente. Uma criança pode estar preocupada por não ter feito os trabalhos de casa, enquanto está a ver televisão; uma professora pode estar preocupada por não ter acabado de corrigir os testes... Numa situação como esta é mais fácil a professora parar de ver televisão e acabar a sua tarefa; isto é, deixar a sua preocupação sobrepor-se ao seu divertimento, o que se deve ao seu maior desenvolvimento emocional.

Outra importante contribuição deste ramo é a capacidade de gerar emoções, se nos forem pedidas, ou seja, se perguntarmos a uma criança como é que um indivíduo numa história se sente, a criança rapidamente se coloca no lugar dessa personagem e responde. Já numa idade adulta, o indivíduo consegue antecipar essas emoções, dizendo, por exemplo, como se vai sentir, quando pensar em mudar de emprego, facilitando ou não posteriormente essa decisão.

No terceiro ramo encontramos o reconhecimento e a análise das emoções; a criança consegue distinguir o gostar do amar, do estar aborrecido ou do estar incomodado, compreende essa diferença. A criança compreende que está triste, porque o seu amigo já não está tanto tempo com ela. A pessoa na idade adulta já reconhece a existência de emoções contraditórias em certas circunstâncias, já reconhece combinações de emoções, como, por exemplo,

ver a esperança como uma combinação de fé e optimismo. A pessoa que não se sente amada pode vir a rejeitar carinho, apenas devido ao medo de uma futura rejeição e assim por diante.

No ramo mais alto encontramos a regulação das emoções com o fim de promover o crescimento emocional e intelectual, por exemplo, em criança os nossos pais ensinam-nos que devemos sorrir em público, esconder a má disposição de outros, ou seja, que muitas vezes o nosso comportamento não deve reflectir as nossas emoções. Este último ramo está relacionado com a abertura e reconhecimento das nossas próprias emoções e com o controlo que temos sobre elas de modo a melhorar o nosso bem-estar e o ambiente que nos circunda.

Para completar este cenário, Wong e Law (2003) referem que estes autores, com a ajuda de um terceiro, Caruso (Mayer, Caruso e Salovey em 2000), desenvolveram quatro domínios para a inteligência emocional, nomeadamente: o conhecimento das próprias emoções, que diz respeito à habilidade de compreender as nossas próprias emoções e de sermos capazes de as exprimir naturalmente; o conhecimento das emoções nos outros que está relacionado com a habilidade de perceber, reconhecer e compreender as emoções das pessoas à nossa volta; no terceiro domínio encontramos a regulação das emoções, esta habilidade tem a ver, por exemplo, com o facto de recuperarmos mais depressa emocionalmente ou até controlarmos as nossas emoções em situações extremas; e, por último, o uso das emoções para facilitar o desempenho tanto no trabalho como na vida pessoal, mantendo sempre uma atitude positiva, ou seja, a habilidade de usarmos as nossas emoções de modo a aumentar a nossa qualidade de vida.

Como pode constatar-se, estes autores encaram a inteligência emocional como algo a ser aprendido ao longo da vida e que pode ser desenvolvido de um nível até ao outro. Entendem também que a inteligência emocional ajuda e melhora o trabalho de equipa, e que, no trabalho, indivíduos

com maior inteligência emocional fazem com que os trabalhadores se sintam melhor com eles e com o trabalho que estão a desenvolver, mas que mais trabalhos são necessários neste campo.

3.1.2. A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL SEGUNDO BAR-ON

Bar-On (2002) estabelece quatro necessidades humanas básicas, designadamente: o sentido, a auto expressão, a afinidade e o equilíbrio. Estas quatro necessidades estão directamente ligadas à inteligência emocional, mais precisamente à inteligência social e emocional, pois este autor engloba estas duas numa só dimensão. Quando estas necessidades começam a ser saciadas, então começamos a ficar socialmente e emocionalmente mais inteligentes.

Há uns anos atrás os empregos eram apenas um trabalho, mas nos dias de hoje o nosso emprego tornou-se, em muitos casos, a nossa vida, visto passarmos lá a maior parte do nosso tempo. Esta mudança de prioridades está directamente relacionada com a busca de um rumo e com a busca de uma vida com mais sentido; hoje em dia procuramos um trabalho que nos preencha e que nos faça sentir bem; logo, a busca desta necessidade já influencia o sítio onde poderemos ou não trabalhar.

Segundo este autor, tudo se inicia, quando nos questionamos o que somos e o que queremos da vida. Para responder a estas questões temos de nos compreender bem, de nos conhecer bem, de entender as nossas emoções, de saber os nossos pontos fracos, e temos de nos aceitar com todas as nossas limitações; de saber as causas e consequências das nossas atitudes. Um indivíduo que satisfaça esta necessidade é um indivíduo social e emocionalmente mais inteligente.

A necessidade de auto expressão está relacionada com o desejo de sermos ouvidos, de sermos compreendidos; é a habilidade de conseguir aceitar

e expressar um grande leque variado de emoções; é a habilidade de nos conseguirmos defender sem ser defensivos e agressivos; no fundo, é controlar as nossas emoções e conseguir expressá-las da melhor forma possível, seja connosco seja com os outros.

A necessidade de afinidade prende-se com a nossa necessidade de estabelecer contactos positivos com todos os que nos rodeiam, de estabelecer empatia, de usar as nossas habilidades sociais num mundo em que sozinhos nada fazemos.

Por último, a necessidade do equilíbrio é fundamental, de modo a podermos gerir tudo o que nos rodeia, incluindo as três necessidades anteriores; é a nossa constante procura do equilíbrio que nunca alcançamos, de nos conseguirmos adaptar social e emocionalmente a novas situações.

Estas quatro necessidades estão directamente relacionadas com o conceito de inteligência emocional de Bar-on. Este define-a como sendo o conjunto de conhecimentos emocionais e sociais que influenciam a nossa habilidade global para lidar com as tarefas que o envolvimento nos apresenta. Bar-on (2000) apresenta então cinco domínios que se subdividem em vários itens, nomeadamente:

1. Habilidades intra-pessoais – que envolvem o auto conhecimento, tanto dos aspectos positivos e negativos, como das nossas emoções, da habilidade de nos expressarmos de forma positiva, de sermos independentes emocionalmente, conseguindo tomar as próprias decisões livremente e de procurarmos realizar aquilo que queremos.
2. Habilidades inter-pessoais – envolve a empatia, a responsabilidade social, de conseguir estabelecer uma boa relação, de conseguirmos dar e receber facilmente afecto.
3. Adaptabilidade – diz respeito à nossa flexibilidade emocional e à capacidade de resolver problemas apresentando soluções eficazes.

4. Gestão do stress – está ligado ao controlo que temos dos nossos impulsos e à tolerância ao stress, é a capacidade de lidarmos bem com situações extremas.
5. Humor – leva-nos a encarar a vida pela positiva, fazendo com que nos consigamos divertir e desfrutar das coisas que nos dão prazer.

Assim constata-se a existência de algumas diferenças em relação ao modelo anterior, embora na sua base seja muito semelhante. A grande diferença que Emmerlin e Goleman (2003), Salovey e Sluyter (1997) e Wong e Law (2003, 2004) apresentam é que, o modelo de Bar-On não encara a inteligência emocional como sendo uma inteligência, mas sim como parte integrante de aspectos da personalidade.

Assim, os seus estudos e o seu questionário estão direccionados nesse sentido, sendo que Cherniss (2000) é da opinião que o seu questionário tem pouca validade quando aplicado no trabalho. No entanto, existe um estudo mencionado que foi realizado na Força Aérea Americana para seleccionar novos recrutas que segundo o autor poupou três milhões de dólares ao Estado Americano.

3.1.3. A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL SEGUNDO GOLEMAN

Para Goleman (2002b) este conceito é entendido como a capacidade de reconhecer os nossos sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos e de gerirmos bem as emoções em nós e nas nossas relações.

Inicialmente, a inteligência emocional era composta por cinco domínios, na sua última publicação até à data, foi reduzido para quatro domínios, havendo também uma alteração nos itens de cada domínio a que o autor denomina de competências emocionais. O modelo foi reduzido, pois actualmente o seu trabalho está mais direccionado para a liderança, como é caso da sua última publicação denominada como "*Primal Leadership*" (novos

líderes), ou seja liderança emocionalmente inteligente. Este modelo e as suas competências podem ser analisados no Quadro 1.

Quadro 1 – As competências de Goleman

	Competências Pessoais	Competências sociais
Reconhecimento	<p><i>Auto Consciência</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Auto consciência emocional • Auto Avaliação • Auto Confiança 	<p><i>Consciência social</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Empatia • Consciência organizacional • Espírito de serviço
Regulação	<p><i>Auto gestão</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Auto domínio emocional • Transparência • Capacidade de adaptação • Capacidade de realização • Capacidade de iniciativa • Optimismo 	<p><i>Gestão das Relações</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderança inspiradora • Influência • <i>Feedback</i> • Catalisador de mudança • Gestão de conflitos • Criar Laços • Espírito de equipe • Colaboração

Fonte: Goleman 2002b

De uma forma mais detalhada podemos evidenciar as diferentes competências, como se descreve a seguir:

- **Auto consciência emocional** é a capacidade para ler as próprias emoções e reconhecer o seu efeito;
- **Auto Avaliação** refere ao conhecimento das próprias forças e suas limitações;
- **Auto confiança** é a clara noção do próprio valor e das próprias capacidades;
- **Auto domínio emocional** é a capacidade de controlar impulsos e emoções destrutivas;
- **Transparência** é a habilidade de mostrar honestidade e integridade;

- **Capacidade de adaptação** é a capacidade de mostrar flexibilidade nas diversas situações;
- **Capacidade de realização** é a habilidade de ter energia para melhorar o desempenho e satisfazer níveis pessoais de excelência;
- **Capacidade de iniciativa** é a capacidade de estar pronto para agir e aproveitar as oportunidades;
- **Optimismo** é a predisposição de olhar para o lado positivo das situações;
- **Empatia** é a habilidade de aceitar e compreender as emoções dos outros e estar interessado nas questões que os preocupam;
- **Capacidade organizacional** é a capacidade de ter a sensibilidade de perceber as redes de decisão e a política inserida na organização;
- **Espírito de serviço** é a capacidade de entender e satisfazer os funcionários;
- **Liderança inspiradora** é a habilidade de fazer uso de visões para orientar e motivar pessoas;
- **Influência** é a capacidade de conseguir persuadir ou convencer os outros no sentido positivo;
- **Feedback** é a capacidade par ajudar a desenvolver os outros;
- **Catalisador da mudança** é a capacidade de ser capaz de iniciar novas orientações, gerindo as pessoas no novo caminho;
- **Gestão de conflitos** é a habilidade de perceber e resolver desacordos e disputas visíveis ou não;
- **Criar laços** é a habilidade de cultivar e manter redes nas relações;
- **Espírito de equipa e colaboração** é a capacidade para interagir e ajudar a equipa e capacidade para cooperar.

Este autor segue uma orientação para o líder e a sua influência na organização. Os últimos trabalhos têm sido apenas orientados neste sentido, procurando fundamentar as suas afirmações de que o grande segredo do sucesso na liderança é o domínio destas competências emocionais.

3.1.4. A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL SEGUNDO COOPER

Cooper (1997) defende que a inteligência emocional é a capacidade de sentir, entender e aplicar eficazmente o poder e a perspicácia das emoções como uma fonte de energia, informação, conexão e influências humanas. Cooper, baseando-se em Mintzberg e citando Peter Senge, director do *Organizational Learning Center* do MIT (*Massachusetts Institute Technology*), refere que as pessoas com alto nível de domínio pessoal não podem escolher entre razão ou intuição, entre a mente e o coração, assim como não escolheriam andar só com uma perna ou ver só com um olho. Daqui vemos como Cooper estabelece a importância das emoções e da inteligência emocional diariamente e, numa adução mais objectiva, no dia a dia na empresa.

Para o domínio da inteligência emocional, o autor refere quatro bases fundamentais que se subdividem em dezasseis itens, à semelhança de Goleman nos seus trabalhos e como se irá ver de Wong e Law (2004). Tanto Cooper como Wong e Law concordam que a inteligência emocional está intimamente ligada, tanto com aspectos de liderança, como de cooperação, como de colaboração, tomada de decisão, trabalho de equipa e, por último, mas não menos importante, com a satisfação no trabalho. Para se entender melhor o pensamento deste autor vamos analisar as quatro bases de Cooper.

PRIMEIRA BASE – A ALFABETIZAÇÃO EMOCIONAL

Cooper (ibid.op.cit.) estabelece uma cadeia de analogias para explicar melhor este conceito. Assim como ler é pensar sobre o significado, escrever é tornar este pensamento visível como linguagem, falar é expressar os nossos pontos de vista para os outros, então a alfabetização emocional focaliza o aprendizado do alfabeto, da gramática e do vocabulário das nossas emoções, tanto para nos próprios, como para os outros. Para tal, urge ter honestidade emocional, uma das competências emocionais do autor, que nos coloca a

seguinte questão: “Até que ponto nos conhecemos?”, e, melhor ainda, “Até que ponto é que nos deixamos conhecer?”. Tome-se o exemplo de um concurso de imitadores de Charlie Chaplin, em que o próprio ficou em terceiro lugar (Cooper, 1997).

Esta competência emocional é essencial para o desenvolvimento da nossa inteligência emocional, e se vai ter espaço para crescer e para se desenvolver, podendo ser usada como fonte de poder vai depender de outra competência emocional, a energia emocional. Cooper (1997), concordando com Peter F. Druker, diz que a principal função como líder, numa empresa, é controlar a própria energia e depois harmonizar a energia dos que nos rodeiam. Para isso o autor estabelece quatro estados básicos de energia, dois dos quais favorecem a nossa inteligência emocional que são, nomeadamente, a energia-calma e o cansaço-calmo; os outros dois desviam a inteligência emocional, sendo eles a energia-tensa e o cansaço-tenso.

Daqui pode concluir-se que o estado de tensão perturba a nossa capacidade emocional, interferindo na nossa inteligência emocional e por consequência nos nossos comportamentos podendo, segundo o autor, interferir com a nossa motivação para o trabalho que, neste contexto, se refere ao quanto estamos preparados para interagir com ideias e pessoas de um modo aberto e atento. Para conseguir orientar essa energia emocional a nosso favor temos de estar atentos às nossas emoções e como elas estão a interferir em nós. Tal percepção conduz à terceira competência emocional de Cooper, o feedback emocional, levando-nos a reconhecer e a sentir as emoções, a ouvir a informação que essas emoções nos tentam transmitir e a orientá-la ou canalizá-la para estabelecer reacções construtivas e apropriadas. A última competência ligada a esta base é a intuição prática. Cooper refere que, num estudo recente, 82 de 93 vencedores do Prémio Nobel, num período de 16 anos, concordaram que a intuição desempenha um papel importante na criatividade e em muitas decisões da nossa vida.

Aquele pressentimento que temos de estarmos certos não deve ser ignorado e excluído das nossas decisões, devendo sim ser analisado e ponderado, e, se for o caso, arriscar nele. Segundo o autor, todas as grandes

empresas em algum momento realizaram grandes volumes de negócios baseados apenas em intuições e pressentimentos.

Nesta primeira base podemos então distinguir quatro conceitos-chave destas competências emocionais, a auto consciência, o auto-controle, o auto respeito e a responsabilidade.

SEGUNDA BASE – A APTIDÃO EMOCIONAL

Esta segunda base dá-nos uma orientação de como pôr em prática a primeira base emocional, bem como trabalhar a condição física para que produza resultados ao nível da força, resistência, flexibilidade. A aptidão emocional produz o correspondente nas qualidades do coração, como, por exemplo, mais autenticidade e credibilidade, o que, por sua vez, poderá levar a um aumento do raio da confiança como de seguida se demonstrará.

A primeira competência desta base é a presença autêntica; é através desta que levamos o que há de melhor em nós a ouvir, a dialogar e a estabelecer a base para a construção da confiança, permitindo uma abertura para a mudança e para o risco criativo. A palavra diálogo deriva do grego antigo *dia-logos*, que significa o livre fluir de idéias entre as pessoas e isto só é possível se houver primariamente uma alfabetização emocional. Por outras palavras, quando fazemos boas perguntas e somos autênticos, conseguimos poupar tempo, tornando-nos mais claros e verdadeiros, ignorando menos a nossa intuição e seguindo o caminho para a segunda competência que diz respeito ao já mencionado raio de confiança.

A confiança, segundo o autor, tem uma influência significativa na eficiência do grupo, permitindo que o mesmo expresse abertamente sentimentos e diferenças, evitando assim típicas posições defensivas, mostrando ser o indício mais importante da satisfação profissional com a empresa. Quanto maior for o raio desta confiança, maiores serão as oportunidades de se ter sucesso tanto na vida pessoal como no trabalho.

A terceira competência emocional é atinente à insatisfação construtiva, que nos diz claramente que a insatisfação pode ser uma fonte de novas ideias

e uma excelente oportunidade para a criatividade e para o aumento de confiança na organização. Debater sobre assuntos que nos perturbam, sobre sentimentos divergentes ou pontos de vista opostos poderá, em muitos casos, levar-nos a encontrar soluções inovadoras e criativas para questões de difícil solução.

A última competência refere-se à capacidade de recuperação e de renovação. O autor, para explicar este conceito, cita uma frase de Winston Churchill (s.d.:155) "*O sucesso é seguir de fracasso em fracasso sem perder o mesmo entusiasmo*".

TERCEIRA BASE – A PROFUNDIDADE EMOCIONAL

Segundo Cooper (1997), no que concerne a esta base, sempre que vivemos ou trabalhamos num nível emocionalmente superficial, tudo pode parecer relativamente fácil e confortável, mas não há aqui uma base, o que pode levar a que um dia mais tarde nos sintamos, vazios e perdidos. A inteligência emocional não pode desenvolver-se sem a profundidade emocional.

Quando vivemos de acordo com as profundezas do coração, cumprimos com a nossa palavra, ouvimos a nossa consciência e não hesitamos em tomar uma posição. Ora, se assim é, como primeira competência desta base emocional temos de identificar qual o nosso potencial e propósito único, tanto na vida pessoal como no trabalho. Esse potencial é identificado através de um desejo ardente, algo que nos atrai; é algo que nos satisfaz profundamente, que aprendemos facilmente e que sentimos momentos de plenitude aquando da sua execução.

Uma vez identificado esse potencial, enfrentamos o desafio de o pôr em prática, de estabelecermos um compromisso emocional; é esta a segunda competência. A emoção é o que nos desperta e motiva. Algumas pessoas, por exemplo, são peritas em arranjar soluções para problemas de trabalho, mas são incapazes de as pôr em prática. O autor sublinha que temos de querer ser bem sucedidos e devemos comprometer-nos emocionalmente com ou sem o

apoio dos outros. Como um provérbio português nos diz: “*Se não houver vento, reme*”.

Chegamos, então, à terceira competência relacionada com a integridade aplicada, o que nos negócios significa aceitar toda a responsabilidade, comunicar de modo claro e aberto, cumprir as promessas, evitar agendas ocultas, ter a coragem de liderar com honra em si mesmo, o que inclui conhecer e manter uma coerência honesta conosco, não só na mente, mas também no coração.

Por último, temos a influência sem autoridade, consistindo esta em influenciar o nosso círculo de conhecimentos de uma forma positiva sem o uso de pressão ou autoridade. Todas estas competências ajudam a formar o nosso carácter interior e geram em nós um maior senso de criatividade.

QUARTA BASE – A ALQUIMIA EMOCIONAL

É nesta última base que ampliamos as nossas capacidades para encontrar soluções, inovar, transformar, e avançar para criar o futuro. Isto significa que, a inteligência emocional permite-nos fluir com os desafios de forma mais eficaz, transformar situações difíceis, sentir as oportunidades, explorar territórios desconhecidos, mudar as regras e criar o futuro.

A primeira competência é o fluxo intuitivo, já se mencionou a intuição prática que se refere a um nível inferior deste fluxo que não acontece por acaso, mas passa a ser uma opção nossa estar ou não; é uma dimensão mais elevada da inteligência emocional.

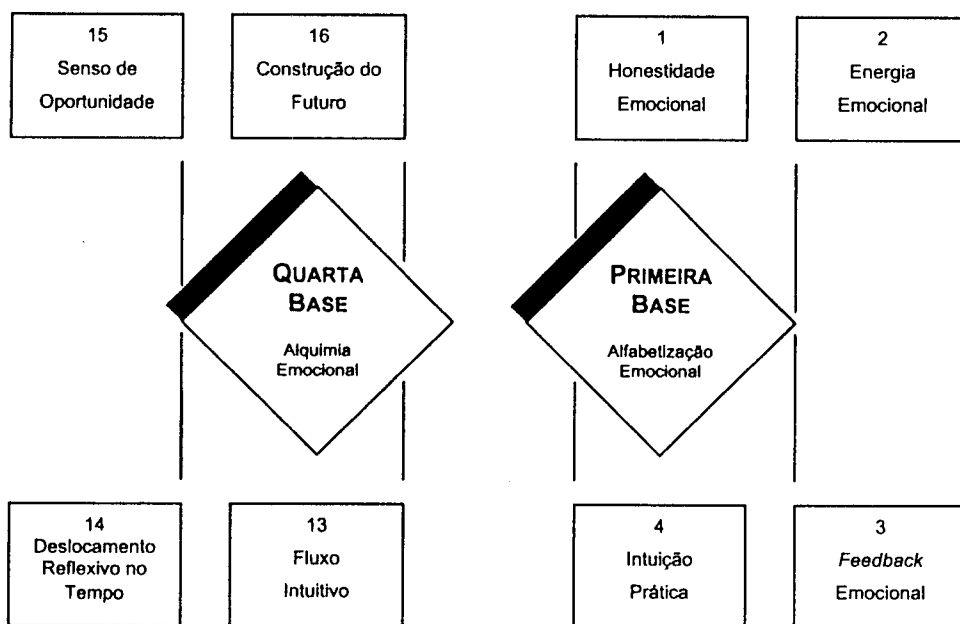
A segunda competência diz respeito ao deslocamento reflexivo no tempo, consistindo tal na capacidade de sentir em profundidade um momento específico do tempo e de perceber, de forma intuitiva, as correlações e os sentimentos evocados durante esse tempo; não é apenas a noção de futuro e passado, é sim sentir a experiência na pele ou imaginar-se na pele de outra pessoa, reflectindo e posicionando-se para fazer, no presente, algo mais eficaz e até quem sabe inovador. Assim, permite-nos enfrentar as mesmas coisas que enfrentam os outros à nossa volta, mas com instintos mais apurados e com

maior comprometimento ou envolvimento criativo para assim reagir de maneira diferente, mais judiciosa e inovadora.

O sentir das oportunidades aparece-nos como terceira competência. Nesta última base emocional, todos os nossos sentidos ficam mais apurados, desempenhando um papel essencial para ampliar o nosso acesso ao campo de possibilidades que se encontra para além das rotinas óbvias que ocupam e preenchem a nossa vida.

A última competência refere-se à construção do futuro. Os líderes inteligentes e gerentes de sucesso estão constantemente a questionar muitos pressupostos que outros aceitam. Para além de questionar, desafiam, percebendo os riscos e limitações mais profundas, sendo que na maior parte dos casos encontram meios de transpor essas dificuldades, assumindo riscos e permitindo aos outros cometer erros e explorar novos territórios. Por outras palavras, o futuro para eles é algo que devemos activar e apaixonadamente ajudar a construir.

Como se pode analisar, todas estas competências descritas até ao momento ou expostas na Figura 2 têm algo de semelhante com os modelos apresentados anteriormente e sugerem, de alguma forma, uma certa sequência desde a primeira até à última competência; ou, desde a primeira até à quarta base emocional de Cooper (1997). Este autor contou com a ajuda de outro profissional (Ayman Sawaf) na construção de um outro questionário de avaliação da inteligência emocional, questionário esse que se entende ser bastante longo, tomando em consideração o número de inquiridos deste estudo, e sendo, desde logo, difícil a sua aplicação prática no campo.



AS QUATRO BASES DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

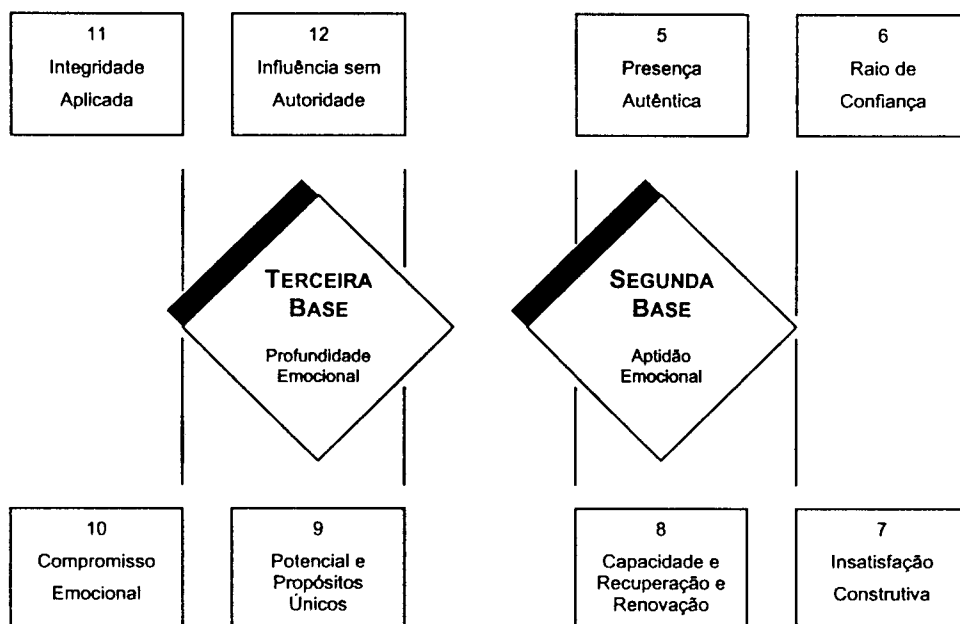


Figura 2: As competências segundo Cooper

Fonte: Cooper (1997:15)

3.1.5. A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL SEGUNDO WONG E LAW

Estes autores realizaram uma análise de toda a principal bibliografia existente sobre este tema e chegaram à conclusão de que, apesar de serem várias abordagens diferentes, não são contraditórias, mas sim complementares concordando igualmente com Cherniss (2000) e Goleman (2002a). No seu cerne, a inteligência emocional diz respeito às emoções, à sua regulação e à maneira como lidamos com elas.

A definição deste conceito passa também por um modelo de quatro bases que assenta na ideia que a inteligência emocional é uma faceta da inteligência e deverá ser medida como tal, concordando com Salovey e Mayer (1990) e Goleman (1995), no entanto, afastando o modelo de Bar-On, pois, como acima foi referido, trata-se de uma inteligência, de uma habilidade e não maneiras de estar ou estilos de comportamentos relacionados com a personalidade, aspecto bastante criticado pelos autores referidos.

A primeira base consiste na habilidade de um indivíduo entender as suas emoções e ser capaz de as exprimir naturalmente, pessoas com boa habilidade nesta base conhecem-se bem e são capazes de entender as suas emoções.

A segunda dá um seguimento à primeira, mas referente às pessoas que nos rodeiam. Pessoas com boa habilidade nesta base são extremamente sensíveis às emoções das outras pessoas e conseguem prever em alguns casos respostas emocionais.

A regulação das emoções insere-se na terceira base que consiste nessa regulação, promovendo uma recuperação emocional mais rápida, pessoas com valor alto nesta base conseguem controlar as emoções e a probabilidade de perder a calma ou o temperamento é menor.

A quarta e última base consiste no uso dessas emoções, ou seja, fazer uso das nossas emoções de modo a favorecer a nossa qualidade de vida, as pessoas com índice alto no uso das emoções têm a habilidade de se encorajarem a fazer sempre melhor e de conseguirem direccionar as emoções para um sentido construtivo e positivo.

Como se pode constatar, estes autores utilizam a essência do conceito da inteligência emocional, realizando assim vários estudos de campo de modo a comprovar as suas teorias. São responsáveis pela realização de um questionário prático de se aplicar em que transmitem nesses estudos a relação positiva da inteligência emocional com o desempenho, com a satisfação no trabalho e com a qualidade de vida em geral. Esse questionário será utilizado no presente estudo, tendo sido já validado para a realidade a estudar por Peixoto (2003).

3.1.6. A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL SEGUNDO GEORGE

Esta autora (George, 2000), aliciada pelo estudo da liderança, encontrou na inteligência emocional a resposta para o sucesso das organizações, estabelecendo também quatro bases fundamentais para este tema como se pode analisar no Quadro 2.

Quadro 2 – As quatro bases de George para a Inteligência Emocional

1. Avaliação e expressão de emoções	2. Uso das emoções para melhorar os processos cognitivos e a tomada de decisão	3. Conhecimento acerca das emoções	4. Gestão das emoções
<ul style="list-style-type: none"> • Consciência das emoções próprias e das dos outros • Capacidade de expressão rigorosa das emoções • Empatia 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de mudanças emocionais para aumento da flexibilidade decisional • Uso de emoções específicas para efeitos desejados (e.g. estado de espírito positivo para trabalhos de criatividade) • Acreditar na emoções como sinalizadoras das prioridades 	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento das causas das emoções • Conhecimento das consequências • Conhecimento da evolução das emoções ao longo do tempo 	<ul style="list-style-type: none"> • Meta-regulação das emoções (reflexão sobre as suas causas, a apropriabilidade e a mutação) • Preservação de estados de espírito positivos • Reparação de estados de espírito negativos • Gestão das emoções dos outros

Fonte: Cunha Pina et. al. (2003:89)

3.2 LIDERANÇA EMOCIONALMENTE INTELIGENTE

Em todas as organizações, sejam elas desportivas ou não, existem líderes e liderados. A liderança é um tema já largamente estudado, quando se fala em gestão de recursos humanos, e, embora não seja um aspecto central do nosso estudo, é impossível não o referir. Todos os autores referenciados são unânimes em referir a inteligência emocional como factor de sucesso no interior de uma organização.

Goleman (2002a) refere que as acções do líder explicam 50% a 70% dos sentimentos dos funcionários relativamente ao ambiente humano e que o grau de satisfação das pessoas por trabalharem nessa empresa explica 20% a 30% do desempenho desses funcionários. Este autor ainda refere que nos seus estudos realizados nunca encontrou um líder com domínio em todas as competências da inteligência emocional, mesmo os líderes mais eficazes são apenas fortes em cerca de meia dúzia das competências. Acrescenta ainda que não existe uma única fórmula para a liderança, existindo muitos caminhos para a excelência dos resultados, mas, sem dúvida alguma, a liderança mais eficaz é aquela que possui pelo menos uma competência em cada uma das quatro bases fundamentais.

Cooper (1997) refere que o Departamento de Trabalho dos EUA enunciou que 46% das pessoas que se despediram fizeram-no por se sentirem desvalorizadas e descontentes com o líder; este autor refere-se à inteligência emocional como sendo a arma mais importante que um líder pode ter perante a sua organização e seus liderados.

George (2000), baseando-se em literatura diversa, identificou cinco elementos essenciais da eficácia de liderança e as competências emocionais dos líderes necessárias para o seu alcance analisadas no Quadro 3:

Quadro 3 – Elementos essenciais da eficácia de liderança e competências emocionais dos líderes necessárias para o seu alcance

Os cinco elementos essenciais	Ilustrações de competências emocionais pertinentes nos líderes
<ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento de um sentido colectivo acerca de objectivos/ metas a alcançar (visão) e do modo como atingi-los 	<ul style="list-style-type: none"> O líder pode usar as suas emoções para melhorar o processamento da informação acerca dos desafios, ameaças e oportunidades que se deparam à organização. Sob estados de espírito positivos, o líder pode desenvolver maior pendor criativo, podendo gerar uma visão menos convencional, mais apelativa e mais desafiante do <i>status quo</i>. Avaliando o modo como os seus seguidores se sentem, compreendendo por que tais sentimentos existem e influenciando as respectivas emoções, o líder pode torná-los mais receptivos e apoiantes da visão – assim emergindo uma visão partilhada ou colectiva.
<ul style="list-style-type: none"> Instilar nos outros o conhecimento e a apreciação da importância das actividades e comportamentos de trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> O líder necessita de assegurar que os colaboradores têm consciência dos problemas e das oportunidades que se deparam à organização. Necessita, também, de lhes inculcar a confiança suficiente para que eles se sintam capazes de lidar com tais problemas e oportunidades.
<ul style="list-style-type: none"> Gerar e manter a excitação, o entusiasmo, a confiança, o optimismo e a cooperação 	<ul style="list-style-type: none"> É importante que o líder descortine os sentimentos dos colaboradores, antecipe o modo como eles poderão reagir a determinadas circunstâncias e mudanças, compreenda se existem diferenças entre os sentimentos expressos e os efectivamente experimentados. É igualmente importante que concite nas pessoas o optimismo e a confiança necessários a elevados níveis de motivação. É também crucial que o líder denote pensamento construtivo, gere ideias criativas e procure soluções cooperativas de “ganho-ganho”. É igualmente relevante que saiba desenvolver relações interpessoais de elevada qualidade.
<ul style="list-style-type: none"> Encorajar a flexibilidade na tomada de decisão e na mudança 	<ul style="list-style-type: none"> Recorrendo aos sinais emocionais, o líder é capaz de atender rapidamente às situações que exigem resposta célere. As emoções podem proporcionar-lhe informação precisa acerca dos problemas e oportunidades. Quando conhece e sabe gerir as suas emoções, o líder fica mais capacitado para abordar os problemas de modo flexível, considerar cenários e cursos de acção alternativos, evitar rigidez na tomada de decisão. A Inteligência Emocional também o ajuda a identificar as relações entre os assuntos, facultando-lhe pistas acerca do modo como pode responder-lhes simultaneamente.
<ul style="list-style-type: none"> Estabelecer e manter uma identidade organizacional significativa para os membros organizacionais 	<ul style="list-style-type: none"> É importante que o líder instile valores importantes na cultura da organização – pois é através desta que as pessoas desenvolvem uma identidade colectiva imbuída de significado. Para tal, é importante que o líder seja capaz de identificar as necessidades emocionais dos seus seguidores – de modo a que a cultura possa satisfazê-las. Uma cultura, embebida de emoções relevantes para as pessoas, é uma cultura mais concitada de entusiasmo e empenhamento.

Fonte: Cunha Pina et. al. (2003:90)

Wong e Law (2004), para além de concordarem com a importância da inteligência emocional do líder, vão mais longe, dizendo que a sua influência é maior e mais importante, quando o trabalho é emocional.

Estes autores referem que existem três tipos de trabalho, ou mais mental, ou mais físico ou mais emocional. Este último refere-se a empregos em que os funcionários tenham um contacto directo com o cliente e que em muitas situações o seu temperamento necessite de ser controlado ou gerido, sendo mais fácil essa acção, se for dotado de um índice alto da inteligência emocional. Tendo como exemplo os enfermeiros, empregados de restaurantes, assistentes sociais, hospedeiras, entre outros. Inserindo-se nesta categoria funcionários de um ginásio que lidam com clientes directamente e que independentemente do seu estado de espírito ou das condições de trabalho deverão manter sempre uma atitude positiva e optimista.

Um dos muitos estudos efectuados por estes autores confirmam este pressuposto, sendo que o estudo em causa diz-nos que existe uma maior correlação entre inteligência emocional e satisfação no trabalho em labores fundamentalmente emocionais que em trabalhos físicos ou mentais. No entanto todos os trabalhos têm uma componente emocional; a sua dimensão, como já referido, é que pode ser diferente (Cunha Pina et. al., 2003).

A gestão do trabalho emocional pode envolver três tipos de abordagens, sendo a primeira a definição de expectativas ou regras de expressão das emoções, que surge quando a organização induz aos funcionários quais as emoções "correctas" a ter. Um exemplo de definição explícita será o dos programas de formação de atendimento ao cliente. A segunda abordagem poderá passar pela supressão das emoções, ou seja, não poderão existir emoções que perturbem o normal funcionamento da organização. A terceira abordagem prende-se com o fingimento emocional, em que as pessoas colocadas em funções com forte conteúdo emocional são impelidas a fingir ou a simular algumas emoções, que poderá ser a um nível profundo através de pensamentos, imagens ou evocações, ou apenas superficialmente sendo,

neste caso, as emoções exteriorizadas sem qualquer esforço para efectivamente as experienciar (Cunha Pina et. al., 2003).

Laird e Apostoleris, citados por Cunha Pina (ibid.op.cit.), salientam que as pessoas que são induzidas a exprimir certas expressões faciais tendem a experimentar essas emoções na realidade, ilustrando com o exemplo de um indivíduo que, quando induzido a expressar felicidade, pode efectivamente vir a sentir-se feliz.

4. A SATISFAÇÃO NO TRABALHO

4. A SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Este tema, nos seus próprios termos, pode ter um lado contraditório e até mesmo provocador à primeira vista. Assim, como se pode questionar como pode o trabalho ser considerado como uma fonte de satisfação, quando até a sua própria etimologia latina evoca justamente o incómodo e a tortura (o *tripalium*, palavra que está na origem do vocábulo trabalho, era um dispositivo de três pés, onde se amarravam os condenados!). Na Idade Média todas as actividades agrupadas sob este nome eram consideradas como indignas de homens bem nascidos (Francès, 1984).

Em 1974 J. Rousselet refere mesmo que o sentimento de obrigação ligado ao trabalho deixa de se sentir, logo que o trabalho falta. Ainda segundo este autor, as provas disso são o aumento generalizado do absentismo, a aceleração das mudanças de emprego, o recurso cada vez mais frequente a empregos provisórios, a recusa cada vez mais frequente de empregos de responsabilidade, entre outros.

No entanto, analisando um pouco mais esta situação, e concordando com Francès (1984), constata-se que tal se trata de uma crise reveladora da multiplicidade das dimensões do valor que se referem ao trabalho, enquanto tema de satisfação ou insatisfação. É verdade que a natureza das tarefas desempenhadas constitui a principal destas dimensões, mas as revelações humanas, a ligação com a totalidade da organização, o salário, são todos estes conjuntos de aspectos que contribuem, de alguma forma, para tornar o desempenho de um trabalho, indesejável, desejável, aceitável ou até mesmo apaixonante.

4.1. A RAIZ DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO

O conceito de satisfação, em si, foi definido de uma forma lata há mais de cinquenta anos, mas com menos conteúdo que nos nossos dias. Viteles

(1953), empregando a palavra “moral”, fala de uma atitude de satisfação do emprego com o desejo de possuir, a vontade de lutar pelos fins de um grupo, de uma organização. Locke (1976) definiu conceito de satisfação brilhantemente como um estado afectivo positivo que resulta da apreciação do emprego.

Davis (1992) refere algo semelhante, acrescentando que o trabalho deve satisfazer as necessidades, valores e expectativas individuais. Werther e Davis (1992:84) referem que “*é a maneira favorável com que os empregados consideram o seu trabalho*”. Nos nossos dias, sobre a satisfação, encontramos no Dicionário Enciclopédico da Língua Portuguesa (citado em Ferreira, 2001) o seguinte significado: “*um estado de boa disposição – eutimia – manifestado por se sentir bem com o que se faz e sentir-se reconhecido pelo seu trabalho*”.

De acordo com a evolução histórica, Locke (1976) refere três importantes etapas: a primeira que se faz remontar a Taylor (1912, citado por Locke, 1976), com a sua ideia de organização científica no trabalho, calculou que esta organização conduzirá a uma produtividade tal que a divisão do lucro entre patrões e trabalhadores não será mais uma questão litigiosa. Por sua vez, esta abundância conduzirá a uma revolução mental completa nas atitudes e terá por fim uma elevação automática e generalizada da satisfação.

A segunda faz-se remontar aos trabalhos de Mayo em Hawthorne (1933, citado por Locke, 1976). Este autor debruçou-se sobre a fadiga, numa empresa têxtil, na ausência de pausas; veio, no entanto, a constatar que factores de outra ordem interferiam nas atitudes negativas dos trabalhadores como, por exemplo, as relações com a organização, as ambiências de grupo que lhe pareceram tão importantes como os intervalos ou os salários e que se podiam modificar com intervenções psico-sociais.

A última etapa surge com os estudos de Herzberg, Mausner e Snyderman (1959, citado por Locke, 1976). Segundo estes autores, a satisfação dos trabalhadores já não depende apenas de variáveis-estímulos de ordem diversa que podem manipular-se, dependem, sim, da sua

personalidade, mais precisamente da representação que têm das suas relações com o seu papel no trabalho e das possibilidades de desenvolvimento que este papel lhes pode trazer ou não.

Por conseguinte, muitos estudos já foram realizados nesta área, tentando aduzir esta problemática da satisfação no trabalho, principalmente quando começou a valorizar-se o factor humano nas organizações.

Hersey e Blanchard (1988, citando Elton Mayo), descrevem que, nos anos trinta, o autor concluiu que trabalhadores satisfeitos produziam mais; para tal precisavam desenvolver boas relações no local de trabalho.

No seguimento deste fenómeno, surge em 1954, o modelo da satisfação das necessidades exposto por Maslow. Este modelo baseia-se no princípio de que a satisfação do indivíduo depende da resposta que obtém em relação às suas necessidades, o que origina aquilo que Maslow designou de motivação, nascendo assim a famosa hierarquia das necessidades, que seguidamente se irá referir.

Analisa-se de seguida, algumas das principais teorias relacionadas com a motivação directamente ligadas com o trabalho e a satisfação.

4.2. TEORIAS E MODELOS RELACIONADOS COM O CONCEITO DA SATISFAÇÃO

4.2.1. TEORIA DE MASLOW E A HIERARQUIA DAS NECESSIDADES

Esta teoria foi introduzida por volta de 1940, mas a sua reputação actual só foi encontrada algum tempo depois, como já referido. Esta teoria é composta basicamente por duas premissas fundamentais.

Segundo Steers e Porter (1979), a primeira consiste no seguinte: todos nós somos criaturas com um desejo de satisfazer tipos específicos de necessidades organizadas sob a forma de uma pirâmide. No primeiro patamar encontram-se as necessidades mais básicas ou fisiológicas (fome, sede e sexo); no segundo patamar, a necessidade de segurança, isto é, um ambiente físico e emocional livre de ameaças; no terceiro patamar encontram-se as necessidades sociais, ou seja, a necessidade que se tem, enquanto indivíduos inseridos numa sociedade, de se ser aceite, de estabelecer amizades; no penúltimo patamar tem-se a necessidade de estima, isto é, auto respeito, autonomia, realização, status, reconhecimento e atenção; por último, encontra-se a necessidade de auto realização, ou seja, força para os indivíduos se tornarem naquilo que são capazes e a realização do potencial individual.

A segunda premissa que Steers e Porter (1979) referem em relação à hierarquia das necessidades é que só se passa de patamar, quando se satisfaz a necessidade anterior; é como um jogo de computador, só passamos de nível, quando completamos o anterior. Segundo Bilhim (2001), Maslow divide a pirâmide em duas partes, uma é direccionada para a satisfação interna (necessidades fisiológicas e de segurança) e a outra para a satisfação externa (necessidades sociais, de estima e de auto realização).

É pertinente referir, ainda relacionado com Maslow e segundo Steers e Porter (1979), que este, nos seus estudos, mencionou ainda duas necessidades adicionais, não incluídas na hierarquia, a necessidade cognitiva e a necessidade estética. Sendo que a primeira diz respeito à satisfação da curiosidade e do desejo de aprender; enquanto que a estética refere que nos movemos para o belo e fugimos do feio. Pode analisar-se na Figura 3 a relação existente entre esta teoria e os meios de satisfação no trabalho.

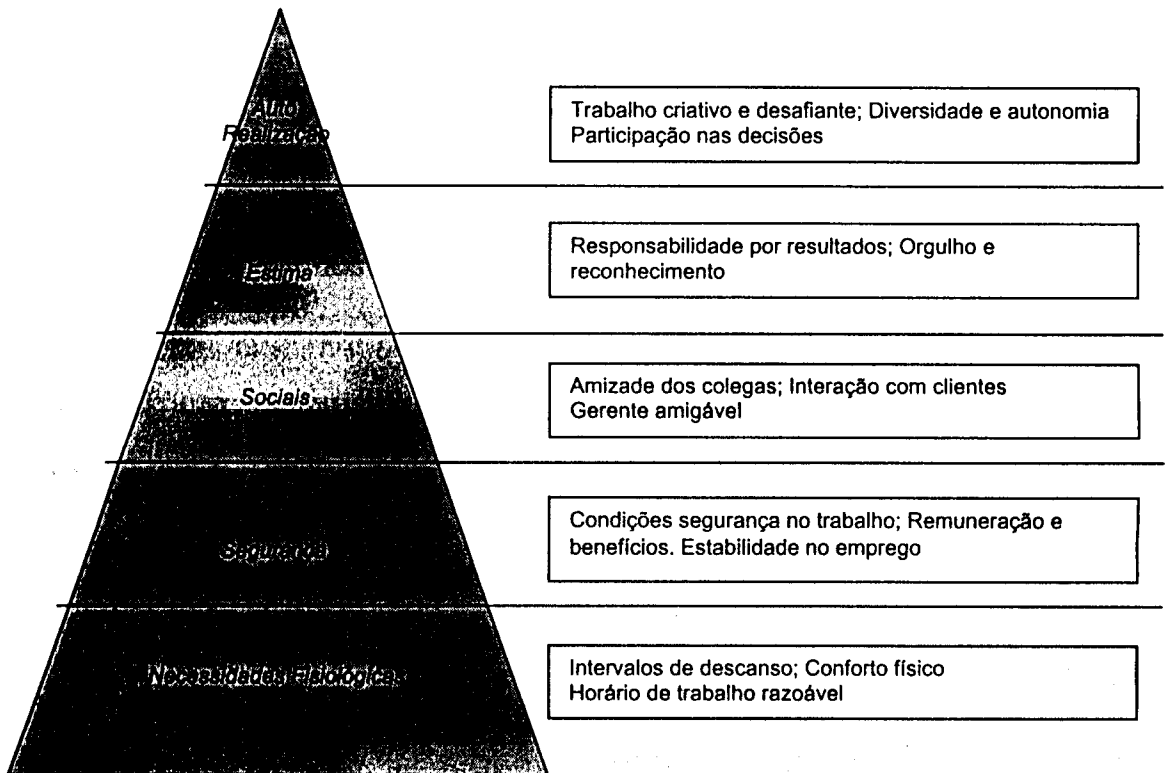


Figura 3: A hierarquia das necessidades e os meios de satisfação no trabalho
 Fonte: retirada e adaptada, de Chiavenato (2003:175)

4.2.2. TEORIA DE ALDERFER

Segundo Steers e Porter (1979), pouco tempo depois de Maslow, nasce uma nova teoria em muito semelhante à hierarquia das necessidades, mas com algumas diferenças. Uma delas é a sua disposição, assim, enquanto Maslow estabeleceu cinco patamares, Alderfer apenas estabelece três.

No primeiro nível está a necessidade de existência que corresponde ao conjunto das satisfações internas de Maslow (necessidades fisiológicas e de segurança); logo a seguir, as necessidades ligadas à relação, o desejo que as pessoas têm de criar laços e relações interpessoais, incluindo ainda neste nível a componente externa de auto estima; o último nível, corresponde às necessidades ligadas ao crescimento, ainda segundo estes autores Alderfer inclui o desejo de desenvolvimento pessoal, a componente intrínseca de auto

estima e auto realização. Alderfer considera também que, para passar de um patamar para outro, é necessário preencher as necessidades anteriores.

Como se vê, a grande diferença não é neste sistema; embora sejam apenas três níveis ou patamares, são, de certo modo, muito semelhantes aos cinco patamares de Maslow.

Segundo Steers e Porter (1979), uma das diferenças entre estas duas teorias é que a teoria ERC (Existência, Relação e Crescimento) defende que, quando um indivíduo se sente frustrado por não conseguir satisfazer as necessidades de crescimento, as necessidades de relação passam a ser de maior importância e o seu esforço fica então direccionado só para as necessidades desse nível.

A outra diferença é que, no modelo de Alderfer (Figura 4), mais que uma necessidade pode estar activada à mesma altura e ao mesmo tempo, sugerindo assim uma menor rigidez no modelo, em comparação com a hierarquia das necessidades.

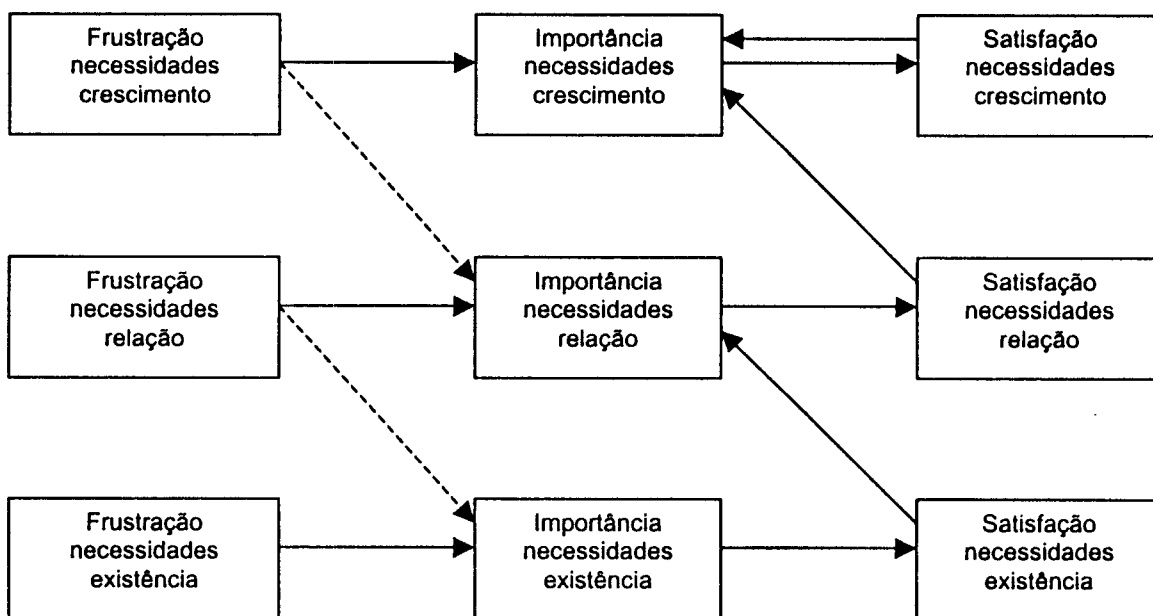


Figura 4: Modelo de Alderfer

Satisfação-Progressão, Frustração-Regressão componentes da teoria (Porter, Steers)

Satisfação-Progressão—————▶

Frustração-Regressão-----▶

Fonte: Adaptado Steers e Potter 1979

4.2.3. TEORIA DE MURRAY

Dentro ainda do conceito das necessidades humanas e da sua satisfação, há uma terceira teoria que se veio juntar à de Maslow e Alderfer, que é a teoria de Murray (Steers, Porter, 1979). De acordo com Murray, cada necessidade é composta por dois factores: o primeiro é uma componente qualitativa para a qual a motivação é direccionada; e o segundo é uma componente quantitativa, que representa a intensidade dessa motivação.

A grande diferença da teoria de Murray em relação às outras duas, é que esta não sugere uma estrutura hierárquica para as necessidades, podendo haver várias necessidades para satisfazer de diferentes níveis ao mesmo tempo, oferecendo ainda uma maior flexibilidade ao modelo do que a Teoria de Alderfer. (Steers, Porter, 1979).

4.2.4. TEORIA DE MCCLELLAND

Uma teoria que tem as suas origens no trabalho de Murray é a teoria dos motivos (Cunha Pina et. al., 2003), também denominada teoria das necessidades (Ferreira, J.M. et. al.,1999). Esta é composta por três necessidades ou três motivos: sucesso, afiliação e poder (Cunha Pina et. al., 2003) ou realização, afiliação e poder (Ferreira, J.M. et. al.).

Não obstante o facto acima exposto, o primeiro motivo/ necessidade (sucesso ou realização) define-se como sendo um desejo de ser bem sucedido em situações que assim o exigem. Os indivíduos com esta vontade, em grau elevado, gostam de avocar responsabilidades pelo encontrar soluções para os problemas, tendem a estabelecer objectivos exigentes e a assumir riscos;

valorizam o feedback que esteja relacionado com o seu desempenho (Ferreira, J.M. et. al., 1999). Nas suas actividades tendem a ser irrequietas e bem sucedidas, assim como empreendedoras (Cunha Pina et. al., 2003). A necessidade de afiliação consiste no desejo e vontade de ter amizades e de ser aceite.

Ao contrário do que acontece com a primeira necessidade, estas pessoas preferem situações mais cooperantes que competitivas e relacionamentos que impliquem um elevado grau de compreensão (Ferreira et. al., 1999). Também elas podem contribuir para um aumento da harmonia interpessoal nas relações de trabalho (Cunha Pina et. al., 2003).

A necessidade de poder representa uma orientação para o prestígio e para a produção de impacto nos comportamentos ou até mesmo nas emoções das outras pessoas; também está associada a actividades competitivas como a primeira; e tem a finalidade de ganhar, manter o prestígio e a reputação (Cunha Pina et. al., 2003). O Quadro 4 refere uma caracterização sumária dos diferentes motivos.

Quadro 4 – Caracterização sumária dos motivos de Sucesso/Realização, Afiliação e Poder

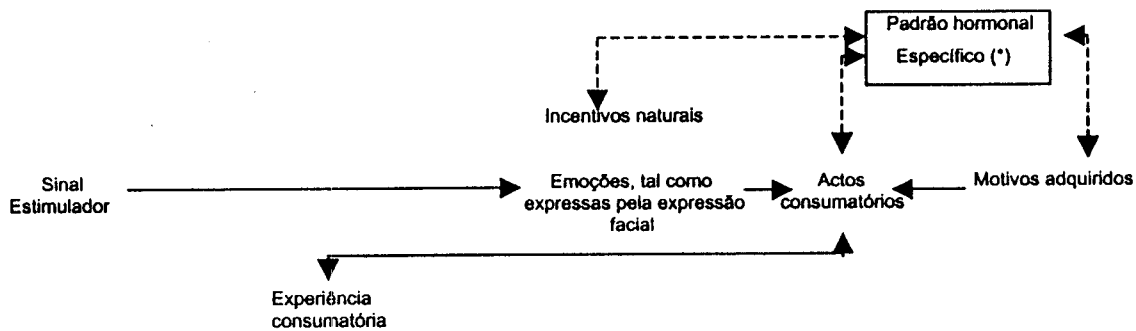
Motivos	O indivíduo
Sucesso ou realização	<ul style="list-style-type: none"> • Procura alcançar sucesso perante uma norma de excelência pessoal • Aspira alcançar metas elevadas mas realistas • Responde positivamente à competição • Toma iniciativa • Prefere tarefas de cujos resultados possa ser pessoalmente responsável • Assume riscos • Relaciona-se preferencialmente com peritos
Afiliação	<ul style="list-style-type: none"> • Procura relações interpessoais fortes • Faz esforços para conquistar amizades e restaurar relações • Atribui mais importância às pessoas que às tarefas • Procura aprovação dos outros para as suas opiniões e actividades
Poder	<ul style="list-style-type: none"> • Procura controlar ou influenciar outras pessoas e dominar os meios que lhe permitem exercer essa influência • Tenta assumir posições de liderança espontaneamente • Necessidade de provocar impacto • Preocupa-se com o prestígio • Assume riscos elevados

Segundo Rego (1995), McClelland estabelece ainda uma relação entre os motivos e as emoções (Figura 5), criando um tipo de incentivo para cada uma das necessidades já referidas. O motivo do sucesso está relacionado com o incentivo variedade.

Por exemplo, quando ouvimos uma música pela primeira vez, a percepção das notas e da melodia é algo indiferente; à medida que a ouvimos começamos a reagir favoravelmente, mas, se ouvirmos demasiadas vezes, essa reacção pode tomar o sentido contrário. Enquanto a reacção à variedade excessiva pode tender a ser negativa e a variedade nula tender à indiferença, uma variação ideal pode tender a ser procurada, produzindo uma emoção caracterizada pela expressão facial de interesse-surpresa.

O motivo de poder está associado ao incentivo impacto; tome-se o caso de um bebé que normalmente é bastante activo, e, como tal, empurrões e tropelias estão sempre a acontecer; assim, ele sente a excitação por causa da experiência de ter impacto. Ter uma experiência de impacto é o sinal estimulador para repetir o tipo de experiências que originam emoções, assim como expressões faciais de irritação-excitação (Rego, 1995).

Ainda segundo o mesmo autor, encontramos o motivo de afiliação relacionado com o incentivo contacto. Tomando o mesmo exemplo dos bebés, a experiência que estes têm quando recebem mimos, criando a emoção felicidade-prazer, normalmente é obtida, quando, em contacto com outra pessoa, nomeadamente neste caso a mãe ou a primeira ama, elas dotam o estímulo de ver ou ouvir tal pessoa com a capacidade de evocar antecipações de alegria-prazer-felicidade do contacto.



Pequenas variações face ao esperado	Variedade ligeira	Interesse-surpresa	Comportamento exploratório	Motivo de sucesso
Ter impacto, ameaças, Interferências com ter Impacto	Ter impacto	Irritação-excitação	Argumentar, negociar...	Motivo de poder
Tocar, ouvir ou ver outra pessoa	Contacto, aconchego, baloiço	Excitação sexual, amor, alegria	Procurar e permular contactos com outros	Motivo de afiliação

Figura 5: Relações entre incentivos naturais, emoções e motivos

Fonte: retirado e adaptado de Rego (1995)

4.2.5 TEORIA DE MCGREGOR

Segundo Cardoso, L. (1998), esta teoria procura determinar apenas duas formas de caracterizar a natureza humana, a teoria X e a teoria Y.

A primeira teoria, segundo o autor, refere que os indivíduos têm uma natural rejeição pelo trabalho e evita-lo-ão sempre que puderem; em consequência desse pressuposto, só se consegue o comportamento desejado recorrendo a reforços negativos como a autoridade e o dinheiro. Estes indivíduos preferem ser dirigidos, fogem de responsabilidades, têm poucas ambições e aquilo que valorizam mais é a segurança.

A teoria Y, e ainda segundo o mesmo autor, diz que o esforço realizado no trabalho é tão natural como descansar ou brincar, diz ainda que pressões e

ameaças não são a única forma de se atingir os objectivos da organização; além disso, a criatividade na solução dos problemas não é exclusiva dos líderes, mas sim normal na maioria das pessoas, tendo sempre em conta que as potencialidades do homem médio são parcialmente utilizadas, aceitando sem problemas as responsabilidades.

Segundo Bilhim (2001) esta teoria resume-se no seguinte: na teoria X os empregados não gostam de trabalhar, na teoria Y os empregados gostam de trabalhar.

4.2.6. TEORIA DE HERZBERG

Esta é uma das mais referenciadas teorias directamente ligadas à satisfação no trabalho. Quase em todos os artigos, livros ou revistas, aparece alguma referência a este autor sobre esta temática e a sua teoria.

Também conhecida como a teoria bifactorial (Cunha Pina et. al, 2003), Herzberg sugere que temos dois grandes tipos de necessidades completamente distintos e independentes.

O primeiro tipo refere-se às necessidades motivadoras, com uma natureza intrínseca no trabalho e que levam a uma satisfação de longa duração. Já o segundo é composto pelas necessidades higiénicas de natureza extrínseca que levam ao afastamento da dor e ao alívio da insatisfação de curto prazo.

Os factores motivadores são constituídos por: sentimento de realização; reconhecimento; trabalho variado e desafiante e desenvolvimento pessoal. Os factores higiénicos são constituídos por: relação com o chefe; relação com os colegas; supervisão técnica e condições de trabalho (Cunha Pina et.al., 2003).

Uma contribuição muito importante que esta teoria trouxe à luz do dia foi a distinção entre o enriquecimento e o alargamento das funções. O alargamento surge, quando a um trabalhador é conferido um aumento do número de tarefas do mesmo nível de responsabilidade.

Segundo Bilhim (2001), no enriquecimento o nível de responsabilidade aumenta, e para que isso aconteça, o enriquecimento deve permitir um *feedback* directo (os trabalhadores devem ter acesso directo à informação da sua *performance*), um relacionamento com os clientes (o empregado deve ter um cliente para servir), novas aprendizagens (a oportunidade de crescer), horários (agendar o próprio trabalho), uma experiência única (controlo absoluto sobre a tarefa, só o responsável directo sabe como o trabalho se faz), controlo sobre os recursos (criação de incentivos, para que os funcionários os giram da melhor forma), contabilidade pessoal (responsabilidade absoluta pelo seu trabalho e pela sua supervisão).

Bilhim (2001) refere ainda que, para Herzberg, existem cinco dimensões nucleares no trabalho, são elas: variedade de aptidões; identificação de tarefas; significado das tarefas; autonomia e conhecimento de resultados.

Um apontamento que Chelladurai (1999) referencia sobre esta teoria e bastante importante para este trabalho, como poderá identificar-se à frente, é que o oposto da satisfação não é a insatisfação, mas sim a não satisfação, e, como é óbvio, o oposto da insatisfação não é a satisfação, mas sim a não insatisfação no trabalho.

4.2.7. MODELO DAS CARACTERÍSTICAS DA FUNÇÃO

Hackman e Oldham referem que existem cinco características do trabalho (Figura 6) que fazem deste uma fonte de motivação e satisfação (Cunha Pina et.al., 2003).

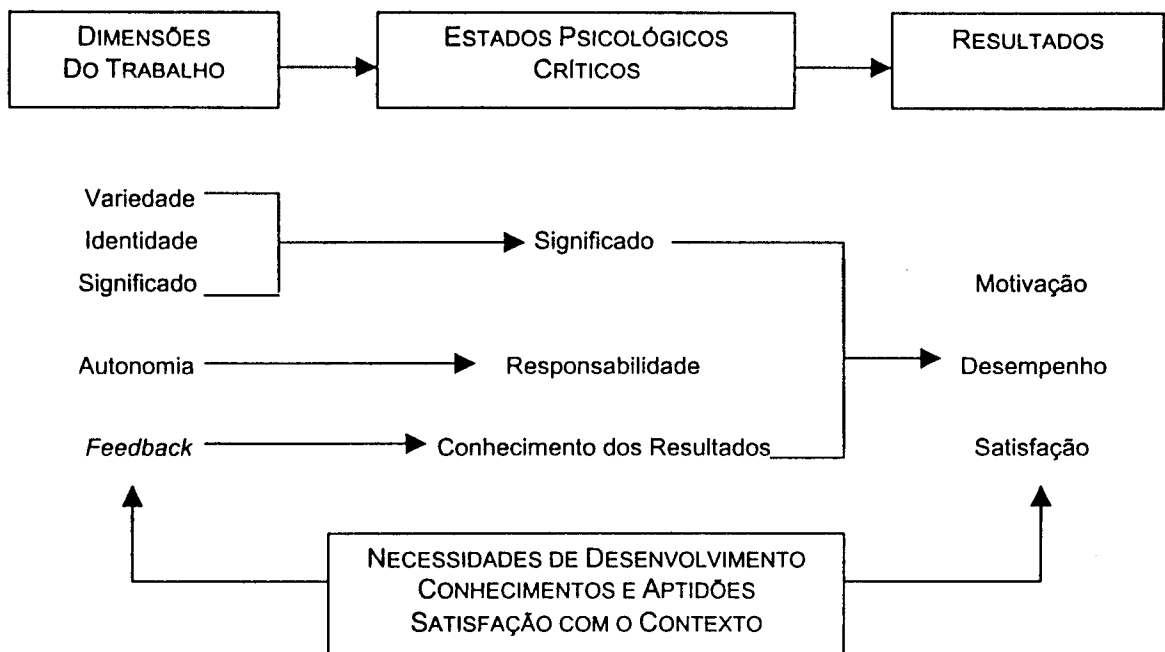
A primeira característica consiste na variedade da função; um instrutor de um ginásio, que tanto trabalhe na musculação, como também nas actividades de grupo e na piscina será um claro exemplo desta característica.

Uma outra característica será a de identidade; retomando a realidade dos ginásios ou *health clubs*, tome-se a situação de um cliente que inicia um trabalho de treino individualizado, em que o funcionário que o orienta será sempre o mesmo, pelo que este último inicia e termina a mesma tarefa.

Uma outra característica é o significado dessa função, esta diz respeito ao impacto que a tarefa tem na vida dos outros; a melhoria da condição física e dos contornos corporais assume um claro impacto na vida dos clientes dos ginásios.

Um outro aspecto fundamental é a autonomia da tarefa, o nível de autonomia de um instrutor de aulas de grupo “livres” é muito mais alto que o de um instrutor de aulas de grupo já pré-programadas; neste último caso não há liberdade de planeamento e criatividade.

Por último, temos o *feedback* da tarefa, aplicado à mesma realidade, esta característica pode ser avaliada pela variação do número de alunos nas salas do ginásio.



$$\text{Potencial Motivador da função} = \frac{(\text{variedade} + \text{identidade} + \text{significado})}{3} \times \text{autonomia} \times \text{feedback}$$

Figura 6: Modelo das Características da função de Hackman e Oldham

Fonte: Cunha Pina et.al (2003) pp 110

Estes autores são protagonistas de um questionário avaliador da satisfação geral no trabalho, o *Job Diagnostic Survey* (JDS). Uma das críticas

que se aponta a este questionário é que este nada nos diz em relação ao salário ou à chefia (Cunha Pina et. al., 2003), entendendo-se serem elementos bastante importantes na avaliação da satisfação com o trabalho; o JDS indica-nos o potencial motivador de um funcionário com grande necessidade de crescimento e desenvolvimento dentro da empresa (ibid).

4.2.8. TEORIA DA EQUIDADE

Adams, o autor desta teoria, é defensor da ideologia de justiça no local de trabalho; aliás, o termo equidade diz respeito à rectidão, justiça e igualdade, na sua origem etimológica. Importa realçar que equidade e igualdade não são a mesma coisa, isto é, há igualdade, quando duas pessoas recebem a mesma recompensa e há equidade, quando são recompensadas em função do seu empenho e esforço.

Daqui já podemos extrair que esta teoria assenta na relação directa esforço-recompensa (equidade). Esta equidade pode ser interna, quando as comparações são feitas entre membros da mesma organização; e pode ser externa, quando realizada com pessoas fora da organização. A existência de uma relação de equidade ou iniquidade é dada apenas pela percepção dos trabalhadores e não através de algum método científico de medição (Cunha Pina et. al., 2003).

Existe equidade, quando o rácio de ganhos e investimentos de um sujeito é igual ao rácio dos ganhos e investimentos do referente (pessoa com quem é feita a comparação) dentro ou fora de organização (Figura 7). Entende-se por investimentos: a formação, os conhecimentos específicos, a experiência, o empenhamento, o esforço, entre outros. Entende-se por ganhos: o salário, as recompensas, o estatuto, as oportunidades de formação e promoção, a segurança de emprego, entre outros.

Esta teoria traz uma contribuição importante para a gestão da motivação; demonstrando que a motivação será maior quando as pessoas se aperceberem da existência de uma relação de contingência entre os seus ganhos e os seus investimentos (ibid.op.cit.).

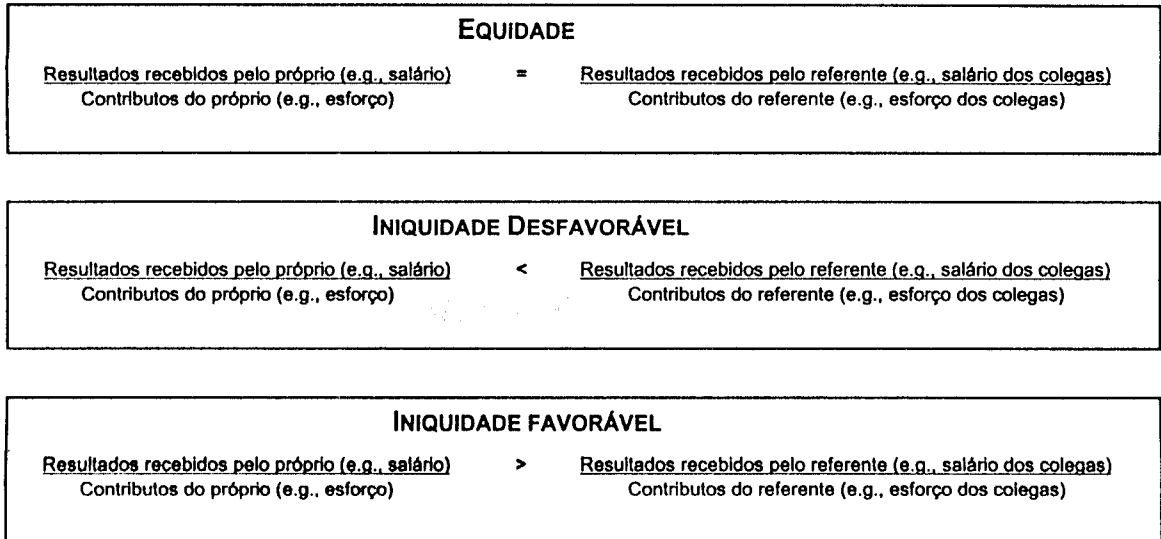


Figura 7: A tradução matemática da teoria de equidade

Fonte: Cunha Pina et al (2003) pp. 113

4.2.9. TEORIA DA DEFINIÇÃO DE OBJECTIVOS

Segundo Cunha Pina et. al. (2003), Locke e Latham, os autores desta teoria definem a vida como uma sucessão de objectivos e que os mais eficazes desses objectivos são os que combinam com o conjunto de características incluídas no acrónimo **SMART**: *Specific* (específicos); *Measurable* (mensuráveis); *Agreed* e *Attainable* (acordados e alcançáveis); *Realistic* (realistas mas difíceis) e *Timed* (com prazos). Num universo trabalhador, enquanto líderes, deveremos desafiar os liderados seguindo estas características. Estas actuam seguindo os seguintes processos:

- a) Dirige a concentração para acções relevantes ao alcance dos objectivos
- b) Leva a níveis de esforço mais altos

- c) Estimula o planeamento
- d) Aumenta a persistência face a obstáculos

Para que isto aconteça, é óbvio que os objectivos terão ser aceites. Outra condição importante é a de que haja *feedback*, informando o trabalhador sobre o progresso que ele tem alcançado.

Bilhim (2001) acrescenta ainda que, se os trabalhadores forem ouvidos durante o processo de fixação de objectivos, a probabilidade de aceitar e cumprir objectivos mais difíceis aumenta.

Uma das críticas frequentes a esta teoria refere-se ao facto de a focalização dos indivíduos num determinado objectivo provavelmente diminuirá a produção de outros comportamentos eventualmente relevantes.

4.2.10. MODELO DA DISCREPÂNCIA

Lawler introduz um conceito algo diferente nesta teoria. Este modelo (Figura 8) refere que a satisfação surge, quando um trabalhador recebe em conformidade com aquilo que desejava receber (Chelladurai, 1999). A percepção é realizada consoante a dificuldade do trabalho, o empenho, o esforço, as características da tarefa a realizar, em comparação com outros semelhantes.

No universo desportivo é muito comum esta situação acontecer; veja-se a discrepância dos salários que existe no futebol; é claro que essa diferença deve ser analisada no âmbito geral, tomando em consideração aspectos como a popularidade, a antiguidade, o carisma, entre outras condicionantes.

A ideia principal desta teoria é que, ao receber aquilo que se considera ser justo receber, então, a pessoa está satisfeita; se não, não está satisfeita, não significando isso insatisfação, como já referido.

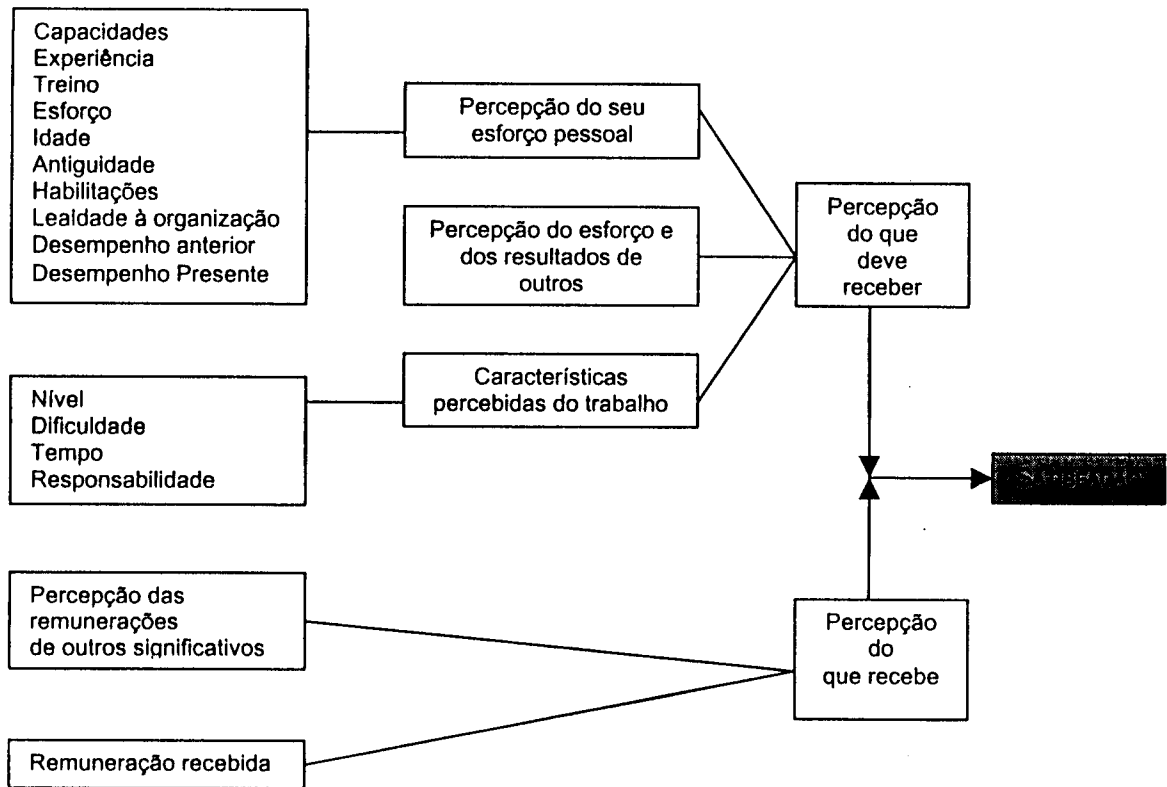


Figura 8: O modelo da discrepância aplicado ao salário

Fonte: Vala et. al. (1994:106)

É de realçar que já existiu em Portugal um estudo realizado por Maria Ferreira em 2001, usando um questionário deste tipo na área da saúde (enfermeiros), subordinado ao tema liderança e satisfação.

O instrumento de pesquisa foi constituído por uma escala de expectativas e atitudes, da autoria de Porter (*need satisfaction questionnaire*, 1962) reformulado e adaptado por Graça em 1989. Esta escala viabilizava a determinação do grau de não satisfação profissional dos enfermeiros em estudo. Tendo sido aplicado em hospitais e serviços de saúde portugueses por Graça (Ferreira, 2001). De salientar que a referida escala determina a não satisfação, e não a satisfação.

4.2.11. TEORIA DO PROCESSAMENTO SOCIAL DA INFORMAÇÃO

Segundo Vala et. al (1994) Salancik e Pfeffer, os autores por trás desta teoria salientam a importância da informação social e o peso que esta tem nas organizações, referindo mesmo que a satisfação pode ser entendida como um factor socialmente construído (Cunha Pina et. al, 2003 e Vala et. al, 1994). Assim, os atributos do trabalho e a situação do mesmo são definidos e avaliados pelas percepções dos outros e as atitudes e necessidades de cada um são definidas e determinadas através das informações obtidas pelos outros sobre o ambiente.

4.2.12. TEORIA DAS EXPECTATIVAS

Nesta teoria, Cunha Pina et.al (2003) citam dois nomes bastante importantes desta temática, o primeiro é Victor Vroom (1964) e o segundo Edward Lawler (1968). De qualquer forma, esta teoria reveste-se de uma abordagem cognitiva, considerando que, tanto o comportamento, como o desempenho, são resultantes de uma escolha consciente que conduzirá a maiores ganhos. Para estes autores, esta organiza-se em torno dos seguintes três pilares:

Expectativa: desde que a pessoa tenha os meios e as competências adequadas, um determinado esforço conduzirá a um desempenho bem sucedido (expectativa esforço-desempenho), e, se o esforço for bem sucedido, então conduzirá a uma dada recompensa (expectativa esforço-resultado).

Valência: para que a pessoa se esforce, a recompensa tem de ser percebida, ou seja, terá de ter uma valência (valor) positiva. Por exemplo, num ginásio, se os instrutores conseguirem atingir um objectivo, a sua recompensa será um desconto noutras actividades do mesmo centro (por exemplo massagens). Para um determinado instrutor pode ser a recompensa ideal, mas para outro

pode não ter qualquer valor, a recompensa que este queria poderia ser um prémio monetário.

Instrumentalidade: um resultado pode servir como meio para atingir um segundo resultado. Vejamos, por exemplo, o caso de um instrutor que queria o prémio monetário, que poderia servir para adquirir algo que desejasse na sua vida; ou seja, a recompensa de primeira ordem torna-se importante, porque se revela instrumental para o resultado de segunda ordem.

Ferreira, J.M. et.al (1999) referem também a componente força, que constitui a quantidade de esforço e tensão existente no interior da pessoa, sendo capaz de a motivar; quanto maior for a força, maior será a motivação para o trabalho.

Cunha Pina et. al (2003) entendem que, para haver motivação, nenhum destes elementos pode ser igual a zero, bastando apenas a existência de um para não haver motivação. Assim, a organização deve avaliar os sentimentos de auto-eficácia dos seus trabalhadores; a chefia deve gerir as expectativas dos subordinados, deve ser sensível à individualidade de cada pessoa, atendendo ao sistema de recompensas, devendo ainda conhecer bem os trabalhadores, de modo a que esse sistema de recompensa possa ajudar a resolver os principais problemas.

Como crítica, Bilhim (2001) faz referência ao facto de que este modelo se aplica, quando existe a capacidade de escolher entre comportamentos alternativos. O que acontece em muitas funções é que a tarefa é atribuída exactamente para limitar e restringir essas alternativas, sendo muito difícil distinguir os objectivos com valência positiva, ou a fixação de como se devem medir essas diferenças de alternativas para reformular a escolha adequada.

4.3. MODELOS EXPLICATIVOS DA SATISFAÇÃO

Depois da análise destas teorias e modelos, podemos constatar que todas elas dão um contributo diferente nesta temática. Assim sendo, e para uma melhor compreensão, pode decompor-se em três tipos: um tipo centrado no indivíduo, outro na situação e outro, ainda, na interacção dos dois (Cunha Pina et.al., 2003). Isto é, distingue-se a componente individual, situacional e a interacção social (Vala et. al., 1994).

Segundo Cunha Pina et. al. (2003), os modelos centrados nos indivíduos identificam as influências disposicionais mais ligadas à satisfação; os modelos centrados nas situações analisam as relações entre o ambiente de trabalho e os níveis de satisfação; por último, os modelos centrados nas interacções tentam explicar como é que o ajustamento ou o desajustamento entre as características individuais e as situações afectam os níveis de satisfação ou no segundo caso de não satisfação.

4.3.1. MODELOS CENTRADOS NO INDIVÍDUO / INDIVIDUAIS

Este modelo pode dividir-se em dois grandes grupos: um destinado aos efeitos pessoais específicos e um outro destinado aos efeitos pessoais inespecíficos (Cunha Pina et. al., 2003).

O primeiro grupo inclui estudos orientados entre as variáveis individuais específicas e o grau de satisfação. Neste caso, dois tipos de variáveis podem ser identificados: um direccionado para as diferenças individuais, como o afecto positivo ou negativo, a necessidade de crescimento, entre outras e um segundo direccionado para as variáveis demográficas como a idade, o sexo, o nível de escolaridade, entre outras. Embora os autores considerem estes dois grupos influenciadores na satisfação, os resultados obtidos nesses estudos não são conclusivos, tendo evidenciado uma correlação fraca entre as variáveis referidas. O mesmo autor faz referência a um estudo realizado com gémeos monozigóticos, sugerindo que as características da personalidade exercem algum efeito na satisfação intrínseca.

Para a explicação deste modelo, Vala et. al. (1994) fazem referência ao modelo da discrepância de Lawler, destacando dois tipos de variáveis: a expectativa dos objectivos e valores que o indivíduo possui e a resposta que a organização dá a essa expectativa.

4.3.2. MODELOS CENTRADOS NAS SITUAÇÕES / SITUACIONAIS

Os modelos centrados nas situações referem que as características da situação são as principais causas ou factores explicativos da satisfação. As variáveis mais representativas são: o clima organizacional, as características do trabalho e a informação social (Cunha Pina et. al., 2003).

O clima organizacional é entendido como o conjunto de normas, atitudes bem como a intensidade dos valores e os comportamentos dentro de um sistema social, sendo que a sua percepção influencia a satisfação.

No que diz respeito às características do trabalho, estes autores apresentam três modelos: o modelo pós-cognitivo não recursivo; o modelo pré-cognitivo recursivo e o modelo pré-cognitivo não recursivo.

O modelo pós-cognitivo não recursivo refere que as características da função e a estrutura do grupo influenciam a percepção dessa função; por exemplo, se a emoção ligada à função é positiva, o indivíduo pode desvalorizar qualquer informação que contrarie essa percepção, ou seja, a cognição existe antes do afecto.

Por sua vez, o modelo pré-cognitivo recursivo assume uma causalidade unidireccional, ou seja, os atributos da função influenciam a satisfação com essa função, que, por sua vez, influencia a percepção dessa função.

Finalmente, o modelo pré-cognitivo não recursivo assume uma causalidade recíproca, isto é, as cognições, uma vez formadas, retroalimentam e suscitam algumas mudanças nas respostas afectivas. Os mesmos autores referem que apenas o modelo pós-cognitivo não recursivo não foi desconfirmado.

No que se refere à informação social saliente-se a teoria de Salancik e Pfeffer já apresentada, que nos diz que a avaliação individual do trabalho é socialmente construída.

Vala et. al (1994) apresentam este modelo de um modo diferente, referindo que os principais conceitos chave são as características da função, as características do processo da tomada de decisão e as características do reforço.

Relativamente às características da função, estas assumem a teoria bifactorial de Herzberg que mais tarde é remodelada por Hackman e Oldham.

No que diz respeito ao processo de tomada de decisão, estes autores dizem que, quanto maior for a congruência entre a participação desejada e a percepção da participação efectiva, maior será o nível da satisfação; ou seja, há um aumento de participação percebido nas tomadas de decisão.

Quanto ao reforço pode ser explicado por um modelo apresentado por Porter e Lawler (Figura 9).

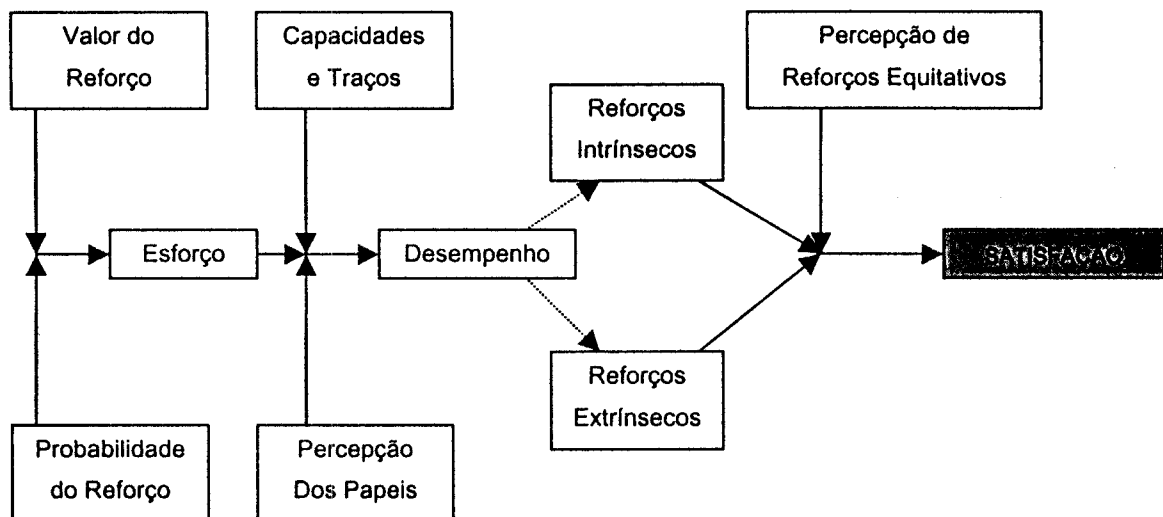


Figura 9: Relação do esforço com a satisfação

Fonte: Vala et.al. (1994:105)

4.3.3. MODELO CENTRADO NA INTERACÇÃO / INTERACÇÃO SOCIAL

Segundo Cunha Pina et. al (2003), a ideia chave deste modelo é a de que, para a explicação da satisfação é impossível separar os dois modelos anteriores, referindo duas correntes de investigação: a da congruência e a das interacções dinâmicas. De acordo com a primeira, as pessoas devem ser colocadas nas funções compatíveis com as suas expectativas e necessidades, de modo a que se sintam satisfeitas e produzam mais, isto é, existe um ajustamento entre a pessoa e a situação. No segundo caso, existe uma interacção dinâmica entre as pessoas e as situações, ou seja, não só existe um ajustamento da pessoa com uma determinada função, como existe também um ajustamento da função com os atributos pessoais da pessoa.

Vala et. al (1994) explicam os modelos relativos à interacção social através basicamente de três conceitos chave: o primeiro dirigido à comparação social e explicado pela teoria da equidade; o segundo direccionado ao processamento social da informação, explicado pela teoria de Salancik e Pfeffer; e, por último, a cultura organizacional, considerando a organização como um local de interacção social, partilhando, na mesma organização, diferentes culturas e formas de pensar.

4.4. CAUSAS DETERMINANTES DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Como podemos ver (Quadro 5), existem dois grandes grupos para as causas da satisfação: as causas pessoais e as organizacionais.

Quadro 5 – As causas da satisfação

CAUSAS PESSOAIS	CAUSAS ORGANIZACIONAIS
Factores demográficos Diferenças individuais	Salário Trabalho em si mesmo Perspectiva de carreira Estilo de chefia Colegas Condições físicas

As causas pessoais são determinadas pelas variações demográficas e pelas diferenças individuais explicadas anteriormente. Segundo Cunha Pina et. al. (2003), as variáveis demográficas mais estudadas são a idade e o género.

No que respeita à idade, os resultados dos estudos dizem que os mais jovens são os menos satisfeitos com o trabalho, talvez devido ao facto de, por serem mais jovens, ocuparem lugares hierarquicamente inferiores, na sua generalidade, para além de tenderem a ter mais expectativas comparativamente aos mais velhos.

No que diz respeito ao género, o sexo feminino tem revelado índices de satisfação mais baixos que o sexo masculino, sendo essa realidade explicada pelas diferenças sociais no nosso meio, bem como pelos resultados respeitantes à raça; os caucasianos revelam índices de satisfação mais alta do que outros grupos rácicos.

As diferenças individuais, encontram-se reflectidas no índice de inteligência emocional. Assim, este índice constitui um factor diferenciador fundamental, sendo por essa razão considerado como a principal variável explicativa da satisfação no trabalho neste estudo.

Pode apontar-se como causas pessoais, a antiguidade na organização e o nível das habilitações literárias.

Dentro das causas organizacionais, no quadro em análise, surge em primeiro lugar o salário como uma causa da satisfação. Como se viu, são vários os autores que referem a importância do salário e das recompensas monetárias como uma fonte de satisfação primária, satisfazendo necessidades individuais; e secundária, devido ao poder e estatuto que lhe está associado.

O trabalho em si é outra possível causa da satisfação; autores como Hackman e Oldham demonstram isso nos seus trabalhos.

As oportunidades de promoção ou perspectivas de carreira são também consideradas fontes de satisfação, estando ligadas ao ganho ao nível da

remuneração, aos objectivos a serem atingidos, ao ganho de estatuto e de prestígio.

Neste campo, Cunha Pina et. al (2003) entendem que as organizações deverão ter muito cuidado, pois perspectivas de carreira irrealistas poderão ser uma fonte de insatisfação, podendo mesmo levar ao abandono da mesma.

O estilo de chefia está intimamente ligado à satisfação, sendo este um factor referente à liderança e à forma que os liderados são supervisionados, havendo vários estudos neste campo, como é o exemplo já referido dos enfermeiros, estudo esse realizado por Ferreira, M. em 2001, subordinado ao tema "Liderança e Satisfação".

Os companheiros de trabalho, ou colegas, sendo eles do mesmo nível hierárquico ou não, correspondem também às causas da satisfação, tendo influência no ambiente social da organização. Jesuino (1999) refere que membros de grupos coesos mostram-se mais satisfeitos do que membros de grupo pouco coesos.

As condições físicas do trabalho deverão também ser consideradas, porque, quando estas atingem um nível mais baixo, tal tem uma influência negativa no nível da satisfação (Cunha Pina et. al, 2003).

4.5. CONSEQUÊNCIAS DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Na sua generalidade, todos os autores concordam, quando se afirma que a satisfação no trabalho é um dos temas mais estudados no âmbito do comportamento organizacional, mas, o que realmente os preocupa, não é a satisfação no trabalho, mas sim a ausência desta. Assim sendo, quando tal acontece, quatro comportamentos podem ser analisados, podendo servir como um aviso para os líderes de que os liderados poderão não estar completamente satisfeitos (Cunha Pina et. al, 2003).

Quando realmente estão insatisfeitos, uma das opções comportamentais é a saída ou o abandono da organização. Outra opção será a de voz, em que

os membros permanecerão, mas expressam o seu descontentamento e poderão mesmo sugerir algumas mudanças. A opção lealdade torna o comportamento passivo, mas leal à empresa, revela uma forte adesão à organização, como se verá mais à frente. Por último a negligência, onde a permanência é acompanhada de algum desmazelo e descuido face à organização e ao trabalho.

Vala et. al. (1994) referem ainda um quinto comportamento, o de saída interna, surgindo este quando os liderados procuram activamente mudar de departamento ou serviço sem abandono da organização.

Como facilmente se conclui, nenhum gestor ou líder deseja que tal aconteça, daí interesse, em saber qual a relação que existe, se é que existe, entre a satisfação e o desempenho/produktividade; a satisfação e os comportamentos de ausência; a satisfação e a rotatividade.

4.5.1. SATISFAÇÃO E DESEMPENHO / PRODUTIVIDADE (*PERFORMANCE*)

A ilusiva relação entre satisfação e desempenho intriga os investigadores há mais de meio século (Iaffaldano e Muchinsky, 1985) e vários foram os estudos que obtiveram uma correlação muito modesta entre estas duas variáveis (Abbel-Halim, 1980; Baird, 1976; Bhagat, 1981, 1982; Breaugh, 1981; Brief e Aldag, 1976; Dyer e Theriault, 1976; Gould, 1979; Green et. al., 1983; Hall et. al., 1978; Inkson, 1978; Jacobs e Salomon, 1977; Joyce et. al., 1982; Kesselman et.al, 1974; Locke, 1976; Oldham et. al., 1976; Wanous, 1974).

Há autores que afirmam que o desempenho não é uma consequência da satisfação, mas a satisfação, a consequência do desempenho, pois as pessoas que produzem mais recebem mais, traduzindo-se em maiores níveis de satisfação (Cunha Pina et. al, 2003).

Apesar de este panorama, existem trabalhos que revelam a possibilidade de os trabalhadores mais satisfeitos serem trabalhadores mais produtivos (Staw e Barsade, 1993).

A grande diferença é que estes autores admitiram que o desempenho e a satisfação têm uma base disposicional (Cunha Pina et. al, 2003) e, conseqüentemente, consideram a possibilidade de os indivíduos com níveis mais elevados de afecto positivo obterem melhores resultados nas tarefas, surgindo assim um modelo cíclico de relação entre satisfação e produtividade (Figura 10), demonstrando que elevados desempenhos, associados a grandes recompensas, são os precursores da satisfação no trabalho (Cunha Pina et. al, 2003).

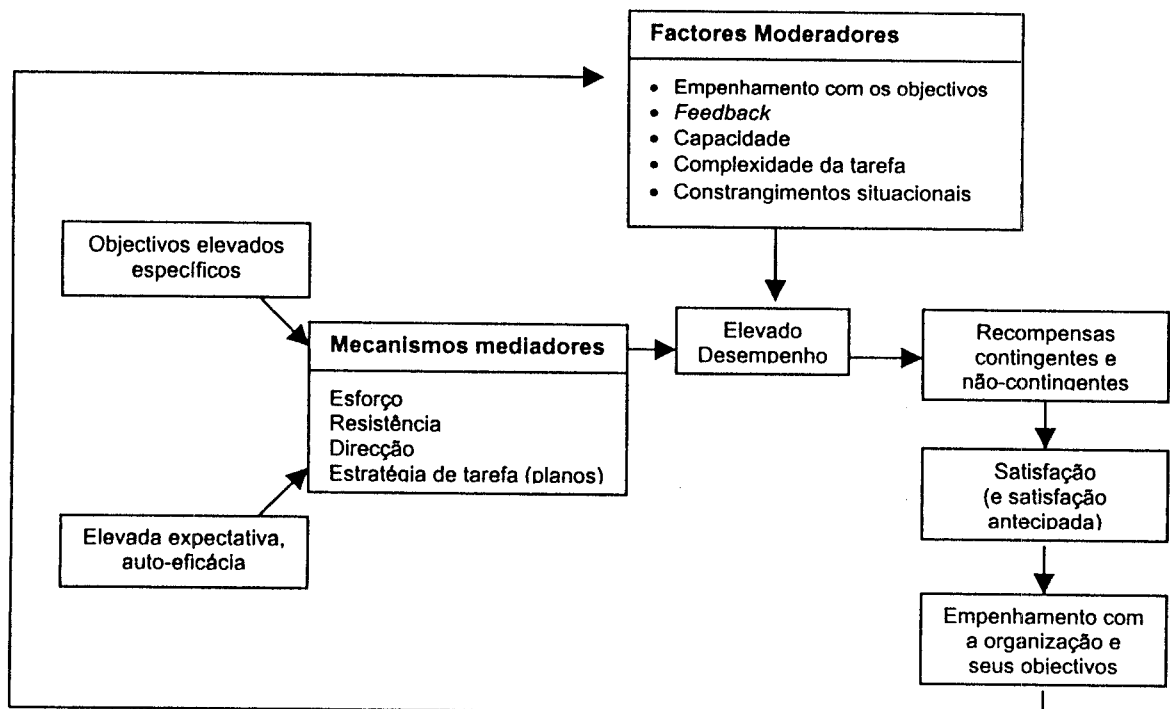


Figura 10: Ciclo de elevado desempenho

Fonte: Cunha Pina et. al (2003:138)

4.5.2. SATISFAÇÃO E COMPORTAMENTOS DE AUSÊNCIA

Os comportamentos de ausência podem ser explicados por vários motivos, sejam estes directa ou indirectamente ligados ao trabalho, como é o caso de doença, morte de familiar, gravidez, entre outras (Miguez, 1987).

Os motivos directamente ligados ao trabalho, segundo os estudos de Steers e Rhodes, indicam que a insatisfação constitui a principal causa para as ausências (ibid.). Segundo este autor, pode então concluir-se que a motivação de um trabalhador para a presença depende, essencialmente, da sua satisfação global em relação ao seu trabalho, sendo que esta, por sua vez, depende de um certo número de características próprias, como se pode ver na Figura 11.

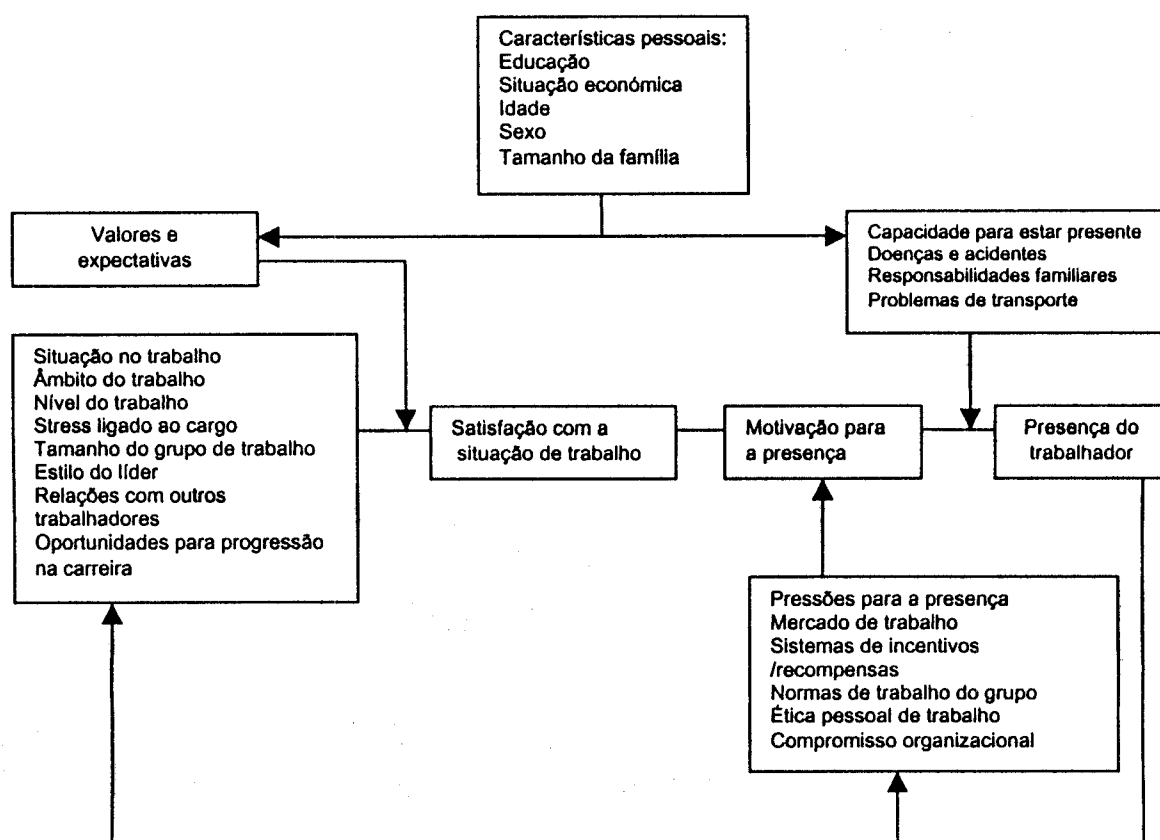


Figura 11: Modelo da motivação para a presença

Fonte: Miguez (1987: 25)

É óbvio que, como se está a tratar de muitas variáveis que condicionam o resultado, torna-se muito difícil prever com exactidão qualquer resposta. Este comportamento é significativo, quando se torna repetitivo, podendo ser mesmo um indicador de insatisfação, e, conseqüentemente, de futuro abandono ou rotatividade (*turnover*).

4.5.3. SATISFAÇÃO E ROTATIVIDADE (*TURNOVER*)

Esta problemática torna-se mais relevante, quando se perdem funcionários com elevado nível de produtividade, com os quais se realizaram investimentos em formação. No entanto, pode ter uma perspectiva mais funcional, onde a organização tem a oportunidade de substituir empregados com baixos potenciais de desempenho.

Segundo Cunha Pina et. al (2003), esta relação não é directa, isto é, a não satisfação poderá levar primeiro à intenção de saída e só então levará ao abandono; mas, mais uma vez, constata-se que existe uma clara e evidente relação entre a satisfação e o abandono da organização, surgindo também como factores influenciadores a taxa de emprego nacional, a oferta de trabalho nesse sector, as condições e a qualidade de vida (Steers e Porter, 1979).

O processo de tomada desta decisão pode ser analisado na Figura 12.

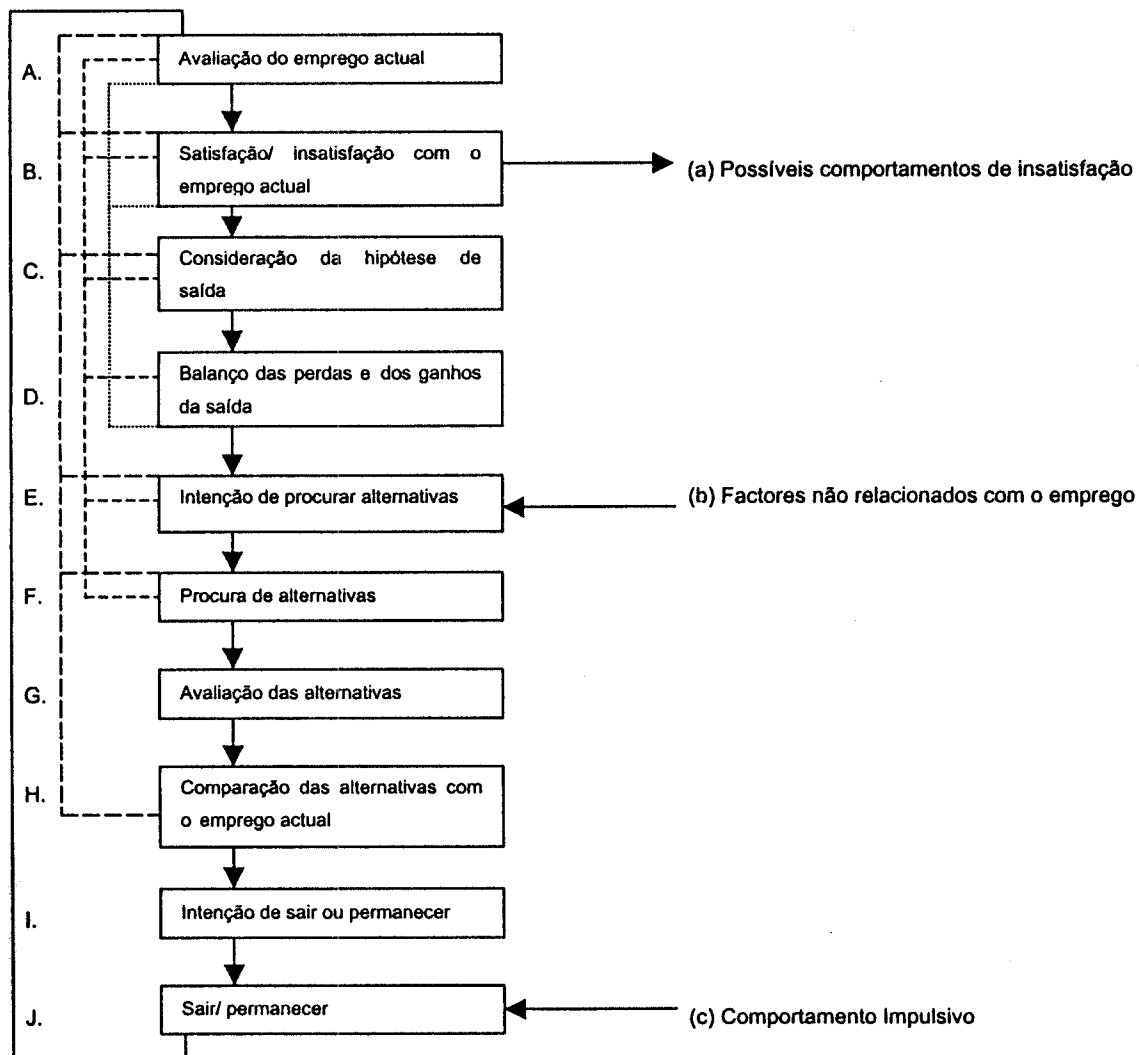


Figura 12: Processo de tomada de decisão de abandono ou permanência

Fonte: Steers e Porter (1979:342)

4.6. CONSEQUÊNCIAS EXTERNAS DA SATISFAÇÃO

Conforme pode analisar-se na Figura 13, uma maior satisfação dos empregados traduzirá uma maior satisfação dos clientes, que levará por consequência a uma maior produtividade no volume dos negócios, principalmente quando nos referimos à prestação dos serviços, onde existe contacto directo com os clientes (como é o caso dos ginásios), logo uma maior

influência tanto positiva como negativa no comportamento dos clientes (Cunha Pina et. al, 2003).

Assim, através da roda da qualidade, pode ver-se que, no caso de haver satisfação no trabalho, surgirá uma maior motivação que irá reflectir um aumento da qualidade dos serviços que, por sua vez, será percebida pelos clientes, aumentando, assim, a satisfação destes e consequentemente aumentando a produtividade da organização.

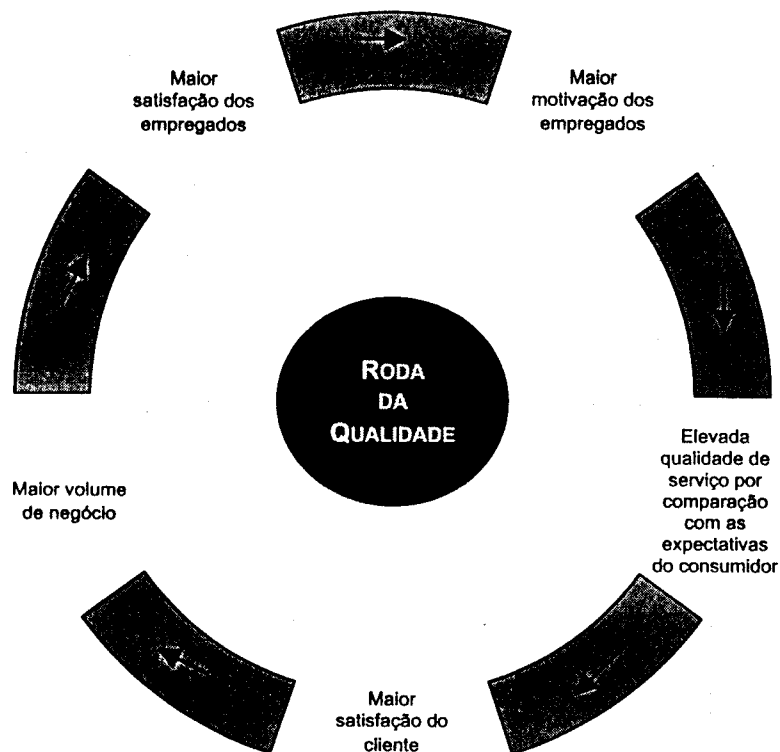


Figura 13: A roda da qualidade

Fonte: Heskett (1987:123) cited in Cunha Pina et. al. (2003: 140)

5. OBJETIVOS E HIPÓTESES

5.1. OBJECTIVOS

5.1.2. OBJECTIVO GERAL

O objectivo geral deste trabalho será o de investigar a existência de algum tipo de relação da inteligência emocional (ie), variável independente, na satisfação no trabalho (st), variável dependente. Numa fase inicial, para avaliar esta relação utilizou-se o índice a designar por ieauto (correspondendo à auto avaliação do índice de inteligência emocional por parte dos inquiridos). No entanto, por se suspeitar ser mais evidente a existência de um maior grau de dependência entre a st e a avaliação do índice de inteligência emocional dos líderes por parte dos seus subordinados (iehet) utilizou-se no estudo das correlações a iehet.

Em anexo (ii) apresenta-se o quadro com as correlações existentes entre a ieauto e a st, confirmando a suspeita referida anteriormente e justificando a utilização como variável explicativa o iehet em detrimento do ieauto.

5.1.2. OBJECTIVOS ESPECÍFICOS

O primeiro objectivo específico será o de detectar se existe grande discrepância entre a avaliação da ieauto efectuado por parte dos seus subordinados e a ieauto do líder correspondente, assim como comparar o valor médio da hetero avaliação dos liderados com a auto avaliação do líder.

É também objectivo deste estudo verificar se determinado conjunto de critérios como o género, idade, estado civil, antiguidade, dimensão dos ginásios, habilitações literárias dos inquiridos e a sua categoria profissional são factores determinantes na alteração da eventual relação existente entre as duas variáveis, e, para os critérios que se revelarem determinantes, calcular quais as componentes mais correlacionadas de cada um dos índices.

O terceiro objectivo deste trabalho consiste na estimação de alguns modelos de regressão linear entre a variável dependente satisfação no trabalho em função da variável independente iehet com a inclusão de variáveis *dummy* como indicador da possível relevância de alguns dos critérios de análise, possibilitando quantificar o contributo individual de variáveis de natureza qualitativa (associada a cada um dos critérios em estudo) bem como o contributo para a satisfação no trabalho da variável explicativa iehet específica a cada um dos critérios.

Pretende-se de igual modo decompor por sub categorias os dois índices: índice de inteligência emocional do líder composto a partir da avaliação efectuada pelos respectivos liderados (iehet) e o índice de satisfação no trabalho (st), no sentido de averiguar quais as componentes mais correlacionadas.

Assim, considera-se que o índice global de satisfação no trabalho pode ser decomposto em: satisfação no trabalho ao nível da organização (org), satisfação no trabalho em função da remuneração (rem), satisfação no trabalho no que diz respeito aos colegas ao mesmo nível (coligniv) e satisfação no trabalho dado o trabalho em si mesmo (trabsimm). No que respeita ao índice de inteligência emocional a decomposição foi efectuada em quatro categorias, sendo elas a avaliação das emoções pessoais do superior hierárquico, a avaliação das emoções dos outros, o uso da emoção e a regulação da emoção.

Adicionalmente ter-se-á em consideração o critério geográfico, questionando se a relação entre as duas variáveis será diferente entre os ginásios do Grande Porto e os ginásios da Madeira.

5.2. HIPÓTESES

O conjunto de hipóteses que se seguem traduz alguns dos objectivos atrás propostos:

- H1)** O grau de Inteligência Emocional é mais elevado para os líderes do que para os liderados.
- H2)** A opinião dos subordinados face ao grau de Inteligência Emocional do seu líder é mais elevada do que a opinião formada pelo próprio líder.
- H3)** O grau de Inteligência Emocional (iehet) está correlacionado, em termos globais, com o nível de satisfação no trabalho (st).
- H4)** Os indivíduos do sexo feminino apresentam um grau de correlação superior entre Inteligência Emocional e satisfação no trabalho face aos indivíduos do sexo masculino.
- H5)** O grau de correlação entre a Inteligência Emocional e o nível de satisfação no trabalho é mais evidente nos ginásios de pequena dimensão.
- H6)** O grau de correlação entre a Inteligência Emocional e o nível de satisfação no trabalho é superior nos indivíduos com maior tempo de serviço.
- H7)** O grau de correlação entre a Inteligência Emocional e o nível de satisfação no trabalho é mais notório nos indivíduos com um contacto mais directo com o líder, nomeadamente os recepcionistas.
- H8)** O grau de correlação entre a Inteligência Emocional e o nível de satisfação no trabalho é maior nos inquiridos casados.
- H9)** O grau de correlação entre a Inteligência Emocional e o nível de satisfação no trabalho é mais notório nos indivíduos com menores habilitações literárias.
- H10)** O grau de correlação entre a Inteligência Emocional e o nível de satisfação no trabalho é mais notório nos indivíduos com maior faixa etária.

H11) O grau de correlação entre a Inteligência Emocional e o nível de satisfação no trabalho é maior na Madeira do que na área do Grande Porto.

6. MATERIAL E MÉTODOS

6.1. DESCRIÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Os dados que constituem a amostra em estudo foram recolhidos através da aplicação de três questionários (dois questionários para avaliar o grau de inteligência emocional e o grau de satisfação no trabalho do próprio indivíduo e um terceiro para avaliar a inteligência emocional do líder ajuizada pelos respectivos liderados) aplicados em 17 ginásios, 14 pertencentes à zona do Grande Porto e 3 da Madeira.

Assim, foram questionados 129 indivíduos (17 líderes e 112 liderados/subordinados), tendo em conta os seguintes critérios: género, idade, antiguidade, estado civil, habilitações literárias, categoria profissional e dimensão dos ginásios.

6.1.1. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA ATENDENDO AO GÉNERO

Dos indivíduos questionados 65 são do sexo masculino e 64 do sexo feminino, que se traduz numa repartição igualitária dos indivíduos (aproximadamente 50%) segundo este critério, facilmente visível na Figura 14 que se segue:

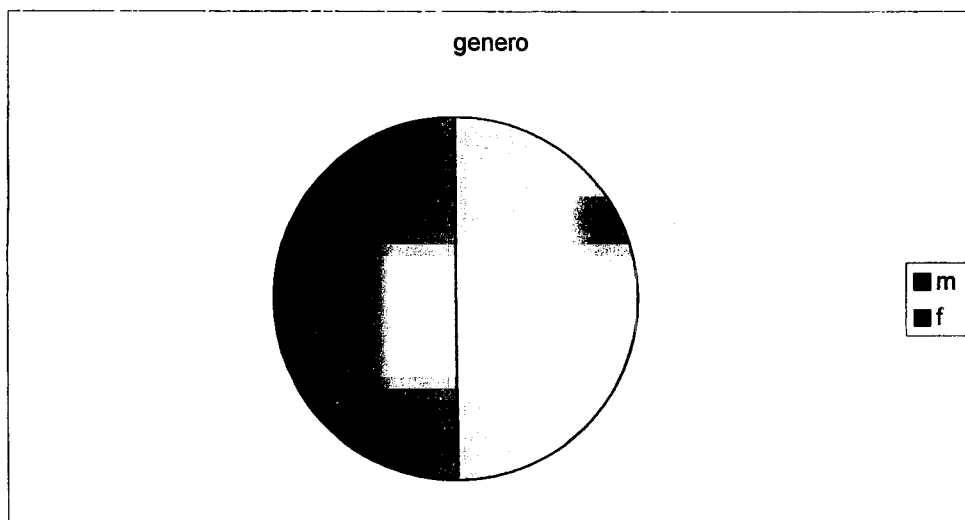


Figura 14: Distribuição da amostra segundo a variável género

6.1.2. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA ATENDENDO À IDADE

Dos indivíduos inquiridos 53% têm idades compreendidas entre os 18 anos (inclusive) e os 30 anos (exclusive), 34% com idades dos 30 aos 40 anos (exclusive) e apenas 13% apresentam idades iguais ou superiores aos 40 anos. Nesta faixa etária a grande maioria (53%) é líder, sendo que apenas 16% da faixa intermédia assumem essa função. O gráfico de barras (Figura 15) pretende dar uma ideia mais clara da distribuição dos indivíduos pelas três faixas etárias referidas:

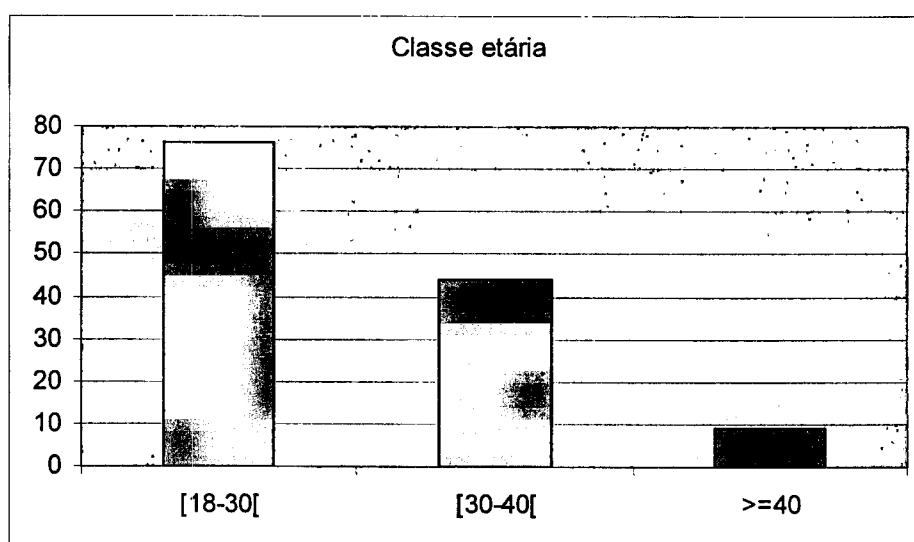


Figura 15: Distribuição da amostra segundo a variável idade

6.1.3. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA ATENDENDO ÀS HABILITAÇÕES LITERÁRIAS

Nesta categoria optou-se pelo agrupamento nas seguintes classes: possui o 9º ano, tem o 12º ano ou é licenciado. Na amostra recolhida apenas 2% dispõe do 9º ano, sendo a maioria da amostra constituída por indivíduos com o 12º ano ou licenciatura, apresentando uma percentagem 48% e 50%, respectivamente. O gráfico de barras (Figura 16) demonstra claramente esta distribuição:

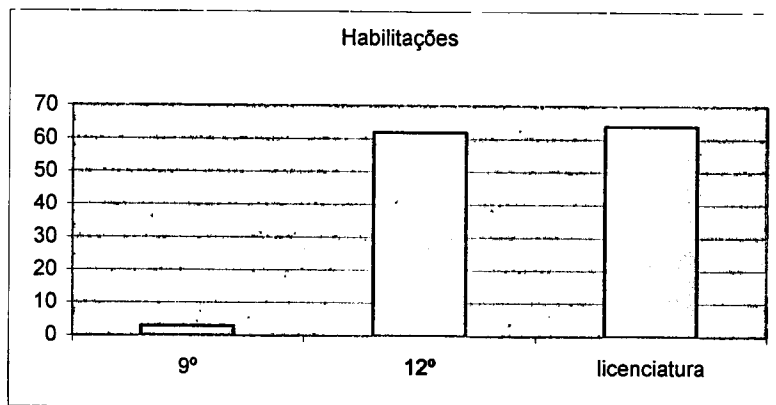


Figura 16: Distribuição da amostra segundo as Habilitações Literárias

6.1.4. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA ATENDENDO À CATEGORIA PROFISSIONAL

A decomposição da amostra por categoria profissional distingue três categorias: recepcionista, monitor e dirigente. Esta opção prende-se com o objectivo em análise, na medida em que os grupos profissionais com nível emocional mais elevado são pessoas com funções que implicam um contacto mais directo com o público. No caso concreto dos ginásios as funções em causa concretizam-se nas três categorias referidas.

Deste modo, 13% da amostra utilizada é constituída por dirigentes, 65% por monitores e 22% por recepcionistas. A distribuição por categorias mostra-se representativa do universo em análise face à dimensão assumida por cada uma delas. O gráfico circular (Figura 17) que se segue mostra essa distribuição:

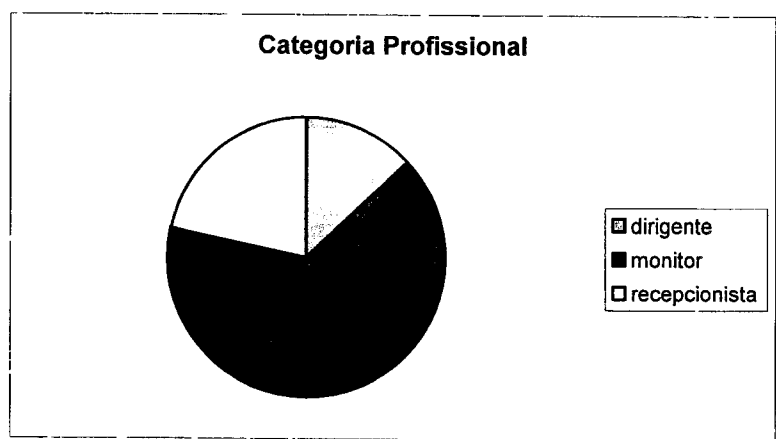


Figura 17: Distribuição da amostra segundo a variável Categoria Profissional

6.1.5. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA ATENDENDO À DIMENSÃO DOS GINÁSIOS

Para avaliar a dimensão dos 17 ginásios que constituem a amostra total, considerou-se o critério do número de sócios. Neste sentido, ginásios de pequena dimensão são aqueles que registam um número de sócios até 500, de média dimensão todos os que apresentam um número entre os 500 e 1000 sócios e os de grande dimensão aqueles ginásios com mais de 1000 sócios.

Atendendo à anterior classificação, a amostra é constituída por 6 ginásios de pequena dimensão, 7 de média dimensão e 4 de grande dimensão, como demonstrado na Figura 18:

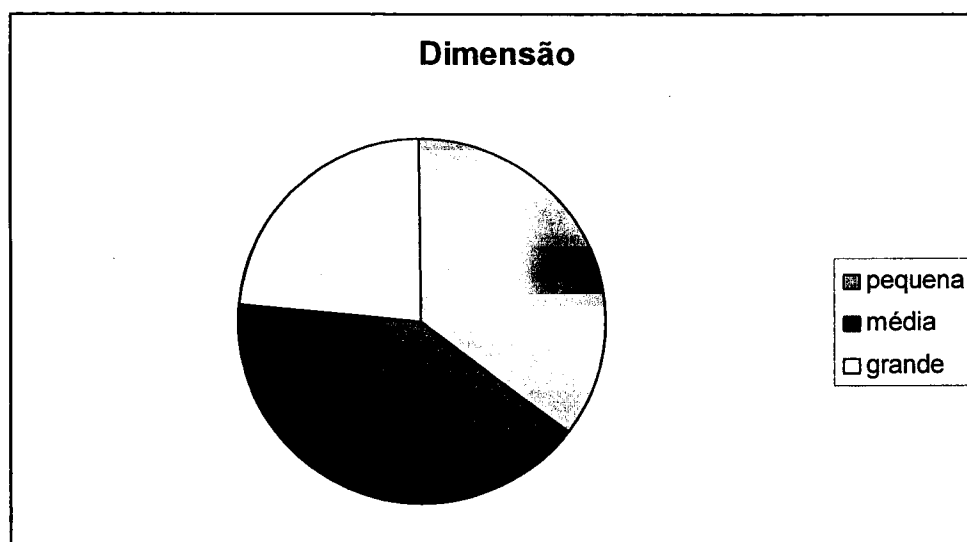


Figura 18: Distribuição da amostra segundo a variável Dimensão

6.1.6. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA ATENDENDO AO ESTADO CIVIL

A amostra é constituída por 29 indivíduos casados e 83 indivíduos solteiros correspondendo a uma percentagem de 26% aproximadamente de casados contra os 74% de indivíduos solteiros.

6.1.7. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA ATENDENDO À ANTIGUIDADE

A amostra é formada por 36 indivíduos com menos de um ano de serviço (32%), 51 trabalhadores com um número de anos de serviço compreendido entre um e três anos (46%) e 25 indivíduos com uma experiência profissional superior a três anos (22%). O gráfico seguinte (Figura 19) traduz a referida decomposição:

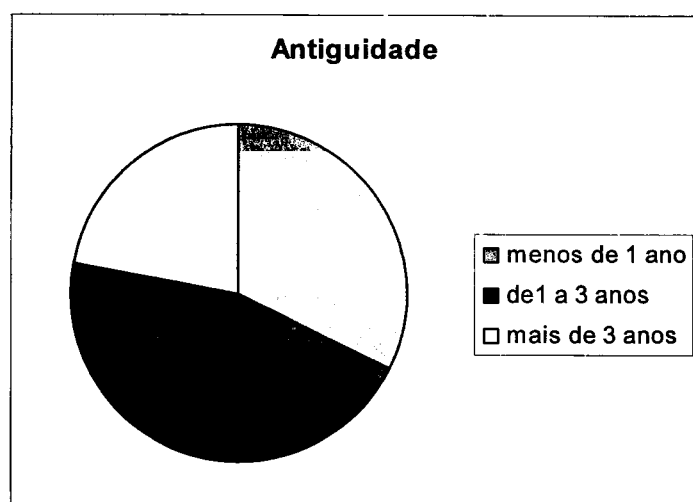


Figura 19: Distribuição da amostra segundo a variável Antiguidade

6.2. IDENTIFICAÇÃO DAS TÉCNICAS, MÉTODOS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS

Para este trabalho foi feita uma pesquisa bibliográfica utilizando diversos métodos e procedimentos de pesquisa.

Começou-se por realizar uma pesquisa na Internet percorrendo várias bases de dados como, entre outras, a Proquest. Tendo como ponto de partida as palavras-chave: inteligência emocional, satisfação no trabalho, liderança e quociente emocional. Adicionalmente foram consultados os seguintes "sites":

www.consortium.org

www.rh.com.br

www.sciencedirect.com

www.epub.org.br

Manualmente foi feita uma pesquisa pelas bibliotecas da Universidade do Minho (Departamentos de Economia, Gestão e Psicologia); da Universidade do Porto (Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física, Faculdade de Economia, Faculdade de Psicologia); da Universidade de Aveiro; da Universidade Católica do Porto; da Universidade Fernando Pessoa; e, da Universidade Lusíada.

Além da literatura referenciada na bibliografia, as publicações pesquisadas em buscas de referência foram: Leadership Quaterly, Journal of Management, Harvard Business Review, Human Resource Management, Journal of Psychology, Group and Organization Management, Management Services, Strategy and Leadership, Training & Development, Journal of Personality and Social Psychology, Organization Development Journal, The Healthcare Fórum Journal.

Adicionalmente alguma bibliografia foi fornecida pela Associação Portuguesa para o Desenvolvimento da Inteligência Emocional

Na recolha da informação fundamental à construção dos três índices utilizados na parte empírica deste estudo (ieauto, iehet e st) aplicaram-se dois questionários. Para a construção do índice satisfação no trabalho os dados utilizados foram obtidos pela aplicação do questionário elaborado por Pat Smith em 1969 e que foi validado por Jesuíno, J. C., et. al. (1983). Relativamente ao outro índice, o questionário aplicado foi o de Wong & Law (2002) tendo sido validado, para a realidade em estudo, por Peixoto (2003).

Os inquéritos foram preenchidos na presença do investigador e de forma individual. Tendo por finalidade garantir a fiabilidade da informação, teve-se a preocupação de clarificar todas as dúvidas surgidas no preenchimento dos inquéritos, bem como alertar para a necessidade do maior rigor possível no seu

preenchimento. Optou-se igualmente pela aplicação de questionários anónimos no sentido de garantir uma maior veracidade dos dados.

Os questionários sobre a auto avaliação da inteligência emocional e da satisfação no trabalho foram preenchidos quer por líderes quer por liderados.

No entanto, o questionário da inteligência emocional foi preenchido a duplicar pelos subordinados, uma vez que adicionalmente à suas auto avaliações, estes também avaliaram a inteligência emocional do seu líder. Os questionários foram distribuídos e recolhidos durante o mês de Julho.

Para proceder a comparações entre o mesmo indicador relativo a realidades distintas e comparações entre avaliações da mesma realidade efectuada por indivíduos diferentes, utiliza-se como referência o respectivo valor médio. Este será o método utilizado para testar as duas primeiras hipóteses.

Na análise da existência de correlação entre os índices em estudo e as respectivas componentes, optou-se por calcular o coeficiente de correlação linear de Pearson. Este procedimento será efectuado por etapas.

Em primeiro lugar, procede-se ao cálculo deste indicador tendo em conta os índices em termos globais e toda a amostra (que corresponde ao número total de subordinados inquiridos, na medida que um dos índices utilizados diz respeito ao índice de inteligência emocional dos líderes avaliada pelos liderados).

Em segundo lugar, calcula-se o coeficiente de correlação linear entre os índices em termos globais, mas para as subamostras definidas em função dos critérios seleccionados: género, idade, estado civil, antiguidade, habilitações literárias, categoria profissional e dimensão dos ginásios, atrás caracterizados.

Do cálculo anterior, pretende-se detectar quais dos critérios utilizados poderão ser mais determinantes na alteração da relação de correlação entre o índice de inteligência emocional e o índice de satisfação no trabalho, extraindo-se os critérios que evidenciem alterar de forma mais significativa a relação existente entre esses dois índices. Deste modo, numa terceira fase, efectua-se a análise das correlações por componentes associadas a cada uma das variáveis.

Para cumprir o objectivo relativo à estimação dos modelos de regressão linear entre a variável dependente satisfação no trabalho regredida em função da variável independente *iehet*, com e sem inclusão de *dummies* como caracterizando alguns dos critérios de análise, utilizou-se o método dos mínimos quadrados.

6.3. PROCEDIMENTOS ESTATÍSTICOS EMPREGUES

Para proceder a comparações entre variáveis, as estatísticas descritivas utilizadas foram a média, o desvio-padrão e o respectivo coeficiente de variação, sendo este último, indicador da representatividade dos valores médios empregues.

Na análise da correlação optou-se pelo cálculo do coeficiente de correlação linear de Pearson. De facto, este é um dos indicadores mais usualmente utilizado para avaliar o tipo e grau de correlação linear entre duas ou mais variáveis no sentido de aferir qual a relação de causalidade existente entre elas (Johnson, 2000).

Apesar de correlação ser forçosamente sinónimo de causalidade, a utilização de modelos de regressão envolvendo séries temporais não estacionárias pode conduzir ao problema que se convencionou designar de regressão espúria, traduzindo-se na existência de um coeficiente de

determinação elevado sem que isso se traduza numa relação significativa entre as variáveis (Johnson, 2000). Esta situação ocorre da presença de uma tendência (crescente ou decrescente) em ambas as séries conduzir a um elevado valor para coeficiente de determinação (o quadrado do coeficiente de Pearson), mas não necessariamente a presença de uma relação verdadeira entre as variáveis (Gujarati, 2000). Mas tal situação é característica de amostras temporais, problema que não se coloca na presente análise dado que a amostra utilizada é do tipo seccional.

No sentido de quantificar o efeito causal da variável independente: *iehet* sobre a variável dependente: *st* utilizam-se modelos de regressão linear, recorrendo-se do método que minimiza a soma do quadrado dos resíduos obtidos na estimação desses modelos. A utilização, em determinadas regressões, de variáveis *dummy*, pretende adicionalmente quantificar os efeitos aditivos e multiplicativos das *dummies*, isto é, determinar o efeito isolado de cada critério sobre a *st* (efeito aditivo) e determinar qual a diferença do efeito da *iehet* sobre a *st* decorrente do critério em análise (efeito multiplicativo).

Toda a análise estatística referida foi efectuada utilizando a versão 11.5 do SPSS, exceptuando a parte gráfica utilizada na caracterização da amostra e o cálculo das estatísticas descritivas, que foram obtidas utilizando o programa EXCELL.

7. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

7.1. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Os resultados obtidos e correspondentes análise vêm apresentados em função das hipóteses equacionadas:

H1) O grau de Inteligência Emocional é mais elevado para os líderes do que para os liderados.

Os dois quadros (6 e 7) que se seguem apresentam os valores das estatísticas descritivas calculadas para a auto avaliação efectuada da inteligência emocional em subamostras diferentes, concretamente para a que diz respeito a liderados e líderes:

Quadro 6 – Estatísticas descritivas para os liderados (112 observações).

	Média	Desvio-padrão (DP)	Coefficiente de Variação (CV)
Inteligência Emocional	5,5285	0,67793	12,3%
Emoções pessoais	5,8170	0,77835	13,4%
Emoções dos outros	5,4576	0,76515	14%
Uso da emoção	5,9263	0,81279	13,7%
Regulação das emoções	4,9129	1,29435	26,3%

Quadro 7 – Estatísticas descritivas para os líderes (17 observações).

	Média	Desvio-padrão (DP)	Coefficiente de Variação (CV)
Inteligência Emocional	5,783	0,72285	12,5%
Emoções pessoais	5,838	0,98004	16,8%

Emoções dos outros	5,765	0,608986	10,6%
Uso da emoção		0,483173	7,4%
	6,529		
Regulação das emoções	5	1,346291	26,9%

Da comparação dos valores médios e respectivos coeficientes de variação do índice de inteligência emocional e suas componentes (Emoções pessoais, Emoções dos outros, Uso da emoção e Regulação das emoções) avaliadas pelo próprio indivíduo, verifica-se que, em média, este se apresenta mais elevado entre os líderes (5,783) face aos liderados (5,5285). O valor médio é significativo em qualquer um dos casos, na medida em que o coeficiente de variação apresenta um valor na ordem dos 12%.

Em média, este tipo de relação verifica-se também ao nível das diferentes componentes que compõem este índice, sendo a diferença mais significativa relativamente à subcategoria uso da emoção. Também neste caso o valor médio obtido é representativo dado o baixo valor obtido para o coeficiente de variação correspondente.

H2) A opinião dos subordinados face ao grau de Inteligência Emocional do seu líder é mais elevada do que a opinião formada pelo próprio líder.

Para ajuizar quanto à validade da hipótese formulada, compara-se a auto avaliação da inteligência emocional por parte dos líderes com o valor médio da apreciação do seu índice de inteligência emocional formulada por parte dos respectivos subordinados. O quadro abaixo (Quadro 8) resume, para os 17 ginásios, esses valores, indicando adicionalmente o coeficiente de variação correspondente a cada um dos valores médios calculados:

Quadro 8 – Comparação entre os valores obtidos da auto avaliação com o valor médio da hetero avaliação da inteligência emocional.

Ginásios	IEAuto	Médiaavalsub	cv (%)
Ginásio 1 Madeira – Clube Naval (líder)	5,8125	6,29	2,9
Ginásio 2 Madeira – Onda Revital (líder)	6	5,88	13,9
Ginásio Manutenção Porto (líder)	5,875	4,57	12,97
Fashion Club (líder)	4,875	4,21	19,87
Life Club (líder)	6,125	4,69	20,07
Oxigênio (líder)	5,25	4,11	14,32
Top Forma (líder)	5,25	4,42	13,36
Ginásio da Venda Nova (líder)	4	3,64	7,98
Shape (líder)	5,8125	4,94	11,46
Atitude (líder)	5,125	5,26	7,59
Ginásio 3 Madeira – Monumental Lido (líder)	5,3125	4,59	9,19
Academia das Artes (líder)	6,4375	3,86	30,53
Premier Health Club (líder)	6,4375	4,48	26,41
Place Foz Club (líder)	6,4375	3,78	44,2
Health Club Pinhais da Foz (líder)	6,4375	5,95	12,49
Health Club da Foz (líder)	6,125	3,51	24,65
Metafísica (líder)	6,6875	5,46	24,57

Face aos resultados obtidos apenas nos ginásios Madeira 1 e Atitude é que a avaliação do Índice de inteligência emocional do líder por parte dos subordinados apresenta um valor superior à avaliação efectuada pelo próprio líder (em ambas as situações os coeficientes de variação 2,9% e 7,59% revelam uma baixa dispersão relativa, o que torna representativo os valores médios utilizados). Assim, a maioria dos ginásios apresenta uma auto avaliação superior aquela que é efectuada pelos liderados, o que poderá revelar uma auto estima superior à percebida pelos seus liderados.

H3) O grau de Inteligência Emocional (iehet) está correlacionado, em termos globais, com o nível de satisfação no trabalho.

Da leitura dos dados (Quadro 9) pode-se concluir quanto à existência de uma correlação linear próxima dos 58% entre iehet e st (com 99% de confiança).

Quadro 9 – Coeficiente de correlação linear de Pearson, em termos globais e por componentes, entre inteligência emocional e nível de satisfação no trabalho.

		Correlations										
		st	iehetero	org	rem	coligniv	persprom	trbsamm	iehet1	iehet2	iehet3	iehet4
st	Pearson Correlation	1	,579**	,712**	,435**	,500**	,625**	,725**	,464**	,548**	,361**	,541**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112
iehetero	Pearson Correlation	,579**	1	,451**	,178	,227**	,327**	,258**	,890**	,868**	,721**	,856**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,061	,016	,000	,007	,000	,000	,000	,000
	N	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112
org	Pearson Correlation	,712**	,451**	1	,140	,209*	,373**	,305**	,353**	,417**	,272**	,445**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,141	,027	,000	,001	,000	,000	,004	,000
	N	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112
rem	Pearson Correlation	,435**	,178	,140	1	,077	,320**	,433**	,081	,192*	,173	,150
	Sig. (2-tailed)	,000	,061	,141		,422	,001	,000	,397	,042	,088	,115
	N	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112
coligniv	Pearson Correlation	,500**	,227**	,209*	,077	1	,119	,285**	,251**	,202*	,182	,153
	Sig. (2-tailed)	,000	,016	,027	,422		,213	,002	,008	,033	,088	,108
	N	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112
persprom	Pearson Correlation	,625**	,327**	,373**	,320**	,119	1	,470**	,226*	,334**	,305**	,240**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001	,213		,000	,017	,000	,001	,011
	N	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112
trbsamm	Pearson Correlation	,725**	,258**	,305**	,433**	,285**	,470**	1	,190*	,253**	,157	,244**
	Sig. (2-tailed)	,000	,007	,001	,000	,002	,000		,045	,007	,099	,010
	N	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112
iehet1	Pearson Correlation	,464**	,890**	,353**	,081	,251**	,226*	,190*	1	,744**	,571**	,668**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,397	,008	,017	,045		,000	,000	,000
	N	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112
iehet2	Pearson Correlation	,548**	,868**	,417**	,192*	,202*	,334**	,253**	,744**	1	,479**	,867**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,042	,033	,000	,007	,000		,000	,000
	N	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112
iehet3	Pearson Correlation	,361**	,721**	,272**	,173	,182	,305**	,157	,571**	,479**	1	,446**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,004	,068	,088	,001	,099	,000	,000		,000
	N	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112
iehet4	Pearson Correlation	,541**	,856**	,445**	,150	,153	,240**	,244**	,668**	,867**	,446**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,115	,108	,011	,010	,000	,000	,000	
	N	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

A correlação entre iehet e st é mais evidente na categoria organização (45,1%) e menos relevante na satisfação associada aos colegas em igual nível (22,7%). Já a correlação entre iehet e st ao nível da remuneração, calculada em 17,8%, não se relevou significativa ao nível usual (5%).

O Quadro 9 permite igualmente verificar qual das componentes de iehet está mais correlacionada com o indicador global de satisfação no trabalho. Assim, as categorias com um grau de correlação mais elevado são a avaliação das emoções dos outros (54,8%) e a regulação das emoções (54,1%).

Também se podem aferir quanto ao grau de correlação das diferentes sub categorias. Assim, no que diz respeito à satisfação no trabalho esta, em termos globais, está fortemente relacionada com a satisfação no trabalho em si mesmo (72,5%) e com a satisfação face à organização (71,2%). A

remuneração e a satisfação relacionada com os colegas de igual nível correlacionam-se também positivamente com a st global, mas a um grau inferior (43,5% e 50%, respectivamente). Em relação à variável iehet, esta correlaciona-se positivamente com cada uma das suas componentes mas, apesar dos valores todos eles acima dos 72% (e significativos a 1%), a componente com um grau mais elevado de correlação é a avaliação das próprias emoções (89%).

H4) Os indivíduos do sexo feminino apresentam um grau de correlação superior entre Inteligência Emocional e satisfação no trabalho face aos indivíduos do sexo masculino.

Os resultados obtidos (Quadro 10) evidenciam não existir uma diferença significativa no tipo e grau de correlação entre st e iehet distinguindo a amostra segundo o género. De facto, a correlação entre as duas variáveis para os indivíduos do sexo feminino registou um valor de 56,7% enquanto que para os indivíduos do sexo masculino o valor obtido foi de 59%. Desta forma, considerou-se que o género não é um critério que altera de forma relevante a relação em análise.

Quadro 10 – Coeficiente de correlação linear de Pearson entre iehet e st segundo o género.

	iehet(fem)	iehet(masc)
st	0,567	0,59

H5) O grau de correlação entre a Inteligência Emocional e o nível de satisfação no trabalho é mais evidente nos ginásios de pequena dimensão.

O critério dimensão dos ginásios parece evidenciar um papel importante na determinação do grau de correlação entre iehet e st, uma vez que os

inquéritos recolhidos nos ginásios de média dimensão conduziram a um coeficiente entre as duas variáveis na ordem dos 46,5%, relativamente baixo face aos valores apresentados pelos ginásios de pequena e grande dimensão (68,1% e 61,3%, respectivamente).

Quadro 11 – Coeficiente de correlação linear de Pearson entre iehet e st segundo a dimensão dos ginásios.

	iehet(pequeno)	iehet(médio)	iehet(grande)
st	0,681	0,465	0,613

H6) O grau de correlação entre a Inteligência Emocional e o nível de satisfação no trabalho é superior nos indivíduos com maior tempo de serviço.

A correlação entre st e iehet obtida para os subordinados com mais de um ano de serviço foi na ordem dos 60%, porém o grau de correlação é menor (48,3%) quando a avaliação é feita por subordinados com menos de um ano de serviço (Quadro 12), o que parece razoável dado que a avaliação do líder é mais objectiva quanto maior for a experiência profissional dos indivíduos.

Quadro 12 – Coeficiente de correlação linear de Pearson entre iehet e st segundo a antiguidade.

	iehet(<1)	iehet(entre 1 a 3)	iehet(>3)
st	0,483	0,613	0,639

H7) O grau de correlação entre a Inteligência Emocional e o nível de satisfação no trabalho é mais notório nos indivíduos com um contacto mais directo com o líder, nomeadamente os recepcionistas.

A categoria profissional parece ser relevante na determinação do grau de correlação entre st e iehet. Face aos valores obtidos (Quadro 13) conclui-se que entre os monitores a correlação entre as variáveis é bastante menos acentuada face os valores registados na amostra constituída pelos recepcionistas (46,4% contra 70,1%). Estes valores podem estar relacionados com o facto dos recepcionistas terem um contacto mais directo com os líderes podendo, deste modo, a avaliação do líder condicionar de forma mais preponderante o seu índice de satisfação no trabalho.

Quadro 13 – Coeficiente de correlação linear de Pearson entre iehet e st segundo a categoria profissional.

	iehet(mon)	iehet(recep)
st	0,464	0,701

H8) O grau de correlação entre a Inteligência Emocional e o nível de satisfação no trabalho é maior nos inquiridos casados.

O estado civil não parece ser determinante na alteração da relação causal entre st e iehet (Quadro 14). Os coeficientes de correlação obtidos foram de 56,6% para os indivíduos solteiros e de 59,3% para os indivíduos casados.

Quadro 14 – Coeficiente de correlação linear de Pearson entre iehet e st segundo o estado civil.

	iehet(casados)	iehet(solteiros)
st	0,593	0,567

H9) O grau de correlação entre a Inteligência Emocional e o nível de satisfação no trabalho é mais notório nos indivíduos com menores habilitações literárias.

Comparando os valores obtidos para as amostras constituídas pelos indivíduos com habilitações superiores (licenciatura) e os que possuem apenas o 12º ano (Quadro 15) pode-se concluir que o grau de habilitações condiciona um menor grau de correlação entre st e iehet (55,8% contra 69,6%).

Quadro 15 – Coeficiente de correlação linear de Pearson entre iehet e st segundo as habilitações literárias.

	iehet(12)	iehet(lic)
st	0,696	0,558

H10) O grau de correlação entre a Inteligência Emocional e o nível de satisfação no trabalho é mais notório nos indivíduos com maior faixa etária.

Os inquiridos com idade superior a 40 anos foram apenas 8 e determinaram uma correlação positiva de cerca de 62% entre st e iehet. Com amostras de dimensões mais razoáveis, calculou-se o coeficiente de Pearson para os indivíduos com idades compreendidas entre 18-30 e 30-40 (Quadro 16), sendo que o valor obtido conduziu igualmente para uma correlação entre as duas variáveis numa ordem de valores ligeiramente mais baixos, mas não muito diferentes (aproximadamente 60% e 57%).

Quadro 16 – Coeficiente de correlação linear de Pearson entre iehet e st segundo a idade.

	iehet(18 a 30)	iehet(entre 30 a 40)	iehet(>40)
st	0,597	0,573	0,623

H11) O grau de correlação entre a Inteligência Emocional e o nível de satisfação no trabalho é maior na Madeira do que na área do Grande Porto.

Os valores obtidos (Quadro 17) revelaram de facto existir um diferente grau de correlação entre os dois índices, mas no sentido inverso ao esperado. Assim, na região do Grande Porto verifica-se uma maior correlação (66,1%) do que a encontrada para a região da Madeira (50,1%). Ambos os valores são significativos a 5%.

Apesar de na Madeira existir uma maior proximidade entre as pessoas, o que poderia levar a verificar-se a hipótese formulada, o resultado registado poderá estar relacionado com o facto deste sector estar mais desenvolvido na zona do Grande Porto.

Quadro 17 – Coeficiente de correlação linear de Pearson entre iehet e st segundo o critério geográfico.

	iehet(Madeira)	iehet(Porto)
st	0,501	0,661

Após o teste às hipóteses enunciadas e tendo em conta que este estudo tem também como objectivo verificar, dentro dos critérios que se revelarem determinantes na relação entre os dois índices em análise, quais as componentes mais correlacionadas de cada um dos índices, seleccionou-se, em conformidade com os resultados obtidos, os critérios dimensão, antiguidade, categoria profissional e habilitações literárias. Assim, proceder-se-á a uma análise mais detalhada da correlação entre st e iehet, calculando as correlações por subcategorias associadas a cada uma destas duas variáveis.

SEGUNDO O CRITÉRIO ANTIGUIDADE:

Pela análise dos quadros 18, 19 e 20 os subordinados com menos de um ano de antiguidade apresentam como subcategoria mais correlacionada com a st a regulação das emoções (49,7%), sendo as restantes subcategorias correlacionadas com a st a um nível menor do que a iehet em termos globais. Para os indivíduos com um a três anos de trabalho, é a avaliação das emoções dos outros a subcategoria mais correlacionada com a st (64,6%), sendo que a regulação das emoções também regista um valor muito semelhante e igualmente significativo (62,6%).

Já para os indivíduos com mais de três anos de serviço é apenas a subcategoria avaliação das emoções dos outros que apresenta um grau de correlação com a st próximo do registado com a variável iehet em termos globais (61,4%) sendo que as restantes subcategorias apresentam com o índice global de st correlações bem inferiores (entre 35,1 a 45,1%)

Quadro 18 – Coeficiente de correlação de Pearson, em termos globais e por componentes para Antiguidade inferior a um ano.

		Correlations											
		st	iehet	org	rem	coligniv	perspprom	trabsimm	iehet1	iehet2	iehet3	iehet4	
st	Pearson Correlation	1	.483*	.696**	.591**	.531**	.526**	.771**	.374*	.337*	.312	.497**	
	Sig. (2-tailed)		.003	.000	.000	.001	.001	.000	.025	.044	.064	.002	
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	
iehet	Pearson Correlation	.483**	1	.230	.160	.418*	.163	.154	.908**	.845**	.665**	.791**	
	Sig. (2-tailed)	.003		.177	.350	.012	.341	.371	.000	.000	.000	.000	
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	
org	Pearson Correlation	.696**	.230	1	.266	.380*	.223	.369*	.246	.185	.002	.252	
	Sig. (2-tailed)	.000	.177		.116	.022	.191	.027	.148	.280	.990	.136	
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	
rem	Pearson Correlation	.591**	.160	.266	1	.049	.329	.609**	.077	.154	.172	.130	
	Sig. (2-tailed)	.000	.350	.116		.774	.050	.000	.656	.370	.316	.451	
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	
coligniv	Pearson Correlation	.531**	.418*	.380*	.049	1	.085	.146	.410*	.188	.262	.440**	
	Sig. (2-tailed)	.001	.012	.022	.774		.623	.396	.013	.273	.123	.007	
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	
perspprom	Pearson Correlation	.526**	.163	.223	.329	.085	1	.529**	.063	.171	.436**	-.028	
	Sig. (2-tailed)	.001	.341	.191	.050	.623		.001	.717	.319	.008	.871	
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	
trabsimm	Pearson Correlation	.771**	.154	.369*	.609**	.146	.529**	1	.027	.075	.270	.156	
	Sig. (2-tailed)	.000	.371	.027	.000	.396	.001		.877	.664	.112	.364	
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	
iehet1	Pearson Correlation	.374*	.908**	.246	.077	.410*	.063	.027	1	.756**	.552**	.612**	
	Sig. (2-tailed)	.025	.000	.148	.656	.013	.717	.877		.000	.000	.000	
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	
iehet2	Pearson Correlation	.337*	.845**	.185	.154	.188	.171	.075	.756**	1	.488**	.500**	
	Sig. (2-tailed)	.044	.000	.280	.370	.273	.319	.664	.000		.003	.002	
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	
iehet3	Pearson Correlation	.312	.665**	.002	.172	.262	.436**	.270	.552**	.488**	1	.282	
	Sig. (2-tailed)	.064	.000	.990	.316	.123	.008	.112	.000	.003		.065	
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	
iehet4	Pearson Correlation	.497**	.791**	.252	.130	.440**	-.028	.156	.612**	.500**	.282	1	
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.138	.451	.007	.871	.364	.000	.002	.065		
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Quadro 19 – Coeficiente de correlação de Pearson, em termos globais e por componentes para Antiguidade entre 1 e 3 anos.

Correlations												
		at	lehet	org	rem	colignlv	persprom	trabsimm	lehet1	lehet2	lehet3	lehet4
at	Pearson Correlation	1	,613**	,737**	,210	,465**	,700**	,756**	,532**	,646**	,339*	,626**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,139	,001	,000	,000	,000	,000	,015	,000
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
lehet	Pearson Correlation	,613**	1	,540**	,129	,064	,407**	,386**	,937**	,917**	,775**	,925**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,368	,657	,003	,005	,000	,000	,000	,000
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
org	Pearson Correlation	,737**	,540**	1	-,052	,074	,488**	,380**	,431**	,521**	,282*	,636**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,718	,606	,000	,006	,002	,000	,045	,000
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
rem	Pearson Correlation	,210	,129	-,052	1	-,004	,299*	,221	,058	,117	,152	,134
	Sig. (2-tailed)	,139	,368	,718		,978	,033	,119	,686	,412	,286	,350
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
colignlv	Pearson Correlation	,465**	,064	,074	-,004	1	,007	,361**	,083	,197	-,092	,022
	Sig. (2-tailed)	,001	,657	,606	,978		,961	,009	,560	,165	,522	,876
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
persprom	Pearson Correlation	,700**	,407**	,488**	,299*	,007	1	,588**	,331*	,387**	,282*	,429**
	Sig. (2-tailed)	,000	,003	,000	,033	,961		,000	,018	,005	,045	,002
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
trabsimm	Pearson Correlation	,756**	,386**	,380**	,221	,361**	,588**	1	,381**	,444**	,131	,386**
	Sig. (2-tailed)	,000	,005	,006	,119	,009	,000		,006	,001	,360	,005
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
lehet1	Pearson Correlation	,532**	,937**	,431**	,058	,083	,331*	,381**	1	,847**	,667**	,819**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,002	,686	,560	,018	,006		,000	,000	,000
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
lehet2	Pearson Correlation	,646**	,917**	,521**	,117	,197	,387**	,444**	,847**	1	,570**	,823**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,412	,185	,005	,001	,000		,000	,000
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
lehet3	Pearson Correlation	,339*	,775**	,282*	,152	-,092	,282*	,131	,667**	,570**	1	,600**
	Sig. (2-tailed)	,015	,000	,045	,286	,522	,045	,360	,000	,000		,000
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
lehet4	Pearson Correlation	,626**	,925**	,636**	,134	,022	,429**	,386**	,819**	,823**	,600**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,350	,876	,002	,005	,000	,000	,000	
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Quadro 20 – Coeficiente de correlação de Pearson, em termos globais e por componentes para Antiguidade superior a 3 anos.

Correlations

		st	iehet	org	rem	coligniv	persprom	trabsimm	iehet1	iehet2	iehet3	iehet4
st	Pearson Correlation	1	,639**	,665**	,644**	,491*	,549*	,774**	,451*	,614**	,416*	,351
	Sig. (2-tailed)		,001	,000	,001	,013	,005	,000	,024	,001	,039	,085
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
iehet	Pearson Correlation	,639**	1	,524**	,313	,284	,234	,306	,660**	,736**	,696**	,746**
	Sig. (2-tailed)	,001		,007	,127	,169	,261	,137	,000	,000	,000	,000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
org	Pearson Correlation	,665**	,524**	1	,255	,178	,174	,266	,324	,433*	,455*	,270
	Sig. (2-tailed)	,000	,007		,220	,394	,404	,199	,114	,031	,022	,191
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
rem	Pearson Correlation	,644**	,313	,255	1	,265	,297	,641**	,111	,409*	,169	,192
	Sig. (2-tailed)	,001	,127	,220		,200	,149	,001	,597	,042	,421	,358
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
coligniv	Pearson Correlation	,491*	,284	,178	,265	1	,286	,480*	,358	,208	,433*	-,156
	Sig. (2-tailed)	,013	,169	,394	,200		,165	,015	,079	,317	,031	,458
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
persprom	Pearson Correlation	,549*	,234	,174	,297	,286	1	,420*	,159	,314	,125	,078
	Sig. (2-tailed)	,005	,261	,404	,149	,185		,037	,448	,127	,552	,711
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
trabsimm	Pearson Correlation	,774**	,306	,266	,641**	,480*	,420*	1	,205	,342	,147	,185
	Sig. (2-tailed)	,000	,137	,199	,001	,015	,037		,325	,095	,482	,378
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
iehet1	Pearson Correlation	,451*	,660**	,324	,111	,358	,159	,205	1	,367	,391	,241
	Sig. (2-tailed)	,024	,000	,114	,597	,079	,448	,325		,071	,053	,245
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
iehet2	Pearson Correlation	,614**	,736**	,433*	,409*	,208	,314	,342	,367	1	,228	,504*
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,031	,042	,317	,127	,095	,071		,273	,010
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
iehet3	Pearson Correlation	,416*	,696**	,455*	,169	,433*	,125	,147	,391	,228	1	,310
	Sig. (2-tailed)	,039	,000	,022	,421	,031	,552	,482	,053	,273		,132
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
iehet4	Pearson Correlation	,351	,746**	,270	,192	-,156	,078	,185	,241	,504*	,310	1
	Sig. (2-tailed)	,085	,000	,191	,358	,458	,711	,376	,245	,010	,132	
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

SEGUNDO O CRITÉRIO CATEGORIA PROFISSIONAL:

Tendo por base a análise dos quadros 21 e 22, apesar de em termos globais a correlação entre st e iehet ser de grau muito distinto entre a avaliação efectuada por recepcionistas (70,1%) e monitores (52,3%) as subcategorias da iehet que mais se relacionam com o índice global de st são as mesmas para os dois grupos. De facto, no caso dos recepcionistas as subcategorias avaliação das emoções dos outros e regulação das emoções são as mais correlacionadas com o índice global de st (60,4% e 47,1% respectivamente). Adicionalmente verifica-se que, para os recepcionistas, a subcategoria st face as perspectivas de promoção é a mais correlacionada com a iehet em termos globais (59,6%) enquanto que para os monitores a subcategoria de st mais correlacionada com o índice global de iehet é a satisfação face a organização (45,7%).

Quadro 21 – Coeficiente de correlação de Pearson, em termos globais e por componentes para categoria profissional – Recepcionista.

		Correlations											
		st	lehet	org	rem	colignlv	perprom	trabsimm	lehet1	lehet2	lehet3	lehet4	
st	Pearson Correlation	1	.701**	.767**	.460*	.376*	.830**	.776**	.568**	.604**	.482**	.691**	
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.014	.049	.000	.000	.002	.001	.009	.000	
	N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	
lehet	Pearson Correlation	.701**	1	.455*	.109	.164	.596**	.322	.934**	.878**	.698**	.867**	
	Sig. (2-tailed)	.000		.015	.581	.405	.001	.095	.000	.000	.000	.000	
	N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	
org	Pearson Correlation	.767**	.455*	1	.152	.076	.521**	.459*	.316	.427**	.158	.575**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.015		.440	.701	.004	.014	.101	.024	.422	.001	
	N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	
rem	Pearson Correlation	.460*	.109	.152	1	.158	.510**	.563**	.019	.077	.088	.168	
	Sig. (2-tailed)	.014	.581	.440		.421	.006	.002	.924	.699	.655	.394	
	N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	
colignlv	Pearson Correlation	.376*	.164	.076	.158	1	.268	.278	.125	.078	.484**	-.051	
	Sig. (2-tailed)	.049	.405	.701	.421		.167	.153	.525	.692	.009	.795	
	N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	
perprom	Pearson Correlation	.830**	.596**	.521**	.510**	.268	1	.638**	.471**	.554**	.463*	.523**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.004	.006	.167		.000	.011	.002	.013	.004	
	N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	
trabsimm	Pearson Correlation	.776**	.322	.459*	.563**	.278	.638**	1	.221	.247	.257	.348	
	Sig. (2-tailed)	.000	.095	.014	.002	.153	.000		.257	.205	.187	.070	
	N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	
lehet1	Pearson Correlation	.568**	.934**	.316	.019	.125	.471**	.221	1	.832**	.595**	.738**	
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.101	.924	.525	.011	.257		.000	.001	.000	
	N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	
lehet2	Pearson Correlation	.604**	.878**	.427**	.077	.078	.554**	.247	.832**	1	.433*	.688**	
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.024	.699	.692	.002	.205	.000		.021	.000	
	N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	
lehet3	Pearson Correlation	.482**	.698**	.158	.088	.484**	.463*	.257	.595**	.433*	1	.426*	
	Sig. (2-tailed)	.009	.000	.422	.655	.009	.013	.187	.001	.021		.024	
	N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	
lehet4	Pearson Correlation	.691**	.867**	.575**	.168	-.051	.523**	.348	.738**	.688**	.426*	1	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.394	.795	.004	.070	.000	.000	.024		
	N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Quadro 22 – Coeficiente de correlação de Pearson, em termos globais e por componentes para categoria profissional –Monitor.

		Correlations										
		st	lehet	org	rem	colgniv	persprom	trabsimm	lehet1	lehet2	lehet3	lehet4
st	Pearson Correlation	1	,523**	,685**	,427**	,556**	,514**	,718**	,420**	,524**	,305**	,471**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,005	,000
	N	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84
lehet	Pearson Correlation	,523**	1	,457**	,218*	,254*	,193	,228*	,872**	,864**	,732**	,852**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,047	,020	,078	,037	,000	,000	,000	,000
	N	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84
org	Pearson Correlation	,685**	,457**	1	,122	,260*	,296*	,258*	,383**	,420**	,328**	,386**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,270	,017	,006	,018	,000	,000	,002	,000
	N	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84
rem	Pearson Correlation	,427**	,218*	,122	1	,037	,236*	,414**	,123	,256*	,211	,146
	Sig. (2-tailed)	,000	,047	,270		,741	,031	,000	,267	,019	,054	,184
	N	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84
colgniv	Pearson Correlation	,556**	,254*	,260*	,037	1	,066	,301**	,301**	,250*	,053	,225*
	Sig. (2-tailed)	,000	,020	,017	,741		,549	,005	,005	,022	,631	,040
	N	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84
persprom	Pearson Correlation	,514**	,193	,296*	,236*	,066	1	,397**	,106	,225*	,231*	,102
	Sig. (2-tailed)	,000	,078	,006	,031	,549		,000	,336	,040	,035	,357
	N	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84
trabsimm	Pearson Correlation	,718**	,228*	,258*	,414**	,301**	,397**	1	,169	,251*	,123	,205
	Sig. (2-tailed)	,000	,037	,018	,000	,005	,000		,123	,021	,265	,061
	N	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84
lehet1	Pearson Correlation	,420**	,872**	,383**	,123	,301**	,106	,169	1	,707**	,564**	,641**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,267	,005	,336	,123		,000	,000	,000
	N	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84
lehet2	Pearson Correlation	,524**	,864**	,420**	,256*	,250*	,225*	,251*	,707**	1	,500**	,659**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,019	,022	,040	,021	,000		,000	,000
	N	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84
lehet3	Pearson Correlation	,305**	,732**	,328**	,211	,053	,231*	,123	,564**	,500**	1	,454**
	Sig. (2-tailed)	,005	,000	,002	,054	,631	,035	,265	,000	,000		,000
	N	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84
lehet4	Pearson Correlation	,471**	,852**	,386**	,146	,225*	,102	,205	,641**	,659**	,454**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,184	,040	,357	,061	,000	,000		
	N	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

SEGUNDO O CRITÉRIO DIMENSÃO:

Para os ginásios de pequena e grande dimensão (Quadro 23 e 25) são igualmente as subcategorias avaliação das emoções dos outros e regulação das emoções, as mais correlacionadas com a satisfação no trabalho, apesar desta correlação ser mais acentuada nos ginásios de pequena dimensão (73,5% e 60,3% contra 57,3% e 56,9%). Em ambos os casos a avaliação das emoções dos outros correlaciona-se positivamente e de forma mais significativa com a satisfação no trabalho ao nível da organização (64,9% e 55% respectivamente).

Nos ginásios de pequena dimensão as subcategorias satisfação ao nível da organização, perspectivas de promoção e trabalho em si mesmo estão

positivamente correlacionadas com o índice global de iehet registrando valores na ordem dos 48%, 59% e 46% respectivamente. Para os ginásios de grande dimensão é a categoria satisfação ao nível da organização que apresenta uma correlação positiva significativa de valor igual a 59,4%.

Relativamente aos ginásios de média dimensão (Quadro 24) a componente de iehet mais correlacionada com o Índice global de satisfação no trabalho é a regulação das emoções (com coeficiente calculado de 45,9%). Nesses ginásios a correlação mais significativa, tendo em conta as subcategorias da satisfação no trabalho face ao índice global de iehet, foi o da satisfação face ao colega de igual nível, contudo de valor igual a 33,7% (significativa a 5%).

Quadro 23 – Coeficiente de correlação de Pearson, em termos globais e por componentes para ginásios de pequena dimensão.

Correlations												
		st	iehet	org	rem	colignv	persprom	trabsimm	iehet1	iehet2	iehet3	iehet4
st	Pearson Correlation	1	,681**	,718**	,636**	,545**	,767**	,774**	,544**	,735**	,458**	,603**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,001	,000	,000	,001	,000	,005	,000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
iehet	Pearson Correlation	,681**	1	,808**	,481**	,251	,585**	,457**	,851**	,921**	,779**	,921**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,003	,140	,000	,005	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
org	Pearson Correlation	,718**	,608**	1	,459**	,119	,531**	,357*	,407*	,649**	,378*	,631**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,005	,489	,001	,033	,014	,000	,023	,000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
rem	Pearson Correlation	,636**	,481**	,459**	1	,239	,401*	,473**	,348*	,449**	,495**	,402*
	Sig. (2-tailed)	,000	,003	,005		,161	,015	,004	,038	,006	,002	,015
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
colignv	Pearson Correlation	,545**	,251	,119	,239	1	,229	,422*	,322	,331*	,079	,127
	Sig. (2-tailed)	,001	,140	,489	,181		,180	,010	,056	,049	,646	,461
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
persprom	Pearson Correlation	,767**	,585**	,531**	,401*	,229	1	,575**	,504**	,595**	,393*	,523**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,015	,180		,000	,002	,000	,018	,001
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
trabsimm	Pearson Correlation	,774**	,457**	,357*	,473**	,422*	,575**	1	,436**	,434**	,332*	,367*
	Sig. (2-tailed)	,000	,005	,033	,004	,010	,000		,008	,008	,048	,020
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
iehet1	Pearson Correlation	,544**	,851**	,407*	,348*	,322	,504**	,436**	1	,780**	,479**	,694**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,014	,038	,056	,002	,008		,000	,003	,000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
iehet2	Pearson Correlation	,735**	,921**	,649**	,449**	,331*	,595**	,434**	,780**	1	,605**	,782**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,006	,049	,000	,008	,000		,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
iehet3	Pearson Correlation	,458**	,779**	,378*	,495**	,079	,393*	,332*	,479**	,605**	1	,698**
	Sig. (2-tailed)	,005	,000	,023	,002	,646	,018	,048	,003	,000		,000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
iehet4	Pearson Correlation	,603**	,921**	,631**	,402*	,127	,523**	,387*	,694**	,782**	,698**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,015	,461	,001	,020	,000	,000	,000	
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Quadro 24 – Coeficiente de correlação de Pearson, em termos globais e por componentes para ginásios de média dimensão.

Correlations

		sl	lehet	org	rem	coligniv	persprom	trabsimm	lehet1	lehet2	lehet3	lehet4
sl	Pearson Correlation	1	.465**	.695**	.538**	.427**	.520**	.794**	.340*	.311*	.239	.459**
	Sig. (2-tailed)		.002	.000	.000	.004	.000	.000	.026	.043	.122	.002
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
lehet	Pearson Correlation	.465**	1	.201	.151	.377*	.160	.155	.889**	.790**	.560**	.730**
	Sig. (2-tailed)	.002		.197	.334	.013	.306	.320	.000	.000	.000	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
org	Pearson Correlation	.695**	.201	1	.109	.307*	.239	.374*	.166	.087	.077	.238
	Sig. (2-tailed)	.000	.197		.489	.045	.122	.014	.288	.578	.625	.125
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
rem	Pearson Correlation	.538**	.151	.109	1	-.017	.272	.635**	.097	.205	.048	.105
	Sig. (2-tailed)	.000	.334	.489		.916	.078	.000	.536	.188	.770	.504
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
coligniv	Pearson Correlation	.427**	.377*	.307*	-.017	1	-.047	.141	.369*	.150	.295	.297
	Sig. (2-tailed)	.004	.013	.045	.916		.766	.366	.015	.336	.055	.053
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
persprom	Pearson Correlation	.520**	.160	.239	.272	-.047	1	.491**	.073	.166	.242	.031
	Sig. (2-tailed)	.000	.306	.122	.078	.766		.001	.643	.287	.118	.845
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
trabsimm	Pearson Correlation	.794**	.155	.374*	.635**	.141	.491**	1	.038	.126	.126	.184
	Sig. (2-tailed)	.000	.320	.014	.000	.366	.001		.807	.421	.422	.292
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
lehet1	Pearson Correlation	.340*	.889**	.166	.097	.369*	.073	.038	1	.637**	.524**	.506**
	Sig. (2-tailed)	.026	.000	.288	.536	.015	.643	.807		.000	.000	.001
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
lehet2	Pearson Correlation	.311*	.790**	.087	.205	.150	.166	.126	.637**	1	.248	.488**
	Sig. (2-tailed)	.043	.000	.578	.188	.336	.287	.421	.000		.109	.001
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
lehet3	Pearson Correlation	.239	.560**	.077	.048	.295	.242	.126	.524**	.248	1	.028
	Sig. (2-tailed)	.122	.000	.625	.770	.055	.118	.422	.000	.109		.857
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
lehet4	Pearson Correlation	.459**	.730**	.238	.105	.297	.031	.164	.506**	.488**	.028	1
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.125	.504	.053	.845	.292	.001	.001	.857	
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Quadro 25 – Coeficiente de correlação de Pearson, em termos globais e por componentes para ginásios de grande dimensão.

		Correlations											
		at	lehet	org	rem	colgnlv	persprom	trabsimm	lehet1	lehet2	lehet3	lehet4	
at	Pearson Correlation	1	,613**	,741**	,079	,556**	,617**	,434*	,541**	,573**	,440*	,569**	
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,662	,001	,000	,012	,001	,000	,010	,001	
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	
lehet	Pearson Correlation	,613**	1	,594**	-,179	,085	,238	,254	,931**	,901**	,753**	,888**	
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,319	,638	,183	,154	,000	,000	,000	,000	
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	
org	Pearson Correlation	,741**	,594**	1	-,141	,162	,364*	,000	,581**	,499**	,454**	,550**	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,435	,369	,038	1,000	,001	,003	,008	,001	
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	
rem	Pearson Correlation	,079	-,179	-,141	1	,111	,325	,053	-,275	-,116	-,073	-,151	
	Sig. (2-tailed)	,662	,319	,435		,537	,065	,771	,122	,522	,688	,401	
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	
colgnlv	Pearson Correlation	,556**	,085	,162	,111	1	,200	,392*	,063	,122	,163	-,029	
	Sig. (2-tailed)	,001	,638	,369	,537		,264	,024	,728	,500	,366	,874	
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	
persprom	Pearson Correlation	,617**	,238	,364*	,325	,200	1	,324	,120	,205	,333	,194	
	Sig. (2-tailed)	,000	,183	,038	,065	,264		,065	,506	,252	,058	,280	
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	
trabsimm	Pearson Correlation	,434*	,254	,000	,053	,392*	,324	1	,217	,218	,107	,319	
	Sig. (2-tailed)	,012	,154	1,000	,771	,024	,065		,226	,222	,553	,071	
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	
lehet1	Pearson Correlation	,541**	,931**	,581**	-,275	,063	,120	,217	1	,817**	,616**	,788**	
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,001	,122	,728	,506	,226		,000	,000	,000	
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	
lehet2	Pearson Correlation	,573**	,901**	,499**	-,116	,122	,205	,218	,817**	1	,559**	,731**	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,003	,522	,500	,252	,222	,000		,001	,000	
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	
lehet3	Pearson Correlation	,440*	,753**	,454**	-,073	,163	,333	,107	,616**	,559**	1	,525**	
	Sig. (2-tailed)	,010	,000	,006	,688	,366	,058	,553	,000	,001		,002	
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	
lehet4	Pearson Correlation	,569**	,888**	,550**	-,151	-,029	,194	,319	,788**	,731**	,525**	1	
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,001	,401	,874	,280	,071	,000	,000	,002		
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

SEGUNDO O CRITÉRIO HABILITAÇÕES LITERÁRIAS:

Pela análise dos quadros 26 e 27 mais uma vez é a subcategoria avaliação das emoções dos outros que se salienta como aquela que apresenta um grau mais elevado de correlação com o índice global de satisfação no trabalho, quer para os indivíduos com habilitações superiores quer face aos que possuem apenas o 12%. Assim, no primeiro caso chega-se a um coeficiente de correlação linear de 63,2% e no segundo caso a um coeficiente de 57,9%

Para os indivíduos com o 12º ano a avaliação das emoções dos outros está mais correlacionada com a satisfação ao nível da perspectiva de promoção (48,7%) apesar da avaliação das emoções dos outros se correlacionar a nível aproximadamente igual com a satisfação ao nível da

organização (45,1%). A ordem quanto ao grau de correlação entre as subcategorias satisfação relativamente a perspectivas de promoção e a avaliação das emoções dos outros é inversa para os indivíduos com o ensino superior. Assim, o coeficiente de correlação linear entre avaliação das emoções dos outros e satisfação ao nível da organização e de 43,5% e de correlação linear entre satisfação ao nível de perspectivas de promoção e avaliação das emoções dos outros de apenas 32,7% .

Quadro 26 – Coeficiente de correlação de Pearson, em termos globais e por componentes para indivíduos com habilitações literárias até ao 12º ano.

		Correlations										
		st	lehet	org	rem	coligniv	persprom	trabsimm	lehet1	lehet2	lehet3	lehet4
st	Pearson Correlation	1	,696**	,705**	,521**	,393**	,721**	,730**	,570**	,632**	,433**	,584**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,003	,000	,000	,000	,000	,001	,000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
lehet	Pearson Correlation	,696**	1	,511**	,348**	,319*	,489**	,331*	,878**	,813**	,691**	,810**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,010	,019	,000	,014	,000	,000	,000	,000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
org	Pearson Correlation	,705**	,511**	1	,155	,098	,530**	,238	,403**	,451**	,282*	,473**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,263	,482	,000	,083	,003	,001	,039	,000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
rem	Pearson Correlation	,521**	,348**	,155	1	,049	,280*	,485**	,279*	,394**	,285*	,205
	Sig. (2-tailed)	,000	,010	,263		,726	,040	,000	,041	,003	,037	,137
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
coligniv	Pearson Correlation	,393**	,319*	,098	,049	1	,067	,266	,341*	,177	,280*	,227
	Sig. (2-tailed)	,003	,019	,482	,726		,828	,052	,012	,201	,041	,099
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
persprom	Pearson Correlation	,721**	,489**	,530**	,280*	,067	1	,481**	,426**	,487**	,408**	,297**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,040	,628		,000	,001	,000	,002	,029
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
trabsimm	Pearson Correlation	,730**	,331*	,238	,485**	,266	,481**	1	,243	,369**	,256	,223
	Sig. (2-tailed)	,000	,014	,083	,000	,052	,000		,077	,006	,062	,104
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
lehet1	Pearson Correlation	,570**	,878**	,403**	,279*	,341*	,426**	,243	1	,738**	,580**	,569**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,003	,041	,012	,001	,077		,000	,000	,000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
lehet2	Pearson Correlation	,632**	,813**	,451**	,394**	,177	,487**	,369**	,738**	1	,426**	,542**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,003	,201	,000	,006	,000		,001	,000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
lehet3	Pearson Correlation	,433**	,691**	,282*	,285*	,280*	,408**	,256	,580**	,426**	1	,293*
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,039	,037	,041	,002	,062	,000	,001		,031
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
lehet4	Pearson Correlation	,584**	,810**	,473**	,205	,227	,297**	,223	,569**	,542**	,293*	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,137	,099	,029	,104	,000	,000	,031	
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Quadro 27 – Coeficiente de correlação de Pearson, em termos globais e por componentes para indivíduos licenciados.

Correlations													
		st	iehet	org	rem	colignv	persprom	trabsimm	iehet1	iehet2	iehet3	iehet4	
st	Pearson Correlation	1	.558**	.766**	.329*	.595**	.522**	.738**	.441**	.579**	.310*	.527**	
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.014	.000	.000	.000	.001	.000	.021	.000	
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	
iehet	Pearson Correlation	.558**	1	.438**	.014	.185	.273*	.239	.877**	.888**	.714**	.890**	
	Sig. (2-tailed)	.000		.001	.922	.175	.044	.079	.000	.000	.000	.000	
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	
org	Pearson Correlation	.766**	.438**	1	.115	.353**	.230	.427**	.329*	.435**	.282	.433**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.001		.402	.008	.091	.001	.014	.001	.053	.001	
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	
rem	Pearson Correlation	.329*	.014	.115	1	.092	.371**	.381**	-.107	.055	.044	.053	
	Sig. (2-tailed)	.014	.922	.402		.506	.005	.004	.439	.693	.751	.700	
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	
colignv	Pearson Correlation	.595**	.185	.353**	.092	1	.137	.319*	.220	.233	.076	.084	
	Sig. (2-tailed)	.000	.175	.008	.506		.320	.018	.107	.086	.584	.542	
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	
persprom	Pearson Correlation	.522**	.273*	.230	.371**	.137	1	.464**	.138	.327*	.247	.209	
	Sig. (2-tailed)	.000	.044	.091	.005	.320		.000	.314	.015	.069	.126	
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	
trabsimm	Pearson Correlation	.738**	.239	.427**	.381**	.319*	.464**	1	.188	.247	.049	.293*	
	Sig. (2-tailed)	.000	.079	.001	.004	.018	.000		.170	.069	.720	.030	
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	
iehet1	Pearson Correlation	.441**	.877**	.329*	-.107	.220	.138	.188	1	.717**	.520**	.709**	
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.014	.439	.107	.314	.170		.000	.000	.000	
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	
iehet2	Pearson Correlation	.579**	.888**	.435**	.055	.233	.327*	.247	.717**	1	.478**	.751**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.693	.086	.015	.069	.000		.000	.000	
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	
iehet3	Pearson Correlation	.310*	.714**	.282	.044	.078	.247	.049	.520**	.478**	1	.511**	
	Sig. (2-tailed)	.021	.000	.053	.751	.584	.069	.720	.000	.000		.000	
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	
iehet4	Pearson Correlation	.527**	.890**	.433**	.053	.084	.209	.293*	.709**	.751**	.511**	1	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.700	.542	.126	.030	.000	.000	.000		
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Outro dos objectivos deste trabalho, atrás igualmente referido, consiste na estimação de alguns modelos de regressão linear entre a variável dependente satisfação no trabalho e a variável independente iehet (modelo de regressão linear simples), bem como a estimação de regressões relativas à mesma variável dependente que consideram, adicionalmente à variável explicativa iehet, um conjunto variáveis *dummy*, tendo por finalidade detectar a relevância de alguns dos critérios mencionados na caracterização da amostra em estudo. As regressões lineares múltiplas a estimar visam quantificar o contributo aditivo e multiplicativo de variáveis qualitativas relacionadas com os respectivos critérios.

Para o efeito, começou-se por regredir a regressão linear simples da variável st sobre a variável iehet, assumindo que a variável st é, como já foi

mencionado e tendo por base a literatura revista, a variável explicada, sendo a variável *iehet* a variável explicativa do modelo.

Os resultados obtidos, aplicando o método dos mínimos quadrados, podem ser traduzidos pela seguinte expressão:

$$\hat{St}_i = 100,476 + 8,121 * iehet_i \quad R^2 = 32,9\%$$

(19,283) (7,474)

Os valores entre parênteses referem-se à estatística *t*.

A estimativa obtida para o coeficiente associado à variável explicativa *iehet* de 8,121, indica-nos quanto é que, em média, aumenta o índice de satisfação no trabalho quando o índice de inteligência emocional aumenta um valor. Este valor revela-se estatisticamente significativo para os níveis de confiança convencionais dado o valor obtido para a sua estatística *t* (7,474).

O coeficiente de determinação (R^2) obtido é de aproximadamente 33%, indicando a percentagem da variação total da variável explicada –*st*– em torno da sua média que é explicada pelo modelo. Apesar do baixo valor obtido para R^2 , o presente estudo assenta numa amostra do tipo seccional, sendo que neste tipo de amostra os valores registados para este indicador não são tão elevados como quando se trabalha com amostras temporais.

Posteriormente, regrediu-se um conjunto de regressões lineares múltiplas com *dummies*, com o objectivo de avaliar a relevância dos critérios: género, idade, antiguidade, categoria profissional, habilitações literárias e dimensão dos ginásios. Assim, apresentam-se os resultados obtidos para das seis estimações:

REGRESSÃO ESTIMADA ATENDENDO AO CRITÉRIO DO GÉNERO:

$$\hat{S}t_i = 97,285 + 6,235 * D + 8,671 * iehet_i - 1,075 * iehet_i.D$$

(12,748) (0,593) (5,369) (-0,488)

$$\text{sendo } D = \begin{cases} 1 \text{ se feminino} \\ 0 \text{ se masculino} \end{cases}$$

Atendendo ao valor obtido para a estatística t associada a cada um dos parâmetros estimados, verifica-se que só a variável *iehet* é estatisticamente significativa, pelo que o género não se apresenta relevante na explicação do índice de satisfação no trabalho nem na relação existente entre inteligência emocional e satisfação no trabalho.

REGRESSÃO ESTIMADA ATENDENDO AO CRITÉRIO DA IDADE:

$$\hat{S}t_i = 104,48 - 7,578 * D + 7,075 * iehet_i + 1,973 * iehet_i.D$$

(12,726) (-0,709) (4,228) (0,48)

$$\text{sendo } D = \begin{cases} 1 \text{ se } \leq 30 \\ 0 \text{ se } > 30 \end{cases}$$

De forma análoga, o efeito aditivo e multiplicativo da *dummy* caracterizadora do critério idade não se apresenta relevante neste estudo.

REGRESSÃO ESTIMADA ATENDENDO AO CRITÉRIO DA ANTIGUIDADE:

$$\hat{S}t_i = 105,139 - 6,566 * D + 7,169 * iehet_i + 1,354 * iehet_i.D$$

(10,708) (-0,565) (3,569) (0,563)

$$\text{sendo } D = \begin{cases} 1 & \text{se número de anos de serviço } \leq 1 \\ 0 & \text{se número de anos de serviço } > 1 \end{cases}$$

As estatísticas t mais uma vez vêm confirmar a significância estatística da variável *iehet*, sendo, no entanto, o critério antiguidade igualmente excluído por não se revelar significativo na determinação do índice de satisfação do trabalho e da relação da *iehet* com essa variável.

REGRESSÃO ESTIMADA ATENDENDO AO CRITÉRIO DA CATEGORIA PROFISSIONAL:

$$\hat{S}t_i = 89,721 + 15,421 * D + 10,593 * iehet_i - 3,512 * iehet_i * D$$

(9,504) (1,363) (5,319) (-1,476)

$$\text{sendo } D = \begin{cases} 1 & \text{se monitor} \\ 0 & \text{se recepcionista} \end{cases}$$

Do mesmo modo não se torna possível concluir pela relevância estatística do critério categoria profissional, já que os valores estimados para os coeficientes associados às variáveis *D* e *iehet***D* são estatisticamente insignificativos para os níveis de significância usuais.

REGRESSÃO ESTIMADA ATENDENDO AO CRITÉRIO DAS HABILITAÇÕES LITERÁRIAS:

$$\hat{S}t_i = 88,45 + 18,837 * D + 10,298 * iehet_i - 3,339 * iehet_i * D$$

(10,655) (1,772) (6,093) (-1,507)

$$\text{sendo } D = \begin{cases} 1 & \text{se licenciado} \\ 0 & \text{se 9º ou 12º ano} \end{cases}$$

Nesta regressão pode-se constatar que, apesar do critério habilitações literárias não se revelar relevante na alteração da relação entre o índice de inteligência emocional e o índice de satisfação no trabalho, é estatisticamente significativo, a 10% de significância, na explicação do índice de satisfação no trabalho, independentemente do valor assumido pelo índice de inteligência emocional. Assim, estima-se que, em média, os indivíduos licenciados obtêm um índice de satisfação no trabalho superior em 18,737 pontos face aos indivíduos que possuem apenas o 9º ou 12º ano, tudo o resto constante.

REGRESSÃO ESTIMADA ATENDENDO AO CRITÉRIO DA DIMENSÃO DOS GINÁSIOS:

$$\hat{S}t_i = 107,695 - 17,983 * D_1 - 7,872 * D_2 + 7,222 * iehet_i + 2,73 * iehet_i.D_1 + 0,724 * iehet_i.D_2$$

(11,414) (-1,331) (-0,588) (3,424) (0,977) (0,244)

$$\text{sendo } D_1 = \begin{cases} 1 & \text{se pequena dimensão} \\ 0 & \text{se média ou grande dimensão} \end{cases}$$

$$\text{e } D_2 = \begin{cases} 1 & \text{se média dimensão} \\ 0 & \text{se pequena ou grande dimensão} \end{cases}$$

Os efeitos aditivo e multiplicativo associados às duas *dummies* incluídas na regressão anterior, revelaram-se estatisticamente não significativos, pelo que a relevância deste critério foi também excluída.

Desta forma, dos critérios seleccionados conclui-se que, na amostra analisada, o critério habilitações literárias foi o único que se revelou fulcral na explicação do índice de satisfação no trabalho, não sendo, contudo relevante na explicação da relação existente entre o índice de inteligência emocional e o índice de satisfação no trabalho.

Quaisquer um dos outros critérios utilizados não se evidenciaram determinante quer no estudo da relação entre os dois índices (st e iehet), quer na explicação dos níveis de satisfação no trabalho.

Em anexo (iii, iv, v, vi, vii, viii) apresentam-se os restantes resultados relacionados com estas regressões.

Assim, neste estudo, os critérios idade e género não foram determinantes na explicação do índice de satisfação no trabalho. No que se refere à idade Cunha Pina et al (2003) refere o estudo de Luthans (1989) que contraria estes resultados. No que se refere ao género os mesmo autores referem o estudo de Dubno (1985) que também concluem contrariamente face aos resultados deste estudo, embora refiram autores como Jayaratne (1993) que confirmam a não existência de diferenças significativas do efeito da variável género e que quando são detectadas diferenças, elas são sobretudo devido ao efeito de outras variáveis, como o poder, o estatuto e oportunidades de carreira.

8. CONCLUSÕES

8.1. CONCLUSÕES

Da análise dos resultados obtidos no trabalho pode-se concluir, relativamente às hipóteses previamente elaboradas que:

H1) O grau de Inteligência Emocional é mais elevado para os líderes do que para os liderados.

- Verdadeiro. O valor médio obtido para o índice de inteligência emocional e para índice de inteligência emocional por componentes é mais elevado entre os líderes face ao obtido para os liderados.

H2) A opinião dos subordinados face ao grau de Inteligência Emocional do seu líder é mais elevada do que a opinião formada pelo próprio líder.

- Falso. A maioria dos ginásios apresenta uma auto avaliação superior àquela que é efetuada pelos seus liderados.

H3) O grau de Inteligência Emocional (iehet) está correlacionado, em termos globais, com o nível de satisfação no trabalho.

- Verdadeiro. Os resultados obtidos demonstram uma correlação positiva e estatisticamente significativa.

H4) Os indivíduos do sexo feminino apresentam um grau correlação superior entre Inteligência Emocional e satisfação no trabalho face aos indivíduos do sexo masculino.

- Falso. Os resultados obtidos evidenciam não existir uma diferença significativa no tipo e grau de correlação em análise.

H5) O grau de correlação entre a Inteligência Emocional e o nível de satisfação no trabalho é mais evidente nos ginásios de pequena dimensão.

- Verdadeiro. O critério dimensão dos ginásios parece evidenciar um papel importante na determinação do grau de correlação entre inteligência emocional e satisfação no trabalho.

H6) O grau de correlação entre a Inteligência Emocional e o nível de satisfação no trabalho é superior nos indivíduos com maior tempo de serviço.

- Verdadeiro. Os dados obtidos demonstram que quanto mais tempo de serviço maior a correlação em análise.

H7) O grau de correlação entre a Inteligência Emocional e o nível de satisfação no trabalho é mais notório nos indivíduos com um contacto mais directo com o líder, nomeadamente os recepcionistas.

- Verdadeiro. Conclui-se que entre os monitores a correlação entre as variáveis é bastante menos acentuada face os valores registados na amostra constituída pelos recepcionistas.

H8) O grau de correlação entre a Inteligência Emocional e o nível de satisfação no trabalho é maior nos inquiridos casados.

- Falso. O estado civil não parece ser determinante na alteração da relação causal entre inteligência emocional e satisfação no trabalho.

H9) O grau de correlação entre a Inteligência Emocional e o nível de satisfação no trabalho é mais notório nos indivíduos com menores habilitações literárias.

- Verdadeiro. Os resultados obtidos apresentam valores mais baixos quanto maior a habilitação literária.

H10) O grau de correlação entre a Inteligência Emocional, em termos globais, e o nível de satisfação no trabalho é mais notório nos indivíduos com maior faixa etária.

- Verdadeiro. Os resultados obtidos revelam um grau de correlação mais elevado para os indivíduos de maior faixa etária.

H11) O grau de correlação entre a Inteligência Emocional e o nível de satisfação no trabalho é maior na Madeira do que na área do Grande Porto.

- Falso. A região do Grande Porto apresenta um grau de correlação mais elevado do registado para a Madeira.

No que concerne os objectivos adicionais não traduzidos nas hipóteses transcritas, conclui-se, fundamentalmente, pela relevância do critério habilitações literárias, face aos restantes critérios analisados. De facto, este critério, não só se manifestou determinante na alteração da relação existente entre inteligência emocional e satisfação no trabalho, como se mostrou igualmente importante na explicação do índice de satisfação no trabalho. De salientar, porém, que o seu contributo, em ambos os casos, é feito distintamente, isto é, os indivíduos licenciados contribuem positivamente para o índice de satisfação no trabalho (todos os outros factores constantes), mas contribui em menor grau para a relação existente entre satisfação no trabalho e inteligência emocional.

9. LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

9.1. LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Foram encontradas algumas limitações e dificuldades ao longo do percurso. Talvez a principal limitação foi a de não se ter encontrado a bibliografia correspondente aos autores do questionário de satisfação no trabalho utilizado, apesar de terem sido efectuados alguns contactos electrónicos, nomeadamente com um colaborador de Pat Smith, que referiu que a bibliografia correspondente à utilização desse questionário se encontrava fora de circulação (datava do ano de 1969). Jesuino Correia foi um dos autores que validou para o território nacional o questionário em causa, porém numa data bastante anterior à data actual (década de 80), sendo que por este meio também não foi possível chegar à fonte do questionário utilizado por estes autores.

Além da escassez de obras referentes à inteligência emocional e satisfação no trabalho outra das limitações registadas prendeu-se com a questão temporal, se o prazo da realização da tese fosse maior, haveria mais tempo para aumentar o número da amostra podendo inclusive ser estendida a todo o território nacional.

Verificou-se que no estudo em causa, o uso do questionário da hetero avaliação da inteligência emocional foi pertinente, sugerindo assim para futuras pesquisas a sua utilização, desvirtuando o menos possível a informação obtida.

Os resultados registados no presente estudo apontam para a existência de uma correlação positiva entre índice de inteligência emocional e satisfação no trabalho. Adicionalmente, da análise de um conjunto de critérios possíveis determinantes da satisfação no trabalho, conclui-se que o critério habilitações literárias influenciava os índices de satisfação no trabalho e a relação entre os índices: inteligência emocional e satisfação no trabalho. A influência deste critério ao nível da satisfação no trabalho revelou-se negativa, isto é, quanto

maior a habilitação literária menor o grau de satisfação no trabalho, e de igual sentido ao nível da relação entre os dois índices referidos, já que, quanto maior o grau de habilitações maior o contributo do índice de inteligência emocional sobre o índice de satisfação no trabalho.

As conclusões retiradas podem conduzir a estudos mais aprofundados do contributo da educação para a satisfação dos indivíduos no mercado de trabalho, constituindo um ponto de partida para futuras pesquisas sobre a análise dessa relação.

Sugere-se também mais trabalhos ligando estas variáveis de modo a consolidar estas informações, assim como outras referidas ao longo da tese, como é o caso da fidelização e adesão à empresa ou organização.

Espera-se, igualmente, que o trabalho realizado possa ser um material útil para futuros investigadores que se interessem pela relação estudada, no sentido de fornecer um conjunto vasto de informação sobre as principais teorias relacionadas com a inteligência emocional, satisfação no trabalho e motivação.

10. BIBLIOGRAFIA

10.1. BIBLIOGRAFIA

Amaral, J., Oliveira, J. (1998). Sistema Límbico; O centro das emoções Revista electrónica de Neurociências, Numero 5; <http://www.epub.org.br> (brasileira)

Barling, J.; Slater, F.; Kelloway, K. (2000). Transformacional leadership and emotional intelligence: An exploratory study. Leadership & Organization Development, 21; pp. 157-168

Bar-on, R. (2000) – The handbook of emotional intelligence: Theory, Development, Assessment, and application at home, school, and in the workplace. Jossey-Bass

Bar-on, R. (2002) – Competence and emotional intelligence quarterly in the journal of performance through people volume 9 numero 4

Bilhim, J.A. (2001) – Teoria Organizacional: Estruturas e pessoas. Universidade técnica de Lisboa (ISCSP)

Bothwell, L. (1991) – A Arte da Liderança – Biblioteca da Gestão Moderna

Cardoso, L. (1998) – Gestão estratégica das organizações- ao encontro do 3º milénio. Editora verbo

Chelladurai, P. (1999) – Human Resource Management in Sport and Recreation – Human Kinetics

Cherniss, C. (2000) – Emotional intelligence: What it is and why it matters. www.Consortium.org

Chiavenato, I. (2003) . Gerenciando Pessoas – Prentice Hall.- São Paulo

Código Penal Português (2002) – Almedina

Cooper, R.; Sawaf, A. (1997) . A Inteligência emocional na empresa – Editora Campus

Cunha, M.P.; Rego, A.; Cunha, R.C.; Cardoso, C.C. (2003) – Manual de comportamento Organizacional e Gestão – Editora RH, Lda

Damásio, A. (1999) . O Sentimento de Si – O corpo, a Emoção e a Neurobiologia da Consciência – Publicações Europa América

Damásio, A. (2001) . O Erro de Descartes - Publicações Europa América

Damásio, A. (2003). Ao Encontro da Espinosa - Publicações Europa América

Dawis, R.V. (1992) – Person environment fit and job satisfaction. In C.J.

Dicionário da Língua Portuguesa (1994) – Porto Editora

Duck, J.D. (1993) – Managing Change: The art of balancing. Harvard Business Review, 71(6), pp. 109-118

Emmerling, Robert j.; Goleman, D. (2003) – Emotional Intelligence: Issues and common misunderstandings. www.Consortium.org

Ferreira, M. (2001) – Liderança e satisfação no trabalho- Tese de Mestrado em gestão publica. Universidade de Coimbra

Ferreira, J.M.C.; Neves, J.; Caetano, A. (1999) – Manual de Psicossociologia das Organizações. Alfragide: Macgraw-Hill

Fournier, S.; Mick, D.G. (1999) – Rediscovering Satisfaction. Journal of Marketing, 63(4), pp. 5-23

Francès, R. (1984) Satisfação no trabalho e no Emprego – Editora Rés

George, J.M. (2000) – Emotions and leadership: The role of emotional intelligence, Humam Relations. 53: pp. 1027-1055

Gardner, H. (1993) . Inteligências Múltiplas – A teoria na prática – Artes Médicas

Goleman, D. (1995) . Inteligência Emocional – Temas e debates.

Goleman, D. (2000) . Trabalhar com Inteligência Emocional – Temas e debates

Goleman, D.; Boyatzis, R. e MacKee, A. (2002a) – Os Novos Líderes. A inteligência Emocional nas Organizações – Gradiva

Goleman, D. (2002b) –O que faz um Líder (eds), -Harvard Business Review. Editora Campus

Gujarati, D. N. (2000); Basic Econometrics. McGraw-Hill.

Hersey, P.; Blanchard, K. (1988) – Management of Organizational Behaviour. Utilizing Human Resources (5 edição). Englewood cliffs, NJ: Prentice-hall

Iaffaldano, M.T.; Muchinsky, P.M. (1985) – Job satisfaction and job Performance: A Meta analysis. Psychological Bulletin, vol 97, nº 2, pp. 251-273

Jesuíno, J.C. (1999) – Processos De liderança. (3 edição). Lisboa. Livros Horizonte

Jesuino, J.C.; Soczka, L.; Matoso, J.G. (1983) – Aferição de uma escala de atitudes para avaliação da satisfação no trabalho. Revista Psicologia IV, 1 e 2 pp. 103-122

Johnston, J.; DiNardo, J. (2000) – Métodos econométricos – McGraw Hill

Locke (E.A.), the nature and causes of Job satisfaction, in hand-book of industrial and organizational psychology, M.D. Dunnette edit., New York, Rand McNally, 1976

Miguez, J. (1987) – Satisfação no trabalho e comportamentos de ausência. Revista de Psicologia e de ciências da educação, 2. pp. 17-35

Peixoto, B. (2003) – Inteligencia Emocional e Desempenho em Centros de Fitness: Um estudo exploratório. FCDEF- Universidade do Porto

Rego, A. (1995) – O modelo motivacional de McClelland – uma aplicação. Lisboa: ISCTE (dissertação de Mestrado em ciências empresariais, não publicada)

Rousselet (J.), L'allergie au travail, Paris, Ed. du seuil, 1974

Salovey, P.; Mayer, J.D. (1990) – Emotional intelligence. Imagination, Cognition and Personality, 9(3), pp. 185-211

Salovey, P.; Sluyter, J. (1997) – Emotional development and Emotional intelligence – BasicBooks

Sobotta, J. (1993) – Atlas de Anatomia Humana – Guanabara Koogan

Staw, B.M. e Barsade, S.G.(1993). Affect and managerial performance: A test of the sad but wiser vs. happier and smarter hypotheses. Administrative Science Quarterly, 38, 304-331

Steers, R.M.; Porter, L.W. (1979) – Motivation and Work Behavior – McGraw-Hill. New York

Vala, J.; Monteiro, M.; Lima, L.; Caetano, A. (1994) – Psicologia social das organizações- Estudos em empresas Portuguesas. Oeiras

Viteles (M.S.), Motivation and morale in industry, New York, W. W. Norton, 1953

Werther, W. B. & Davis, K. (1992). Administração de pessoal e recursos humanos. São Paulo: Mc Graw – Hill.

Wong, C.; Law, Kenneth S. (2002) – The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory Study – The Leadership Quarterly 13 pp. 243-274

Wong, C.; Law, Kenneth S. (2003) – Development and validation of a forced choice emotional intelligence measure for Chinese Respondents in Hong-Kong. Asia Pacific Journal of Management

Wong, C.; Law, Kenneth S. (2004) – The interaction effect of Emotional Intelligence and Emotional Labor on Job Satisfaction: A test of Hollands Classification of Occupation – Emotions in Organizational Behavior

Coeficiente de correlação entre satisfação no trabalho e o índice de inteligência emocional (auto) em termos globais e por componentes

Correlations

	IEAuto	st	org	igualniv	rem	persprom	trabsimm	ie1	ie2	i23	ie4	
IEAuto	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 .003 129	.198* .024 129	.156 .078 129	.382** .000 129	.083 .350 129	.190* .031 129	.767** .000 129	.716** .000 129	.643** .000 129	.830** .000 129	
st	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.258** .003 129	1 .000 129	.682** .000 129	.440** .000 129	.471** .000 129	.586** .000 129	.673** .000 129	.138 .120 129	.232** .008 129	.224* .011 129	.188* .033 129
org	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.198* .024 129	.682** .000 129	1 .002 129	.269** .059 129	.166 .000 129	.380** .000 129	.323** .000 129	.155 .079 129	.132 .135 129	.074 .405 129	.202* .022 129
igualniv	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.156 .078 129	.440** .000 129	.269** .002 129	1 .533 129	.055 .209 129	.111 .002 129	.270** .002 129	.104 .241 129	.035 .697 129	.070 .431 129	.202* .022 129
rem	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.382** .000 129	.471** .000 129	.166 .059 129	.055 .533 129	1 .000 129	.327** .000 129	.457** .000 129	.317** .000 129	.316** .000 129	.213* .015 129	.298** .001 129
persprom	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.083 .350 129	.586** .000 129	.380** .000 129	.111 .209 129	.327** .000 129	1 .000 129	.479** .000 129	-.047 .594 129	.109 .220 129	.118 .184 129	.069 .437 129
trabsimm	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.190* .031 129	.673** .000 129	.323** .000 129	.270** .002 129	.457** .000 129	.479** .000 129	1 .000 129	.135 .128 129	.158 .073 129	.143 .106 129	.139 .117 129
ie1	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.767** .000 129	.138 .120 129	.155 .079 129	.104 .241 129	.317** .000 129	-.047 .594 129	.135 .128 129	1 .000 129	.481** .000 129	.371** .000 129	.497** .000 129
ie2	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.716** .000 129	.232** .008 129	.132 .135 129	.035 .697 129	.316** .000 129	.109 .220 129	.158 .073 129	.481** .000 129	1 .000 129	.333** .000 129	.433** .000 129
i23	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.643** .000 129	.224* .011 129	.074 .405 129	.070 .431 129	.213* .015 129	.118 .184 129	.143 .106 129	.371** .000 129	.333** .000 129	1 .000 129	.320** .000 129
ie4	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.830** .000 129	.188* .033 129	.202* .022 129	.202* .022 129	.298** .001 129	.069 .437 129	.139 .117 129	.497** .000 129	.433** .000 129	.320** .000 129	1 129

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Output das regressões estimadas pelo método dos mínimos quadrados com introdução de variáveis *dummies* associadas aos critérios:

Género

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	dummy. iehet, iehet, a dummy		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: st

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,582 ^a	,338	,320	12,24664

a. Predictors: (Constant), dummy.iehet, iehet, dummy

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8282,573	3	2760,858	18,408	,000 ^a
	Residual	16197,856	108	149,980		
	Total	24480,429	111			

a. Predictors: (Constant), dummy.iehet, iehet, dummy

b. Dependent Variable: st

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	97,285	7,631		12,748	,000
	dummy	6,235	10,517	,210	,593	,555
	iehet	8,671	1,615	,618	5,369	,000
	dummy.iehet	-1,075	2,204	-,180	-,488	,627

a. Dependent Variable: st

Idade

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	dummy. iehet, iehet, ^a dummy		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: st

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,586 ^a	,343	,325	12,20281

a. Predictors: (Constant), dummy.iehet, iehet, dummy

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8398,314	3	2799,438	18,800	,000 ^a
	Residual	16082,115	108	148,908		
	Total	24480,429	111			

a. Predictors: (Constant), dummy.iehet, iehet, dummy

b. Dependent Variable: st

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	104,480	8,210		12,726	,000
	dummy	-7,578	10,684	-,251	-,709	,480
	iehet	7,075	1,673	,504	4,228	,000
	dummy.iehet	1,973	2,219	,318	,889	,376

a. Dependent Variable: st

Categoria

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	dummy. iehet, iehet, dummy ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: st

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,591 ^a	,349	,331	12,14888

a. Predictors: (Constant), dummy.iehet, iehet, dummy

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8540,135	3	2846,712	19,287	,000 ^a
	Residual	15940,294	108	147,595		
	Total	24480,429	111			

a. Predictors: (Constant), dummy.iehet, iehet, dummy

b. Dependent Variable: st

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	89,721	9,441		9,504	,000
	dummy	15,421	11,315	,452	1,363	,176
	iehet	10,593	1,992	,755	5,319	,000
	dummy.iehet	-3,512	2,379	-,525	-1,476	,143

a. Dependent Variable: st

Antiguidade

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	dummy. iehet, iehet, a dummy		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: st

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,581 ^a	,337	,319	12,25780

a. Predictors: (Constant), dummy.iehet, iehet, dummy

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8253,045	3	2751,015	18,309	,000 ^a
	Residual	16227,383	108	150,254		
	Total	24480,429	111			

a. Predictors: (Constant), dummy.iehet, iehet, dummy

b. Dependent Variable: st

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	105,139	9,819		10,708	,000
	dummy	-6,566	11,629	-,207	-,565	,573
	iehet	7,169	2,009	,511	3,569	,001
	dummy.iehet	1,354	2,403	,213	,563	,574

a. Dependent Variable: st

Dimensão

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	dummy2. iehet, iehet, dummy1, dummy2, dummy1. iehet		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: st

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,603 ^a	,363	,333	12,12805

a. Predictors: (Constant), dummy2.iehet, iehet, dummy1, dummy2, dummy1.iehet

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8888,933	5	1777,787	12,086	,000 ^a
	Residual	15591,495	106	147,090		
	Total	24480,429	111			

a. Predictors: (Constant), dummy2.iehet, iehet, dummy1, dummy2, dummy1.iehet

b. Dependent Variable: st

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	107,695	9,435		11,414	,000
	dummy1	-17,983	13,512	-,568	-1,331	,186
	dummy2	-7,872	13,395	-,259	-,588	,558
	iehet	7,222	2,109	,515	3,424	,001
	dummy1.iehet	2,730	2,793	,460	,977	,331
	dummy2.iehet	,724	2,968	,110	,244	,808

a. Dependent Variable: st

Habilitações Literárias

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	iehet. dummy, iehet, ^a dummy		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: st

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,600 ^a	,360	,342	12,04423

a. Predictors: (Constant), iehet.dummy, iehet, dummy

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8813,581	3	2937,860	20,252	,000 ^a
	Residual	15666,848	108	145,063		
	Total	24480,429	111			

a. Predictors: (Constant), iehet.dummy, iehet, dummy

b. Dependent Variable: st

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	88,450	8,301		10,655	,000
	dummy	18,837	10,631	,637	1,772	,079
	iehet	10,298	1,690	,734	6,093	,000
	iehet.dummy	-3,339	2,216	-,538	-1,507	,135

a. Dependent Variable: st