



UNIVERSIDADE DO ALGARVE

FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS

**Um estudo sobre a liderança feminina: motivação,
bem-estar subjetivo e bem-estar no trabalho**

Rute Miriam Marques Correia Gonçalves

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

FARO

(2012)



UNIVERSIDADE DO ALGARVE

FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS

**Um estudo sobre a liderança feminina: motivação,
bem-estar subjetivo e bem-estar no trabalho**

Dissertação para a obtenção do grau de mestre em Psicologia Social e das
Organizações

Rute Miriam Marques Correia Gonçalves – N.º 41190

Orientador: Professor Doutor Saul Neves de Jesus

Universidade do Algarve

FARO

(2012)

Agradecimentos

Ao longo do meu percurso académico, muitos foram os desafios que alcancei pela determinação, ousadia e trabalho, mas ao meu lado esteve sempre a minha família, em especial o Vasco e o Diogo que me encorajaram e apoiaram a prosseguir.

Em especial aos meus Pais, pela boa educação e partilha de valores cristãos que me transmitiram, e desde cedo prepararam-me para ajudar os outros através de várias intervenções sociais, constituindo os alicerces para a profissão que escolhi ser.

Manifesto também, um agradecimento especial ao Professor Doutor Saul Neves de Jesus, orientador desta dissertação, pelo apoio, direção e sugestões, proporcionando uma aprendizagem e aprofundamento nestas matérias.

Um agradecimento aos colegas em especial ao Mestre João Nuno Viseu pela sua disponibilidade e companheirismo e à Dra. Teresa Seia pela sua amizade e partilha, aos professores, em especial à Doutora Patrícia Tavares que abriu as portas dos seus contatos para ajudar nesta investigação, professora sempre disponível, ao Doutor Tito Laneiro que transmitiu os seus conhecimentos organizacionais e que despoletou este tema da liderança, à Doutora Iolanda Galinha que sempre desafiou a chegar mais longe, e a todos os outros que marcaram a minha vida académica, e que ampliaram os meus conhecimentos e a minha visão, acreditando no meu potencial como pessoa e profissional.

A todos os meus amigos, em especial ao grupo da “*Terapia*” que apesar de algumas das minhas ausências, sempre me apoiaram e me tornaram alguém de referência.

Por fim, e não menos importantes a todas as líderes que fizeram parte desta investigação, pela facilidade com que me receberam e pela sua abertura ao tema.

Resumo

Esta investigação ambiciona averiguar o tipo de liderança que as mulheres no topo das empresas portuguesas optaram para exercer a sua função. Sendo esta uma função de grande empenhamento, pretendemos compreender quais as suas motivações para exercer a liderança e como consequência da sua decisão o impacto que terá no seu Bem-estar Subjetivo (BES) e Bem-estar no Trabalho (BET). Para isso, foi escolhida uma amostra de 20 mulheres em liderança. Destas, foram selecionadas seis, que estavam em liderança de topo e foram entrevistadas e gravados os seus discursos. Todas elas são do Concelho de Lisboa. Como metodologia, utilizamos um guião de entrevista e um protocolo de investigação constituído por cinco escalas distintas para averiguar o tipo de liderança; a motivação para a liderança; o projeto profissional; a satisfação com a vida no seu global, e a avaliação do bem-estar no trabalho. Para trabalhar os dados da entrevista e à análise de conteúdo, recorreu-se ao programa informático Tropes-Zoom, e para os dados do protocolo de testes utilizou-se o SPSS. Através dos resultados das duas análises, que foram similares, poderemos sugerir algumas conclusões: 1) As mulheres em liderança apresentam uma motivação intrínseca para a função ($M=6,88$ entrevistadas; $M= 6,43$ restantes líderes); 2) relativamente ao projeto profissional demonstraram que desejam muito continuar a exercer a liderança ($n= 5$; 83,3% entrevistadas) e que desejam exercer esta função de liderança durante todo o percurso profissional ($n=13$; 92,9%, restantes líderes); 3) o tipo de liderança exercida é maioritariamente transformacional ($M=3,50$, entrevistadas e $M=3,10$ restantes líderes); 4) as mulheres caracterizadas com uma liderança transformacional obtiveram resultados de BES elevado (PANAS Global $M=2,92$, entrevistadas; $M=2,98$, restantes líderes; SWLS, $M=4,37$ entrevistadas e $M=3,83$ restantes líderes), 5) Apresentam ainda elevados valores de BET ($M=5,03$, entrevistadas; $M=4,40$, restantes líderes). 6) O BES e BET parecem ser interdependentes.

Palavras-Chave: Liderança, Motivação, Bem-estar Subjetivo e Bem-estar Trabalho.

Abstract

This research aims to determine the type of leadership that women at the top of the Portuguese companies have chosen to exercise in their function. Since this is a function of strong commitment we intend to understand what their motivations are while they exercise their leadership, as a result of their decision to the impact on their Subjective Well-being (SWB) and Well-being at Work (WWB). Therefore, we selected a sample of 20 women in leadership out, of these 20 women, only six top level leadership women were selected, for an interviewed (WI) and speech record. All of them are from the Lisbon district. The methodology we used in the interview guide and research protocol, consisted of five different scales, which determined the type of leadership, the motivation for leadership, the professional project, the satisfaction with life in its overall assessment, as well as, the evaluation of the welfare at work. To work the interview data we used the analyses of contents, a program called - Tropes Zoom, and to test the data protocol we used SPSS. Through the results of two analyzes, which were similar, we can suggest some conclusions: 1) Women in leadership have an intrinsic motivation for the function ($M = 6.88$ WI; $M = 6.43$ and other), 2) regarding the professional project, they demonstrated a strong wish to continue to exercise leadership ($n = 5$, 83.3% WI) they also demonstrated that they want to carry on exercising a leadership role throughout their career ($n = 13$, 92.9% and other), 3) the type of leadership is a transformational leadership ($M = 3.50$, WI ; $M = 3.10$ and others), 4) women with this kind of leadership have a high SWB (PANAS Global $M = 2.92$, WI; $M = 2,98$ and others; SWLS $M = 4,37$ WI, $M = 3,83$ and others), 5) they also present a high WWB ($M = 5.03$, WI, $M = 4.40$ and others.). The SWB and WWB are interdependent.

Keywords: Leadership, motivation, Subjective Well-being and Well-being at Work.

Índice

Agradecimentos	I
Resumo	II
Abstract	III
Índice	IV
Índice de Figuras	VIII
Índice de Tabelas	IX
Índice de Quadros	XI
Índice de Gráficos	XII
1. Introdução	1
2. Enquadramento Teórico	5
2. 1. Liderança	5
2.1.1. Conceito de Liderança	5
2.1.2. Teoria dos traços e competências	5
2.1.3. Abordagens Comportamentais (tarefa versus relacionamento)	6
2.1.4. Abordagens Contingenciais/Situacionais	7
2.1.5. Liderança Transacional e Transformacional	9
2.1.6. Liderança Feminina	13
2.2. Motivação	20
2.2.1. Conceito de Motivação	20
2.2.2. Teoria dos objetivos de Locke & Latham	21
2.2.3. Teoria Relacional de Nuttin	22
2.2.4. Teoria das expectativas de Vroom	23
2.2.5. Teoria do fluxo de Csikszentmihalyi	24
2.2.6. Teoria da avaliação cognitiva de Deci	25
2.2.7. Motivação feminina para a liderança	26
2.3. Bem-Estar	27
2.3.1 Bem-estar Subjetivo (BES)	27
2.3.2. Bem-estar subjetivo e o género	33
2.3.3. Bem-estar no trabalho (BET)	33
4. Questões de Investigação	38
4.1. Definição das questões de Investigação	39
5. Metodologia	40
5.1. Caracterização da Amostra	41
5.2. Instrumentos	44

5.3. Procedimentos	47
6. Análise e discussão de resultados (quantitativos)	50
6.1. Análise de consistência interna	50
6.2. Análise de Frequências	51
6.2.1. Bem-estar no trabalho (BET) (6 entrevistadas)	51
6.2.1.1. Escala Envolvimento no Trabalho (EET):	51
6.2.1.2. Escala Satisfação com o Trabalho (EST):	52
6.2.1.3. Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo (ECOA):	56
6.2.2. Bem-Estar Subjetivo	57
6.2.2.1. PANAS – Escala de Afetos Positivos e Afetos negativos (Positive Affects Negative Affects Scale):	57
6.2.2.2. SWLS – Escala de Satisfação com a Vida (6 entrevistadas):	59
6.2.3. Motivação:	60
6.2.3.1. Objetivos Profissionais;	60
6.2.3.2. Motivação Intrínseca.	61
6.2.4. Questionário Multifactorial de Liderança (MLQ):	62
6.2.5. Bem-estar no trabalho (BET) (14 respondentes):	64
6.2.5.1. Escala Envolvimento no Trabalho (EET);	64
6.2.5.2. Escala Satisfação com o Trabalho (EST);	66
6.2.5.3. Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo (ECOA).	69
6.2.6. Bem-Estar Subjetivo	70
6.2.6.1. PANAS – Escala de Afetos Positivos e Afetos negativos (Positive affects negative affects scale):	70
6.2.6.2. SWLS - Escala de Satisfação com a Vida (14 não entrevistadas):	72
6.2.7. Motivação:	73
6.2.7.1. Objetivos Profissionais;	73
6.2.7.2. Motivação Intrínseca.	74
6.2.8. Questionário Multifactorial de Liderança (MLQ):	75
7. Análise Descritiva	78
7.1. Bem-estar no trabalho (BET) (6 entrevistadas):	78
7.2. Bem-Estar Subjetivo	79
7.2.1. PANAS – Escala de Afetos Positivos e Afetos negativos (Positive affects negative affects scale):	79
7.2.2. SWLS - Escala de Satisfação com a vida (6 Entrevistadas):	80
7.3. Motivação	80

7.4. Questionário Multifactorial de Liderança (MLQ):	81
7.9. Bem-estar no trabalho (BET) (todas as correspondentes):	83
7.10. Bem-estar Subjetivo (BES)	84
7.10.1 PANAS - Escala de Afetos Positivos e Afetos negativo (Positive affects negative affects scale):	84
7.10.2. SWLS - Escala de Satisfação com a vida (Global):	85
7.11. Motivação:	85
7.12. Questionário Multifactorial de Liderança (MLQ):	86
8. Análise e discussão de Resultados da Análise de Conteúdo	87
8.1. Estilo do discurso das entrevistadas	87
8.2. Categorização do discurso das entrevistadas	88
8.2.1. Temática “pessoas”	89
8.2.2. Temática “Liderança”	89
8.2.3. Temática - Discurso soube a questão nº 1	91
6.2.4. Temática - Discurso soube a questão nº 2	94
8.2.5. Temática - Discurso soube a questão nº 3	98
8.2.6. Temática - Discurso soube a questão nº 4	102
8.2.7. Temática - Discurso soube a questão nº 5	105
8.2.8. Temática - Discurso soube a questão nº 6	108
8.2.9. Temática - Discurso soube a questão nº 7	114
8. 3. Categoria sintática e lexical	118
8.3.1. Categorização sintática Verbal	118
8.3.2. Categorização sintática - Adjetivos	120
9. Verificação das questões de investigação	123
9.1. Questão de Investigação nº 1	123
9.2. Questão de Investigação nº 2	124
9.3. Questão de Investigação nº 3	124
9.4. Questão de Investigação nº 4	125
9.5. Questão de Investigação nº 5	126
10. Conclusões	126
10. 1. Principais conclusões	126
10.2. Limitações do estudo	128
10.3. Sugestões para próximas investigações	128
11. Referências Bibliográficas	130

Anexos

Anexo A: Guião de Entrevista e Protocolo de Testes

Anexo B: Análise de Frequências do Bem-estar no Trabalho - opções menos respondidas

Anexo C: Análise de Frequências do PANAS e SWLS - opções menos respondidas

Anexo D: Análise de Frequências da Projeto Profissional e Motivação - opções menos respondidas

Anexo E: Análise de Frequências Questionário Multifactorial de Liderança - opções menos respondidas

Anexo F: Análise de Conteúdo – Categorização

Índice de Figuras

Figura 1 - Dimensões integrantes de uma organização de excelência	18/19
Figura 2 - Relação entre as questões de investigação	39

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Caracterização Sociodemográfica dos participantes (N=20)	41
Tabela 2 - Caracterização Socioprofissional das Participantes (N=20)	43
Tabela 3 - Análise de Frequências das Escalas Envolvimento no trabalho (EET) relativamente às opções mais respondidas (n=6)	51
Tabela 4 - Análise de Frequências da Escala de satisfação no trabalho (EST) relativamente às opções mais respondidas (n=6)	53
Tabela 5 - Análise de Frequências da Escala de Comportamento Organizacional Afetivo (ECO) relativamente às opções mais respondidas (n=6)	56
Tabela 6 - Análise de Frequência do PANAS - Escala de Afetos Positivos e Negativos relativamente às opções mais respondidas (n=6)	58
Tabela 7 - Análise de Frequências da Escala de Satisfação com a Vida relativamente às opções mais respondidas (n=6)	60
Tabela 8 - Análise de Frequências da Sub-escala de Objectivos Profissionais relativamente às opções mais respondidas (n=6)	61
Tabela 9 - Análise de Frequências da Sub-escala de Motivação Intrínseca relativamente às opções mais respondidas (n=6)	62
Tabela 10 - Análise de Frequências do Questionário Multifactorial de Liderança relativamente às opções mais respondidas (n=6)	62
Tabela 11 - Análise de Frequências da Escala Envolvimento no Trabalho (EET) relativamente às opções mais respondidas (n=14)	65
Tabela 12 - Análise de Frequências da Escala de Satisfação no Trabalho (EST) relativamente às opções mais respondidas (n=14)	67
Tabela 13 - Análise de Frequências da Escala de Comportamento Organizacional Afetivo (ECO) relativamente às opções mais respondidas (n=14)	69
Tabela 14 - Análise de Frequências PANAS - Escala de Afetos Positivos e Negativos relativamente às opções mais respondidas (n=14)	71
Tabela 15 - Análise de Frequências da Escala de Satisfação com a Vida relativamente às opções mais respondidas (n=14)	73
Tabela 16 - Análise de Frequências da Sub-escala de Objectivos Profissionais relativamente às opções mais respondidas (n=14)	74
Tabela 17 - Análise de Frequências da Sub-escala de Motivação Intrínseca relativamente às opções mais respondidas (n=14)	75
Tabela 18 - Análise de Frequências do Questionário Multifactorial de Liderança relativamente às opções mais respondidas (n=14)	75

Tabela 19 - Análise Descritiva para a Escala de Bem-estar no Trabalho (n=6)	78
Tabela 20 - Análise Descritiva para a Positive Affects Negative Affects Scale (PANAS) (n=6)	79
Tabela 21 - Análise Descritiva para a Escala de Satisfação com a Vida (n=6)	80
Tabela 22 - Análise Descritiva para a Escala de Motivação (n=6)	80
Tabela 23 - Análise Descritiva para o Questionário Multifatorial de Liderança (n=6)	81
Tabela 24 - Análise Descritiva para a Escala de Bem-estar no Trabalho (n=20)	83
Tabela 25 - Análise Descritiva para a Escala de Afetos Positivos e Afetos negativo (PANAS) (Positive Affects Negative Affects Scale) (n=20)	84
Tabela 26 - Análise Descritiva para a Escala de Satisfação com a Vida (n=20)	85
Tabela 27 - Análise Descritiva para a Escala de Motivação (n=20)	85
Tabela 28 - Análise Descritiva para o Questionário Multifatorial de Liderança (n=20)	86

Índice de Quadros

Quadro 1 - Análise de consistência interna do Protocolo de testes aplicados	50
Quadro 2 - Classificação do estilo do discurso de cada entrevistada e o cálculo do vocabulário empregue na entrevista.	88
Quadro 3 - Análise somaria das características de Liderança segundo as entrevistadas, E1, E2, E3, E4, E5 e E6.	90
Quadro 4 - Resumo das Características de liderança transformacional encontradas em E1, E2, E3, E4, E5 e E6.	101
Quadro 5 - Somatório do número de características encontradas no discurso das entrevistadas sobre a liderança transformacional.	102
Quadro 6 - Análise da percepção das entrevistadas sobre os outros relativamente à liderança de homens e mulheres.	105
Quadro 7 - Análise sumaria dos afetos positivos e negativos detetados nos discursos das entrevistadas	114
Quadro 8 - Análise sumaria das várias dimensões do BET nos discursos das entrevistadas	118
Quadro 9 - Análise sumaria e comparativa da aplicação dos verbos mais utilizados no discurso das entrevistadas, E1, E2, E3, E4, E5 e E6.	119
Quadro 10 - Análise sumaria e comparativa dos adjetivos utilizados por todas as entrevistadas	122
Quadro 11 - Submissão dos Adjetivos anteriores aos seus significados.	122

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Análise da resposta de E1 à 1ª questão da entrevista.	91
Gráfico 2 - Análise da resposta de E2 à 1ª questão da entrevista.	92
Gráfico 3 - Análise da resposta de E3 à 1ª questão da entrevista.	92
Gráfico 4 - Análise da resposta de E4 à 1ª questão da entrevista.	92
Gráfico 5 - Análise da resposta de E5 à 1ª questão da entrevista.	93
Gráfico 6 - Análise da resposta de E6 à 1ª questão da entrevista.	93
Gráfico 7 - Análise da resposta de E1 à 2ª questão da entrevista.	95
Gráfico 8 - Análise da resposta de E2 à 2ª questão da entrevista.	96
Gráfico 9 - Análise da resposta de E3 à 2ª questão da entrevista.	96
Gráfico 10 - Análise da resposta de E4 à 2ª questão da entrevista.	96
Gráfico 11 - Análise da resposta de E5 à 2ª questão da entrevista.	97
Gráfico 12 - Análise da resposta de E6 à 2ª questão da entrevista.	97
Gráfico 13 - Análise da resposta de E1 à 3ª questão da entrevista.	99
Gráfico 14 - Análise da resposta de E2 à 3ª questão da entrevista.	99
Gráfico 15 - Análise da resposta de E3 à 3ª questão da entrevista.	99
Gráfico 16 - Análise da resposta de E4 à 3ª questão da entrevista.	100
Gráfico 17 - Análise da resposta de E5 à 3ª questão da entrevista.	100
Gráfico 18 - Análise da resposta de E6 à 3ª questão da entrevista.	100
Gráfico 19 - Análise da resposta de E1 à 4ª questão da entrevista.	102
Gráfico 20 - Análise da resposta de E2 à 4ª questão da entrevista.	103
Gráfico 21 - Análise da resposta de E3 à 4ª questão da entrevista.	103
Gráfico 22 - Análise da resposta de E4 à 4ª questão da entrevista.	103
Gráfico 23 - Análise da resposta de E5 à 4ª questão da entrevista.	104
Gráfico 24 - Análise da resposta de E6 à 4ª questão da entrevista.	104
Gráfico 25 - Análise da resposta de E1 à 5ª questão da entrevista.	106
Gráfico 26 - Análise da resposta de E2 à 5ª questão da entrevista.	106
Gráfico 27 - Análise da resposta de E3 à 5ª questão da entrevista.	106
Gráfico 28 - Análise da resposta de E4 à 5ª questão da entrevista.	107
Gráfico 29 - Análise da resposta de E5 à 5ª questão da entrevista.	107
Gráfico 30 - Análise da resposta de E6 à 5ª questão da entrevista.	107
Gráfico 31 - Análise da resposta de E1 à 6ª questão da entrevista.	109
Gráfico 32 - Análise da resposta de E2 à 6ª questão da entrevista.	109
Gráfico 33 - Análise da resposta de E3 à 6ª questão da entrevista.	110
Gráfico 34 - Análise da resposta de E4 à 6ª questão da entrevista.	111

Gráfico 35 - Análise da resposta de E5 à 6ª questão da entrevista.	112
Gráfico 36 - Análise da resposta de E6 à 6ª questão da entrevista.	113
Gráfico 37 - Análise da resposta de E1 à 7ª questão da entrevista.	115
Gráfico 38 - Análise da resposta de E2 à 7ª questão da entrevista.	115
Gráfico 39 - Análise da resposta de E3 à 7ª questão da entrevista.	116
Gráfico 40 - Análise da resposta de E4 à 7ª questão da entrevista.	116
Gráfico 41 - Análise da resposta de E5 à 7ª questão da entrevista.	117
Gráfico 42 - Análise da resposta de E6 à 7ª questão da entrevista.	117

1. Introdução

Após a revolução industrial assistiu-se a grandes transformações nas sociedades que deram origem a outras mudanças igualmente importantes nos planos demográficos e na esfera privada, com uma crescente muito variável, nos diferentes países entre eles, Portugal (Guerreiro, 2009).

Desde a década de 60 e com os novos métodos contraceptivos, seguiu-se uma descida drástica na natalidade e um progresso significativo das mulheres ao nível das suas qualificações proporcionando assim, uma participação mais efetiva no mercado de trabalho. (Guerreiro, 2009). Tal como os homens, também as mulheres, quiseram colocar as suas competências ao serviço da sociedade e não apenas da família e, como resultado adquirir autonomia financeira que lhes garantisse alguns benefícios sociais como a segurança social, reforma e uma salvaguarda contra a pobreza, viuvez ou até separação (Sepi, 2009)

Na conclusão dos estudos do INE (2010) em 2009 a taxa de atividade no mercado de trabalho das mulheres aumentou de 51,8% (1998) para 56%, constituindo uma das mais elevadas taxas da União Europeia.

O nascimento de um novo enquadramento de valores *“passou a reconhecer às mulheres o direito a uma participação mais activa na esfera pública”*, quebrando a estrutura rígida existente que conferia apenas ao homem esse papel (Guerreiro, 2009).

A incorporação das mulheres no mercado de trabalho e nas atividades socialmente produtivas, a atribuição de idênticas responsabilidades nos campos familiares e profissional, mudou o seu posicionamento na sociedade. Esta mudança proporcionou uma autonomia e ajudou a estabelecer os seus direitos (Torreão, 2007).

O desempenho de uma profissão é agora compreendido como fator estruturador de cidadania, autonomia individual e identidade pessoal, independentemente do sexo (Beck, 2000).

Segundo o Comité Económico e Social, o aumento da presença feminina em cargos políticos e de decisão demonstrou ser um benefício para as empresas relativamente à sua performance. Igualmente, o aumento do número de mulheres empresárias gerará

valor acrescentado e apresentará um contributo muito significativo para a economia, através da inovação e da criação de novos postos de trabalho (Sepi, 2009).

No decurso de relevantes pesquisas sobre a harmonização da família e trabalho, entendeu-se que esta tentativa de equilíbrio era geradora de *stress*. As políticas organizacionais nem sempre levam em linha de conta o excesso de horas que solicitam, a questão da falta de divisão de tarefas no lar, a responsabilidade de prestar cuidados aos filhos e algumas vezes aos idosos, os quais são talvez os fatores mais preponderantes e geradores de *stress*. A mulher é a maior prejudicada pela tentativa de controlar positivamente os fatores atrás referidos e da mesma forma e com o mesmo desempenho conseguir gerir a sua carreira (Guerreiro, 2009).

Uma das preocupações e prioridades da União Europeia é criar as condições necessárias para uma melhor harmonização entre trabalho, vida familiar e privada, sugerindo a elaboração de um horário flexível que fosse ao encontro dos interesses das empresas e empregados. Desta forma, sugeria um aumento de serviços de assistência e a partilha de uma visão de investimento importante nas crianças ao invés de um encargo, incentivando ambos os pais a uma intervenção na família (Sepi, 2009).

A sociedade, administra um conflito entre capital e trabalho, numa possibilidade catastrófica de progresso oscilando numa atitude barbara, como menciona o autor Beck, (2000) através da metáfora “*Dançar na borda de um vulcão*”, tornando-se por isso o progresso, uma ameaça ou rasteira para a civilização humana e sociedade civil.

Assim sendo, classificada por Beck (2000) a segunda modernidade (a atual), é caracterizada pelas crises ecológicas, pelo desemprego, pela individualização, globalização e revolução de género.

Desprovida de qualquer orientação feminista e/ou postura ativista, esta investigação tem apenas como objeto de estudo as mulheres no seu contexto social e nas dinâmicas que lhe são diretas como profissionais.

Assim sendo, este estudo não pretende comparar os homens e mulheres, nas suas diferenças ou semelhanças (a menos que seja focado para compreender melhor a mulher), mas incide no aprofundamento do conhecimento sobre a mulher em liderança (Eagly & Karau, 2002; Lemos, Bueno, Silva & Silva, 2005; Eagly & Johnson, 1990; Alice Eagly & cool., 2003). Esta pesquisa evidencia ainda, o impacto organizacional do

tipo de liderança (Bass, 1997; Bass & Avolio, 1994; Bass, 2009) desenvolvido pela maior parte das líderes femininas, realçando assim as suas características, comportamentos e os resultados enquanto dirigentes das equipas que lhes são confiadas. O estudo incide nas motivações das mulheres para a liderança (Jesus, 1996; Ryan & Deci, 2000; Csikszentmihalyi, 1999; Maximiano, 2000; Chandler, 2008). Estudamos ainda o Bem-estar Subjetivo das mulheres em liderança. Este constructo que pretende avaliar a satisfação global com a vida (dimensão cognitiva) e dimensão afetiva (afetos negativos e positivos) (Diener, Oishi & Lucas, 2003; Siqueira & Padovam, 2008; Galinha, 2008) bem como as suas causas e influências (MacPhillamy & Lewinsohn, 1976; Diener et al., 1999; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

Por último o estudo do Bem-estar no Trabalho, considerando as suas experiências e particularidades dentro das variáveis deste constructo, como sendo satisfação do trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento com a organização (Siqueira & Gomide Jr., 2004; Siqueira, et al., 2007; Mowday & McDade, 1979; Meyer, et al., 1993; Csikszentmihalyi, 1999), levantando por isso algumas questões construtivas e/ou soluções alternativas para as mulheres que se encontram em cargos de liderança e igualmente do estudo do género enquanto variável relevante para a perceção das relações organizacionais.

Uma vez que a história da liderança feminina ainda é recente como objeto de estudo (principalmente em Portugal), esta pesquisa justifica-se em primeiro lugar por ser um tema inovador mas muito atual na sociedade contemporânea, visto que a União Europeia ter reconhecido há muito tempo a necessidade de promover a igualdade de género na tomada de decisões e tem incentivado este processo de várias maneiras, com recomendações e legislação que garantam o equilíbrio na sociedade sobre esta matéria. Este estudo é ainda pertinente pela importância da herança que as líderes emergentes poderão deixar, e que servirá de base e exemplo para as novas gerações de líderes, constituindo por isso um impacto importante. Por último, promover o sucesso e as práticas das mulheres na arena da liderança global e especificamente em Portugal e pelo aprofundamento das várias questões neste estudo, desperta-se para a eventual criação de sistemas de ensino que proporcionariam a cooperação de líderes no ativo para as líderes emergentes.

Os objetivos gerais, deste estudo, visam uma explicação integradora do contexto da mulher com responsabilidades de liderança, na sua gestão dos diferentes papéis e o

resultado de todos esses processos na sua vida. Do ponto de vista específico, almejamos identificar as precursões para a mulher quando esta escolhe o desafio de uma carreira de topo.

2. Enquadramento Teórico

2. 1. Liderança

A liderança já há muito que constitui um tema de estudo importante que interessa particularmente aos investigadores das mais diversas áreas. A liderança é um processo que se encontra em diversas esferas como família, escola, desporto, política e nas organizações entre outras. Em qualquer destes processos é possível verificar a existência de uma pessoa a exercer influência nas outras, pelo que é possível indagar que qualquer pessoa é um potencial líder (Limongi-França & Arellano, 2002).

2.1.1. Conceito de Liderança

Segundo o dicionário de Língua Portuguesa, liderança significa: chefia, orientação, direção (Costa, et al., 2004). Mas aquilo que parece simples definir é, na verdade muito complexo.

A ideia comum que parece agregar as várias definições de liderança, é que liderança pretende influenciar as atitudes, crenças, comportamentos e sentimentos de outras pessoas (Spector, 2006).

Liderança é a arte de persuadir as pessoas a fazer mais do que eles acham que conseguem (Rickards, 2008).

A evolução histórica sobre o estudo da liderança resultou nas várias abordagens que hoje conhecemos. Na perspectiva de Bryman (1986) existem quatro teorias fundamentais no estudo da liderança. A primeira, a teoria dos Traços, assente na relevância dos diversos traços e competências individuais para a eficácia da liderança, que permaneceu até o final dos anos 40; as abordagens comportamentais, remonta aos anos 50 numa orientação entre as tarefas e o relacionamento; a abordagem contingencial, com início nos finais dos anos 60 e início dos 80, foca a interação entre o indivíduo, o ambiente onde se insere e a tarefa, constituindo uma interação bastante complexa; a abordagem da nova liderança que emergiu no início dos anos 80 inclui a liderança transformacional (abordada neste artigo) carismática e a visionária.

2.1.2. Teoria dos traços e competências

A teoria dos traços de personalidade do líder busca explicar os traços psicológicos, sociais, físicos e intelectuais, que diferenciem o líder do não líder, com o objetivo de prever comportamentos, e mais tarde de base para a seleção de chefias (Bilhim, 2008). Um traço de personalidade corresponde a uma característica durável, uma predisposição

para a pessoa responder sempre da mesma forma independente da situação. Os psicólogos que se dedicaram ao estudo dos traços (Allport, Cattell, Eysenck e Big Five) apresentam alguns traços comuns, que são por exemplo: a impulsividade, a generosidade, a sensibilidade, a timidez, a empatia ou a honestidade (Hansenne, 2003).

Esta teoria mostrou-se no entanto insuficiente uma vez que o critério dos traços não parece suficiente para distinguir líderes eficazes de ineficazes. Quando esta teoria foi aprofundada e associada à liderança através de estudos empíricos, traços como a inteligência, autoconfiança, o domínio, o nível elevado de energia, e conhecimentos elevados da tarefa são fatores que parecem estar associados à liderança. Existe ainda, a questão dos fatores situacionais que aqui, não são tidos em consideração, pelo que fica por explicar a causa e o efeito (Bilhim, 2008).

2.1.3. Abordagens Comportamentais (tarefa *versus* relacionamento)

As abordagens comportamentais surgem pela insuficiência de explicações que a teoria dos traços desenvolvera sobre eficácia da liderança (Cunha, et al, 2006).

A ampliação desta abordagem surge a partir do pressuposto básico de que a produtividade, a motivação e a qualidade do desempenho dos seguidores sucedem do comportamento e das decisões do líder. Os estudos estão agora focados no comportamento do líder, abandonando por isso o estudo das suas características pessoais (Melo, 2004).

Os autores dividem-se em duas abordagens distintas sobre o tema da liderança: uma sobre o que fazem e outra o que caracteriza um líder eficaz do ineficaz. Nesta segunda abordagem existe uma caracterização quanto à orientação do líder orientado para a tarefa (quando o líder define a estrutura do seu próprio trabalho e dos seguidores, tendo focado os atingir dos objetivos), e do líder orientado para as pessoas (quando o Líder está focado na equipa, no seu desenvolvimento e bem-estar) (Cunha, et al, 2006).

Mintzberg, estuda o líder pela primeira abordagem e refere que os Líderes muitas vezes fazem a diferença porque estimulam os outros, não porque apresentam uma grande estratégia. São também os líderes que decidem os parâmetros dentro dos quais as pessoas podem experimentar e inovar. Estes parâmetros não são nada mais do que escolhas feitas sobre o que se irá fazer. Outro tipo de parâmetro que os líderes colocam em prática são os valores e crenças que definem o que a organização representa.

Somente o estabelecimento de parâmetros claros torna possível a concessão de autonomia sem medo de perder o controlo (Markides, 2000).

2.1.4. Abordagens Contingenciais/Situacionais

A teoria Contingencial de Fiedler mostra a relação entre a orientação do líder e o desempenho do grupo que ascende diferentes condições situacionais. Não existe por isso um estilo de liderança ideal, mas antes o mais eficaz em determinada situação. No entanto, apesar da teoria afirmar que a situação determina as melhores características do líder, Fiedler não acreditava que alguém superior devesse tentar adaptar o seu estilo a uma situação particular, mas que o seu papel seria modificar a situação para que esta fosse apropriada ao seu estilo (Spector, 2006).

Existem assim, três variáveis fundamentais que determinam se a situação é favorável ou desfavorável ao líder, assim sendo: a) O grupo e as suas relações com o líder, como a confiança e o respeito; b) a estruturação da tarefa atribuída ao grupo, como o grau de formalização da tarefa perante o grupo; c) o poder e a autoridade atribuída ao líder, como a autonomia em exercer o seu poder. Estas variáveis vão alterar segundo uma situação favorável ao líder, onde este é apreciado pelos elementos do grupo e por isso tem bastante poder, atribui a tarefa ao grupo e dirige-o. Numa situação menos favorável ao líder, onde este não é admirado, tem poder limitado, e dirige um grupo cuja tarefa não é estruturada (Bilhim, 2008).

Para Hersey & Blanchard o modelo de liderança situacional sugere que os líderes sigam dois vetores em simultâneo, a orientação para a tarefa e para o relacionamento (Cunha, et al, 2006).

Os líderes bem-sucedidos são aqueles que se ajustam aos seus seguidores. Para Hersey & Blanchard esta é uma questão central, pelo que o líder deve agir de acordo com a maturidade do seguidor. Para o líder optar pelo estilo de liderança mais adequado, tem que entender a maturidade dos seguidores no que se refere à disponibilidade para a execução das tarefas ou à capacidade e/ou confiança do seguidor (Cunha, et al, 2006).

Na teoria situacional de Hersey & Blanchard, existem quatro tipos de liderança, estilo “estabelecer”, “persuadir”, “partilhar” e “delegar”, que refere-se à combinação do relacionamento e do comportamento perante a tarefa (Bilhim, 2008).

Desta forma, o modelo sugere que quando a maturidade do seguidor é alta, o modelo de liderança situacional exige um estilo de delegação, ou seja uma intervenção mínima do líder. Quando a maturidade do seguidor é baixa, por outro lado, o modelo apela para um estilo dirigido para a tarefa, dando ordens ou estabelecendo-as, numa supervisão rígida mas adequada ao êxito da tarefa (Cunha, et al., 2006).

Hersey & Blanchard acreditam que os líderes devem ser flexíveis e adaptar os seus estilos aos seguidores, sendo que as situações mudaram ao longo do tempo. Esta vontade de entender o desenvolvimento do seguidor e responder com flexibilidade permite que o líder se torne menos diretivo e os seguidores mais maduros (Cunha, et al., 2006).

Apesar de se incluir nas teorias contingenciais e situacionais, o Modelo de Vroom & Yetton, também chamado normativo, está distante das preocupações anteriores. Ao invés de colocar em primeiro plano o funcionamento do processo de liderança (Spector, 2006), centram-se no processo de tomada de decisão numa determinada situação. Estes autores criaram uma estrutura para ajudar os gerentes a determinar a forma e a quantidade de participação (Bilhim, 2008) na tomada de decisão nas várias situações. O modelo explica cinco tomadas de decisão (Robert & Yar, 1989):

1. Decisão e Autoridade I: A partir das informações que obtêm, o gerente toma a decisão sozinho;
2. Decisão e Autoridade II: A partir das informações que obtêm do (s) subordinado (s) ou outros (e que não necessita de expor a questão), encontra uma solução para o problema, porém os subordinados não terão a oportunidade de criar alternativas para o problema.
3. Decisão de Consulta I: O gerente faz conhecido o problema aos seus subordinados e a outros que ache preponderante mas de forma individual. Através das sugestões ou ideias que reúne, adopta uma decisão que pode ou não espelhar a intervenção dos subordinados.
4. Decisão de Consulta II: o gerente partilha o problema com o grupo de subordinados ou outros, com o objetivo de obter as suas ideias e sugestões, no entanto a sua decisão pode não espelhar a intervenção dos subordinados.
5. O Grupo ou a decisão de consenso: o gerente partilha o problema com os subordinados e em grupo, envolvendo a todos na procura de consenso para se chegar a uma última decisão.

O gerente pode usar o modelo como ajuda para escolher a melhor forma de decidir tendo em conta cada situação (Spector, 2006).

2.1.5. Liderança Transacional e Transformacional

O estudo da liderança desenvolvido por Burs (1978) apoiado nas ideias de Maslow sobre a hierarquia de necessidades e de Kohlberg's sobre o desenvolvimento moral (Dvir et al.,2002) apresenta dois modelos distintos de liderança, observáveis tanto na vida política quanto na vida privada; a liderança Transacional e a liderança Transformacional. Centrar-se no lado mais pessoal das organizações e nas suas interações. Palavras como visão, cultura, valores, desenvolvimento, trabalho em equipa e serviços fazem sentido no mundo de transformação da liderança. As bases de poder estão ligadas por um mútuo suporte para um objetivo comum. A sua teoria é essencial a qualquer estudo que pretenda investigar a verdadeira natureza, propósito e aplicabilidade da liderança no mundo atual das organizações. No entanto, a mesma não é muito popular, porque se baseia numa analogia filosófica e de desenvolvimento entre pessoas que compartilham um objetivo comum, motivações e valores (Fairholm, 2001).

Mais tarde, Bass (1997) fundamentado nos trabalhos de Burns, e apercebendo-se que os estudos efetuados até 1980 formam muito limitativos nas questões dos efeitos dos líderes nos seus liderados, deixando para isso de avaliar o custo benefício dessas trocas. Os velhos paradigmas da liderança tinham como fundamento a orientação para a tarefa ou relações de orientação diretiva e/ou participativa, liderança democrática e/ou autocrática, teorias relacionadas apenas com as trocas possíveis, ignorando por isso a partilha de visão, o simbolismo e o sacrifício de imagem entre líder e liderado.

Quando os investigadores começaram a estudar o trabalho das equipas, tornou-se claro que os seus membros poderiam aprender como fazer a sua equipa mais transformacional (Avolio & Bass, 1995, in Bass, 1997).

Bass afirmou que líder é "aquele que nos motiva a fazer mais do que inicialmente é esperado para fazer" (1985, p. 20, in Givens, 2008). Essa motivação pode ser alcançada através do aumento do nível de consciência sobre a importância dos resultados e as formas de alcançá-los. Bass também afirmou que os líderes encorajam os seguidores a ir além do auto interesse para o bem da equipe ou da organização (Givens, 2008).

Para Bass (1997) existe 3 tipos de liderança distinta, Liderança Transaccional, Transformacional, *Laissez-Faire* cujas características e definições passamos a discriminar.

Bass (1997) explica que a liderança transacional é identificada pela consecutiva afirmação do líder junto dos seus funcionários, que o sucesso dos negócios é uma consequência da sua excelente liderança. Este reforço e afirmação pode ser demonstrada por vários meios, como sendo, materialista ou simbólica, imediata ou tardia, parcial ou total, implícita ou explícita, e por último, por meio de recompensa ou recursos.

A liderança transacional, segundo o autor, o líder utiliza uma “cenoura” ou um “pedaço de pau” como método. São três os componentes que a caracterizam e pela qual pretende alcance dos seus objetivos (Bass, 1997):

1. Recompensa contingente – o líder envolve os seus seguidores numa relação de transação de favores e cuja recompensa depende do desempenho deles. Ambos negociam recursos que os levam a acordos satisfatórios, implicando um esforço do seguidor para o sucesso do líder.
2. Gestão ativa por exceção – Estabelece inicialmente as regras para evitar os erros e sempre que os seus seguidores se distanciarem do objetivo ou o seu desempenho não foi satisfatório, o líder aplicará medidas corretivas.

Infelizmente, estes líderes não oferecem confiança nas suas operações, porque essas operações são executadas tendo em conta a sua satisfação, as suas necessidades e os seus interesses. A sua agenda prossegue sem qualquer preocupação com o bem-estar dos outros. Os seus liderados são manipulados como instrumentos para alcançar os seus objetivos. A sua filosofia de trabalho pode ser definida pela frase: “ *Play by my rules and I will get you what you want*” e os seus liderados respondem numa mesma base “*Let me know what you want and I will get it for you (if you take care of my needs)*”, pelo que podem sentir-se bem tratados desde de exista uma recompensa (Kuhnert, 1994, p.14).

Geralmente estes líderes são bons a planear, organizar, dirigir e controlar, e usualmente são direcionados para as tarefas que lhes são interessantes, resultando em líderes efetivos. Podem ser positivos e produtivos, esperando e exigindo resultados. O seu comportamento aceitável passa por lhe ser conhecidos os seus limites que dependem dos seus valores e motivações. A sua visão do mundo torna-se muito estreita por se concentrarem apenas nas suas opiniões e interesses (Kuhnert, 1994).

Ao invés destes, os líderes transformacionais motivam a sua equipa para alcançar os objetivos, desafiando-os a passar a barreira dos seus interesses pessoais para bem do

grupo, organização ou país. Estes líderes tendem a criar desafios interessantes e que vão para além dos esperados (Bass, 1997). Os seus seguidores podem ainda vê-los como carismáticos, e assim inspirá-los, pois eles têm a preocupação de atender às necessidades emocionais de cada um em particular (Bass, 2009).

A liderança transformacional é uma ampliação da transacional, enfatizando a combinação ou troca que existem no seio dos líderes, colegas e liderados. Estas trocas estão em torno das questões da liderança, no seu relacionamento com os outros, nas condições e recompensas (Bass & Avolio 1994).

Os líderes transformacionais têm como filosofia de vida e valor supremo a unidade da equipa, demonstrando por ela consideração e respeito, sendo este o motivo que os seus liderados os seguem por todo o lugar (Kuhnert, 1994).

Num estudo efetuado na Malásia, verificou-se uma correlação positiva na consequência da liderança transformacional sobre o desempenho dos liderados e efeito mediador do *empowerment* entre ambos (Ismail, Abidin & Tudin, 2009).

O estilo de liderança transformacional que serviu de base para um estudo no Paquistão, foi igualmente apontada como tendo uma correlação positiva com o comprometimento afetivo dos liderados, apontando este tipo de liderança como uma ferramenta para reter os funcionários, estimulando-os ao compromisso afetivo para a organização (Riaz, Akram & Ljaz, s.d.).

Outros estudos foram conclusivos com a correlação positiva que existia entre a liderança transformacional e as variáveis (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003):

- Avaliação de desempenho da liderança (Hater & Bass, 1988; Waldman, Bass & Einstein, 1987);
- Recomendações promocionais (Waldman, Bass e Yammarino, 1990);
- Investigação e desenvolvimento de projetos inovadores com equipas (Keller, 1992);
- Alcance dos objetivos financeiros em unidades estratégicas do negócio (Howell & Avolio, 1993).

São quatro, os pilares mais importantes que constroem a teoria da Liderança transformacional (Bass & Avolio, 1994):

1. Influência idealizada – os líderes são admirados, respeitados e revelam ser pessoas de confiança. Os liderados identificam-se com o líder e desejam imitá-lo. Este tipo de liderança promove a proximidade dos liderados considerando as suas necessidades como as suas próprias. O líder partilha os riscos com os liderados, e a sua conduta é coerente com os valores e princípios que defende.
2. Motivação inspiradora – os líderes tem como característica motivar os outros, transmitindo significado e desafio aos liderados. Quer o espírito individual quer o de equipa é despertado, o entusiasmo e o otimismo, são manifestos. O líder transformacional encoraja a equipa a imaginar um futuro gratificante e atraente para a organização e em última instancia também para os liderados.
3. Estímulo intelectual – Estes líderes estimulam os seus liderados à inovação e a criatividade, numa abordagem onde todos devem participar, partindo de formulação de hipóteses, reenquadramento de problemas e resolução de problemas antigos através de novas soluções. Nunca expõem as falhas ou erros individuais perante os outros.
4. Consideração individualizada – O líder transformacional tem uma atenção individual para as necessidades dos seus liderados, com vista a promover o seu desenvolvimento e à realização pessoal atuando como um *Coach*. O seu objetivo é promover a ascendência dos seus liderados, confiando-lhes a oportunidade de aprender num clima favorável. Cada liderado é reconhecido de forma individual e segundo as suas aspirações e necessidades.

De acordo com as dimensões de liderança expostas por Bass (2009), os líderes transformacionais têm melhores relacionamentos com os seus superiores hierárquicos e a sua contribuição para a organização é sobejamente superior aos líderes transacionais. Em relação aos colaboradores, concluiu-se que estes têm um empenho extra e diferenciado em nome dos líderes transformacionais, tornando estas organizações mais eficazes que os líderes transacionais, principalmente se estes últimos têm uma gestão passiva (intervindo apenas quando os problemas não estão a ser resolvidos). Existe no entanto a possibilidade de sucesso nos líderes transacionais se a eventual recompensa for valorizada pelos seus seguidores.

Relativamente aos líderes transformacionais, não existe apenas um “estilo pessoal de líder”, estes podem ser mais extravagantes ou trabalharem arduamente para a realização dos objetivos. Identificam-se no entanto, algumas características comuns como a autodeterminação, a proatividade e autoconfiança (Bass, 2009).

Segundo estudos realizados, os líderes transformacionais tendem a relatar um *locus* de controlo interno (Howell & Avolio, 1993) assim como um capital psicológico positivo, incluindo o otimismo, a esperança e a resiliência (Peterson, Walumbra, Byron, e Myrowitz, 2008).

Por último, a Liderança *Laissez-Faire*, aqui o líder tem um comportamento antagónico ao anterior, evita aceitar as suas responsabilidades, está muitas vezes ausente, não efetua um acompanhamento aos processos nem demonstra disponibilidade para pedidos de assistência e ainda, resiste em expressar as suas opiniões sobre questões importantes (Bass, 1997; 2009).

As suas características estão identificadas por dois pontos fundamentais, a gestão por exceção passiva e *Laissez-Faire*, tal como apresentamos abaixo (Bass, 2008):

1. Gestão por exceção passiva: o líder não procura pelos liderados que se afastam dos padrões efetivos, nem intervém quando os encontra. Não se envolve em discussões de liderança com o intuito de trazer entre eles o consenso.
2. *Laissez-Faire*: Proporciona aos membros do grupo total liberdade de ação, fornece-lhes apenas materiais ou informações, abstém-se de participar exceto para responder a perguntas e não faz comentários avaliativos. É um líder inativo ou invés de reativo ou até mesmo pró-ativo. Não delega, não delinea a questão a resolver nem estabelece os requisitos que devem ser cumpridos.

O resultado deste tipo de liderança manifesta-se por um trabalho de pior qualidade, de pouca produção, onde houve mais jogo, frustração, desorganização, desânimo e até agressão. Os liderados sentem maior distanciamento da liderança (Bass, 2008).

Ainda, segundo Bass (1997), não existe uma universalidade na teoria da liderança transacional e transformacional, pelo que a mesma conceção de fenómenos e relacionamentos podem ser identificados numa ampla sucessão de organizações e culturas, mas com outra designação. Desta forma, o tipo e o nível de sucesso da liderança procedem da congruência entre os valores culturais e o processo de liderança.

2.1.6. Liderança Feminina

Ao longo da história da humanidade temos assistido a um estereótipo de liderança, cujo perfil está assente na masculinidade, como sendo, pessoas fortes, diretivas e decididas. Apesar das mulheres conquistaram um maior acesso à supervisão e cargos de

chefia intermédia, continuam bastante raras, como líderes de elite e executivos de topo (Eagly & Karau, 2002).

As razões identificadas são a existência um estereótipo subtil sobre as características das mulheres que as coloca em posição de desvantagem em relação ao homem, e a existência dos chamados "telhados de vidro" que significa as dificuldades que as mulheres têm em ultrapassar os níveis de liderança mais baixos no mundo organizacional (Spector, 2006).

O olhar das organizações sobre a sua competência ainda é de desconfiança, e o relato de algumas mulheres que estão em liderança é de que existe uma tentativa constante de terem que provar que são melhores profissionais que os homens, ou então não merecem estar naquele lugar. Alguns estudos empíricos comprovam isto mesmo, as mulheres realmente têm de superar os homens para que os outros a considerem igualmente competente, porque o padrão de competência que se exige às mulheres é superior (Foschi, 1996, in Carli, 1999).

Quando a mulher ascende numa organização, normalmente o ambiente do acolhimento não é agressivo, mas sim de raridade e sem perspectivas de um convívio normal, pelo peso dos estereótipos tradicionais (Carreira, Ajamil & Moreira, 2001, in Muller, 2008).

Evidentemente que a subida da mulher a cargos executivos e de topo advêm de uma serie de fatores, sendo eles: o aumento da escolaridade que proporcionou à mulher as competências necessárias para concorrer com os homens aos vários cargos; o adiamento da maternidade e o aumento de suportes sociais que facilitam à mulher o equilíbrio entre a vida familiar e profissional (Gondim, Estramiana, Gallo, Vasconcellos & Bonfim, 2009), as legislações mais igualitárias, o autocontrolo da natalidade (Silveira, 2006) e as novas tecnologias aliviaram nos fardos domésticos (Nolen-Hoeksema, 2010).

Parece no entanto que outros fatores, e não menos importantes foram realçados num estudo qualitativo efetuado a 6 mulheres em liderança em vários Países, como a Croácia, Índia, Japão, Ucrânia e Zâmbia. Neste estudo o objetivo era entender o impacto dos modelos de referência, valores culturais e sistemas de apoio, tinham exercido na sua liderança. Estas mulheres afirmaram a forte influência na infância dos seus modelos de referência, o seu potencial pessoal e a sua formação no serviço aos outros os fatores de maior relevância no tipo de liderança que exercem hoje (Chandler, 2008).

Num outro estudo com 493 universitários em conclusão dos seus cursos de graduação, foram as mulheres que revelaram uma maior coerência interna e motivação

quer para a escolha quer para o desenvolvimento da carreira profissional, sendo talvez esta determinação o fator que as conduz ao alcance dos seus objetivos profissionais (Lemos, Bueno, Balão, Silva & Silva, 2005).

O mundo moderno e, por conseguinte as organizações apelam por líderes que se distanciam de um perfil autocrático, procurando líderes que estimulem à inovação face às constantes mudanças tecnológicas, que consigam trabalhar com pessoas diferentes (cultura, nação, etc) que formem, apoiem e envolvam os outros (Nolen-Hoeksema, 2010).

Neste seguimento e segundo o projeto GLOBE (*Global Leadership and Organizational Effectiveness*) que inclui 61 culturas, dirigido por Robert (2005), com o objetivo de analisar as inter-relações entre a cultura social, cultura organizacional e suas práticas assim como a liderança organizacional, estabeleceu-se um consenso quanto à definição de liderança, como sendo:

“ Competência de um indivíduo tem para influenciar, motivar e habilitar outros a cooperarem para a eficácia e sucesso das organizações de que são membros.” (p.14).

A liderança está estreitamente ligada a dois pressupostos, a competência e a eficácia. A eficácia da liderança, entre outras coisas, é caracterizada pela capacidade de motivar pessoas, construir relacionamentos e influenciar os resultados. O comportamento que é modelado pelo líder e gestão de topo marcam profundamente e determinam o nível de competência dos seus liderados (Khankhoje & Kumar, s.d.).

Partindo dos estereótipos de género, nas quais as mulheres desempenham um estilo de liderança orientado para as relações interpessoais e afiliativas e que os homens um estilo mais orientado para a execução da tarefa, os estudos de Eagly & Johnson (1990), demonstram que no ambiente organizacional, existem algumas limitações que provocam nos seus líderes (homens ou mulheres) a adoção de estilos semelhantes, e ainda que as organizações são mais propensas a escolher mulheres cujo estilo de liderança seja mais aproximado da do homem, não criando por isso espaço para expressarem a sua inclinação feminina. Estas duas razões foram as que os autores encontraram para o facto de não terem encontrado diferenças significativas entre a liderança feminina e masculina.

A riqueza emocional que advêm das características das mulheres dá a possibilidade de não só elas serem emocionais como permitirem que os outros também o sejam, fazendo com que as pessoas se sintam compreendidas. Esta capacidade emocional, leva a mulher a reconhecer as suas emoções mas também a captar as dos outros, permitindo por isso criar empatia com o outro, podendo elogiar em momentos oportunos, fortalecer a confiança, lealdade ou desapontamento, ou comunicar uma mudança (Nolen-Hoeksema, 2010) e assim ter a capacidade de colocar as necessidades dos outros em primeiro lugar (Kilpatrick, Bissonnette & Rusbult, 2002, in Nolen-Hoeksema, 2010).

Na perspectiva de Muller (2008), as mulheres devem deixar vir à superfície as suas características, para que estas sejam conhecidas de todos, explorando o seu próprio estilo e não imitando o modelo de liderança masculino. A sua conquista tem sido lenta mas persistente e estruturada com inteligência e muita perspicácia. Existem no entanto, enormes vantagens em que ambos (homens e mulheres) criem sinergias nas organizações.

Cada vez mais e em estudos mais recentes, apontam para a urgência dos líderes responderem aos diferentes contextos requerendo flexibilidade e um comportamento adaptativo. Para cada contexto, os líderes precisam de saber qual o diagnóstico da situação e identificar o comportamento mais apropriado. Os líderes precisam ter modelos mentais que facilitam a compreensão sobre os efeitos de seus comportamentos em múltiplos objetivos, bem como fazer um equilíbrio entre a competição e os valores éticos (Yukl & Mahsud, 2010).

A flexibilidade mental é uma das principais razões pelas quais as mulheres estão a conquistar posições de liderança, à medida que a economia se torna mais global, estas líderes encontram muitos caminhos para alcançarem os seus objetivos, não são conformistas nem rígidas, pelo que pegam nos recursos disponíveis e utilizam, criando novas soluções (Nolen-Hoeksema, 2010).

Num artigo de opinião escrito por Mckarney (2002) sobre o livro *Becoming Leaders: A Handbook for Woman in Science, Engineering and Technology*, cujo tema é a liderança crescente da mulher nas áreas da ciência, tecnologia, engenharia e matemáticas (STEM), outrora vista como exclusivas de homens, e enquadrando os vários papéis da mulher na sociedade e na família, explica que é necessário desenvolver um plano de carreira flexível que atenda em simultâneo às suas necessidades pessoais e

objetivos profissionais, sendo esta uma tática essencial para o sucesso. Este plano de carreira prevê uma proatividade na construção do seu caminho traçando cuidadosamente as suas estratégias, sempre com um alvo de equilíbrio dinâmico.

Conforme referido anteriormente a mulher desenvolve múltiplos papéis na sociedade e que segundo Michelle Obama, numa entrevista dada no programa 60 minutes, afirma que as mulheres “*são capazes de fazer mais do que uma coisa bem feita ao mesmo tempo*”! Estudos revelam que esta afirmação não é ideológica nem tendenciosa, mas os resultados demonstraram que as mulheres que trabalham fora de casa, cuidam da família, fazem trabalho voluntário na sua comunidade são mais saudáveis do que aquelas que têm poucos papéis (Brainbridge, Cregan & Kulik, 2006).

Existem no entanto, algumas crenças que persistem em afirmar que um projeto profissional na mulher trás futuramente consequências negativas na sua relação materna e em seus casamentos mas a pesquisa sistemática de Barnett (2004) indica que, em média, o projeto profissional, embora que exigente, é especialmente importante para o bem-estar das mulheres. As razões apontadas neste estudo, evidenciam uma superioridade na autoestima proveniente de uma realização pessoal e ainda pela independência financeira que proporcionava (dependente da situação) uma melhor qualidade de vida para a família como um todo.

O benefício da diversidade de papéis, tal como a identidade social é ainda apoiado por outras pesquisas, como a da psicóloga Nolen-Hoeksema (2010) que afirma que estes oferecem uma importante proteção contra traumas da vida, afastando os sentimentos de depressão e ansiedade, mesmo quando confrontadas com grandes fatores de *stress*. Explica-se que, provavelmente pelo contacto de grupos de pessoas diversificadas com quem conviver e recorrer em caso de necessidade, podem nutrir-se de satisfação e elevar a sua autoestima.

Relativamente aos erros que possam surgir da sua tomada de decisão, as mulheres tendem a ter uma relação mais tranquila sem minimizar o valor do erro, no entanto algumas tendem a usar uma forma mais agressiva de lidar com os erros se sentirem que serão julgadas por falta de rigidez da sua autoridade (Muller, 2008)

Na conclusão de um estudo efetuado pela psicóloga Alice Eagly & cool. (2003), que surgiu de uma compilação de 45 estudos através do método da meta-análise, sobre a liderança, revela que as mulheres apresentavam um tipo de liderança mais

transformacional e os homens uma liderança mais transacional. Neste mesmo estudo, foi considerado os atributos de um líder transformacional, como sendo aquele que encoraja e motiva o respeito e o orgulho de qualquer um dos colaboradores, comunica a importância dos valores e da missão da organização, inspira, motiva e cria entusiasmo sobre os objetivos futuros, examina as várias perspectivas para solucionar um problema e/ou tarefa, concentra-se no desenvolvimento e necessidades individuais dos colaboradores, apoiando-os, encorajando-os e treinando-os para fazer nascer o seu potencial.

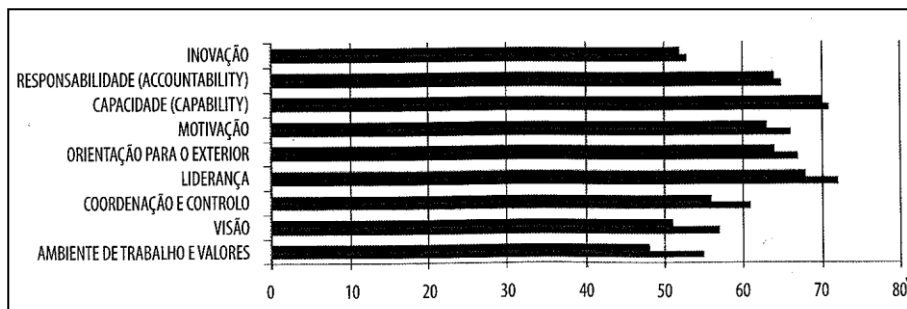
Estes resultados estão de acordo com a teoria da liderança transformacional de Bass (1985, cit. Cunha, et al., 2006) que defende que o líder produz três efeitos distintos nos colaboradores: (1) consciencializa os colaboradores da importância dos objetivos, (2) motiva-os a ultrapassarem os seus interesses pessoais em favor do grupo ou organização, (3) ativa as suas necessidades da mais elevada ordem, estimulando-os a ir mais longe.

No estudo publicado pela McKinsey (2007), e num universo de 100 organizações que demonstraram por publicação a composição dos seus órgãos de gestão, dos variados setores de atividade, na Europa, EUA e Ásia, e pela análise de 58 240 respostas, os resultados foram estatisticamente significativos apontando que, as organizações com maior percentagem de mulheres em cargos de gestão também são as empresas que têm o melhor desempenho.

Organizações com três ou mais mulheres em funções de gestão de topo obtiveram a pontuação mais alta para cada critério de avaliação traçados pela McKinsey na avaliação de desempenho organizacional, como sendo: inovação, responsabilidade, capacidade, motivação, orientação para o exterior, liderança, coordenação e controlo, visão, ambiente de trabalho e valores (Figura 1, Casaca, 2009, p.28).

Figura 1

Dimensões integrantes de uma organização de excelência



Fonte: McKinsey & Company (2007), *Women Matter, Gender Diversity, a Cooperate Performance Driver*, p.14, in Casaca, S. 2009, p.28.

Os resultados da pesquisa de Rosette & Tost (2010) sugerem que uma vez quebrados os telhados de vidro, as mulheres podem ter uma vantagem na liderança em relação aos homens. Especificamente, quando as mulheres conseguem chegar a uma posição de topo pelas características que lhes são únicas, como a construção de relações fortes, trabalho em equipa, cuidar de seus colaboradores através da formação de desenvolvimento. Estas características são consideradas mais benéficas para a organização, o que sugere uma nova construção do que é ser um bom líder.

Segundo Muller (2008) as mulheres dedicam um maior cuidado aos sentimentos dos outros, usando a sensibilidade na tomada de decisão, o que a causa relações mais próximas e mais humanizadas, criando uma maior coesão e adesão na equipa.

De acordo com Muraro (1969, in Morais, Melo, Lima, Batista & Viana, s.d.), espera-se que a mulher abrace a humanidade inteira e cuide dela como lhe é peculiar da sua condição feminina. Abdicar desse traço é abdicar de si mesma. Tem que manter a sua própria natureza, sem ter que imitar o homem, vivendo sim, as características que lhe são próprias em todas as áreas que lhe são confiadas.

A eficácia da liderança, entre outras coisas, é caracterizada pela capacidade de motivar pessoas, construir relacionamentos e influenciar os resultados. O comportamento que é modelado pelo líder e gestão de topo marcam profundamente e determinam o nível de competência dos seus liderados (Khankhoje & Kumar, s.d.).

No estudo de outros autores (Santos, Caetano & Jesuíno, 2008) foram encontrados resultados que corroboram a afirmação anterior. Este estudo pretendia testar a relevância do modelo teórico de liderança funcional, verificando se existia relação entre o conjunto de competências do líder com a eficácia da equipa. Os resultados obtidos comprovam que as competências dos líderes testados encontraram-se associadas à eficácia das equipas lideradas.

Para além das competências, a personalidade do líder deve ser ajustada ao tipo de trabalho, isto porque, também este ajuste contribuirá para a satisfação, desempenho e motivação dos funcionários. É importante que cada organização, dependendo da sua natureza, escolha a personalidade do seu líder de acordo com a sua cultura e vice-versa (Khankhoje et al, s.d.).

Na conclusão de um estudo efetuado por Khankhoje, & Kumar (s.d.), a 37 CEO da AMM (ONG) que atuam na Índia Central, as Mulheres em liderança demonstram ter uma liderança transformacional com um desejo maior de construir do que de vencer, com uma maior predisposição a explorar e dar espaço à opinião da sua equipa, visionárias e mais inspiradoras na sua abordagem. A comunicação da sua visão é clara e com metas definidas, envolvendo o grupo no processo de decisão, dando espaço a uma construção de equipa gerando uma intensa emoção em seus seguidores.

Noutro estudo que teve a participação de 323 pessoas (graduadas e estudantes pós-graduados) que visava compreender a resposta a um debate emergente sobre a existência de vantagens das mulheres em liderança nos contextos atuais, Rosette & Tost (2010) concluíram que o sucesso da organização era atribuído às mulheres que estavam em liderança de topo, avaliadas com uma maior facilidade na comunicação, maior competência de gestão e maior eficácia em geral, dando uma vantagem significativa na liderança qualificada executada por mulheres.

2.2. Motivação

A palavra motivação teve origem no latim *motivus*, que significa mover, a palavra motivação assumiu o significado de tudo aquilo que se pode mover, tudo aquilo que causa uma determinada coisa, ou o fim e a razão de uma ação (Goldim & Silva, 2009).

2.2.1. Conceito de Motivação

A motivação é um conceito da psicologia que apesar de já ter sido estudado por vários autores, a sua definição ainda se encontra em aberto. Geralmente é descrita como uma condição interior que impele o indivíduo a adoptar determinados comportamentos (Spector, 2006).

No entanto, são vários os autores que se preocupam em tentar defini-la. De acordo com Pinder (1998, p.11, cit. Cunha, et al., 2006) motivação é um conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo quer fora dele e que dão origem ao comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração.

Salanova, Hontangas e Peiró (1996, p.16, in Goldim & Silva, 2009) interpretam motivação como uma “ação dirigida a objetivos, sendo auto regulada, biológica ou cognitivamente, persistente no tempo e ativada por um conjunto de necessidades, emoções, valores, metas e expectativas”.

A motivação despertou o interesse dos pesquisadores tornando possível conduzir por um espectro amplo de teorias que foram desenvolvidas para entender os principais fatores implícitos na motivação, ressaltando a ênfase na ativação (estado inicial da pessoa), direção (alvo da ação), intensidade (variação da força da ação) e persistência (manutenção da ativação) (Goldim & Silva, 2009).

Compreender o comportamento das pessoas sem ter a percepção do que motiva esse comportamento é no mínimo absurdo, no entanto as pessoas são todas diferentes e as suas motivações e necessidades também o são e por causa disso são produzidos padrões de comportamentos diferentes. Para além disso estão as questões sociais e a forma como alcançam os seus objetivos que também são distintas entre as pessoas (Chiavenato, 2009). Neste sentido são identificadas três premissas que explicam o comportamento humano, como modelo básico da motivação (Leavitt, Pondy & Boje, 1989): a) comportamento é originado por estímulos internos e externos e existe causalidade do comportamento pela personalidade de cada um e pela influência do meio ambiente; b) o comportamento é a causa de um tipo de motivação, por isso não é causal mas sim orientado e dirigido para um determinado objetivo; c) o comportamento é orientado para objetivos, e nele existe sempre um impulso, necessidade, tendência, ou seja os motivos do comportamento.

Segundo Chiavenato (2009), o ciclo motivacional inicia como aparecimento de uma determinada necessidade, sendo esta classificada como a força dinâmica e insistente que estimula o comportamento. Sempre que surgir uma necessidade existe uma quebra no equilíbrio do organismo e como resultado deste, surge as tensões, insatisfação, desconforto e desequilíbrios.

2.2.2. Teoria dos objetivos de Locke & Latham

Sendo que o conceito de motivação intrínseca é caracterizado pelos fatores que impulsionam a ação e por sua vez a motivação extrínseca caracterizada pelos incentivos à ação, Locke & Latham (2004) mencionam três aspectos da ação que poderá afetar a motivação, são eles: direção (escolha), intensidade (esforço) e duração (persistência).

Desta forma é importante realçar que a motivação pode afetar tanto a aprendizagem como a capacidade das pessoas, e ainda a motivação pode determinar como é que elas irão fazer uso das capacidades e das aprendizagens (Locke & Latham, 2004).

Partindo do pressuposto de que a vida não é nada mais do que uma sequência de objetivos, Locke & Latham (2004) sugerem, uma teoria da motivação baseada na elaboração de objetivos.

O conceito de objetivo torna-se fundamental no conceito de motivação (Locke, 1978) uma vez que estes são os reguladores mais imediatos da ação humana e com uma maior possibilidade de ser transformados.

A definição dos objetivos torna-se assim de extrema importância, porque são eles que poderão trazer um nível superior no desempenho (Locke, 1978), e desta forma à que reunir uma quantidade de características que os promovam, como sendo: *specific* (específicos e diretos), *measurable* (mensuráveis), *agreed* (acordados e alcançáveis), *realistic* (realistas mas que seja necessário esforço), *timed* (com prazo) (Cunha, et al., 2006).

Em resumo, esta teoria afirma ainda que é necessário que os empregos aceitem os objetivos propostos, porque se assim não for estes não estarão comprometidos. Este é pois o principal objetivo, o de regular o comportamento consciente. Esta teoria, reconhece no entanto que, não leva em conta o efeito sobre o inconsciente do empregado que pode ou não ser congruente com o objetivo consciente (Latham & Locke, 2006).

2.2.3. Teoria Relacional de Nuttin

Fundamentada principalmente nos estudos do autor Lewin, a teoria relacional de Nuttin, utiliza o conceito de “espaço de vida” (Jesus, 2000). Este conceito explica que cada comportamento é interpretado e apreendido apenas por quem o vivência (Chiavenato, 2009).

A teoria relacional está igualmente alicerçada nas teorias cognitivistas, que defendem que cada indivíduo possui as suas próprias expectativas ou projetos que ambicionam alcançar, procurando agir de acordo com as suas perceções da realidade. As intenções ou comportamentos estão diretamente ligados às suas crenças que provêm da sua visão do mundo (Jesus, 2000)

Para Nuttin, o comportamento é conduzido pela lei da instrumentalidade e não pelo reforço automático (behavioristas), ou seja o sujeito vai ao alcance dos seus objetivos, segundo a perspectiva da situação onde se encontra, sabendo que aquele comportamento fará alcançar os resultados esperados (Jesus, 2000).

Existe no entanto, uma necessidade de possuir um sistema de auto regulação entre os resultados esperados e os obtidos, sendo por isso essencial uma relação entre os planos de estratégia ao nível cognitivo e os resultados a nível do comportamento (Jesus, 2000).

Este autor considera que, a motivação é explicada pela relação dinâmica do sujeito com o que o rodeia, direcionando o seu comportamento para as várias situações ou objetivos. Desta forma, o comportamento é explicado a partir de três pressupostos: 1) a nível psicofisiológico, que contém as atividades psíquicas onde o sujeito faz as suas construções do mundo comportamental; 2) a nível psicossocial, a interação do sujeito com o seu mundo, tendo como foco os seus projectos e objetivos; 3) a nível espiritual, que transcende o lado objectivo e da razão e que abrange as questões do sujeito perante a sua existência (Jost, 2010).

A subjetividade, os valores e a concepção de si são criadas a partir da construção dos relacionamentos com os outros e da interação com o mundo. A exteriorização do seu próprio ser está condicionado à interiorização da sua realidade objetiva (Jost, 2010).

Quer as necessidades sociais quer as as necessidades cognitivas tornam-se primárias por argumentos distintos. As primeiras influenciam o desenvolvimento da personalidade e as segundas direcionam o comportamento do sujeito para a concretização dos objetivos desejados.

Neste sentido, “podemos definir os motivos ou necessidades como esquemas ou esboços de relações entre o organismo e o mundo indispensáveis ao funcionamento e crescimento do primeiro” (Abreu,1982, p. 337, in Jesus, 2000).

2.2.4. Teoria das expectativas de Vroom

Esta teoria tem sido usada para compreender as motivações subjacentes aos comportamentos dos indivíduos. O objetivo tem sido entender a intenção do precursor imediatamente a um determinado comportamento particular e através deste determinar

os elementos que dão impacto a essa intenção, prevendo os próximos comportamento (Bilhim, 2008).

A escolha do comportamento estaria dependente de dois fatores, as expectativas individuais e a avaliação subjetiva do resultado desse comportamento baseado nas alternativas que estariam ao seu dispor. De acordo com o autor, as pessoas decidem os seus comportamentos de forma instrumental, isto é, tendem a maximizar o seu prazer e os seus ganhos e minimizar as suas perdas. A sua escolha teria uma junção de três conceitos cognitivos, “valência”, “instrumentalidade” e “expectativa/valor” (Goldim, & Silva, 2009).

Para Vroom, o nível de produtividade do indivíduo está condicionada aos seguintes fatores: desejo de atingir metas individuais, que pressupõe uma satisfação antecipada em relação a um resultado (“valência”), percepção da relação entre o alcance das metas e a produtividade (“expectativa/valor”) a capacidade de influenciar o seu nível de produtividade na certeza que tem a capacidade para o fazer (“relação entre expectativas e recompensas”) (Bilhim, 2008). Refere ainda que, a “instrumentalidade” indica a convicção de que o segundo resultado depende de um resultado anterior (Jesus, 1996).

Cada indivíduo faz as suas opções tendo em conta os resultados que julga alcançar, ao qual chamou “valências”. Se for uma valência positiva indica que o indivíduo deseja alcançar um determinado resultado, e se for uma valência negativa, o indivíduo tende a evitar esse resultado (Bilhim, 2008).

2.2.5. Teoria do fluxo de Csikszentmihalyi

O conceito de fluxo descreve um tipo particular de experiência que não só é fascinante mas muito agradável e torna-se autotélico, isto é, vale a pena fazer por si mesma, embora possa não ter consequência fora de si. A pessoa torna-se autotélica e com facilidade em experimentar nas várias atividades o fluxo, e desta forma a sua motivação para experimentar tais sensações são intrínsecas, embora as consequências destas possam ser extrínsecas. Por exemplo, um músico compõe e toca porque ama a música (intrínseca) e sente o fluxo sempre que o faz, no entanto também deseja ser conhecido e reconhecido pelo seu trabalho (extrínseca) (Csikszentmihalyi, 1999).

O estado de fluxo de Csikszentmihalyi (1997/1999, in Siqueira & Padovam, 2008), consiste na energia que um indivíduo coloca na tarefa que executa, com extrema concentração que desaparecem qualquer tipo de pensamentos, perdendo a noção do

tempo pelo prazer importado do envolvimento. Neste contexto, o envolvimento com o trabalho poderá produzir o fluxo, transformando o trabalho numa atividade de experiência positiva, desde que, esteja em causa atividades aliciantes, desafiadoras, que exijam aptidões próprias, que possuam metas e que o feedback seja claro e imediato.

2.2.6. Teoria da avaliação cognitiva de Deci

Segundo Ryan & Deci (2000) a motivação está relacionada com a energia, sua direção e persistência, ou seja, aspectos relativos à ativação e intenção. Estes aspectos são fundamentais para funções de liderança, Coach, prestadores de cuidados, entre outros, sendo o objetivo fundamental mobilizar outros para agir. As pessoas são no entanto movidas a agir por variados fatores, pelas mais variadas experiências e consequências, que podem ser internas ou externas a eles.

Na teoria de Deci (Jesus, 1996), que compreende uma abordagem integradora de outras teorias, pretende explicar como a pessoa realiza determinadas tarefas baseadas apenas no contentamento que lhe propiciam. Estas tarefas “são um fim em si mesmas porque não resultam de recompensas extrínsecas” (p. 120).

A motivação intrínseca envolve agir espontaneamente sobre uma atividade que dê prazer, fundamentada por sentimentos positivos resultante dessa atividade. Quando assim acontece, as pessoas exibem a curiosidade para explorar novos estímulos e trabalham no sentido de ultrapassar desafios (Deci, 1975; White, 1959, in Deci, & Ryan, 2008) e ficam bastante tolerantes à fadiga, adiando por isso a satisfação de outras necessidades (Jesus, 1996).

As pessoas intrinsecamente motivadas também são aquelas que demonstram um *locus* de controlo interno elevado, pelo que a sua necessidade é vista como algo interno e elas esforçam-se para obter recompensa que lhe satisfaça as necessidades intrínsecas (Cunha et al., 2006). Contrariamente, a motivação extrínseca que resulta da execução de uma determinada tarefa que conduz a uma recompensa tangível ou ao evitamento de uma penalidade (Deci & Ryan, 2008).

Estudos efetuados por Deci & Ryan (2000) concluem que, quando as pessoas são intrinsecamente motivadas, origina-se uma sensação de autonomia que produz satisfação. No entanto, quando as pessoas são recompensadas, ameaçadas, vigiadas ou avaliadas, tendem a diminuir a sua necessidade de autonomia e por conseguinte a

satisfação. Entretanto, se forem oferecidas escolhas, elas tendem a experimentar a satisfação de uma maior autonomia.

Pode-se inferir que, a percepção que o indivíduo tem do resultado da atividade encontra-se no interior ou no exterior do indivíduo, e este por sua vez, vai responder com base na motivação que possui para a realização dessa atividade. Quer dizer que quando é percebido um comportamento esperado do exterior, o indivíduo não revela motivação intrínseca a este (Deci, 1972).

Se uma pessoa que está intrinsecamente motivada para realizar uma atividade começa a receber incentivo externo para essa atividade, como por exemplo, recebe dinheiro, a sua motivação intrínseca diminui, mas se a mesma pessoa recebe incentivos verbais a sua motivação intrínseca aumenta (Deci, 1972). Segundo Deci, os incentivos externos e internos são interativos, no entanto quanto maior for o incentivo externo menor é a motivação intrínseca (Jesus, 1996).

Para Deci, o indivíduo necessita de se sentir competente e auto determinado, sendo esta a motivação que necessita para selecionar as oportunidades que vai encontrando no seu percurso e para assim demonstrar a sua capacidade, mesmo que para tal seja requerido um esforço adicional (Jesus, 1996).

2.2.7. Motivação feminina para a liderança

Neste artigo pretendemos estudar e averiguar as motivações das mulheres para exercer liderança. Segundo o autor os líderes frequentemente encontram na liderança um gosto intrínseco e não optam pela liderança por causa das suas habilidades (Maximiano, 2000).

Na perspectiva da teoria de McClelland, as pessoas têm necessidade de poder, no entanto e segundo este, o poder pode ser visto por duas dimensões: a) a pessoa procura a satisfação por meio da influência que exerce sobre os demais; b) a pessoa coloca a ênfase no poder social ou institucional e procura a satisfação de metas coletivas. A sua atenção está na mobilização e sentido de realização da missão do próprio grupo (McClelland, 1987).

Numa outra perspectiva, Mintzberg (1973, in Maximiano, 2000) vê a liderança como um conjunto de habilidades que a pessoa pode desenvolver partindo das suas aptidões. No entanto a comunicação é a peça fundamental para desenvolver as restantes habilidades, pois há que projetar a sua mensagem de forma clara e pertinente. Qualquer

pessoa pode vir a ser um líder desde que tenha essa motivação e desenvolva as habilidades por meio de treino.

Num estudo efetuado por Chandler (2008), as mulheres entrevistadas em seis países diferentes, revelaram o seu maior objetivo como líderes, ou seja, influenciar positivamente as respectivas nações e o mundo, aspirando por isso as posições de liderança para promover mudança organizacional por meio de exemplos pessoais de honestidade, integridade, competência, liderança, bem como no servir os outros de forma genuína, coadjuvando um modelo para os demais.

A tendência das mulheres assumirem cargos de liderança importantes é inspiradora, pois através dos séculos a mulher sempre o fez de forma simples, reservada mas eficaz, porque libertam as suas forças na direção das necessidades que observam, apoiam nos tempos difíceis, conseguem lidar com a mudança e a incerteza e compreendem os seus próprios sentimentos e os dos outros antevendo as consequências emocionais. Tudo isto porque o seu autoconceito não depende do que fazem ou têm, mas de quem são (Nolen-Hoeksema, 2010).

Sendo a família uma prioridade, a motivação para o sucesso no trabalho conduz ao bem-estar dos seus, e desta forma o trabalho torna-se um forte aliado ou invés de um rival da família. Em diversos estudos qualitativos, as mulheres relatam a satisfação em ambos os domínios (Friedman & Greenhaus, 2000, in Cheung & Halpern, 2010).

2.3. Bem-Estar

2.3.1 Bem-estar Subjetivo (BES)

Para Diener, Oishi & Lucas (2003), o Bem-estar Subjetivo (BES) seria, numa dimensão mais informal e utilizada pelos leigos, a felicidade, prazer ou satisfação com a vida.

Nestes últimos tempos a felicidade da espécie humana tem sido o foco de atenção das ciências humanas. Suas manifestações foram temas principais para a literatura e a sua possibilidade um problema na filosofia desde Platão. Religiosos, economistas entre outras ciências tentam ter uma resposta para a felicidade do homem, e a psicologia apenas se debruçava nos determinantes da infelicidade humana, preocupada com o lado mais escuro do homem (Strack, Argyle & Schwarz, 1991).

A raiva é causada por frustrações, a depressão pela perda de vínculos sociais ou fracassos. E a felicidade? (Strack, et al.,1991). No sentido de dar uma resposta a esta

questão, o estudo do BES, espelha as maiores preocupações sociais sobre o valor do indivíduo, a subjetividade deste na avaliação da vida, e o reconhecimento de que o BES envolve sentimentos e emoções positivas superiores à prosperidade económica significativa (Diener, Such, Lucas & Smith 1999).

Existem uma serie de tradições teóricas que impulsionaram os estudos do BES trazendo ao campo científico uma clarificação deste. A psicologia humanista foi uma dela, estimulou o seu interesse pela psicologia positiva (Diener, Ed., Oishi, S. & Lucas, R., 2003), e defende a perspetiva da psicologia numa dimensão da saúde mental, reunindo “estratégias para promover níveis superiores de felicidade e de satisfação com a vida” (Galinha, 2008, p.13).

Este tema tornar-se assim um importante assunto de pesquisa que foi recebendo a atenção de variadas perspetivas e por conseguintes teorias (Strack, et al.,1991).

Diener, Sandvik e Pavot debruçaram as suas pesquisas nas experiências hedónicas como uma fonte de felicidade e o resultado dos seus trabalhos foi conclusivo quando demonstraram que, a frequência do afeto é mais importante que a intensidade deste. Outros foram que, estudaram noutras dimensões, Brandstätter descreve que os aspectos da situação social e da personalidade interagem e influenciam as emoções positivas e negativas. O contexto cultural do bem-estar subjetivo é o foco do estudo de Csikszentmihalyi (Strack, et al., 1991).

Em 1986, Scherer e os seus colaboradores, investigaram esta questão e constataram que as relações sociais atingiam o topo da causa da felicidade, seguindo-se do sucesso (Scherer, K. R., Walbott, H. S. & Summerfield, A. B, 1986). MacPhillamy e Lewinsohn (1976, in Strack, et al., 1991) revelaram uma lista de 320 diferentes eventos e atividades agradáveis experienciadas pelas pessoas e que quase todos eles assentavam nas relações sociais. Estas experiências mostravam sentimentos poderosos de felicidade nas pessoas. A partir deste estudo foi sugerido uma “*short list*” de 7 principais causas de felicidade, como se verifica a baixo:

1. Contactos sociais com amigos ou outras pessoas nas relações íntimas;
2. Atividade sexual;
3. Sucesso, realização pessoal;
4. Atividade física, exercício, desporto;

5. Natureza, leitura, música;

6. Comida e bebida;

7. Álcool.

Segundo vários autores o conceito de BES é definido pelas avaliações emocionais e cognitivas que as pessoas fazem das suas vidas, ou seja como avaliam os eventos, a realização pessoal e satisfação nos vários domínios da sua vida (Diener, et al., 2003).

Este construto é, portanto, um termo genérico que se refere a vários componentes separados: satisfação com a vida no seu global, avaliação global do conjunto de eventos, e satisfação nos domínios da vida numa dimensão mais restrita, como casamento, trabalho, ordenado, lazer, habitação. Este conceito tem ainda duas dimensões de análise: a cognitiva e a afetiva (Diener, 2003).

Na dimensão cognitiva, representativa da avaliação global e subjetiva que a pessoa faz da sua vida, de todos os momentos que esta lhe proporciona, sejam eles mudanças ou contentamentos, ou seja a satisfação com a vida (Diener, et al., 1999). Nesta avaliação a pessoa pondera e verifica se está longe ou próximo das suas próprias aspirações ou objetivos de vida, adaptando para si um determinado estado emocional (Campbell & cols., 1976, in Siqueira & Padovam, 2008). Assim sendo, quanto menor for a diferença entre a realidade e as perspetivas do indivíduo, maior é a satisfação com a vida (Galinha, 2008).

Na dimensão afetiva subdivide-se em duas variáveis independentes, os afetos positivos e os afetos negativos. Os afetos são humores ou emoções que são sentidas pelas pessoas. O BES é caracterizado por um maior número de afetos positivos (sentimentos agradáveis), é na maioria das vezes experimentando pelas pessoas e os afetos negativos são menos frequente (como depressão, *stress* e raiva) (Diener, et al., 1999).

Os níveis de BES são influenciados pelas disposições da personalidade, como sendo a extroversão, neuroticíssimo e a autoestima. No entanto, e apesar da personalidade explicar uma quantidade significativa das variações do BES, existem outros fatores que o podem influenciar, como as circunstâncias da vida que têm uma influência a longo prazo e as variáveis culturais que explicam as diferenças ligadas aos objetivos e aos sentimentos apropriados das sociedades. A cultura pode ainda, influenciar a

personalidade e vice-versa. De acordo com os estudos dos autores, existem diferenças disposicionais que motivam as pessoas a sentirem mais ou menos afetos positivos pelo que, quer a genética quer a cultura parecem contribuir de forma significativa (Diener, et al., 2003).

Em suma, a cultura pode ter um papel importante sobre as causas da felicidade, influenciando os objetivos a perseguir pelas pessoas, bem como os recursos disponíveis para atingir esses objetivos (Diener, et al., 1999).

Nesta sequência, os estudos efetuados por Brunstein (1993), prevê esta questão quando falamos do BES confrontado com os objetivos pessoais. Existem três fatores preponderantes que demarcam o sucesso do BES na relação com as metas pessoais, são eles: a) comprometimento com as metas; b) alcance dos objetivos; c) desenvolvimento pessoal na realização dos objetivos. O autor concluiu que: 1) o compromisso dos objetivos e o alcance dos mesmos estão dependentes da intensidade do empenhamento da pessoa para progredir; 2) altos níveis de compromisso e condições favoráveis para o alcance dos objetivos exibem BES ao longo do tempo; 3) o BES é prejudicado sempre que existir um elevado compromisso, e as condições para atingir esse objetivo sejam desfavoráveis, sendo que a pessoa experimenta afetos negativos sobre este evento (frustração, medo falhar). Este estudo, também foi conclusivo, ao verificar que o progresso na realização do objetivo atua como uma causa de mudança positiva no BES e não ao contrário.

Na mesma linha de investigação, Carver & Scheier (1998, in Diener, et al., 1999) sugeriram que as divergências entre os objetivos e as acessibilidades disponíveis na vida real das pessoas influenciavam a quantidade de afetos positivos e afetos negativos que estes experienciavam.

A psicologia positiva na investigação do BES, tentou encontrar razões pelas quais algumas pessoas conseguem ter uma resposta positiva, e uma atitude resiliente perante as dificuldades ou momentos inesperados que a vida oferece. Para estas pessoas enfrentar as adversidades significa um desafio ao seu crescimento e maturidade, centrando-se apenas nos aspectos positivos desses acontecimentos, continuando a demonstrar serenidade e propósito. Quais seriam as suas fontes de fortaleza? (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

Para os autores, e no campo da experiência subjetiva apreendida sobre o bem-estar ao nível individual, as emoções positivas revelam-se pelos traços individuais, como a capacidade de amar, coragem, vocação, habilidade interpessoal, sensibilidade estética, perseverança, capacidade de perdoar, originalidade, aperfeiçoamento futuro, espiritualidade, nobres talentos, sabedoria? (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

Ser feliz, significa apreciar e valorizar os momentos mais gratificantes da vida, por muito pequenos que eles o sejam, como comer uma boa comida? (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

Se não considerarmos as condições de vida de precariedade e privação, existe probabilidade de todas as pessoas terem acesso à felicidade, porque esta apenas depende dos recursos internos de cada um. O seu alcance está dependente apenas do indivíduo e não de elementos exteriores que possam surgir. Csikszentmihalyi defende que a vida, em parte, é influenciada por processos químicos do corpo, pela interação biológica entre os órgãos, as sinapses cerebrais, e pela receção da informação da cultura na nossa mente. No entanto, o mesmo autor realça a importância da experiência individual. O que fazemos e como nos sentimos em relação a isso será determinado pelas interpretações dos nossos pensamentos e emoções, transmitidos dos processos anteriormente referidos Csikszentmihalyi (1999).

Para este autor, a felicidade seria tanto melhor quanto o indivíduo tivesse controlo da sua vida. O processo principal da sua teoria está assente na ideia do fluxo, que define como sendo um estado subjetivo experimentado pelo indivíduo numa entrega total à atividade desenvolvida. Como resultado das complexas atividades de fluxo, o indivíduo toma consciência que tanto os desafios colocados no momento como as suas capacidades foram submetidas a um crescimento psicológico, promovendo assim uma profunda satisfação. Esta experiência seria propícia a indivíduos com personalidades autotélicas, ou seja, classificam valioso e importante, apenas por si, tudo o que realizam, sem esperar reconhecimento exterior (Csikszentmihalyi, 1999).

Este conceito de elevada relevância para os estudos mais recentes emerge nas sociedades democráticas, cuja expectativa é que as pessoas desfrutem das suas vidas de forma harmoniosa e satisfeitas segundo as suas motivações intrínsecas, não dependendo por isso de outras situações externas (Galinha, 2008). As pessoas querem ser felizes mas pelas razões certas e lutarem pelos valores corretos na ausência de sentimentos de

felicidade (Diener & Scollon, 2003), e há ainda que salientar que, uma pessoa e/ou sociedade pode ter um elevado nível de BES, mas se faltar alguns ingredientes como a justiça, pode ser o elemento fundamental para oscilar o BES (Diener, et al., 2003).

O BES pode no entanto aumentar, sempre que o indivíduo atribua maior valor aos domínios da vida positivos, e menor aos domínios negativos. Desta forma, um evento da vida é positivo quando gera afetos positivos e resulta na satisfação de um ou mais necessidades de desenvolvimento (Galinha, 2008).

Parece ainda relevante que as sociedades tenham a informação que a felicidade prevê a longevidade das populações saudáveis, não atuando como um remédio eficaz na doença mas na sua prevenção. Esta realidade desperta para a promoção das políticas da saúde pública que visam a felicidade no maior número de pessoas (Veenhoven, 2008).

Nas pesquisas efetuadas por outros autores sobre a relevância do dinheiro na felicidade das pessoas, foram concludentes que existem grandes correlações entre a riqueza das nações e os relatórios do BES que se situam na média (Diener & Biswas-Diener, 2001).

O rendimento surge com pequenas correlações que podem ser maiores em países mais pobres. O desenvolvimento da economia das sociedades produziu um pequeno aumento nos níveis de BES. As pessoas que colocam os seus objetivos em valores materiais, mais do que em outros são substancialmente menos felizes, a menos que já possuam um estatuto de riqueza. O dinheiro pode aumentar o BES, quando isso significa evitar a pobreza e a viver numa nação desenvolvida. O rendimento parece ser um fator de aumento do BES mas a longo prazo, quando isso significa o meio pela qual proporciona às pessoas satisfazer as suas necessidades básicas. Entre o rendimento e o BES, depende da porção da ambição material que o seu rendimento possibilitar (Diener & Biswas-Diener, 2001).

Um estudo recente de Diener & Seligman (2002) foi conclusivo em detetar as características das pessoas mais felizes. A boa saúde mental e boas relações sociais foram as tónicas mais importantes. As pessoas mais felizes tinham boas relações sociais em geral e boas relações românticas em particular, embora algumas das pessoas infelizes também tinham boas relações sociais. Por essa razão, entendeu-se que as relações sociais de alta qualidade são necessários para o bem-estar, mas não suficientes. As pessoas mais felizes do grupo também revelaram níveis baixos nas escalas MMPI

psicopatologia, exceto alguns que revelaram um nível alto na escala de mania. As pessoas mais felizes eram ainda caracterizadas como mais extrovertidos, mais agradáveis e menos neuróticas.

2.3.2. Bem-estar subjetivo e o gênero

Num estudo de Diener & Scollon (2003) as mulheres experimentam um maior número de emoções negativas, pelo que ficam mais expostas a sofrer de transtornos de humor negativo. Uma das explicações para as mulheres reterem os níveis mais altos de depressão e ansiedade, é a ideia de que as mulheres são mais sociais e interdependentes. Consequentemente, elas também são mais suscetíveis de serem influenciados por eventos sociais, quer pela positiva quer pela negativa. Para além desta explicação, existe outra possibilidade, é que as mulheres são “ruminadoras” por natureza, valorizando experiências sofredoras do passado.

Em oposição ao estudo anterior, alguns autores reuniram uma serie de estudos publicados com o intuito de estudar as diferenças entre de gênero no BES. A conclusão deste permitiu apurar que as mulheres são relatoras de uma maior satisfação com a vida e maior felicidade que os homens. Esta diferença foi fundamentada pelos papéis sociais que as mulheres representam, que prepara a mulher para uma maior capacidade de resposta emocional. Estes papéis sociais também proporcionaram à mulher mais habilidade e atitudes adequadas para as várias situações. Para ambos os géneros, o casamento foi um dos preditores de maior BES, contudo o estado favorável é maior nas mulheres (Wood, Rhodes & Whelan, 1989).

2.3.3. Bem-estar no trabalho (BET)

A Society for Human Resouce Management (2003, in Spector, 2006), realizou uma investigação nos EUA, sobre o sentimento que as pessoas tinham relativamente ao seu trabalho. Concluíram que 76% das pessoas empregadas estavam satisfeitas com o seu trabalho. Esta pesquisa no entanto, não revelou quais as questões de insatisfação das pessoas.

Segundo Herzberg (1965), a insatisfação com o trabalho é determinada pelos sentimentos que o indivíduo possui para o contexto ou o ambiente em que a sua tarefa é realizada. Dez fatores distintos foram encontrados para descrever o ambiente de trabalho, são eles: política da empresa; liderança; condições de trabalho; vencimento;

vida pessoal; *status*; relações interpessoais com os colaboradores; relações interpessoais com os colegas; relações interpessoais com os superiores; segurança no trabalho

Segundo Siqueira & Padovam (2008), são ainda escassos os estudos nesta área e pouco conclusivas as teorias, sendo a opção dos vários autores mencionar o *bounout* e o *stress* (Daniels & Harris, 2000) (entre outros fatores) como questões negativas do trabalho e a satisfação com o trabalho focando o lado positivo.

O trabalho e o estatuto profissional parecem ter relevância significativa para uma estabilidade financeira e para um melhor nível de saúde, e por essa razão está relacionado com o Bem-estar (Galinha, 2008). Nos estudos de Argyle (1999, in Galinha, 2008) o BES é afetado pelo estatuto profissional, nomeadamente o afeto positivo, a satisfação com a vida, a autoestima, a apatia, a satisfação com o salário, a saúde e a habitação.

Existem três dimensões que constituem o conceito de Bem-estar no trabalho: satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e por último compromisso com a organização e que segundo os autores representam os vínculos positivos com o trabalho (Siqueira & Padovam, 2008).

Os dois primeiros vínculos nascem da relação do indivíduo com o seu trabalho, e o último pela relação do indivíduo com a organização, e proveem de convicções e afetos desenvolvidos pelos trabalhadores, dirigidos à organização e esta aos trabalhadores (Siqueira, Padovam & Chiuzi, 2007). Neste sentido, a organização proporciona condições sociais e financeiras aos trabalhadores e estes devolvem o seu desempenho, compromisso e dedicação, num comportamento de intercâmbio de ofertas e retornos, tornando-se numa troca justa (Siqueira & Gomide Jr, 2004).

A satisfação do trabalho é uma das três dimensões consideradas pelos autores anteriores, e é uma variável de atitude que demonstra o sentimento que as pessoas têm pelo trabalho, tanto no global como em relação a questões mais específicas (Spector, 2006) e também Herzberg (1965), apontava-a como sendo a causa dos sentimentos que o indivíduo nutre pela organização. A satisfação no trabalho é determinada pelos sentimentos que o indivíduo possui relativamente ao contexto do mesmo. Estes incluem: realização de tarefas; reconhecimento para a realização; interesse intrínseco na tarefa; maior responsabilidade na tarefa; avanço ou crescimento ocupacional e a possibilidade de crescimento profissional.

A definição mais utilizada para explicar satisfação no trabalho é a proferida por Locke (1976, in Voon, Lo, Ngui & Ayob, 2011), como um estado emocional positivo que nasce da avaliação da experiência do próprio trabalho.

Segundo Judge & Locke (1992) existem várias razões teóricas pelas quais afirmam que o bem-estar subjetivo pode influenciar a satisfação do trabalho, pelo que o bem-estar subjetivo é um resultado da disposição afetiva que pode influenciar a forma como o indivíduo reúne a informação sobre o seu trabalho. De uma forma simples, os autores explicam que os indivíduos felizes tendem a armazenar, avaliar ou a recolher as informações do seu trabalho de forma distinta e positiva ao contrário dos infelizes.

Seguindo a afirmação dos autores anteriores, Iolanda Galinha (2008) explica que através de uma estratégia de transferência horizontal, os indivíduos podem deslocar os afetos entre os domínios vizinhos, possibilitando ao indivíduo transferir horizontalmente as emoções ou afetos positivos de um domínio para outros domínios da sua vida. Desta forma, o indivíduo consegue aumentar o BES uma vez que garante a valência positiva na sua vida. Isto pode ser possível quando por exemplo, o indivíduo permite que as emoções positivas em relação ao domínio da vida familiar, sejam transferidas, estas mesmas emoções positivas, para o trabalho. Logo o BES pode influenciar a satisfação do trabalho e vice-versa, desta forma o indivíduo pode compensar entre os vários domínios da vida, permitindo utilizar as várias estratégias de equilíbrio. Outros estudos, foram conclusivos a este respeito, o BES e o BET são dimensões interdependentes, pelo que as situações de vida pessoal influenciam no contexto de trabalho e o antagónico também é evidente (Siqueira, et al., 2007).

De acordo com a teoria de Diener, o BES pode ser avaliado em dois níveis, a nível global ou específico, e aqui a satisfação com o trabalho toma um domínio mais específico. Neste contexto o BET é constituído por uma dimensão cognitiva, ligada à satisfação no trabalho e por outra dimensão afetiva anunciada por afetos positivos e negativos direcionados ao trabalho (Silva, 2009).

A partir desta especificidade, Siqueira & cool. (2007), consideram que a satisfação no trabalho é constituída por cinco grandezas, e que são: satisfação com os colegas, satisfação com a direção, satisfação com o sistema de promoções, satisfação com o salário e satisfação com a natureza do trabalho. A ideia chave dos autores é que a satisfação no trabalho é o resultado de um estado emocional positivo que tem origem no equilíbrio que o indivíduo consegue estabelecer com os vários intervenientes da

organização sejam eles, colegas, chefias ou até mesmo as tarefas que lhe são delegadas e que por sua vez vêm ao encontro das suas expectativas (Siqueira, et al., 2007).

Outra dimensão referida anteriormente no BET, é o envolvimento com o trabalho, e para compreender esta dimensão, Lodahi & Kejnar (1965) explicam que a sua gênese envolve a interiorização da importância do valor do trabalho para o indivíduo, assim se justifica que indivíduos que apresentem elevados níveis de envolvimento, consideram o seu trabalho uma parte muito importante das suas vidas. Estes indivíduos altamente envolvidos num bom desempenho no trabalho têm como resultado um aumento da sua autoestima.

Outra questão pertinente para o envolvimento no trabalho é sem dúvida o tipo de características que o trabalho terá, ou seja; a autonomia para a execução da função, o significado da tarefa, a identidade da tarefa, a diversidade de competências, o feedback e comportamentos da liderança, quantidade de comunicação e a tomada de decisão (Brown, 1996).

A tomada de decisão sugere à pessoa uma oportunidade para sentir, que aquilo que está a fazer faz parte de uma contribuição importante para o sucesso da empresa e para a determinação do Self (Bass, 1965, in Ramsey, Lask & Marshall, 1995).

A conceptualização do *Flow* (fluir) de Csikszentmihalyi (1999) traz-nos até aqui uma reflexão sobre o envolvimento no trabalho. Quando uma pessoa está envolvida numa tarefa apazível e exigente, mas cujos conhecimentos são suficientes para a executar com rigor e excelência, a sua energia é sintetizada apenas para a tarefa, abstraindo-se de tudo à sua volta e perdendo a noção do tempo e até do seu estado corporal de consciência. No entanto, para que o flui seja possível é necessário que as condições para a ação sejam favoráveis, e se assim for a emoção é tanta que não há passado nem futuro, apenas o momento.

Do ponto de vista de segundo Siqueira & Gomide Jr. (2004), para compreender melhor o envolvimento no trabalho é necessário expor os fatores responsáveis pelo seu aparecimento e são eles: a personalidade do trabalhador, particularidades do líder, especificidade da função e papéis organizacionais. E conseqüentemente, o envolvimento no trabalho tem os seguintes efeitos para a organização: mais empenho no trabalho, melhor desempenho, diminuição do absentismo, menor rotatividade, maior satisfação no trabalho e maior comprometimento com a organização (Siqueira & Gomide Jr., 2004).

Apesar de serem várias as conceptualizações de compromisso organizacional é a de Mowday, Steers & Poner (1979) que usualmente identificamos nos estudos sobre esta matéria. Estes autores mencionam que o conceito tem três dimensões; 1) a aceitação dos objetivos e valores organizacionais, 2) a disponibilidade para exercer um esforço adicional pela organização e 3) um forte desejo de manter uma filiação à organização.

Os indivíduos altamente comprometidos são suscetíveis de manter atitudes mais positivas em relação à organização, são mais empenhados e menos ausentes nos resultados, e são ainda mais propensos a possuírem um bom desempenho na sua função (Mowday & McDade, 1979).

Mais recentemente, Meyer, Allen & Smith (1993), identificaram três tipos de comportamento organizacional: 1) comportamento de ordem afetiva; 2) comportamento de ordem de continuidade e 3) comportamento de ordem normativa. Discutem no entanto, a sua natureza e as origens dos três componentes do compromisso organizacional, sendo que o primeiro surge de fatores como as condições de trabalho e as expectativas atingidas, o segundo dos benefícios alcançados e empregos disponíveis, e por último o terceiro que surge dos valores pessoais do trabalhador e das suas obrigações.

De acordo com várias investigações efetuadas ao longo dos anos, contemporaneamente é exequível reconhecer que existem duas bases psicológicas do comportamento organizacional, uma de natureza afetiva e outra de natureza cognitiva. A primeira conduz-nos ao entendimento que a pessoa desenvolve um forte envolvimento com a organização (ligações emocionais), e como resultado deste envolvimento são produzidos pela pessoa sentimentos positivos ou negativos. A segunda baseia-se nas crenças cognitivistas que a pessoa amplia diante das relações que estabelece com a organização (Siqueira & Gomide Jr., 2004; Siqueira, et al., 2007).

Nesta sequência, o compromisso de natureza afetiva remete-nos para o conceito de BET, numa compreensão de que através das relações estabelecidas entre as pessoas e a organização, podem resultar em vivência agradáveis e positivas. Esta dimensão revela o grau emocional da ligação da pessoa à organização, e a identificação com esta resultará no seu envolvimento. A sua permanência e continuidade é o resultado satisfatório das experiências com a organização (Allen & Meyer, 1996). Caso esta situação se inverta, o sentimento será negativo ou de desprezo, refletindo por isso uma ausência de compromisso afetivo ou de vinculação com a organização (Siqueira & Pavodom, 2008).

4. Questões de Investigação

Este estudo pretende responder a algumas questões sobre a influência da Liderança Feminina num contexto onde as nações ainda não valorizam as capacidades e a disponibilidade das mulheres no mundo organizacional (Rosette & Tost, 2010). Gostaríamos de investigar quais as suas verdadeiras motivações (Deci, 1972:1975; Deci & Ryan, 2008; McClelland, 1987; Herzberg, Mathapo, Wiener & Wieser, 1974; Csikszentmihalyi, 1997; 1999) (Questão nº 1) num contexto que tem sido mais direccionado para os homens e caracterizar o estilo de liderança (Bass, 1997:2008:2009; Bass & Avolio, 1994; Eagly & cools., 2003) (Questão nº 2) mais predominante em Portugal. Existe ainda, o interesse de compreender o impacto (Chandler, 2008; Khankhoje & Kumar, s.d.) que pode causar no estilo de liderança adotado pelas mulheres nas organizações

Ao longo da história da mulher na sociedade têm-se assistido a um aumento dos seus papéis sociais (Nolen-Hoeksema, 2010), e que segundo alguns autores a mulher sempre conseguiu gerir todos eles com sucesso (Nolen-Hoeksema, 2010; Mckinsey, 2007; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Este estudo pretende entender como é que as mulheres em Liderança avaliam e julgam os eventos da sua vida, na complexidade entre a interação dos fatores cognitivos, afetivos e contextuais, ao nível dos seus processos internos, na avaliação do Bem-estar subjetivo (BES) (Diener, Oishi & Lucas, 2003; Diener et al., 1999; 2003) (Questão nº 3). Como já foi referido anteriormente na revisão literária sobre este tema, o BES é um conceito associado a fatores cognitivos (julgamento dos eventos da vida) e fatores afetivos (estado, humor e traço) sendo apenas controlado a partir do indivíduo e estando nas suas mãos o seu aumento (Diener, Oishi & Lucas, 2003; Diener et al., 1999;2003)

De acordo com Galinha (2008), as sociedades democráticas têm o maior interesse no estudo do conceito de BES, porque a perspetiva e o objetivo destas é que as pessoas possam encontrar a sua realização pessoal com base nos seus critérios intrínsecos.

Para além da sua avaliação do BES, pretendemos aprofundar um pouco mais e apreender os seus vínculos com o trabalho e com a organização, e verificar se as suas vivências no contexto do trabalho são aprazíveis e positivas, através do estudo do Bem-estar trabalho (BET) (Questão nº 4). O BET é um constructo com três dimensões afetivas: satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento

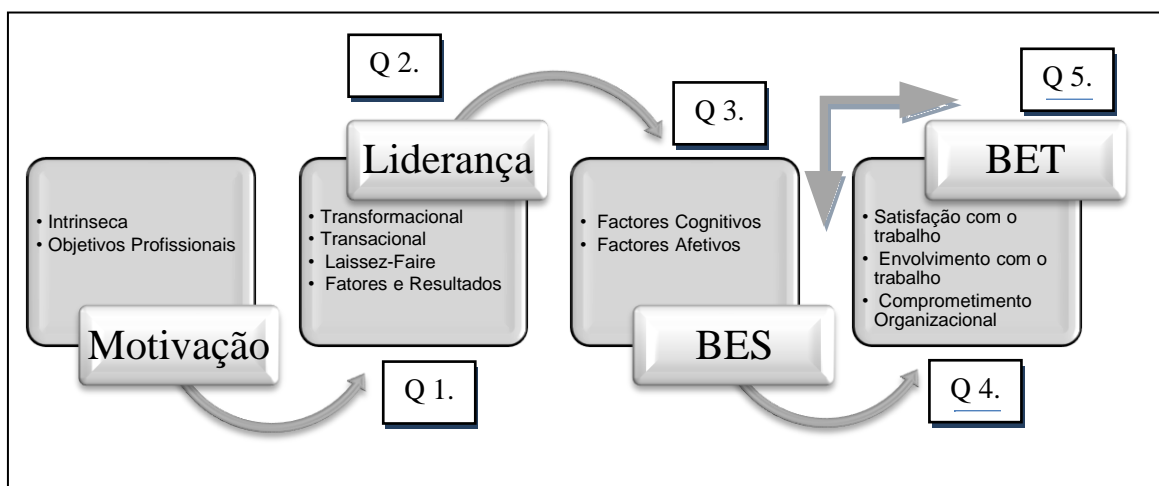
organizacional (Siqueira & Gomide Jr., 2004; Siqueira, et al., 2007; Mowday & McDade, 1979; Meyer, et al., 1993; Csikszentmihalyi, 1999).

Sabendo que o BET pode influenciar positivamente o BES e *vice-versa*, nos vários domínios da vida, consideramos importante indagar se estas dimensões se influenciam no nosso estudo (Questão nº 5) (Galinha, 2008).

Para compreender melhor estas questões foi criada uma figura que representa a relação entre as questões de investigação (Figura 2) que julgamos facilitar a interligação dos vários conceitos.

Figura 2

Relação entre as questões de investigação.



4.1. Definição das questões de Investigação

Todavia e para clarificar as nossas questões de investigação, entendemos averiguar:

Questão 1: Será que as Mulheres mais motivadas intrinsecamente tendem a apresentar um estilo de Liderança transformacional?

Questão 2: Será que a liderança feminina exercida pelas mulheres em Portugal é transformacional?

Questão 3: A Liderança transformacional tende a apresentar níveis de BES mais elevados?

Questão 4: As mulheres em liderança apresentam níveis elevados de vinculação com o trabalho/organização resultado das experiencias positivas neste?

Questão 5: Será que as Mulheres em liderança e com um maior nível de BES, apresentam igualmente um maior nível de BET?

A partir da figura anterior (Figura 2) e como sugerido na literatura anteriormente mencionada, visando as variáveis que se mostram associadas aos constructos acima propostos como a motivação (liderança, BES e BET) esperamos que esta investigação ajude o leitor e aos demais, a compreender estas questões. Ao que se sabe, e até ao momento, a relação destas variáveis nunca foram testadas em Portugal, pelo que consideramos o estudo inovador e pertinente. A Figura 2 apresentada, mais do que contextualizar um conjunto de variáveis, aspira estabelecer como uma proposta de análise, através da qual pretendemos explicar como se comportam todos os fatores quando associados entre si.

Existe uma grande preocupação mundial em colocar a mulher na corrida à liderança organizacional, e muitos estudos têm sido concretizados para caracterizar essa liderança, segundo os modelos teóricos existentes. Este estudo pretende encontrar algumas relações de casualidade sobre os constructos acima referidos e a mulher líder, mas num olhar multidimensional, retirando por isso toda a preocupação sobre a corrida à liderança.

5. Metodologia

Este estudo compreende uma serie de ações que encaminhem para soluções aos questionamentos anteriormente referidos, e aos quais existe uma secasses de investigações. Essas ações têm como base procedimentos racionais e sistemáticos.

Do ponto de vista da sua natureza é uma pesquisa básica que pretende originar novos conhecimentos para o avanço do mundo científico, sendo a abordagem da problemática efetuada através da pesquisa qualitativa e quantitativa.

Trata-se de um estudo exploratório, cujo objetivo é proporcionar uma maior familiaridade com a problemática da investigação e torná-la manifesto. Para isso, foi efetuado um levantamento bibliográfico exaustivo, procedeu-se à realização de entrevistas semi-estruturadas com mulheres em Liderança de topo e que através das suas experiências pudessem ajudar a clarificar a nossa investigação.

No entanto, e para aprofundar ainda melhor esta problemática, caracterizar a amostra, estabelecer relações entre as variáveis e intensificar os nossos objetivos,

recorremos também a uma dinâmica descritiva através de questionários e escalas de medida.

5.1. Caracterização da Amostra

A amostra deste estudo tem por base mulheres em liderança em Portugal, de nacionalidade Portuguesa, com os seguintes requisitos: liderasse uma equipa com o mínimo de 3 pessoas, o seu cargo teria que corresponder a um cargo de decisão, excluindo a hipótese de cargos intermédios. As participantes trabalham na região de Lisboa, quer no setor público quer no privado. O número total da amostra é de 20 mulheres.

Procuramos aqui e nesta primeira etapa descrever a amostra observada a partir das variáveis sociodemográficas. As participantes do estudo apresentam um escalão etário com predominância nas idades entre os 37 e 40 anos (25%), e a menor percentagem nas idades acima dos 71 anos (5%) a maior parte delas são casadas (75%), e em menor percentagem, divorciadas (10%). Relativamente ao número de filhos, a maioria das participantes optaram maioritariamente por ter dois filhos (40%) e em menor percentagem optaram por três filhos (10%). Nas habilitações literárias, a maioria das participantes têm uma Licenciatura (50%), mas algumas contudo para além da Licenciatura têm também um MBA (15%), com menor frequência as restantes optaram por outras habilitações (5%, em cada uma das designadas) como Mestrado, Doutoramento, Escola Comercial, Licenciatura (2) e um Doutoramento, e por fim Master (Tabela 1).

Tabela 1

Caracterização Sociodemográfica dos Participantes (N=20).

Variável	n	%
Escalão etário		
24-28	2,0	10%
33-36	4,0	20%
37-40	5,0	25%
41-45	4,0	20%
46-49	4,0	20%
71	1,0	5%
Estado civil		
Casada	15,0	75%
Solteira	3,0	15%
Divorciada	2,0	10%
Nº filhos		

0	4,0	20%
1	6,0	30%
2	8,0	40%
3	2,0	10%
Habilitações literárias		
Licenciatura	10,0	50%
Mestrado	1,0	5%
Doutoramento	1,0	5%
Escola Comercial	1,0	5%
Frequência Ensino Superior	2,0	10%
Licenciatura + MBA	3,0	15%
Licenciatura (2) + Doutoramento	1,0	5%
Master	1,0	5%

Legenda: Tabela com a descrição sociodemográfica que inclui os dados: escalão etário, estado civil, número de filhos e habilitações literárias.

Nesta segunda etapa, apresentamos os dados socioprofissionais que recorremos da amostra. O tempo de serviço das mulheres em liderança, e como podemos analisar pela Tabela 2, encontra-se entre os períodos dos 10 aos 20 anos (42%) e num período mínimo intercalado entre os 30 e os 48 anos (11%) de serviço.

Quanto ao tempo que exercem a funções de liderança, a amostra revela que as mulheres que participaram do estudo, exercem funções de liderança recentemente, ou seja segundo a organização dos escalões, de há um ano a sete anos é que estas mulheres exercem liderança (42%), e as que mais anos têm de exercer a função encontram-se identificadas no escalão 18 aos 23 anos (26,3%) com uma percentagem menor de mulheres.

Esta amostra encontra-se dividida por vários ramos de atividade no mercado de trabalho, no entanto encontramos as mulheres em liderança em maior número na educação (40%), mas naquelas áreas que as encontramos em menor número, são bastante diversas as atividades (todas com 5%), Management, Jornalismo, Marketing e Publicidade, Telecomunicações, Banca, Advocacia, Farmácia e Gestão.

No que se refere ao número de liderados que as mulheres influenciam e têm responsabilidade e de acordo com a análise da Tabela 2, identificamos um número de 10 a 18 liderados com a com maior percentagem (40%) e um número de liderados superior a 260 liderados como sendo o valor mais baixo (5%) da amostra. Quando se refere ao género dos liderados podemos inferir que as equipas lideradas por estas mulheres são equipas com menor número de homens, ou seja, verificamos que até 1 homem na

equipa (55%) é onde está a maior percentagem e em equipas onde o número de homens aumenta de 12 ou mais homens são em menor quantidade (10%) na amostra, enquanto isso o números de mulheres nas equipas são superiores, sendo que se situam em maior número entre 2 a 10 mulheres (55%) e quando esse número de mulheres aumenta (+ 156 pessoas) verificamos que são em menor quantidade (10%). Em ambos os casos, verifica-se que quando aumenta o número de liderados diminui a frequência das líderes.

Tabela 2

Caracterização Socioprofissional das Participantes (N=20.)

Variável	n	%
Tempo de serviço		
até 10 anos	3,0	16%
10-20	8,0	42%
21-28	6,0	32%
30-48	2,0	11%
Missing	-1,0	
Tempo exerce liderança		
1-7 anos	8,0	42%
10-14	6,0	31,6%
18-23	5,0	26,3%
Missing	-1,0	
Ramo de atividade		
Área Social	2,0	10%
Educação	8,0	40%
Real Estate Management	1,0	5%
Jornalismo	1,0	5%
Saúde	2,0	10%
Publicidade e Marketing	1,0	5%
Telecomunicações	1,0	5%
Banca	1,0	5%
Advocacia	1,0	5%
Farmácia	1,0	5%
Gestão	1,0	5%
Número de liderados		
3-8	6,0	30%
10-18	8,0	40%
25-40	2,0	10%
50-70	2,0	10%
260	1,0	5%
5000	1,0	5%
Número de liderados Homens/Mulheres		
Homens		

	0-1	11,0	55%
	2-10	5,0	25%
	12-20	2,0	10%
	+ 104	2,0	10%
Mulheres			
	0-1	0,0	0%
	2-10	11,0	55%
	11-18	4,0	20%
	30-60	3,0	15%
	+ 156	2,0	10%

Legenda: Tabela com a descrição socioprofissional que inclui os dados: tempo de serviço, tempo que exerce liderança, ramo de atividade e nº de liderados: homens e mulheres.

5.2. Instrumentos

Para a elaboração do estudo foram escolhidas dois tipos de abordagens: A análise qualitativa e quantitativa.

Na análise qualitativa, considera-se que existe uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, ou seja, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que é executado num ambiente natural. Os entrevistadores buscam a análise dos dados indutivamente sendo o elemento principal desta abordagem, o processo e o seu significado (Silva & Menezes, 2001).

Para esta abordagem foi elaborado um guião de entrevista (Anexo A) com vista a funcionar como base para as entrevistas realizadas. Esse guião de entrevista contém 7 perguntas abertas com os temas investigados *à priori* sobre a liderança, Motivação, BES e BET.

A primeira e a segunda pergunta do guião de entrevista vai ao encontro da nossa Questão 1 de investigação, e pretende compreender que tipo de motivação impulsiona as mulheres para a liderança e de que forma è que atingiram essa liderança (1) “*Gosta de desempenhar funções de Liderança? Se sim, qual é a sua motivação?*”; (2) “*Durante o seu percurso profissional e até à posição que se encontra neste momento quais os principais fatores que contribuíram para o seu Acesso a funções de liderança?*”; da terceira à quinta questão do guião de entrevista, (3) “*Quais as estratégias de liderança que utiliza e quais as suas características particulares que marcam o seu sucesso?*”; (4) “*Qual a perceção que considera que os outros têm relativamente ao seu desempenho como líder?*” (5) “*Essa perceção é igual em homens e mulheres?*”; Considera que existem

diferenças significativas na liderança de homens e mulheres? Se existem, quais as diferenças que destacaria nas mulheres em liderança?, pretende-se caracterizar o tipo de liderança feminino praticados pelas entrevistadas, e desta forma respondemos à nossa Questão de investigação nº 2.

A partir dos pressupostos do BES, nos julgamentos que as pessoas fazem da sua vida, pretendemos encontrar essa avaliação das mulheres em liderança através da Questão nº 6 do guião (*“A mulher desempenha muitos papéis na sociedade...” Como consegue conciliar a sua vida profissional e familiar?*”), e ainda partindo da análise de todo o discurso, classificar os afetos positivos e negativos pronunciados pelas entrevistadas, e desta forma conseguimos responder à nossa Questão de investigação nº 3.

Por último e para responder à nossa Questão de investigação nº 4, utilizamos a questão nº 7, colocada no guião de entrevista que deixa espaço para as mulheres se pronunciarem sobre a organização presente ou futura onde projetam os seus objetivos (*Quais são as suas perspetivas de futuro para a sua carreira profissional? (vai continuar a desempenhar sobre este método; continuar em liderança...)*).

Apesar de ter sido esta a organização das questões do guião, encontramos muitos comentários, opiniões sobre estes vários temas ao longo do discurso e que iremos projetar.

A cada entrevistada foi aplicado um protocolo com cinco escalas distintas. Na primeira escala, e para caracterizar o estilo de liderança exercido pelas mulheres em liderança utilizou-se o *Multifactor Leadership Questionnaire (5X)* ou QML – Questionário Multifactorial de Liderança (5X) de Bass & Avolio (1995/2000) na versão portuguesa (validado por Gonçalves, 2008) conforme Anexo A, e indicada para estudos organizacionais, com uma escala de *Likert* de 5 pontos (de 0= “Nunca” e 4= “Frequentemente se não sempre”) com 45 itens. Ao que foi possível apurar esta escala já tinha sido utilizada na população portuguesa através dos estudos efetuados pelos autores, Ventura, Costa e Castanheira, 2005; Gomes, 2005 (ambos em contextos desportivos); Gonçalves, 2008 (contexto hospitalar – enfermeiros) e Miranda, 2010 (contexto organizacional).

Seguindo-se o instrumento de medida da Motivação, Questionário para a avaliação da Motivação de Professores (Jesus, 1996), adaptada à população em estudo (Anexo A). Este questionário pretende analisar o projeto profissional das mulheres enquanto líderes. A participante é convidada a escolher uma das três alternativas sugeridas quanto aos

seus objetivos profissionais, e como resultado apresentará uma maior ou menor orientação motivacional para o exercício da função. A resposta da participante vai refletir o desejo de desempenhar a função de liderança, ou invés disso expressar o desejo de exercer outra função/atividade profissional, que sugere ou o desejo de permanência ou de abandono dessa mesma função de liderança no decorrer da sua carreira profissional. Outra questão colocada e de resposta aberta, solicitava ao participante indicar a profissão que gostaria de exercer no momento presente e dali a cinco anos, pelo que, quanto maior for a aproximação da resposta a estas duas situações, maior é a sua orientação vocacional. Por último a terceira questão solícita ao participante que se defina quanto ao grau “em que deseja continuar a exercer a profissão atual”, e com três opções resposta: “pouco”, “moderadamente” ou “muito”. O resultado das questões anteriores que analisam o projeto profissional, foram cotados através da soma dos itens 1,2 e 3, sabendo que a média alcançada foi de 4,413 (Jesus, 1997:1998) as respostas são cotadas de 0 (menor orientação para a liderança) a 2 (maior orientação para a liderança), no entanto no item 2 a resposta é cotada com 0 se a participante não deseja exercer funções de liderança em ambas as respostas e é cotada de 2 se as respostas são iguais em ambas as respostas.

A motivação intrínseca, que é avaliada por questões indicadoras de realização, satisfação, autoestima e desenvolvimento individual, e que pretendem avaliar a motivação intrínseca das mulheres em liderança. O instrumento da motivação intrínseca surge através de uma adaptação do Questionário IMQ de Lawler & Hall (1970; Jesus, 1996) e contém 4 itens, com uma escala de *Likert* de 7 pontos (1= discordo totalmente a 7= concordo totalmente). Para obtenção da avaliação dos resultados dos 4 itens é necessário ter em conta que a média obtida foi de 22,462 (Jesus, 1997:1998).

Estes instrumentos já foram utilizados em outros estudos em Portugal (Jesus, 1996; Vieira & Jesus, 2007) e Brasil (Jesus, et al., 2010), mas ao que se conseguiu apurar apenas em estudos sobre a profissão de professor e os resultados da consistência interna do Projeto Profissional foi de .881, e da Motivação Intrínseca de .848 (Jesus, et al., 2010).

Na continuação do protocolo seguiu-se a aplicação da escala que permite avaliar o BES (Anexo A). Este instrumento, que é constituído por duas dimensões a satisfação com a vida (SWLS) no seu global e os afetos positivos e negativos (PANAS). A primeira dimensão que pretende avaliar a componente cognitiva do BES, estimada a partir da *The satisfaction with life scale* (SWLS), estruturada por Diener e cool. (1985) e

validado para a população portuguesa por Simões (1992, Vieira & Jesus, 2007). Este instrumento é constituído por 5 itens e com uma escala de *Likert* de 5 pontos (1= “Discordo muito” a 5= “Concordo muito”). A SWLS pretende avaliar o juízo subjetivo que cada indivíduo faz sobre a qualidade da sua própria vida de acordo apenas com os seus critérios. Nas dimensões dos afetos positivos e negativos (PANAS - Watson, Clark & Tellegen, 1988; Simões, (1993, Vieira & Jesus, 2007), validado para a população portuguesa por Simões (1993, Vieira & Jesus, 2007). Este instrumento é constituído por 22 itens, 11 para avaliar os afetos positivos e 11 para avaliar os afetos negativos, prosseguindo de uma escala de *Likert* de 5 pontos (1= ”muito pouco ou nada” a 5= “muitíssimo”). Esta escala diferencia-se da original pelo facto de possuir mais dois itens, porque o autor referido anteriormente, concluiu que a sua inserção melhorava os alfas e o mesmo apresentava correlações item/total mais favoráveis. A partir da análise dos resultados indica um coeficiente de alfa de Cronbach na PA, .87, na NA, .84 e na SWLS, .83.

No âmbito da avaliação do bem-estar no trabalho (BET), utilizamos a versão reduzida de Siqueira (1995; Siqueira, Padovam & Chiuzi, 2007), adaptado para a população portuguesa por Murcho, Jesus & Pacheco (2010) (Anexo A – Secção E). Neste instrumento distinguem-se três subescalas, a primeira a satisfação no trabalho – EST - de 15 itens, a segunda, o envolvimento com o trabalho – EET – de 5 itens e por último o comprometimento organizacional afetivo – ECOA – de 5 itens. Todas as subescalas referidas anteriormente têm uma escala de *Likert* com 7 opções (1= “discordo totalmente” a 7= “concordo totalmente”).

5.3. Procedimentos

Foi preferida uma abordagem qualitativa para a primeira fase do processo, que estava sustentada num guião de entrevista e na gravação das entrevistas efetuadas. Posteriormente uma análise quantitativa, sustentada em cinco escalas distintas.

O objetivo do estudo qualitativo foi explorar as perspetivas individuais das mulheres e compreender como estas mulheres gerem a sua profissão e a sua vida pessoal, o que as motiva a escolher cargos de liderança e quais as experiências que conduzem ao seu Bem-estar Subjetivo.

Para a organização das questões da entrevista foi necessário a pesquisa e análise de artigos e estudos, alguns deles mencionados nesta tese, a fim de nos trazer o fio condutor desta problemática. O guião de entrevista ficou com a seguinte organização: dados sociodemográficos; como idade, estado civil, número de filhos e habilitações

literárias, e outros dados pertinentes para o estudo; tempo de serviço, tempo que exerce liderança, número de liderados, número de homens e número de mulheres, seguidas de sete questões abertas (Anexo A).

O critério decisivo para a seleção das 6 mulheres entrevistadas foi sua posição de topo independentemente do ramo de atividade, sendo que essa informação foi cedida por uma instituição internacional de mulheres em liderança em Portugal, que se tornaram disponíveis em colaborar com esta investigação, cedendo-nos o contacto de algumas dessas mulheres. Foi endereçado um mail às mulheres selecionadas a explicar o tema do estudo e a convidá-las para fazerem parte do mesmo. Após a resposta positiva destas, e também por mail, era confirmada a data e a hora da entrevista. Esta amostra foi assim escolhida porque julgamos que estas mulheres são uma boa representação da população em estudo.

As mulheres contactadas prontificaram-se a serem entrevistadas e sem resistência a qualquer das questões, desde que as suas identidades se mantivessem confidenciais. Seis mulheres em cargos de liderança de topo em organizações situadas em Lisboa, foram assim conduzidas na entrevista com sete questões semi-estruturadas. As entrevistas tinham duração média de 35 minutos, e foram realizadas no período de novembro de 2010 e abril de 2011, de acordo com as agendas de cada uma delas. O entrevistador obedeceu à atitude não diretiva, de consideração positiva e incondicional (sem julgamentos), numa atitude de empatia (colocando-se no quadro de referência da entrevistada). As entrevistas foram gravadas (com o consentimento das entrevistadas) e posteriormente transcritas integralmente (incluindo hesitações, risos, silêncios ou estímulos ao entrevistador) e analisadas com detalhe (análise de conteúdo) procurando a mesma atitude centrada na singularidade.

O processo de análise de conteúdo tem como objetivo compreender as pessoas ou o ambiente em que estão inseridas num momento em concreto, tendo como instrumento de reforço a observação, tomando em atenção as significações (conteúdo), casualmente a sua forma e a distribuição destas significações e formas (índices formais e análise de coocorrência). Este método procura ainda conhecer o lado oculto que está para além das palavras sobre as quais se prenuncia no discurso, buscando apreender outras realidades através das mensagens (Bardin, 2008).

Procedeu-se à estrutura desta análise pela forma clássica elaborando em primeiro lugar uma grelha de análise categorial (executada em duas etapas: o inventário, e a classificação), privilegiando a repetição de frequência dos temas, pela junção de todas

as entrevistas. O critério de categorização escolhido para a análise foi uma categorização semântica (por temas que signifiquem ou caracterizem um mesmo conceito), uma categorização sintática (que classifica os verbos e os adjetivos), apresentando assim uma reprodução simplificada dos dados em bruto das entrevistas conforme explica Bardin (2008).

Este processo foi no entanto realizado com a preocupação de compreender individualmente cada entrevistada, e por isso cada texto foi analisado particularmente através de um programa informático designado Tropes-Zoom, versão 7.2.3. (2010). Este programa analisa o texto automaticamente. O *software* faz uma análise comparativa através do diagnóstico do estilo geral do texto (que pode ser: argumentativo; narrativo; enunciativo e descritivo) e da sua encenação através da análise sintática através dos verbos e adjetivos, em função dos indicadores estatísticos recuperados ao longo da sua análise. Relativamente à análise dos verbos pode-se classificar: factivos (exprimem ações), estativos (estados ou noção de posse), declarativo (declaração sobre um estado) e performativo (exprime um ato pela e na linguagem), e nos adjetivos que se podem classificar: objetivos (permite caracterizar seres ou coisas), subjetivos (indicam uma apreciação sobre algo) e ou numérico (agrupam os números). O referido *software*, possibilitou a análise expressiva do discurso através das modalizações dos advérbios e adjetivos. Os advérbios e os adjetivos ao se juntam a um verbo alteram-lhe o seu sentido. Nesta análise, poderíamos encontrar a atitude da entrevistada face ao enunciado que produzia, revelando por isso o seu posicionamento junto do tema em questão. Seguidamente às referidas análises, o *software* efetuou uma análise estatísticas das frases do texto, pelo que diagnóstica a frequência global da manifestação das grandes categorias de palavras e das subcategorias, detetámos portanto a frequência e a percentagem de ocorrência dos verbos, adjetivos, e palavras como “pessoas” e “liderança” que julgamos pertinente para o nosso estudo. Do nosso ponto de vista era imprescindível “proteger” cada entrevista compreendendo a sua subjetividade e preservar a unicidade mas comparável em certa medida com as outras, devido à standardização das questões iniciais, tornando-as estatisticamente perceptível.

A esta juntou-se um protocolo (entregue a cada entrevistada) com cinco escalas distintas que seriam avaliadas através da análise quantitativa. Na primeira escala, e para avaliar o estilo de liderança exercido pelas mulheres utilizou-se o *Multifactor Leadership Questionare (5X)* ou QML – Questionário Multifactorial de Liderança (5X) de Bass & Avolio, (1995/2000) na versão portuguesa (validado por Gonçalves, 2008)

(Anexo A); o Questionário para a avaliação da Motivação de Professores e Projeto Profissional (Jesus, 1996) aqui adaptado para liderança e instrumento de avaliação Motivação Intrínseca que surge de uma adaptação do Questionário de Lawler & Hall (1970; Jesus, 1996) (Anexo A); o instrumento de avaliação do Bem-estar Subjetivo (SWLS + PANAS) de Simões (1992) e Watson, Clark & Tellegen, 1988; Simões, (1993, Vieira & Jesus, 2007) (Anexo A); e por último o Bem-Estar no Trabalho (BET), utilizamos a versão reduzida de Siqueira (1995; Siqueira, Padovam & Chiuzi, 2007), adaptado para a população portuguesa por Murcho, Jesus & Pacheco (2010) (Anexo A).

Numa segunda fase e para corroborar melhor os dados da primeira fase foi solicitado a mais 14 mulheres que estivessem em liderança e com total poder de decisão, embora que em negócios ou em organizações mais pequenas. Estas mulheres foram então convidadas a participar neste estudo através de contactos de proximidade, ao que se mostraram muito interessadas pelo estudo se tratar de “Mulheres em Liderança”. Foi assim, enviado por e-mail com o protocolo de testes anteriormente referido, com a uma explicação do estudo e consequentes procedimentos.

Estes dados foram posteriormente analisados no programa de análise estatística – SPSS, versão 17.0.

6. Análise e discussão de resultados (quantitativos)

6.1. Análise de consistência interna

Os valores de consistência interna são considerados bons indicadores quando apresentam valores de *Cronbach* superior a .60 (Ribeiro, 2008). Consideramos por isso que os nossos valores que oscilam entre .671 e .874 têm uma boa consistência interna e as escalas boa fiabilidade (Quadro1).

Quadro 1

Análise de consistência interna do Protocolo de testes aplicados

Constructo		Itens		Cronbach's Alpha
Liderança		45 itens		.694
Motivação	Projeto Profissional	3 itens	7 itens	.776
	Motivação Intrínseca	4 itens		
Bem-Estar Subjetivo		22 itens		.671
Afetos Positivos		11 itens		.773
Afetos Negativos		11 itens		.702

Satisfação com a vida	5 itens	.762
Bem-Estar Trabalho	25 itens	.874

Legenda: Itens e valores dos constructos em estudo.

6.2. Análise de Frequências

Para a realização da análise de frequências, dividimos a nossa amostra em duas partes, a primeira, constituída por seis indivíduos, onde constam as respostas dadas pelas participantes que foram alvo de entrevista e do protocolo de investigação, na segunda, composta por catorze pessoas do género feminino, encontram-se as respondentes que foram somente inquiridas com recurso ao protocolo de investigação. Todas as correspondentes estão a exercer liderança em grupo com mais de três pessoas.

Nesta análise e para cada uma das variáveis em estudo, iremos levar em conta as respostas com maior e menor valor de frequência.

6.2.1. Bem-estar no trabalho (BET) (6 entrevistadas)

6.2.1.1. Escala Envolvimento no Trabalho (EET):

No caso do item “As maiores satisfações da minha vida vêm do meu trabalho.” a opção de resposta mais comum foi: “Discordo levemente” ($n=3$; 50.0%). Relativamente ao item “As horas que passo trabalhando são as melhores horas do meu dia.” a maioria das respostas recaiu nas opções “Discordo moderadamente” e “Discordo levemente” ($n=2$; 33.3%). No que toca ao item “As coisas mais importantes que acontecem em minha vida envolvem o meu trabalho.” a resposta mais comum foi: “Discordo levemente” ($n=3$; 50.0%). Por outro lado, no item “Eu como, vivo e respiro o meu trabalho.” a maior frequência observou-se na opção “Discordo totalmente” ($n=3$; 50.0%). Por fim, o item “Eu estou pessoalmente muito ligado ao meu trabalho.” teve na opção “Concordo totalmente” ($n=4$; 66.7%) uma frequência mais elevada.

Estes dados podem ser encontrados na Tabela 3.

Tabela 3

Análise de Frequências da Escala Envolvimento no Trabalho (EET) relativamente às opções mais respondidas ($n=6$)

Item	Opção de resposta	<i>n</i>	%
As maiores satisfações da minha vida vêm do meu trabalho.	Discordo levemente	3	50.0
	Discordo moderadamente	2	33.3
As horas que passo trabalhando são as melhores	Discordo moderadamente/Discordo	2	33.3

horas do meu dia.	levemente		
As coisas mais importantes que acontecem em minha vida envolvem o meu trabalho.	Discordo levemente	3	50.0
Eu como, vivo e respiro o meu trabalho.	Discordo totalmente	3	50.0
Eu estou pessoalmente muito ligado ao meu trabalho.	Concordo totalmente	4	66.7

Legenda: Análise de frequências relativamente às opções de resposta com maior frequência da Escala de Envolvimento no Trabalho (EET).

No caso das opções com menor frequência, registou-se para o item “As maiores satisfações da minha vida vêm do meu trabalho.” uma menor preponderância nas opções “Discordo totalmente”, “Discordo moderadamente”, “Discordo levemente”, “Nem concordo nem discordo” e “Concordo totalmente” ($n=0$; 0.0%). Por seu turno, no item “As horas que passo trabalhando são as melhores horas do meu dia.” Teve nas opções “Discordo totalmente”, “Nem concordo nem discordo” e “Concordo totalmente”, uma frequência nula ($n=0$; 0.0%). No que concerne ao item “As coisas mais importantes que acontecem em minha vida envolvem o meu trabalho.”, registou-se que as opções de resposta menos comuns foram “Discordo totalmente”, “Nem concordo nem discordo” e “Concordo totalmente” ($n=0$; 0.0%). Relativamente ao item “Eu como, vivo e respiro o meu trabalho.” verifica-se uma percentagem nula de respostas nas opções “Discordo levemente”, “Nem concordo nem discordo” e “Concordo totalmente” ($n=0$; 0.0%). Por fim, no que toca ao item “Eu estou pessoalmente muito ligado ao meu trabalho.” as opções com menor frequência de resposta foram: “Discordo totalmente”, “Discordo moderadamente”, “Discordo levemente”, “Nem concordo nem discordo” e “Concordo levemente” ($n=0$; 0.0%).

Uma sùmula destes dados encontra-se no Anexo B.

6.2.1.2. Escala Satisfação com o Trabalho (EST):

No que se refere ao primeiro item desta escala, “No meu atual trabalho sinto-me: com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.”, as opções mais respondidas foram, “Satisfeito”, “Muito satisfeito” e “Totalmente satisfeito” ($n=2$; 33.3%). Por seu turno, no item “No meu atual trabalho sinto-me: com o número de vezes que já fui promovido nesta apresentação.”, a opção com maior frequência foi “Totalmente satisfeito”. Relativamente ao item “No meu atual trabalho sinto-me: com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.”, a maioria dos respondentes deu como resposta “Satisfeito” ($n=3$; 50.0%). Com a mesma opção (Satisfeito) e percentagem de resposta ($n=3$; 50.0%), surge-nos o item “No meu atual trabalho sinto-

me: como tipo de amizade que os meus colegas demonstram por mim.”. No caso do item “No meu trabalho sinto-me: com o grau de interesse que as minhas tarefas me despertam.”, a opção com maior percentagem de respostas foi “Muito satisfeito” ($n=3$; 50.0%). Já o item “No meu atual trabalho sinto-me: com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.”, teve na opção “Satisfeito” um maior número de respostas ($n=2$; 33.3%). O item “No meu trabalho atual sinto-me: com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal.” registou nas opções “Insatisfeito”, “Satisfeito” e “Totalmente Satisfeito” as frequências mais elevadas ($n=2$; 33.3%). Por sua vez, no item “No meu trabalho atual sinto-me: com capacidade do meu trabalho absorver-me.” a percentagem de resposta mais alta situou-se nas opções “Satisfeito” e “Totalmente satisfeito” ($n=2$; 33.3%). No que toca ao item “No meu atual trabalho sinto-me: com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.”, as respostas mais respondidas foram “Muito satisfeito” e “Totalmente satisfeito” ($n=2$; 33.3%). As mesmas opções de resposta (Muito satisfeito e Totalmente satisfeito), bem como a mesma percentagem ($n=2$; 33.3%) foram obtidas no item “No meu trabalho atual sinto-me: com o entendimento entre mim e o meu chefe.”. Referente ao item “No meu trabalho atual sinto-me: com o meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.”, a opção mais comumente respondida foi “Satisfeito” ($n=3$; 50.0%). Ao item “No meu trabalho atual sinto-me: com a maneira que o meu chefe trata-me.” as respostas com maior frequência foram “Muito satisfeito” e “Totalmente satisfeito” ($n=2$; 33.3%). No que concerne ao item “No meu trabalho atual sinto-me: com a confiança que posso ter com os meus colegas de trabalho.”, a opção “Satisfeito” obteve uma percentagem mais elevada ($n=4$; 66.7%). Em último lugar, surge-nos o item “No meu trabalho atual sinto-me: com a capacidade profissional do meu chefe.”, com uma frequência mais alta nas opções “Muito satisfeito” e “Totalmente satisfeito” ($n=2$; 33.3%) (Tabela 4).

Tabela 4

Análise de Frequências da Escala de Satisfação no Trabalho (EST) relativamente às opções mais respondidas ($n=6$)

Item	Opção de resposta	<i>n</i>	%
No meu trabalho atual sinto-me:			
com o espírito de colaboração dos meus colegas.	Satisfeito/Muito satisfeito/Totalmente satisfeito	2	33.3
com o número de vezes que já fui promovido nesta apresentação.	Totalmente satisfeito	4	66.7
com o meu salário comparado com o quanto			

eu trabalho.	Satisfeito	3	50.0
com o tipo de amizade que os meus colegas demonstram por mim.	Satisfeito	3	50.0
com o grau de interesse que as minhas tarefas me despertam.	Muito satisfeito	3	50.0
com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.	Satisfeito	2	33.3
com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal.	Insatisfeito/Satisfeito/Totalmente satisfeito	2	33.3
com a capacidade do meu trabalho absorver-me.	Satisfeito/Totalmente satisfeito	2	33.3
com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.	Muito satisfeito/Totalmente satisfeito	2	33.3
com o entendimento entre mim e o eu chefe.	Muito satisfeito/Totalmente satisfeito	2	33.3
com o meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.	Satisfeito	3	50.0
com a maneira que o meu chefe trata-me.	Muito satisfeito/Totalmente satisfeito	2	33.3
com a variedade de tarefas que realizo.	Muito satisfeito	3	50.0
com a confiança que posso ter com os meus colegas de trabalho.	Satisfeito	4	66.7
com a capacidade profissional do meu chefe.	Muito satisfeito/Totalmente satisfeito	2	33.3

Legenda: Análise de frequências relativamente às opções de resposta com maior frequência da Escala de Satisfação no Trabalho (EST).

No caso do primeiro item, “No meu trabalho atual sinto-me: com o espírito dos meus colegas de trabalho.”, as respostas com menor frequência foram, “Totalmente insatisfeito”, “Muito insatisfeito”, “Insatisfeito” e “Indiferente” ($n=0$; 0.0%). Por sua vez, no item “No meu trabalho atual sinto-me: com o número de vezes que já fui promovido nesta apresentação.”, os itens com percentagem de resposta mais baixa foram, “Totalmente insatisfeito”, “Muito insatisfeito”, “Indiferente” e “Muito satisfeito” ($n=0$; 0.0%). Relativamente ao item “No meu trabalho atual sinto-me: com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.”, as opções com menos respondidas foram “Totalmente insatisfeito”, “Insatisfeito”, “Muito satisfeito” e “Totalmente satisfeito” ($n=0$; 0.0%). Por seu turno, no caso do item “No meu trabalho atual sinto-me: com o tipo de amizade que os meus colegas demonstram por mim.”, as respostas menos comuns foram “Totalmente insatisfeito”, “Muito insatisfeito”, “Insatisfeito” e “Indiferente” ($n=0$; 0.0%). No que concerne ao item “No meu trabalho atual sinto-me: com o grau de interesse que as minhas tarefas me despertam.”, a menor percentagem de respostas verificou-se nas opções “Totalmente insatisfeito”, “Muito insatisfeito”,

“Insatisfeito” e “Indiferente” ($n=0$; 0.0%). No que se refere ao item “No meu trabalho atual sinto-me: com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.” as opções com reduzido número de respostas foram “Totalmente insatisfeito” e “Insatisfeito” ($n=0$; 0.0%). O item “No meu trabalho atual sinto-me: com a maneira como esta empresa realiza as promoções de seu pessoal.” teve nas opções “Totalmente insatisfeito”, “Muito insatisfeito”, “Indiferente” e “Muito satisfeito” uma percentagem nula ($n=0$; 0.0%). No que concerne ao item “No meu trabalho atual sinto-me: com a capacidade do meu trabalho absorver-me.” as opções que não obtiveram qualquer resposta foram “Totalmente insatisfeito”, “Muito insatisfeito” e “Indiferente” ($n=0$; 0.0%). No que se refere ao item “No meu trabalho atual sinto-me: com as oportunidades de ser promovido nesta empresa”, não se registou qualquer resposta nas opções “Totalmente insatisfeito”, “Muito insatisfeito” e “Indiferente” ($n=0$; 0.0%). O décimo item, “No meu trabalho atual sinto-me: com o entendimento entre mim e o meu chefe”, registou como opções de resposta com menor percentagem “Totalmente insatisfeito”, “Muito insatisfeito” e “Insatisfeito” ($n=0$; 0.0%). Abordando o item “No meu trabalho atual sinto-me: com o meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.”, verificou-se que as opções “Totalmente insatisfeito”, “Insatisfeito” e “Muito satisfeito” não possuíram qualquer resposta ($n=0$; 0.0%). Por sua vez, o item “No meu trabalho atual sinto-me: com a maneira que o meu chefe trata-me.” não teve resposta nas opções “Totalmente insatisfeito”, “Muito insatisfeito” e “Insatisfeito”. O item “No meu trabalho atual sinto-me: com a variedade de tarefas que realizo.”, registou uma percentagem de respostas mais baixa ($n=0$; 0.0%) nas opções “Totalmente insatisfeito”, “Muito insatisfeito”, “Insatisfeito” e “Indiferente”. No que se refere ao item “No meu trabalho atual sinto-me: com a confiança que posso ter com os meus colegas de trabalho.”, as opções “Totalmente insatisfeito”, “Muito insatisfeito”, “Insatisfeito”, “Indiferente” e “Muito satisfeito” não registaram qualquer resposta ($n=0$; 0.0%). Por fim, no caso do item “No meu trabalho atual sinto-me: com a capacidade profissional do meu chefe.”, não se registaram respostas ($n=0$; 0.0%) para as opções “Totalmente insatisfeito”, “Muito insatisfeito” e “Insatisfeito”.

Uma smula dos dados apresentados encontra-se na Anexo B.

6.2.1.3. Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo (ECO A):

Verifica-se no primeiro item, “A empresa onde trabalho faz-me sentir: orgulhosa dela.”, que a opção mais respondida foi “Muito” ($n=4$; 66.7%). Por sua vez, no item “A empresa onde trabalho faz-me sentir: contente com ela.”, a frequência mais elevada registou-se na opção “Muito” ($n=3$; 50.0%). Relativamente ao item, “A empresa onde trabalho faz-me sentir: entusiasmado com ela.”, a percentagem mais alta foi observada na opção “Muito” ($n=3$; 50.0%). Já no caso do item, “A empresa onde trabalho faz-me sentir: interessado por ela.”, as opções “Muito” e “Extremamente” obtiveram a mesma frequência ($n=3$; 50.0%). Por fim, no que concerne ao item “A empresa onde trabalho faz-me sentir: animado com ela.”, a opção mais comum foi “Muito” ($n=4$; 66.7%) (Tabela 5).

Tabela 5

Análise de Frequências da Escala de Comportamento Organizacional Afetivo (ECO A) relativamente às opções mais respondidas ($n=6$)

Item	Opção de resposta	<i>n</i>	%
A empresa onde trabalho faz-me sentir:			
orgulhosa dela	Muito	4	66.7
contente com ela	Muito	3	50.0
entusiasmado com ela	Muito	3	50.0
interessado por ela	Muito/Extremamente	3	50.0
animado com ela	Muito	4	66.7

Legenda: Análise de frequências relativamente às opções de resposta com maior frequência da Escala de Comportamento Organizacional Afetivo (ECO A).

Quanto às opções menos respondidas, no caso do primeiro item, “A empresa onde trabalho faz-me sentir: orgulhosa dela.”, as opções “Nada”, “Pouco” e “Mais ou menos” foram as que registaram menor frequência ($n=0$; 0.0%). Por seu turno, no item “A empresa onde trabalho faz-me sentir: contente com ela.”, as frequências menos comuns foram “Nada” e “Pouco” ($n=0$; 0.0%). No caso do item “A empresa onde trabalho faz-me sentir: entusiasmado com ela.”, as opções “Nada” e “Pouco” foram aquelas que registaram uma percentagem mais baixa ($n=0$; 0.0%). Já no que toca ao item “A empresa onde trabalho faz-me sentir: interessado por ela.”, as opções com percentagem mais reduzida foram “Nada”, “Pouco” e “Mais ou menos” ($n=0$; 0.0%). Por fim, o item “A empresa onde trabalho faz-me sentir: animado com ela.”, teve nas opções “Nada”, “Pouco” e “Mais ou menos” aquelas com um valor de frequência mais baixo ($n=0$; 0.0%).

Uma smula destes dados pode ser encontrada no Anexo B.

6.2.2. Bem-Estar Subjetivo

6.2.2.1. PANAS – Escala de Afetos Positivos e Afetos negativos (*Positive Affects Negative Affects Scale*):

No caso do item “Interessada.”, a opção de resposta mais comum foi “Muitíssimo” ($n=4$; 66.7%). Por seu turno, o item “Aflita.” registou como opção de resposta com percentagem mais elevada “Um pouco” ($n=4$; 66.7%). No que concerne ao item “Estimulada.”, a opção frequência mais elevada observou-se na opção “Muito” ($n=4$; 66.7%). Relativamente ao item “Aborrecida.”, a opção de resposta mais comumente respondida foi “Um pouco” ($n=3$; 50.0%). Ao analisarmos o item “Forte.” aferimos que a opção de resposta mais frequente foi “Muito” ($n=5$; 83.3%). J no caso do item, “Culpada.”, a opção de resposta mais comum foi “Muito pouco ou nada” ($n=4$; 66.7%). Da anlise ao item “Assustada.” verificou-se que a opção “Muito pouco ou nada” registou a totalidade das respostas na opção “Muito pouco ou nada” ($n=6$; 100.0%). O mesmo se observou para o item “Hostil/Inimiga.”, logo a opção mais respondida foi “Muito pouco ou nada” ($n=6$; 100.0%). O item “Orgulhosa.” teve como opção de resposta mais comum “Muito” ($n=4$; 66.7%). Por outro lado, o item “Irritada.” registou como opção de resposta mais frequente “Um pouco” ($n=5$; 83.3%). No que concerne ao item “Atenta.” a opção com maior percentagem de respostas foi “Muito” ($n=4$; 66.7%). Ao abordarmos o item “Envergonhada.”, registmos que a opção mais respondida foi “Muito pouco ou nada” ($n=5$; 83.3%). No caso do item “Inspirada.” a opção “Muito” foi aquela que registou um maior número de respostas ($n=4$; 66.7%). Ao nível do item “Nervosa.” a opção que gerou mais consenso entre os respondentes foi “Um pouco” ($n=3$; 50.0%). No caso do item “Decidida.”, a opção “Muitíssimo” foi a mais respondida por parte dos participantes ($n=4$; 66.7%). O item “Atenciosa.” teve na opção “Muito” ($n=5$; 83.3%) um maior número de respostas. Por sua vez, o item “Agitada/Inquieta.” registou na opção “Um pouco” ($n=5$; 83.3%) a frequência mais elevada. No que concerne ao item “Ativa.”, observou-se que se atingiu um mesmo valor de frequência ($n=3$; 50.0%) nas opos “Muito” e “Muitíssimo”. Relativamente ao item “Medrosa.”, a totalidade nas respostas verificou-se na opção “Muito pouco ou nada” ($n=6$; 100.0%). No que se refere ao item “Emocionada.” a opção mais comum foi “Muitíssimo” ($n=3$; 50.0%). Por fim, “Magoada.” a maior taxa de respostas obteve-se na opção “Muito pouco ou nada” ($n=5$; 83.3%) (Tabela 6).

Tabela 6
Análise de Frequências da Escala de Afetos Positivos e Negativos (PANAS)
relativamente às opções mais respondidas (n=6)

Item	Opção de resposta	n	%
Interessada	Muitíssimo	4	66.7
Aflita	Um pouco	4	66.7
Estimulada	Muito	4	66.7
Aborrecida	Um pouco	3	50.0
Forte	Muito	5	83.3
Culpada	Muito pouco ou nada	4	66.7
Assustada	Muito pouco ou nada	6	100.0
Hostil/Inimiga	Muito pouco ou nada	6	100.0
Entusiasmada	Muito	4	66.7
Orgulhosa	Muito	4	66.7
Irritada	Um pouco	5	83.3
Atenta	Muito	4	66.7
Envergonhada	Muito pouco ou nada	5	83.3
Inspirada	Muito	4	66.7
Nervosa	Um pouco	3	50.0
Decidida	Muitíssimo	4	66.7
Atenciosa	Muito	5	83.3
Agitada/Inquieta	Um pouco	5	83.3
Ativa	Muito/Muitíssimo	3	50.0
Medrosa	Muito pouco ou nada	6	100.0
Emocionada	Muitíssimo	3	50.0
Magoada	Muito pouco ou nada	5	83.3

Legenda: Análise de frequências relativamente às opções de resposta com maior frequência da Escala de Afetos Positivos e Negativos (PANAS).

No caso do item “Interessada.” não se registou qualquer frequência nas opções “Muito pouco ou nada”, “Um pouco” e “Assim assim” ($n=0$; 0.0%). Relativamente ao item “Aflita.”, não se observou qualquer frequência nas opções “Assim assim”, “Muito” e “Muitíssimo” ($n=0$; 0.0%). Ao nível do item “Estimulada.”, a percentagem mais reduzida situou-se nas opções “Muito Pouco ou nada”, “Um pouco” e “Assim assim” ($n=0$; 0.0%). No que concerne ao item “Aborrecida.” não se verificaram quaisquer respostas nos itens “Muito” e “Muitíssimo” ($n=0$; 0.0%). Pelo contrário, no caso do item “Forte.”, aferiu-se uma ausência de respostas nas opções “Muito pouco ou nada”, “Um pouco” e “Assim assim” ($n=0$; 0.0%). No que se refere ao item “Culpada.”, não se averiguou qualquer resposta nas opções “Muito” e “Muitíssimo” ($n=0$; 0.0%). Por seu turno, os dados relativos ao item “Assustada.”, salientam que não se observou qualquer resposta nas opções “Um pouco”, “Assim assim”, “Muito” e “Muitíssimo” ($n=0$; 0.0%). Referente ao item “Hostil/Inimiga” averiguou-se uma percentagem nula nas opções “Um pouco”, “Assim assim”, “Muito” e “Muitíssimo” ($n=0$; 0.0%). No caso dos itens

“Entusiasmada.” e “Orgulhosa.”, não se verificou resposta alguma nas opções “Muito pouco ou nada”, “Um pouco” e “Assim assim” ($n=0$; 0.0%). No que toca ao item “Irritada.”, as opções “Assim assim”, “Muito” e “Muitíssimo” não obtiveram qualquer resposta ($n=0$; 0.0%). Por outro lado, no item “Atenta.”, as opções com frequência nula foram “Muito pouco ou nada” e “Um pouco” ($n=0$; 0.0%). Relativamente ao item “Envergonhada.”, não se obteve qualquer resposta nas opções “Assim assim”, “Muito” e “Muitíssimo” ($n=0$; 0.0%). O item “Nervosa.” teve a percentagem de resposta mais baixa nas opções “Muito” e “Muitíssimo” ($n=0$; 0.0%). Em oposição, nos itens “Decidida.” e “Atenciosa.”, as opções sem qualquer percentagem foram “Muito pouco ou nada”, “Um pouco” e “Assim assim” ($n=0$; 0.0%). Ao nível do item “Agitada/Inquieta.”, as opções de resposta menos comuns foram “Muito pouco ou nada”, “Assim assim” e “Muitíssimo” ($n=0$; 0.0%). No que se refere ao item “Ativa.”, as opções sem qualquer resposta foram “Muito pouco ou nada”, “Um pouco” e “Assim assim” ($n=0$; 0.0%). Da análise do item “Medrosa.”, não se observou qualquer resposta nas opções “Um pouco”, “Assim assim”, “Muito” e “Muitíssimo” ($n=0$; 0.0%). Do estudo do item “Emocionada.”, averiguou-se que as opções “Muito pouco ou nada” e “Assim assim” não registaram qualquer resposta ($n=0$; 0.0%). Por fim, salienta-se que o item “Magoada.”, não obteve qualquer frequência nas opções “Um pouco”, “Muito e “Muitíssimo” ($n=0$; 0.0%). Esta informação pode ser encontrada no Anexo C.

6.2.2.2. SWLS – Escala de Satisfação com a Vida (6 entrevistadas):

No caso das mulheres líderes alvo de entrevista, verificou-se que para o item “A minha vida parece-me, em quase tudo, com o que eu desejaria que ela fosse” a opção de resposta mais comum foi “Concordo muito” ($n=5$; 83.3%). No caso do item “As minhas condições de vida são muito boas” observou-se que a opção de resposta com maior valor de frequência foi “Concordo muito” ($n=4$; 66.7%). Quando ao item “Estou satisfeito com a minha vida” registou-se como opções com valor de frequência mais elevado “Concordo um pouco” e “Concordo muito” ($n=3$; 50.0%). Relativamente ao item “Até agora, tenho conseguido as coisas importantes da vida que eu desejava” obteve-se, para a globalidade das respondentes ($n=6$; 100%), a opção de resposta “Concordo muito” ($n=6$; 100%). Por fim, no que concerne ao item “Se eu pudesse, recomeçar a minha vida não mudaria nada” as opções de resposta mais comum foram, simultaneamente, “Discordo um pouco” e “Concordo um pouco” ($n=2$; 33.3%).

Estes dados podem ser encontrados na tabela 7.

Tabela 7

Análise de Frequências da Escala de Satisfação com a Vida relativamente às opções mais respondidas (n=6)

Item	Opção de resposta	n	%
A minha vida parece-me, em quase tudo, com o que eu desejaria que ela fosse.	Concordo muito	5	83.3
As minhas condições de vida são muito boas.	Concordo muito	4	66.7
Estou satisfeito com a minha vida.	Concordo um pouco e Concordo muito	3	50.0
Até agora, tenho conseguido as coisas importantes da vida que eu desejava.	Concordo muito	6	100
Se eu pudesse, recomeçar a minha vida não mudaria nada.	Discordo um pouco e Concordo um pouco	2	33.3

Legenda: Análise de frequências relativamente às opções de resposta com maior frequência da Escala de Satisfação com a Vida.

Quanto às opções de resposta com menor valor de frequência, observou-se que para o item “A minha vida parece-me, em quase tudo, com o que eu desejaria que ela fosse” as opções menos respondidas foram “Discordo muito”, “Discordo um pouco” e “Concordo um pouco” ($n=0$; 0.0%). No caso dos itens “As minhas condições de vida são muito boas” e “Estou satisfeito com a minha vida” as opções com menor valor de frequência foram “Discordo muito”, “Discordo um pouco” e “Não concordo nem discordo” ($n=0$; 0.0%). Relativamente ao item “Até agora, tenho conseguido as coisas importantes da vida que eu desejava” as opções de resposta menos consensuais foram “Discordo muito”, “Discordo um pouco”, “Não concordo nem discordo” e “Concordo um pouco” ($n=0$; 0.0%). Por último, no que toca ao item “Se eu pudesse, recomeçar a minha vida não mudaria nada” a opção de resposta menos comum foi “Não concordo nem discordo” ($n=0$; 0.0%).

Estas informações estão patentes no Anexo C.

6.2.3. Motivação:

6.2.3.1. Objetivos Profissionais;

No que concerne ao item “Coloque uma cruz na alínea que melhor expressa os seus objetivos profissionais.”, a maioria das participantes ($n=4$; 66.7%) optou pela opção “Gostaria, para já, de exercer a minha atividade profissional atual, embora mais tarde possa vir a preferir outra profissão.”. Relativamente ao item “Que profissão gostaria de exercer neste momento.”, a opção com maior número de respostas ($n=3$; 75.0%) foi “Se pudesse gostaria de exercer outra atividade profissional e não a atual.”. Por fim, quanto ao item “Indique o grau em que deseja continuar a exercer a profissão que exerce atualmente.”, a resposta mais comum ($n=5$; 83.3%) foi “Muito.” (Tabela 8).

Tabela 8

Análise de Frequências da Sub-escala de Objetivos Profissionais relativamente às opções mais respondidas (n=6)

Item	Opção de resposta	n	%
Coloque uma cruz na alínea que melhor expressa os seus objetivos profissionais.	Gostaria, para já, de exercer a minha atividade profissional atual, embora mais tarde possa vir a preferir outra profissão.	4	66.7
Que profissão gostaria de exercer neste momento.	Se pudesse gostaria de exercer outra atividade profissional e não a atual.	3	75.0
Indique o grau em que deseja continuar a exercer a profissão que exerce atualmente.	Muito	5	83.3

Legenda: Análise de frequências relativamente às opções de resposta com maior frequência da Sub-escala de Objetivos Profissionais.

No caso das opções de resposta com menor frequência, para o item “Coloca uma cruz na alínea que melhor expressa os seus objetivos profissionais.”, a opção menos respondida foi “Se pudesse gostaria de exercer outra atividade profissional e não a atual.” ($n=0$; 0.0%). Relativamente ao item, “Que profissão gostaria de exercer neste momento.”, a percentagem de respostas mais reduzida deu-se na opção “Quero exercer esta atividade durante todo o meu percurso profissional.” ($n=1$; 25.0%). Por fim, no item “Indique o grau em que deseja continuar a exercer a profissão que exerce atualmente.”, a opção menos comumente respondida foi “Moderadamente.” ($n=1$; 16.7%).

Um resumo destes dados pode ser encontrado no Anexo D.

6.2.3.2. Motivação Intrínseca.

No caso do item “O meu trabalho proporciona-me um sentido de realização.”, as opções mais respondidas foram “Concordo bastante” e “Concordo totalmente” ($n=3$; 50.0%). Relativamente ao item, “Sinto uma grande satisfação pessoal quando estou no trabalho.”, a opção com maior percentagem de respostas foi “Concordo bastante” ($n=4$; 66.7%). Por outro lado, quanto ao item “Trabalhar aumenta os meus sentimentos de autoestima.”, a opção que reuniu maior consenso entre os respondentes foi “Concordo totalmente” ($n=4$; 66.7%). Por último, no caso do item “Trabalhar contribui para o meu desenvolvimento pessoal.”, a opção mais respondida foi “Concordo totalmente” ($n=5$; 83.3%) (Tabela 9).

Tabela 9

Análise de Frequências da Sub-escala de Motivação Intrínseca relativamente às opções mais respondidas (n=6)

Item	Opção de resposta	n	%
O meu trabalho proporciona-me um sentido de realização.	Concordo bastante/Concordo totalmente	3	50.0
Sinto uma grande satisfação pessoal quando estou no trabalho.	Concordo bastante	4	66.7
Trabalhar aumenta os meus sentimentos de autoestima.	Concordo totalmente	4	66.7
Trabalhar contribui para o meu desenvolvimento pessoal.	Concordo totalmente	5	83.3

Legenda: Análise de frequências relativamente às opções de resposta com maior frequência da Sub-escala de Motivação Intrínseca.

No que concerne a todos os itens desta escala: (a) “O meu trabalho proporciona-me um sentido de realização.”; (b) “Sinto uma grande satisfação pessoal quando estou no trabalho.”; (c) “Trabalhar aumenta os meus sentimentos de autoestima.”; e (d) “Trabalhar contribui para o meu desenvolvimento pessoal.”, as opções de resposta menos comuns foram: (a) “Discordo totalmente”; (b) “Discordo bastante”; (c) “Discordo um pouco”; (d) “Não discordo nem concordo”; e (e) “Concordo moderadamente” (n=0; 0.0%).

Estes dados encontram-se resumidos no Anexo D.

6.2.4. Questionário Multifactorial de Liderança (MLQ):

Da análise da Tabela 10, podemos observar que para a maioria dos itens, 22 para sermos mais precisos, a opção de resposta com maior frequência foi “Frequentemente, se não sempre”.

Tabela 10

Análise de Frequências do Questionário Multifactorial de Liderança relativamente às opções mais respondidas (n=6)

Item	Opção de resposta	n	%
Forneço ajuda aos outros em troca dos seus esforços.	Muitas vezes/Frequentemente, se não sempre	2	33.3
Examino situações críticas questionando se não são adequadas.	Muitas vezes/Frequentemente, se não sempre	3	50.0
Não interfiro com problemas até ao momento em que eles se tornem sérios.	Algumas vezes/Frequentemente, se não sempre	2	33.3
Foco a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões	Muitas vezes	3	50.0

esperados.			
Evito envolver-me quando surgem assuntos importantes.	Nunca	5	83.3
Converso sobre as minhas crenças e valores mais importantes.	Muitas vezes	4	66.7
Estou ausente quando necessitam de mim	Nunca/Raramente	3	50.0
Procuro alternativas diferentes ao solucionar problemas.	Frequentemente, se não sempre	4	66.7
	Muitas vezes/Frequentemente, se não sempre	3	50.0
Falo de forma otimista sobre o futuro.	sempre	3	50.0
Gero orgulho por estarem do meu lado.	Muitas vezes	3	60.0
Discuto quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho.	Muitas vezes	4	66.7
Espero as coisas darem errado para começar a agir.	Raramente	4	66.7
Falo com entusiasmo sobre o que precisa de ser realizado.	Frequentemente, se não sempre	5	83.3
Mostro importância de se ter um forte senso de obrigação.	Frequentemente, se não sempre	3	50.0
Invisto o meu tempo a ensinar e treinar.	Muitas vezes	4	66.7
Deixo claro o que cada um pode esperar receber quando as metas de desempenho são alcançadas.	Muitas vezes	3	50.0
Demonstro acreditar que “não se mexe no que está a dar certo”.	Algumas vezes	3	50.0
Vou além do interesse pessoal pelo bem do grupo.	Frequentemente, se não sempre	4	66.7
Trato os outros como pessoas ao invés de tratá-los como apenas membro do grupo.	Frequentemente, se não sempre	4	66.7
Demonstro que os problemas devem tornar-se crónicos antes de eu agir.	Raramente	3	50.0
Atuo de forma tal que consigo o respeito dos outros por mim.	Muitas vezes	3	50.0
Concentro a minha total atenção a lidar com erros, reclamações e falhas.	Algumas vezes	3	50.0
Considero as consequências éticas e morais das decisões.	Frequentemente, se não sempre	4	66.7
Mantenho-me a par de todos os erros.	Algumas vezes/Muitas vezes	2	33.3
Demonstro um senso de poder e confiança.	Muitas vezes	3	50.0
Articulo uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro.	Frequentemente, se não sempre	6	100.0
Dirijo a minha atenção às falhas a fim de atingir os padrões esperados.	Raramente	3	50.0
Evito tomar decisões.	Nunca	4	66.7
Considero cada pessoa como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros.	Muitas vezes	4	66.7
Faço com que os outros olhem para os			

problemas de diferentes ângulos.	Muitas vezes	4	66.7
Ajudo os outros no desenvolvimento dos seus pontos fortes.	Muitas vezes/Frequentemente, se não sempre	3	50.0
Sugiro novas alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades.	Frequentemente, se não sempre	4	66.7
Demoro a responder às questões urgentes.	Raramente	4	66.7
Enfatizo a importância de se ter um senso único de missão.	Muitas vezes/Frequentemente, se não sempre	3	50.0
Expresso satisfação quando os outros correspondem às expectativas.	Frequentemente, se não sempre	4	66.7
Expresso confiança de que as metas serão alcançadas.	Frequentemente, se não sempre	5	83.3
Sou eficaz em entender as necessidades dos outros em relação ao trabalho.	Muitas vezes	4	66.7
Utilizo métodos de liderança que são satisfatórios.	Muitas vezes	4	66.7
Faço com que os outros façam mais do que é esperado.	Frequentemente, se não sempre	5	83.3
Sou eficaz ao representar o meu grupo perante níveis hierárquicos superiores.	Frequentemente, se não sempre	5	83.3
Trabalho com os outros de maneira satisfatória.	Frequentemente, se não sempre	3	50.0
Elevo o desejo dos outros de obter sucesso.	Muitas vezes/Frequentemente, se não sempre	3	50.0
Sou eficaz em entender as necessidades da organização.	Muitas vezes/Frequentemente, se não sempre	3	50.0
Aumento a vontade dos outros em trabalhar com maior dedicação.	Frequentemente, se não sempre	4	66.7
Lidero um grupo que é eficiente.	Muitas vezes	4	66.7

Legenda: Análise de frequências relativamente às opções de resposta com maior frequência do Questionário Multifactorial de Liderança.

Relativamente às opções de resposta com menor valor de percentagem, para a maioria dos itens, neste caso 35, a opção escolhida foi “Nunca.”. Estes dados encontram-se resumidos na tabela seguinte do Anexo E.

6.2.5. Bem-estar no trabalho (BET) (14 respondentes):

6.2.5.1. Escala Envolvimento no Trabalho (EET);

No caso do item “As maiores satisfações da minha vida vêm do meu trabalho.”, a opção com maior percentagem de respostas foi “Concordo moderadamente” ($n=5$; 35.7%). Por seu turno, o item “As horas que passo trabalhando são as melhores horas do meu dia.”, teve como opção mais respondida “Concordo levemente” ($n=7$; 50.0%). Relativamente ao item “As coisas mais importantes que acontecem em minha vida envolvem o meu trabalho.”, a opção mais consensual foi, novamente, “Concordo

levemente” ($n=5$; 35.7%). Também como opção de resposta mais comum “Concordo levemente” ($n=4$; 28.6%), encontra-se o item “Eu como, vivo e respiro o meu trabalho.”. Por fim, quanto ao item “Eu estou pessoalmente muito ligado ao meu trabalho.”, as opções com maior percentagem de resposta foram “Concordo levemente”, “Concordo moderadamente” e “Concordo totalmente” ($n=4$; 28.6%) (Tabela 11).

Tabela 11

Análise de Frequências da Escala Envolvimento no Trabalho (EET) relativamente às opções mais respondidas ($n=14$)

Item	Opção de resposta	<i>n</i>	%
As maiores satisfações da minha vida vêm do meu trabalho.	Concordo moderadamente	5	35.7
As horas que passo trabalhando são as melhores horas do meu dia.	Concordo levemente	7	50.0
As coisas mais importantes que acontecem em minha vida envolvem o meu trabalho.	Concordo levemente	5	35.7
Eu como, vivo e respiro o meu trabalho.	Concordo levemente	4	28.6
Eu estou pessoalmente muito ligado ao meu trabalho.	Concordo levemente/Concordo moderadamente/Concordo totalmente	4	28.6

Legenda: Análise de frequências relativamente às opções de resposta com maior frequência da Escala de Envolvimento no Trabalho (EET).

No que concerne às opções de resposta com menor frequência, verificou-se que para o item “As maiores satisfações da minha vida vêm do meu trabalho.”, as opções menos respondidas foram “Discordo moderadamente” e “Concordo totalmente” ($n=0$; 0.0%). Por sua vez, quanto ao item “As horas que passo trabalhando são as melhores do meu dia.”, as opções menos consensual foi “Concordo totalmente” ($n=0$; 0.0%). Quando ao item “As coisas mais importantes que acontecem em minha vida envolvem o meu trabalho.”, as opções com menor percentagem de resposta foram “Discordo totalmente”, e “Concordo totalmente” ($n=0$; 0.0%). No que toca ao item “Eu como, vivo e respiro o meu trabalho.”, as opções menos usuais foram “Discordo levemente”, “Concordo moderadamente” e “Concordo totalmente” ($n=0$; 0.0%). Por fim, o item “Eu estou pessoalmente muito ligado ao meu trabalho.”, teve como opções de resposta com menor percentagem “Discordo totalmente”, “Discordo levemente” e “Nem concordo nem discordo” ($n=0$; 0.0%).

Estes e outros dados encontram-se resumidos no Anexo B.

6.2.5.2. Escala Satisfação com o Trabalho (EST);

No caso do item “No meu trabalho atual sinto-me: com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.”, a opção de resposta mais comum foi: “Satisfeito” ($n=7$; 50.0%). No que concerne ao item “No meu trabalho atual sinto-me: com o número de vezes que já fui promovido nesta apresentação.”, a resposta que reuniu maior consenso foi “Indiferente” ($n=4$; 33.3%). Por sua vez, o item “No meu trabalho atual sinto-me: com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.”, registou como resposta com maior valor de percentagem “Satisfeito” ($n=5$; 45.5%). Por seu turno, o item “No meu trabalho atual sinto-me: com o tipo de amizade que os meus colegas demonstram por mim.”, a resposta com maior valor de frequência foi “Muito satisfeito” ($n=8$; 57.1%). A mesma opção de resposta, “Muito satisfeito”, foi, igualmente, a mais comum ($n=9$; 64.3%) no que toca ao item “No meu trabalho atual sinto-me: com o grau de interesse que as minhas tarefas de despertam.”. Ao invés, a opção “Satisfeito” foi aquela que mais vezes foi respondida ($n=5$; 45.5%) no item “No meu trabalho atual sinto-me: com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.”. Quanto ao item “No meu trabalho atual sinto-me: com a maneira como esta empresa realiza promoções do seu pessoal.”, a opção mais comum de resposta foi “Satisfeito” ($n=3$; 27.3%). O item “No meu trabalho atual sinto-me: com capacidade do meu trabalho absorver-me.”, teve na opção “Satisfeito” aquela com um valor de percentagem de respostas mais elevado ($n=7$; 53.8%). A opção “Indiferente” foi aquela que mais vezes foi respondida ($n=5$; 41.7%) no caso do item “No meu trabalho atual sinto-me: com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.”. Referente ao item “No meu trabalho atual sinto-me: com o entendimento entre mim e o meu chefe.”, a opção “Totalmente satisfeito” foi a que reuniu maior consenso entre os participantes ($n=5$; 41.7%). No que toca ao item “No meu trabalho atual sinto-me: com o meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.”, a opção “Satisfeito” foi a mais respondida ($n=5$; 45.5%). Da análise do item “No meu trabalho atual sinto-me: com a maneira que o meu chefe trata-me.”, as opções “Muito satisfeito” e “Totalmente satisfeito” foram as que reuniram uma maior percentagem de respostas ($n=4$; 36.4%). No que se refere ao item “No meu trabalho atual sinto-me: com a variedade de tarefas que realizo.”, a opção mais comum foi “Satisfeito” ($n=5$; 38.5%). No caso do item “No meu trabalho atual sinto-me: com a confiança que posso ter com os meus colegas de trabalho.”, a opção de resposta mais consensual foi “Muito satisfeito” ($n=8$; 61.5%). A mesma opção, “Muito satisfeito”, foi a que mais vezes foi mencionada ($n=6$; 54.5%) no caso do item “No meu trabalho atual sinto-me: com a capacidade profissional do meu chefe. (Tabela 12).

Tabela 12

Análise de Frequências da Escala de Satisfação no Trabalho (EST) relativamente às opções mais respondidas (n=14)

Item	Opção de resposta	n	%
No meu trabalho atual sinto-me:			
com o espírito de colaboração dos meus colegas.	Satisfeito	7	50.0
com o número de vezes que já fui promovido nesta apresentação.	Indiferente	4	33.3
com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.	Satisfeito	5	45.5
com o tipo de amizade que os meus colegas demonstram por mim.	Muito satisfeito	8	57.1
com o grau de interesse que as minhas tarefas me despertam.	Muito satisfeito	9	64.3
com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.	Satisfeito	5	45.5
com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal.	Satisfeito	3	27.3
com a capacidade do meu trabalho absorver-me.	Satisfeito	7	53.8
com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.	Indiferente	5	41.7
com o entendimento entre mim e o meu chefe.	Totalmente satisfeito	5	41.7
com o meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.	Satisfeito	5	45.5
com a maneira que o meu chefe trata-me.	Muito satisfeito/Totalmente satisfeito	4	36.4
com a variedade de tarefas que realizo.	Satisfeito	5	38.5
com a confiança que posso ter com os meus colegas de trabalho.	Muito satisfeito	8	61.5
com a capacidade profissional do meu chefe.	Muito satisfeito	6	54.4

Legenda: Análise de frequências relativamente às opções de resposta com maior frequência da Escala de Satisfação no Trabalho (EST).

Relativamente às opções de resposta com menor valor de frequência, para o item “No meu trabalho atual sinto-me: com o espírito dos meus colegas de trabalho.”, estas foram “Totalmente insatisfeito”, “Muito insatisfeito”, “Insatisfeito” e “Indiferente” ($n=0$; 0.0%). Por seu turno, no caso do item “No meu trabalho atual sinto-me: com o número de vezes que já fui promovido nesta apresentação.”, as opções menos comuns foram “Totalmente insatisfeito”, “Muito insatisfeito” e “Insatisfeito” ($n=0$; 0.0%). Por sua vez, o item “No meu trabalho atual sinto-me: com o meu salário comparado com o

quanto eu trabalho.”, as opções com menor percentagem de resposta foram “Indiferente” e “Totalmente insatisfeito” ($n=0$; 0.0%). No que se refere ao item “No meu trabalho atual sinto-me: com o tipo de amizade que os meus colegas demonstram por mim.”, as opções menos consensuais foram “Totalmente insatisfeito”, “Muito insatisfeito”, “Insatisfeito” e “Indiferente” ($n=0$; 0.0%). No que toca ao item “No meu trabalho atual sinto-me: com o grau de interesse que as minhas tarefas me despertam.”, as opções menos comumente respondidas foram “Totalmente insatisfeito”, “Muito insatisfeito”, “Insatisfeito”, “Indiferente” e “Satisfeito” ($n=0$; 0.0%). Já o item “No meu trabalho atual sinto-me: com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.”, teve nas opções “Indiferente” e “Totalmente satisfeito”, uma frequência mais baixa ($n=0$; 0.0%). O item “No meu trabalho atual sinto-me: com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal.”, registou um número nulo ($n=0$; 0.0%) de respostas nas opções “Totalmente insatisfeito” e “Muito insatisfeito”. No que se refere ao item “No meu trabalho atual sinto-me: com a capacidade do meu trabalho absorver-me.”, as opções com uma percentagem mais reduzida foram “Totalmente insatisfeito”, “Muito insatisfeito”, “Insatisfeito” e “Insatisfeito” ($n=0$; 0.0%). No que concerne ao item “No meu trabalho atual sinto-me: com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.”, as opções menos consensuais ($n=0$; 0.0%) foram “Totalmente insatisfeito”, “Muito insatisfeito”, “Insatisfeito” e “Muito satisfeito”. Por sua vez, o item “No meu trabalho atual sinto-me: com o entendimento entre mim e o meu chefe.”, teve nas opções “Totalmente insatisfeito”, “Muito insatisfeito” e “Indiferente” as que menor percentagem de resposta detiveram ($n=0$; 0.0%). No que toca ao item “No meu trabalho atual sinto-me: com o meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.”, as opções que obtiveram valores de frequência mais reduzidos foram “Indiferente” e “Totalmente satisfeito” ($n=0$; 0.0%). As opções “Totalmente insatisfeito”, “Muito insatisfeito”, “Insatisfeito” e “Indiferente” foram as menos consensuais ($n=0$; 0.0%) no caso dos itens: (a) “No meu trabalho atual sinto-me: com a maneira que o meu chefe trata-me.”; (b) “No meu trabalho atual sinto-me: com a variedade de trabalhos que realizo; (c) No meu trabalho atual sinto-me: com a confiança que posso ter com os meus colegas de trabalho; e (d) “No meu trabalho atual sinto-me: com a capacidade profissional do meu chefe.”.

Estes dados encontram-se resumidos no Anexo B.

6.2.5.3. Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo (ECOIA).

No caso do item “A empresa onde trabalho faz-me sentir: orgulhosa dela.”, a opção mais comum foi “Muito” ($n=8$; 57.1%). Por sua vez, o item “A empresa onde trabalho faz-me sentir: contente com ela.”, a maior percentagem de respostas registou-se na opção “Muito” ($n=8$; 61.5%). No que se refere ao item “A empresa onde trabalho faz-me sentir: entusiasmado com ela.”, a opção “Muito” foi, novamente, a que registou um maior número de respostas ($n=8$; 61.5%). Por seu turno, o item “A empresa onde trabalho faz-me sentir: interessado por ela.”, teve, tal como para os dois itens anteriores, na opção “Muito” um maior consenso de respostas ($n=7$; 53.8%). Por fim, o item “A empresa onde trabalho faz-me sentir: animado com ela.”, registou como opção de resposta mais frequente, à imagem das situações anteriores, “Muito” ($n=8$; 61.5%) (Tabela 13).

Tabela 13

Análise de Frequências da Escala de Comportamento Organizacional Afetivo (ECOIA) relativamente às opções mais respondidas ($n=14$)

Item	Opção de resposta	<i>n</i>	%
A empresa onde trabalho faz-me sentir:			
orgulhosa dela	Muito	8	57.1
contente com ela	Muito	8	61.5
entusiasmado com ela	Muito	8	61.5
interessado por ela	Muito	7	53.8
animado com ela	Muito	8	61.5

Legenda: Análise de frequências relativamente às opções de resposta com maior frequência da Escala de Comportamento Organizacional Afetivo (ECOIA).

Para a totalidade dos itens: (a) “A empresa onde trabalho faz-me sentir: orgulhosa dela.”; (b) “A empresa onde trabalho faz-me sentir: contente com ela.”; (c) “A empresa onde trabalho faz-me sentir: entusiasmado com ela.”; (d) “A empresa onde trabalho faz-me sentir: interessado por ela.”; e (e) “A empresa onde trabalho faz-me sentir: animado com ela.”, verificou-se que as opções de resposta com menor percentagem foram, “Nada”, “Pouco” e “Mais ou menos” ($n=0$; 0.0%).

Estes dados encontram-se apresentados no Anexo B.

6.2.6. Bem-Estar Subjetivo

6.2.6.1. PANAS – Escala de Afetos Positivos e Afetos negativos (*Positive affects negative affects scale*):

Relativamente ao item “Interessada.”, a opção com maior frequência de respostas foi “Muito” ($n=7$; 50.0%). No caso do item “Aflita.”, também a opção mais respondida foi “Muito” ($n=5$; 35.7%). O mesmo se verificou para o item “Estimulada.”, alcançando a opção “Muito” uma percentagem de respostas de 46.2% ($n=6$). O item “Aborrecida.”, por seu turno, alcançou uma maior percentagem de respostas na opção “Muito pouco ou nada” ($n=8$; 57.1%). Por sua vez, o item “Forte.”, registou uma maior frequência na opção “Assim assim.” ($n=6$; 42.9%). Já o item “Culpada.”, teve maior número de respostas na opção “Muito pouco ou nada” ($n=13$; 92.9%). A mesma opção de resposta verificou-se nos itens “Assustada.” ($n=6$; 42.9%) e “Hostil/Inimiga.” ($n=11$; 84.6%). Quanto ao item “Entusiasmada.”, a opção “Muito” foi a mais consensual entre os respondentes ($n=8$; 57.1%). Este resultado foi igual ao que se obteve para o item “Orgulhosa.”, registando-se o mesmo número de respostas e a mesma percentagem para a opção “Muito.”. No que se refere ao item “Irritada.”, as opções “Muito pouco ou nada” e “Um pouco” foram as que obtiveram um maior valor de frequência ($n=6$; 42.9%). Por outro lado, o item “Atenta.”, registou uma maior percentagem de respostas na opção “Muito” ($n=8$; 57.1%). Da análise do item “Envergonhada.”, podemos verificar que a opção com maior número de respondentes foi “Muito pouco ou nada” ($n=12$; 85.7%). Quanto ao item “Inspirada.”, a opção de resposta mais comum foi “Muito” ($n=7$; 50.0%). Averiguou-se que para o item “Nervosa.”, a opção de resposta mais consensual foi “Muito pouco ou nada” ($n=5$; 35.7%). Em oposição, para o item “Decidida.”, a opção mais mencionada foi “Muito” ($n=10$; 71.4%). A mesma opção de resposta, “Muito”, verificou-se para o item “Atenciosa.” ($n=8$; 57.1%). Para o item “Agitada/Inquieta.”, a opção com mais respostas foi “Um pouco” ($n=6$; 42.9%). Por sua vez, no caso do item “Ativa.”, a opção mais respondida foi “Muitíssimo” ($n=7$; 50.0%). Do estudo do item “Medrosa”, aferiu-se que a resposta mais comumente dada foi “Muito pouco ou nada” ($n=8$; 57.1%). No que se refere ao item “Emocionada.”, as opções mais facultadas pelos respondentes foram “Assim assim” e “Muito” ($n=5$; 35.7%). Por fim, no item “Magoada.”, a opção de resposta com maior percentagem de respostas foi “Muito pouco ou nada” ($n=12$; 85.7%) (Tabela 14).

Tabela 14

Análise de Frequências da Escala de Afetos Positivos e Negativos (PANAS) relativamente às opções mais respondidas (n=14)

Item	Opção de resposta	n	%
Interessada	Muito	7	50.0
Aflita	Muito	5	35.7
Estimulada	Muito	6	46.2
Aborrecida	Muito pouco ou nada	8	57.1
Forte	Assim assim	6	42.9
Culpada	Muito pouco ou nada	13	92.9
Assustada	Muito pouco ou nada	6	42.9
Hostil/Inimiga	Muito pouco ou nada	11	84.6
Entusiasmada	Muito	8	57.1
Orgulhosa	Muito	8	57.1
Irritada	Muito pouco ou nada/Um pouco	6	42.9
Atenta	Muito	8	57.1
Envergonhada	Muito pouco ou nada	12	85.7
Inspirada	Muito	7	50.0
Nervosa	Muito pouco ou nada	5	35.7
Decidida	Muito	10	71.4
Atenciosa	Muito	8	57.1
Agitada/Inquieta	Um pouco	6	42.9
Ativa	Muitíssimo	7	50.0
Medrosa	Muito pouco ou nada	8	57.1
Emocionada	Assim assim/Muito	5	35.7
Magoada	Muito pouco ou nada	12	85.7

Legenda: Análise de frequências relativamente às opções de resposta com maior frequência da Escala de Afetos Positivos e Negativos (PANAS).

No caso do item “Interessada.”, as opções com menos percentagem de resposta foram “Muito pouco ou nada” e “Um pouco” ($n=0$; 0.0%). Quanto ao item “Aflita.”, a opção menos consensual foi “Muitíssimo” ($n=0$; 0.0%). Já o item “Estimulada.”, teve nas opções “Muito pouco ou nada” e “Um pouco” um frequência mais reduzida ($n=0$; 0.0%). Por seu turno, o item “Aborrecida.”, deteve nas opções “Muito” e “Muitíssimo” um menor número de respostas ($n=0$; 0.0%). Por sua vez, o item “Forte.”, obteve um valor mais baixo de respostas nas opções “Muito pouco ou nada” e “Um pouco” ($n=0$; 0.0%). Relativamente ao item “Culpada.”, os itens menos consensuais foram “Assim assim”, “Muito” e “Muitíssimo” ($n=0$; 0.0%). A opção “Muitíssimo” foi a menos respondida ($n=0$; 0.0%) pelos participantes no que concerne ao item “Assustada.”. No que se refere ao item “Hostil/Inimiga.”, as opções menos frequentes de resposta foram “Assim assim”, “Muito” e “Muitíssimo” ($n=0$; 0.0%). Quando ao item “Entusiasmada.”, as opções “Muito pouco ou nada” e “Um pouco” foram as que registaram um valor de

frequência mais baixa ($n=0$; 0.0%). Da análise do item “Orgulhosa.”, verificou-se que as opções de resposta menos usuais foram “Muito pouco ou nada” e “Um pouco” ($n=0$; 0.0%). O item “Irritada.”, teve na opção “Muito” um número de respostas mais reduzido ($n=0$; 0.0%). Passando ao item “Atenta.”, as opções “Muito pouco ou nada”, “Um pouco” e “Assim assim” obtiveram uma frequência mais baixa ($n=0$; 0.0%). No caso do item “Envergonhada.”, a menor percentagem de respostas situou-se nas opções “Muito” e “Muitíssimo” ($n=0$; 0.0%). O item “Inspirada.”, teve na opção “Muito pouco ou nada” a opção de resposta menos comum ($n=0$; 0.0%). No que concerne ao item “Nervosa.”, as opções “Assim assim” e “Muitíssimo” tiveram uma frequência mais reduzida ($n=1$; 7.1%). Para os itens “Decidida.” e “Atenciosa.”, a percentagem de respostas mais baixa situou-se nas opções “Muito pouco ou nada” e “Um pouco”. Relativamente ao item “Agitada/Inquieta.”, a opção “Muitíssimo” foi a resposta menos frequente por parte dos participantes ($n=1$; 7.1%). Por sua vez, para o item “Ativa.”, teve na opção “Um pouco” a percentagem de respostas mais baixa ($n=0$; 0.0%). Quanto ao item “Medrosa.”, a opção “Muitíssimo” foi a menos respondida ($n=0$; 0.0%). No caso do item “Emocionada.”, a opção “Muito pouco ou nada” deteve uma percentagem nula de respostas ($n=0$; 0.0%). Por fim, no caso do item “Magoada.”, as opções de resposta com uma frequência reduzida foram “Assim assim”, “Muito” e “Muitíssimo” ($n=0$; 0.0%).

Um resumo destes dados encontra-se na tabela do Anexo C.

6.2.6.2. SWLS - Escala de Satisfação com a Vida (14 não entrevistadas):

Quanto às mulheres que não foram alvo de entrevista, observou-se que para o item “A minha vida parece-me, em quase tudo, com o que eu desejaria que ela fosse” a opção de resposta mais comum foi “Concordo muito” ($n=6$; 42.9%). No caso do item “As minhas condições de vida são muito boas” as opções de resposta mais consensuais foram “Não concordo nem discordo” e “Concordo um pouco” ($n=5$; 35.7%). Relativamente ao item “Estou satisfeito com a minha vida” a opção de resposta com maior percentagem de resposta foi “Concordo muito” ($n=8$; 57.1%). No que concerne ao item “Até agora, tenho conseguido as coisas importantes da minha vida que eu desejava” as opções de resposta mais usuais foram “Concordo um pouco” e “Concordo muito” ($n=6$; 42.9%). Por fim, quanto ao item “Se eu pudesse, recomeçar a minha vida não mudaria nada” a opção de resposta mais frequente foi “Concordo um pouco” ($n=5$; 35.7%) (Tabela 15).

Tabela 15

Análise de Frequências da Escala de Satisfação com a Vida relativamente às opções mais respondidas (n=14)

Item	Opção de resposta	n	%
A minha vida parece-me, em quase tudo, com o que eu desejaria que ela fosse.	Concordo muito	6	42.9
As minhas condições de vida são muito boas.	Não concordo nem discordo e Concordo um pouco	5	35.7
Estou satisfeito com a minha vida.	Concordo muito	8	57.1
Até agora, tenho conseguido as coisas importantes da vida que eu desejava.	Concordo um pouco e Concordo muito	6	42.9
Se eu pudesse, recomeçar a minha vida não mudaria nada.	Concordo um pouco	5	35.7

Legenda: Análise de frequências relativamente às opções de resposta com maior frequência da Escala de Satisfação com a Vida.

Por outro lado, para os itens “A minha vida parece-me, em quase tudo, com o que eu desejaria que ela fosse” e “As minhas condições de vida são muito boas” as opções de resposta menos comuns foram “Discordo muito” e “Discordo um pouco” ($n=1$; 7.1%). Por sua vez, os itens “Estou satisfeito com a minha vida” e “Até agora, tenho conseguido as coisas importantes da vida que eu desejava” tiveram como opção de resposta com menor valor de percentagem “Discordo um pouco” ($n=0$; 0.0%). Por fim, quanto ao item “Se eu pudesse, recomeçar a minha vida não mudaria nada” as opções de resposta menos comuns foram “Discordo muito” e “Não concordo nem discordo” ($n=1$; 7.1%).

Uma súmula destes dados encontra-se no Anexo C.

6.2.7. Motivação:

6.2.7.1. Objetivos Profissionais;

Quanto ao item “Coloque uma cruz na alínea que melhor expressa os seus objetivos profissionais.”, a opção mais respondida foi “Quero exercer esta atividade durante todo o meu percurso profissional.” ($n=13$; 92.9%). No caso do item “Que profissão gostaria de exercer neste momento.”, a opção de resposta mais comum foi “Quero exercer esta atividade durante todo o meu percurso profissional.” ($n=9$; 100.0%). Por fim, no que toca ao item “Indique o grau em que deseja continuar a exercer a profissão que exerce atualmente.”, a opção de resposta mais frequente foi “Muito” ($n=11$; 78.6%) (Tabela 16).

Tabela 16

Análise de Frequências da Sub-escala de Objetivos Profissionais relativamente às opções mais respondidas (n=14)

Item	Opção de resposta	n	%
Coloque uma cruz na alínea que melhor expressa os seus objetivos profissionais.	Quero exercer esta atividade durante todo o meu percurso profissional	13	92.9
Que profissão gostaria de exercer neste momento.	Quero exercer esta atividade durante todo o meu percurso profissional	9	100.0
Indique o grau em que deseja continuar a exercer a profissão que exerce atualmente.	Muito	11	78.6

Legenda: Análise de frequências relativamente às opções de resposta com maior frequência da Sub-escala de Objetivos Profissionais.

No caso das opções de resposta menos comuns, para o item “Coloque uma cruz na alínea que melhor expressa os seus objetivos profissionais.”, a opção “Gostaria, para já, de exercer a minha atividade profissional atual, embora mais tarde posso vir a preferir outra profissão.”, foi a menos comum ($n=0$; 0.0%) entre os respondentes. Por sua vez, no caso do item “Que profissão gostaria de exercer neste momento.”, não se registou qualquer resposta com menor percentagem, uma vez que só responderam a este item nove pessoas (e a sua totalidade optou pela opção “Quero exercer esta atividade durante todo o meu percurso profissional)e as restantes optaram por não dar a sua opinião. Por fim, no que concerne ao item “Indique o grau em que deseja continuar a exercer a profissão que exerce atualmente.”, a resposta menos comum foi “Pouco” ($n=0$; 0.0%).

Estes dados encontram-se resumidos na tabela do Anexo D.

6.2.7.2. Motivação Intrínseca.

Relativamente ao item “O meu trabalho proporciona-me um sentido de realização.”, a opção de resposta mais comum foi “Concordo totalmente” ($n=11$; 78.6%). Por sua vez, no item “Sinto uma grande satisfação pessoal quando estou no trabalho.”, a opção “Concordo totalmente” foi, novamente, a que registou uma maior percentagem de respostas ($n=8$; 57.1%). No caso do item “Trabalhar aumenta os meus sentimentos de autoestima.”, verificou-se o mesmo que para as situações anteriores, sendo a opção “Concordo totalmente” a mais comumente ($n=7$; 50.0%) respondida por parte dos participantes. Por fim, para o item “Trabalhar contribui para o meu desenvolvimento

peçoal.”, observou-se, novamente, que a opção “Concordo totalmente” foi a que obteve uma maior percentagem de respostas ($n=8$; 57.1%) (Tabela 17).

Tabela 17

Análise de Frequências da Sub-escala de Motivação Intrínseca relativamente às opções mais respondidas ($n=14$)

Item	Opção de resposta	<i>n</i>	%
O meu trabalho proporciona-me um sentido de realização.	Concordo totalmente	11	78.6
Sinto uma grande satisfação pessoal quando estou no trabalho.	Concordo totalmente	8	57.1
Trabalhar aumenta os meus sentimentos de autoestima.	Concordo totalmente	7	50.0
Trabalhar contribui para o meu desenvolvimento pessoal.	Concordo totalmente	8	57.1

Legenda: Análise de frequências relativamente às opções de resposta com maior frequência da Sub-escala de Motivação Intrínseca.

No que toca aos itens com menor valor de frequência, observou-se que as opções de resposta “Discordo totalmente”, “Discordo bastante”, “Discordo um pouco” e “Não discordo nem concordo”, foram as menos comuns ($n=0$; 0.0%) nos itens: (a) “O meu trabalho proporciona-me um sentido de realização.”, (b) “Sinto uma grande satisfação profissional quando estou no trabalho.”, e (c) “Trabalhar contribui para o meu desenvolvimento pessoal.”. Por fim, no caso do item “Trabalhar aumenta os meus sentimentos de autoestima.”, as opções de resposta com uma percentagem de resposta nula ($n=0$; 0.0%) foram “Discordo totalmente” e “Discordo bastante”.

Uma sùmula destes dados encontra-se na tabela do Anexo D.

6.2.8. Questionário Multifactorial de Liderança (MLQ):

No que se refere às opções de resposta mais comuns para este instrumento, verificou-se que a opção “Muitas vezes” foi a que reuniu maior consenso por parte dos respondentes, uma vez que possuiu um valor de frequência mais elevado para a maioria dos itens (29) (Tabela 18).

Tabela 18

Análise de Frequências do Questionário Multifactorial de Liderança relativamente às opções mais respondidas ($n=14$)

Item	Opção de resposta	<i>n</i>	%
Forneço ajuda aos outros em troca dos			

seus esforços.	Nunca	6	46.2
Examino situações críticas questionando se não são adequadas.	Muitas vezes	7	53.8
Não interfiro com problemas até ao momento em que eles se tornem sérios.	Raramente	7	50.0
Foco a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados.	Algumas vezes	7	50.0
Evito envolver-me quando surgem assuntos importantes.	Nunca	8	57.1
Converso sobre as minhas crenças e valores mais importantes.	Algumas vezes	6	42.9
Estou ausente quando necessitam de mim	Raramente	7	50.0
Procuro alternativas diferentes ao solucionar problemas.	Muitas vezes	6	42.9
Falo de forma otimista sobre o futuro.	Algumas vezes/Frequentemente se não sempre	5	35.7
Gero orgulho por estarem do meu lado.	Muitas vezes	11	78.6
Discuto quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho.	Muitas vezes	6	42.9
Espero as coisas darem errado para começar a agir.	Nunca	8	57.1
Falo com entusiasmo sobre o que precisa de ser realizado.	Muitas vezes	7	50.0
Mostro importância de se ter um forte senso de obrigação.	Muitas vezes	8	57.1
Invisto o meu tempo a ensinar e treinar.	Muitas vezes	6	42.9
Deixo claro o que cada um pode esperar receber quando as metas de desempenho são alcançadas.	Algumas vezes/Muitas vezes	5	35.7
Demonstro acreditar que “não se mexe no que está a dar certo”.	Algumas vezes	4	30.8
Vou além do interesse pessoal pelo bem do grupo.	Muitas vezes	10	71.4
Trato os outros como pessoas ao invés de tratá-los como apenas membro do grupo.	Frequentemente se não sempre	9	64.3
Demonstro que os problemas devem tornar-se crónicos antes de eu agir.	Nunca	9	64.3
Atuo de forma tal que consigo o respeito dos outros por mim.	Muitas vezes	10	71.4
Concentro a minha total atenção a lidar com erros, reclamações e falhas.	Muitas vezes	7	50.0
Considero as consequências éticas e morais das decisões.	Muitas vezes/Frequentemente se não sempre	7	50.0
Mantenho-me a par de todos os erros.	Muitas vezes	6	42.9
Demonstro um senso de poder e confiança.	Muitas vezes	6	42.9
Articulo uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro.	Muitas vezes	7	50.0

Dirijo a minha atenção às falhas a fim de atingir os padrões esperados.	Muitas vezes	6	42.9
Evito tomar decisões.	Nunca	8	57.1
Considero cada pessoa como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros.	Frequentemente se não sempre	8	57.1
Faço com que os outros olhem para os problemas de diferentes ângulos.	Muitas vezes	8	57.1
Ajudo os outros no desenvolvimento dos seus pontos fortes.	Muitas vezes/Frequentemente se não sempre	6	42.9
Sugiro novas alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades.	Muitas vezes	8	57.1
Demoro a responder às questões urgentes.	Raramente	7	50.0
Enfatizo a importância de se ter um senso único de missão.	Algumas vezes/Frequentemente se não sempre	4	28.6
Expresso satisfação quando os outros correspondem às expectativas.	Muitas vezes	6	46.2
Expresso confiança de que as metas serão alcançadas.	Muitas vezes	8	57.1
Sou eficaz em entender as necessidades dos outros em relação ao trabalho.	Muitas vezes	7	50.0
Utilizo métodos de liderança que são satisfatórios.	Muitas vezes	10	71.4
Faço com que os outros façam mais do que é esperado.	Algumas vezes	8	57.1
Sou eficaz ao representar o meu grupo perante níveis hierárquicos superiores.	Muitas vezes	7	50.0
Trabalho com os outros de maneira satisfatória.	Muitas vezes	9	64.3
Elevo o desejo dos outros de obter sucesso.	Muitas vezes	9	64.3
Sou eficaz em entender as necessidades da organização.	Muitas vezes	9	64.3
Aumento a vontade dos outros em trabalhar com maior dedicação.	Muitas vezes	7	50.0
Lidero um grupo que é eficiente.	Muitas vezes	10	71.4

Legenda: Análise de frequências relativamente às opções de resposta com maior frequência do Questionário Multifactorial de Liderança.

No que toca às opções de resposta com menor frequência, observou-se que a opção “Nunca” registou menores valores de frequência para a maioria dos itens, 35. Estes dados encontram-se resumidos na tabela no Anexo E.

7. Análise Descritiva

Para a realização da análise descritiva iremos, primeiramente, analisar os resultados obtidos pelas seis entrevistas, posteriormente, iremos procederemos a uma análise global de todas as participantes.

7.1. Bem-estar no trabalho (BET) (6 entrevistadas):

O instrumento destinado ao estudo do constructo de “Bem-estar no Trabalho” é composto pelas escalas de envolvimento no trabalho, satisfação no trabalho e comprometimento afetivo no trabalho. Inicialmente, iremos averiguar os valores de média obtidos para cada um dos itens destas escalas, analisando posteriormente os valores auferidos, no global, para cada uma das escalas. Para o grupo das entrevistadas verificou-se que para a “Escala de Envolvimento no Trabalho” foi alcançada uma média de 4.13 ($D.P.=1.048$). No que toca à “Escala de Satisfação no trabalho” a média foi mais elevada ($M=5.58$; $D.P.=0.951$). Por fim, a “Escala de Comprometimento Afetivo no Trabalho” registou um valor de média intermédio ($M=4.30$; $D.P.=0.576$). Este instrumento alcançou como média global 5.03 ($D.P.=0.764$). Os resultados supracitados, e outros, encontram-se resumidos na Tabela 19.

Tabela 19

Análise Descritiva para a Escala de Bem-estar no Trabalho (n=6)

	<i>M</i>	<i>D.P.</i>
<i>Bem-estar Trabalho</i>	5.03	0.764
<i>Escala de Envolvimento no Trabalho</i>	4.13	1.048
As maiores satisfações da minha vida vêm do meu trabalho.	4.33	1.506
As horas que passo trabalhando são as melhores horas do meu dia.	3.50	1.643
As coisas mais importantes que acontecem em minha vida envolvem o meu trabalho.	3.50	1.225
Eu como, vivo e respiro o meu trabalho.	2.67	2.251
Eu estou pessoalmente muito ligado ao meu trabalho.	6.67	0.516
<i>Escala de Satisfação no Trabalho</i>	5.58	0.951
No meu trabalho atual sinto-me:	-	-
com o espírito de colaboração dos meus colegas.	6.00	0.894
com o número de vezes que já fui promovido nesta apresentação.	6.00	1.673
com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.	4.67	1.633
com o tipo de amizade que os meus colegas demonstram por mim.	5.83	0.983
com o grau de interesse que as minhas tarefas me despertam.	6.17	0.753
com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.	4.83	1.722
com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal.	5.00	1.789
com a capacidade do meu trabalho absorver-me.	5.50	1.517
com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.	5.67	1.506
com o entendimento entre mim e o meu chefe.	5.83	1.169

com o meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.	4.67	1.633
com a maneira que o meu chefe trata-me.	5.83	1.169
com a variedade de tarefas que realizo.	6.17	0.753
com a confiança que posso ter com os meus colegas de trabalho.	5.67	1.033
com a capacidade profissional do meu chefe.	5.83	1.169
<i>Escala de Comprometimento Afetivo no Trabalho</i>	4.30	0.576
A empresa onde trabalho faz-me sentir:	-	-
orgulhosa dela	4.33	0.516
contente com ela	4.17	0.753
entusiasmado com ela	4.17	0.753
interessado por ela	4.50	0.548
animado com ela	4.33	0.516

Legenda: Análise descritiva (Média e Desvio-padrão) para os itens e escalas que constituem a Escala de Bem-estar no Trabalho.

7.2. Bem-Estar Subjetivo

7.2.1. PANAS – Escala de Afetos Positivos e Afetos negativos (Positive affects negative affects scale):

Para a escala PANAS (*Positive Affects Negative Affects Scale*) ($M=2.92$; $D.P.=0.214$), verificou-se que os afetos positivos alcançaram um valor médio de 3.91 ($D.P.=0.340$), ao passo que os afetos negativos registaram uma média mais baixa ($M=1.53$; $D.P.=0.233$).

Um resumo destes resultados encontra-se na Tabela 20.

Tabela 20

Análise Descritiva para a Positive Affects Negative Affects Scale (PANAS) (n=6)

	<i>M</i>	<i>D.P.</i>
<i>PANAS global</i>	2.92	0.214
<i>Sub-escala Afetos positivos</i>	3.91	0.340
<i>Sub-escala Afetos negativos</i>	1.53	0.233
Interessada	4.67	0.516
Aflita	1.67	0.516
Estimulada	4.33	0.516
Aborrecida	1.83	0.753
Forte	4.17	0.408
Culpada	1.50	0.837
Assustada	1.00	0.000
Hostil/Inimiga	1.00	0.000
Entusiasmada	4.33	0.516
Orgulhosa	4.33	0.516
Irritada	1.83	0.408
Atenta	4.00	0.632
Envergonhada	1.17	0.408
Inspirada	4.33	0.516

Nervosa	2.17	0.753
Decidida	4.67	0.516
Atenciosa	4.17	0.408
Agitada/Inquieta	2.33	0.816
Ativa	4.50	0.548
Medrosa	1.00	0.000
Emocionada	3.83	1.472
Magoada	1.33	0.816

Legenda: Análise descritiva (Média e Desvio-padrão) para os itens e sub-escalas da *Positive Affects Negative Affects Scale* (PANAS).

7.2.2. SWLS - Escala de Satisfação com a vida (6 Entrevistadas):

No caso das entrevistas, o item “A minha vida parece-me, em quase tudo, com o que eu desejaria que ela fosse” obteve uma média de 4.67 ($D.P.=0.816$). Por sua vez, o item “As minhas condições de vida são muito boas” registou a mesma média que o anterior, ainda que o valor de desvio-padrão tenha sido distinto ($D.P.=0.516$). Por seu turno, o item “Estou satisfeito com a minha vida” atingiu uma média de 4.50 ($D.P.=0.548$). No caso do item “Até agora, tenho conseguido as coisas importantes da vida que eu desejava” a média obtida foi de 5.00 ($D.P.=0.000$). Por fim, o item “Se eu pudesse, recomeçar a minha vida não mudaria nada” atingiu um valor médio de 3.00 ($D.P.=1.549$).

Uma súpula destes dados encontra-se na tabela 21.

Tabela 21

Análise Descritiva para a Escala de Satisfação com a Vida (n=6)

	<i>M</i>	<i>D.P.</i>
<i>Satisfação com a Vida</i>	4.37	0.621
A minha vida parece-me, em quase tudo, com o que eu desejaria que ela fosse.	4.67	0.816
As minhas condições de vida são muito boas.	4.67	0.516
Estou satisfeito com a minha vida.	4.50	0.548
Até agora, tenho conseguido as coisas importantes da vida que eu desejava.	5.00	0.000
Se eu pudesse, recomeçar a minha vida não mudaria nada.	3.00	1.549

Legenda: Análise descritiva (Média e Desvio-padrão) para os itens da Escala de Satisfação com a Vida.

7.3. Motivação

Quanto ao estudo da motivação, a sub-escala “Projeto Profissional” registou uma média de 1.25 ($D.P.=0.166$), ao passo que a sub-escala “Motivação Intrínseca” alcançou uma média de 6.58 ($D.P.=0.408$) (Tabela 22)

Tabela 22

Análise Descritiva para a Escala de Motivação (n=6)

	<i>M</i>	<i>D.P.</i>
<i>Sub-escala Projeto Profissional</i>	1.25	0.166
Coloque uma cruz na alínea que melhor expressa os seus objetivos profissionais.	1.33	0.516
Que profissão gostaria de exercer neste momento.	0.50	1.000
Indique o grau em que deseja continuar a exercer a profissão que exerce atualmente.	1.83	0.408
<i>Sub-escala Motivação Intrínseca</i>	6.58	0.408
O meu trabalho proporciona-me um sentido de realização.	6.50	0.548
Sinto uma grande satisfação pessoal quando estou no trabalho.	6.33	0.516
Trabalhar aumenta os meus sentimentos de autoestima.	6.67	0.516
Trabalhar contribui para o meu desenvolvimento pessoal.	6.83	0.408

Legenda: Análise descritiva (Média e Desvio-padrão) para os itens e sub-escalas da Escala de Motivação.

7.4. Questionário Multifactorial de Liderança (MLQ):

Relativamente à sub-escala “Liderança Transformacional” verificou-se uma média de 3.50 (*D.P.*=0.237). Por seu turno, a sub-escala “Liderança Transacional” obteve uma média de 2.60 (*D.P.*=0.399). Já a sub-escala “Liderança *Laissez-faire*”, alcançou uma média de 0.94 (*D.P.*=0.431). Por fim, a sub-escala “Fatores Resultados” registou uma média de 3.46 (*D.P.*=0.257). Estes e outros dados encontram-se na Tabela 23.

Tabela 23

Análise Descritiva para o Questionário Multifactorial de Liderança (n=6)

	<i>M</i>	<i>D.P.</i>
<i>Sub-escala Liderança Transformacional</i>	3.50	0.237
<i>Sub-escala Liderança Transacional</i>	2.60	0.399
<i>Sub-escala Liderança Laissez-faire</i>	0.94	0.431
<i>Sub-escala Fatores Resultados</i>	3.46	0.257
Forneço ajuda aos outros em troca dos seus esforços.	2.67	1.506
Examino situações críticas questionando se não são adequadas.	3.50	0.548
Não interfiro com problemas até ao momento em que eles se tornem sérios.	2.17	1.602
Foco a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados.	2.33	0.816
Evito envolver-me quando surgem assuntos importantes.	0.17	0.408
Converso sobre as minhas crenças e valores mais importantes.	3.33	0.516
Estou ausente quando necessitam de mim	0.50	0.548
Procuro alternativas diferentes ao solucionar problemas.	3.67	0.516
Falo de forma otimista sobre o futuro.	3.50	0.548
Gero orgulho por estarem do meu lado.	3.40	0.548
Discuto quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho.	3.33	0.516
Espero as coisas darem errado para começar a agir.	0.67	0.516
Falo com entusiasmo sobre o que precisa de ser realizado.	3.83	0.408
Mostro importância de se ter um forte senso de obrigação.	3.17	0.983

Invisto o meu tempo a ensinar e treinar.	3.33	0.516
Deixo claro o que cada um pode esperar receber quando as metas de desempenho são alcançadas.	2.83	0.753
Demonstro acreditar que “não se mexe no que está a dar certo”.	1.83	0.753
Vou além do interesse pessoal pelo bem do grupo.	3.67	0.516
Trato os outros como pessoas ao invés de tratá-los como apenas membro do grupo.	3.67	0.516
Demonstro que os problemas devem tornar-se crónicos antes de eu agir.	0.83	0.753
Atuo de forma tal que consigo o respeito dos outros por mim.	2.83	1.472
Concentro a minha total atenção a lidar com erros, reclamações e falhas.	1.67	1.033
Considero as consequências éticas e morais das decisões.	3.67	0.516
Mantenho-me a par de todos os erros.	2.50	1.049
Demonstro um senso de poder e confiança.	3.17	0.753
Articulo uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro.	4.00	0.000
Dirijo a minha atenção às falhas a fim de atingir os padrões esperados.	1.83	0.983
Evito tomar decisões.	0.33	0.516
Considero cada pessoa como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros.	3.33	0.516
Faço com que os outros olhem para os problemas de diferentes ângulos.	3.33	0.516
Ajudo os outros no desenvolvimento dos seus pontos fortes.	3.50	0.548
Sugiro novas alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades.	3.67	0.516
Demoro a responder às questões urgentes.	1.00	0.632
Enfatizo a importância de se ter um senso único de missão.	3.50	0.548
Expresso satisfação quando os outros correspondem às expectativas.	3.67	0.516
Expresso confiança de que as metas serão alcançadas.	3.83	0.408
Sou eficaz em entender as necessidades dos outros em relação ao trabalho.	3.00	0.632
Utilizo métodos de liderança que são satisfatórios.	2.83	0.983
Faço com que os outros façam mais do que é esperado.	3.83	0.408
Sou eficaz ao representar o meu grupo perante níveis hierárquicos superiores.	3.83	0.408
Trabalho com os outros de maneira satisfatória.	3.17	1.169
Elevo o desejo dos outros de obter sucesso.	3.50	0.548
Sou eficaz em entender as necessidades da organização.	3.50	0.548
Aumento a vontade dos outros em trabalhar com maior dedicação.	3.67	0.516
Lidero um grupo que é eficiente.	3.33	0.516

Legenda: Análise descritiva (Média e Desvio-padrão) para os itens e sub-escalas do Questionário Multifatorial de Liderança.

7.9. Bem-estar no trabalho (BET) (todas as correspondentes):

A “Escala de Satisfação no Trabalho” é aquela que apresenta um valor de média mais elevada ($M=5.40$; $D.P.=0.758$). Por sua vez, a “Escala de Envolvimento no Trabalho” obteve uma média mais reduzida ($M=4.30$; $D.P.=1.102$). Em posição intermédia, situa-se a “Escala de Comprometimento Afetivo no Trabalho” ($M=4.36$; 0.509). O “Bem-estar no Trabalho” auferiu um valor médio de 4.99 ($D.P.=0.577$) (Tabela 24).

Tabela 24

Análise Descritiva para a Escala de Bem-estar no Trabalho (n=20)

	<i>M</i>	<i>D.P.</i>
<i>Bem-estar Trabalho</i>	4.99	0.577
<i>Escala de Envolvimento no Trabalho</i>	4.30	1.102
As maiores satisfações da minha vida vêm do meu trabalho.	4.45	1.638
As horas que passo trabalhando são as melhores horas do meu dia.	4.05	1.538
As coisas mais importantes que acontecem em minha vida envolvem o meu trabalho.	4.05	1.395
Eu como, vivo e respiro o meu trabalho.	3.15	1.694
Eu estou pessoalmente muito ligado ao meu trabalho.	5.80	1.508
<i>Escala de Satisfação no Trabalho</i>	5.40	0.758
No meu trabalho atual sinto-me:	-	-
com o espírito de colaboração dos meus colegas.	5.70	0.733
com o número de vezes que já fui promovido nesta apresentação.	5.50	1.339
com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.	4.06	1.713
com o tipo de amizade que os meus colegas demonstram por mim.	5.95	0.759
com o grau de interesse que as minhas tarefas me despertam.	6.30	0.571
com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.	4.18	1.704
com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal.	5.00	1.500
com a capacidade do meu trabalho absorver-me.	5.63	1.065
com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.	5.06	1.349
com o entendimento entre mim e o meu chefe.	5.94	2.056
com o meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.	4.12	1.654
com a maneira que o meu chefe trata-me.	6.00	0.935
com a variedade de tarefas que realizo.	6.00	0.816
com a confiança que posso ter com os meus colegas de trabalho.	5.84	0.765
com a capacidade profissional do meu chefe.	6.00	0.866
<i>Escala de Comprometimento Afetivo no Trabalho</i>	4.36	0.509
A empresa onde trabalho faz-me sentir:	-	-
orgulhosa dela	4.40	0.503
contente com ela	4.32	0.582
entusiasmado com ela	4.32	0.582
interessado por ela	4.47	0.513
animado com ela	4.37	0.496

Legenda: Análise descritiva (Média e Desvio-padrão) para os itens e escalas que constituem a Escala de Bem-estar no Trabalho.

7.10. Bem-estar Subjetivo (BES)

7.10.1 PANAS - Escala de Afetos Positivos e Afetos negativo (*Positive affects negative affects scale*):

Verifica-se que os afetos positivos ($M=3.79$; $D.P.=0.358$) apresentam uma média mais elevada que os afetos negativos ($M=1.69$; $D.P.=0.422$). Quanto à escala no seu global, esta possui um valor de média de 2.96 ($D.P.=0.279$). Uma sùmula destes dados encontra-se na Tabela 25.

Tabela 25

Análise Descritiva para a Escala de Afetos Positivos e Afetos negativo (PANAS) (Positive Affects Negative Affects Scale) (n=20)

	<i>M</i>	<i>D.P.</i>
<i>PANAS global</i>	2.96	0.279
<i>Sub-escala Afetos positivos</i>	3.79	0.358
<i>Sub-escala Afetos negativos</i>	1.69	0.422
Interessada	4.45	0.605
Aflita	2.40	1.142
Estimulada	4.16	0.688
Aborrecida	1.60	0.681
Forte	3.90	0.718
Culpada	1.20	0.523
Assustada	1.65	0.933
Hostil/Inimiga	1.11	0.315
Entusiasmada	4.00	0.649
Orgulhosa	4.20	0.616
Irritada	1.85	0.933
Atenta	4.30	0.571
Envergonhada	1.15	0.366
Inspirada	4.00	0.795
Nervosa	2.30	1.218
Decidida	4.30	0.571
Atenciosa	4.25	0.550
Agitada/Inquieta	2.55	1.099
Ativa	4.30	0.979
Medrosa	1.45	0.826
Emocionada	3.75	1.070
Magoada	1.20	0.523

Legenda: Análise descritiva (Média e Desvio-padrão) para os itens e sub-escalas da *Positive Affects Negative Affects Scale* (PANAS).

7.10.2. SWLS - Escala de Satisfação com a vida (Global):

No caso do item “A minha vida parece-me, em quase tudo, com o que eu desejaria que ela fosse”, atingiu uma média de 4.15 ($D.P.=1.182$). No que concerne ao item “As minhas condições de vida são muito boas” a média obtida foi 3.80 ($D.P.=1.105$). Por seu turno, o item “Estou satisfeito com a minha vida” registou uma média de 4.35 ($D.P.=0.988$). Relativamente ao item “Até agora, tenho conseguido as coisas importantes da vida que eu desejava” a média atingida foi de 4.40 ($D.P.=0.995$). Em último lugar temos o item “Se eu pudesse, recomeçar a minha vida não mudaria”, que obteve uma média de 3.25 ($D.P.=1.372$). Os dados encontram-se na tabela 26.

Tabela 26

Análise Descritiva para a Escala de Satisfação com a Vida (n=20)

	<i>M</i>	<i>D.P.</i>
<i>Satisfação com a Vida</i>	3.99	0.814
A minha vida parece-me, em quase tudo, com o que eu desejaria que ela fosse.	4.15	1.182
As minhas condições de vida são muito boas.	3.80	1.105
Estou satisfeito com a minha vida.	4.35	0.988
Até agora, tenho conseguido as coisas importantes da vida que eu desejava.	4.40	0.995
Se eu pudesse, recomeçar a minha vida não mudaria nada.	3.25	1.372

Legenda: Análise descritiva (Média e Desvio-padrão) para os itens da Escala de Satisfação com a Vida.

7.11. Motivação:

A sub-escala “Projeto Profissional” registou uma média de 1.67 ($D.P.=0.360$). Ao passo que a sub-escala “Motivação Intrínseca” obteve um valor médio de 6.48 ($D.P.=0.600$) (Tabela 27).

Tabela 27

Análise Descritiva para a Escala de Motivação (n=20)

	<i>M</i>	<i>D.P.</i>
<i>Sub-escala Projeto Profissional</i>	1.67	0.360
Coloque uma cruz na alínea que melhor expressa os seus objetivos profissionais.	1.70	0.571
Que profissão gostaria de exercer neste momento.	1.54	0.877
Indique o grau em que deseja continuar a exercer a profissão que exerce atualmente.	1.80	0.410
<i>Sub-escala Motivação Intrínseca</i>	6.48	0.600
O meu trabalho proporciona-me um sentido de realização.	6.65	0.587
Sinto uma grande satisfação pessoal quando estou no trabalho.	6.45	0.605
Trabalhar aumenta os meus sentimentos de autoestima.	6.20	1.152

Trabalhar contribui para o meu desenvolvimento pessoal. 6.60 0.598

Legenda: Análise descritiva (Média e Desvio-padrão) para os itens e sub-escalas da Escala de Motivação.

7.12. Questionário Multifactorial de Liderança (MLQ):

A sub-escala “Liderança Transformacional” auferiu a média mais elevada ($M=3.21$; $D.P.=0.374$). Por sua vez, a média mais reduzida situou-se na sub-escala “Liderança *Laissez-faire*” ($M=0.99$; $D.P.=0.486$). Em posições intermédias situaram-se, respetivamente, as sub-escalas “Fatores resultados” ($M=3.16$; $D.P.=0.413$) e “Liderança Transacional” ($M=2.71$; $D.P.=0.351$). Estes e outros dados encontram-se na Tabela 28.

Tabela 28

Análise Descritiva para o Questionário Multifactorial de Liderança ($n=20$)

	<i>M</i>	<i>D.P.</i>
<i>Sub-escala Liderança Transformacional</i>	3.21	0.374
<i>Sub-escala Liderança Transacional</i>	2.71	0.351
<i>Sub-escala Liderança Laissez-faire</i>	0.99	0.486
<i>Sub-escala Fatores Resultados</i>	3.16	0.413
Forneço ajuda aos outros em troca dos seus esforços.	2.32	1.493
Examino situações críticas questionando se não são adequadas.	3.16	0.688
Não interfiro com problemas até ao momento em que eles se tornem sérios.	1.75	1.164
Foco a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados.	2.60	0.821
Evito envolver-me quando surgem assuntos importantes.	0.55	0.945
Converso sobre as minhas crenças e valores mais importantes.	2.90	0.912
Estou ausente quando necessitam de mim	0.60	0.598
Procuro alternativas diferentes ao solucionar problemas.	3.05	0.887
Falo de forma otimista sobre o futuro.	3.15	0.813
Gero orgulho por estarem do meu lado.	3.05	0.524
Discuto quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho.	3.10	0.718
Espero as coisas darem errado para começar a agir.	0.55	0.605
Falo com entusiasmo sobre o que precisa de ser realizado.	3.50	0.607
Mostro importância de se ter um forte senso de obrigação.	3.15	0.745
Invisto o meu tempo a ensinar e treinar.	3.00	0.725
Deixo claro o que cada um pode esperar receber quando as metas de desempenho são alcançadas.	2.90	0.788
Demonstro acreditar que “não se mexe no que está a dar certo”.	2.26	1.046
Vou além do interesse pessoal pelo bem do grupo.	3.40	0.503
Trato os outros como pessoas ao invés de tratá-los como apenas membro do grupo.	3.60	0.598
Demonstro que os problemas devem tornar-se crónicos antes de eu agir.	0.70	1.031
Atuo de forma tal que consigo o respeito dos outros por mim.	3.05	0.887
Concentro a minha total atenção a lidar com erros, reclamações e falhas.	2.15	0.875
Considero as consequências éticas e morais das decisões.	3.55	0.510
Mantenho-me a par de todos os erros.	2.95	0.887
Demonstro um senso de poder e confiança.	3.05	0.759
Articulo uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro.	3.35	0.745

Dirijo a minha atenção às falhas a fim de atingir os padrões esperados.	2.35	1.040
Evito tomar decisões.	0.50	0.688
Considero cada pessoa como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros.	3.45	0.605
Faço com que os outros olhem para os problemas de diferentes ângulos.	3.30	0.571
Ajudo os outros no desenvolvimento dos seus pontos fortes.	3.35	0.671
Sugiro novas alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades.	3.20	0.951
Demoro a responder às questões urgentes.	1.00	1.026
Enfatizo a importância de se ter um senso único de missão.	2.85	1.089
Expresso satisfação quando os outros correspondem às expectativas.	3.37	0.684
Expresso confiança de que as metas serão alcançadas.	3.25	0.716
Sou eficaz em entender as necessidades dos outros em relação ao trabalho.	3.15	0.671
Utilizo métodos de liderança que são satisfatórios.	2.85	0.671
Faço com que os outros façam mais do que é esperado.	2.85	0.813
Sou eficaz ao representar o meu grupo perante níveis hierárquicos superiores.	3.40	0.681
Trabalho com os outros de maneira satisfatória.	3.10	0.788
Elevo o desejo dos outros de obter sucesso.	3.30	0.571
Sou eficaz em entender as necessidades da organização.	3.30	0.571
Aumento a vontade dos outros em trabalhar com maior dedicação.	3.15	0.745
Lidero um grupo que é eficiente.	3.30	0.470

Legenda: Análise descritiva (Média e Desvio-padrão) para os itens e sub-escalas do Questionário Multifatorial de Liderança.

8. Análise e discussão de Resultados da Análise de Conteúdo

A análise de conteúdo pressupõe uma convicção de que a categorização (passagem dos dados brutos a dados organizados) não introduz desvios (nem por excessos nem por recusa) no material, mas revela percepções invisíveis (Bardim, 2008).

8.1. Estilo do discurso das entrevistadas

Após a descrição fiel do conteúdo para o Word da conversação de cada entrevistada, todas as análises foram efetuadas pelo programa informático Tropes ao qual classificou o discurso quanto ao estilo dominante de cada um. Posteriormente, procedeu-se ao total do cálculo do vocábulo expresso na entrevista. Ambas as análises podem ser verificadas no Quadro 2, sendo que as entrevistadas (E) estão identificadas por E1; E2; E3; E4; E5; E6.

Quadro 2

Classificação do estilo do discurso de cada entrevistada e o cálculo do vocabulário empregue na entrevista.

Entrevistada	Estilo dominante	Vocabulário Utilizado (total)
E1	Enunciativo	4315
E2	Descritivo	3632
E3	Argumentativo	4156
E4	Enunciativo	5756
E5	Argumentativo	2664

Podemos verificar que as entrevistadas E1, E4 e E6 tiveram um discurso enunciativo, que pressupõe que o entrevistado tentou estabelecer uma relação de influência, revelando os seus pontos de vistas. Apenas a entrevistada E2, apresentou um discurso descritivo, pelo que como o nome indica o locutor identifica ou classifica e/ou descreve uma realidade. As entrevistadas E3 e E5 apresentam um discurso argumentativo, que revela que o sujeito implica-se, argumenta, explica ou crítica para tentar persuadir o seu interlocutor. Quanto ao número de palavras, ou vocabulário empregue, podemos afirmar e expressar aqui de forma descendente, E4 (5756), E6 (5675), E1 (4315), E3 (4156), E2 (3632) e E5 (2664).

8.2. Categorização do discurso das entrevistadas

A partir deste pressuposto iniciou-se a divisão em categorias de palavras que clarificam os desejos, experiências, as opiniões e os critérios de cada entrevistada do nosso estudo. A categorização proporciona, em jeito de síntese uma representação simplificada dos dados em bruto que serão convertidos a dados organizados (frequências). As categorias foram sujeitas as suas regras de qualidade (Bardin, 2008) como sendo a exclusão mútua (os elemento só existem numa divisão), a homogeneidade (no mesmo conjunto categorial apenas trabalha um registo e uma dimensão de análise), a pertinência (quando a categoria é justificada pelo material teórico e a sua adequação é ótima, refletindo as intenções da investigação), objetividade e fidelidade (as diferentes partes devem ter a mesma grelha categorial e codificados da mesma forma, longe de qualquer subjetividade do organizador) e por último a produtividade (as categorias são produtivas se os resultados são férteis em deduções, em novas hipóteses e em dados precisos). No entanto, não nos podemos esquecer que a pesquisa qualitativa é sempre, em alguma instância, de caráter interpretativo e desta forma a subjetividade do investigador está presente (Júnior, Leão & Mello, 2011).

Por toda a via, existe um grau de indução, *“que pode chegar à sua forma mais pura, despojada de teoria e sem a formulação de hipóteses, mas permanecendo aberta à descoberta, mesmo quando se utiliza de um quadro teórico prévio, uma vez que este*

não será operado no nível de variáveis” (Leão; Mello; Vieira, 2009; Risjord, Moloney, Dunbar, 2001, in Júnior, Leão & Mello, 2011).

Sendo as categorias título ou grupos de palavras que contém um determinado número de elementos (unidades de registo) que estão associados entre si pelo seu valor semântico (categorias temáticas), sintático (verbos, adjetivos), léxico (sentido próximo) e expressivo (perturbações da linguagem) e por último as modalizações (advérbios ou expressões adverbiais) (Bardin, 2008). Pretende-se portando realizar uma reconstrução de significados que nos tragam um entendimento da representação da realidade de cada pessoas entrevistada (Silva, Gobbi & Simão, 2005) e ainda, numa atitude fenomenológica para encontrar aquilo que se apresenta significativo e relevante no contexto aonde ocorre as situações (organizações).

8.2.1. Temática “pessoas”

A primeira análise teve como objetivo condensar o número de vezes que a palavra “pessoas” foi pronunciada pela entrevistada uma vez que na teoria sobre a liderança transformacional, as pessoas são o foco principal e a sua unidade um valor supremo da liderança (Kuhnnert, 1994). Desta forma, quisemos compreender a quantidade de vezes que eram retratadas ao longo do discurso. O discurso foi dividido em 11 unidades idênticas e comparado nesses momentos a pronúncia da palavra (frequência), conforme podemos conferir na Figura do Anexo F.

No discurso de E1 e E2, registaram três momentos onde se registaram uma maior pronúncia da palavra “pessoas” (4,5,6, e 3, 4, 10 respetivamente), E3 registou em seis (1,2,6,7,8, e 9), E4 registou em sete momentos (1,2,3,4,5,6 e 8), E5 registou em cinco momentos (2,3, 4, 5 e 6) e por fim E6 registou em todos os momentos uma pronúncia elevada desta palavra.

8.2.2. Temática “Liderança”

A liderança é um dos pontos mais relevante desta investigação pelo que procedemos à quantificação da palavra “liderança” ao longo do discurso, em todas das entrevistas (E1, E2, E3, E4, E5 e E6).

Como é possível observar na Figura do Anexo F, a palavra “liderança” não é frequentemente utilizada no discurso de cada entrevistada, e a sua presença é mais notório no início da conversação na maioria das entrevistas (E1, E3, E5 e E6).

No entanto, e tendo como base a palavra “liderança” mas alargando a sua conceção e tendo presente os atributos da liderança Transformacional, fomos analisar o número de frequências que foram mencionadas as palavras da temática da liderança em cada uma das entrevistadas, como é possível observar no Anexo F.

Nesta interação complexa e estruturada pelas características dos líderes transformacionais, de acordo com as teorias anteriormente referidas por Bass (1997, 2009), estes líderes demonstram fortes capacidades de motivação e promoção das suas equipas, através da criação de desafios que os fazem ir mais longe do que os meros objetivos traçados. As pessoas são o centro da sua inspiração como líderes e por isso quer as necessidades individuais quer o seu desenvolvimento como pessoas e profissionais são o seu maior desafio (Bass, 2009).

Neste contexto e segundo a análise das respostas das entrevistadas sobre o que é liderança do seu ponto de vista e experiência, resumimos no Quadro 3, o prenúncio das palavras que classificavam a liderança, apresentando assim as palavras mais significativas e que se destacaram nas entrevistas. Neste Quadro 3, colocamos as palavras como “Equipa/Pessoas” (425), “Liderança” (104), “Estratégia/Objetivos/Desafio” (99), “Trabalho/Atividade/Ação” (99), como sendo identificadas por todas as entrevistadas. As palavras, “Energia/Motivação” (54), e “Capacidade/Talento” (53), foram identificadas por cinco delas, enquanto as palavras, “Projeto/Planeamento” (33), “Direção/Orientação” (26), “Inteligência Emocional” (14), e “Responsabilidade” (13), foram mencionadas por quatro delas. No entanto, e não menos significativo 50% das entrevistadas mencionou outras características de Liderança, como sendo as palavras, “Comunicação” (25), “Visão” (21), “Desenvolver Pessoas/Formação” (19), “Poder/Autoridade” (13), “Facilitador/Disponibilizar Recursos” (13) e “Confiança/Segurança/Tranquilidade” (11).

Quadro 3

Análise sumaria das características de liderança segundo as entrevistadas, E1, E2, E3, E4, E5 e E6.

Semântica "Liderança"	Entrevistadas						Nº Palavras	Participação das Entrevistadas
	E1	E2	E3	E4	E5	E6		
Equipa/Pessoas	80	31	67	75	62	110	425	6
Liderança	19	31	17	11	13	13	104	6
Estratégia/Objetivos/Desafio	16	17	14	5	33	14	99	6

Trabalho/Atividade/Ação	12	11	18	7	10	8	66	6
Energia/Motivação	10	4	15	4	21		54	5
Capacidade/Talento	14	11		6	6	16	53	5
Projeto/Planeamento		9	5	5		14	33	4
Direção/Orientação	6	6	6			8	26	4
Inteligência Emocional	1	2	4		7		14	4
Responsabilidade	3	5		1		4	13	4
Comunicação	12			6		7	25	3
Visão		7			4	10	21	3
Desenvolver Pessoas/Formação	8	6	5				19	3
Poder/Autoridade	2	5				6	13	3
Facilitador/Disponibilizar Recursos	6	3			4		13	3
Confiança/Segurança/Tranquilidade	2		4		5		11	3

8.2.3. Temática - Discurso soube a questão n° 1

Com o intuito de entender as motivações para a liderança, foi efetuado uma análise de palavras-chave das respostas à primeira questão (Gosta de desempenhar funções de Liderança? Se sim, qual é a sua motivação?). Neste processo de recolha de palavras ou frases chave, foram contadas as frequências correspondentes como é possível observar nos Gráficos 1, 2, 3, 4, 5 e 6.

Gráfico 1

Análise da resposta de E1 à 1ª questão da entrevista.

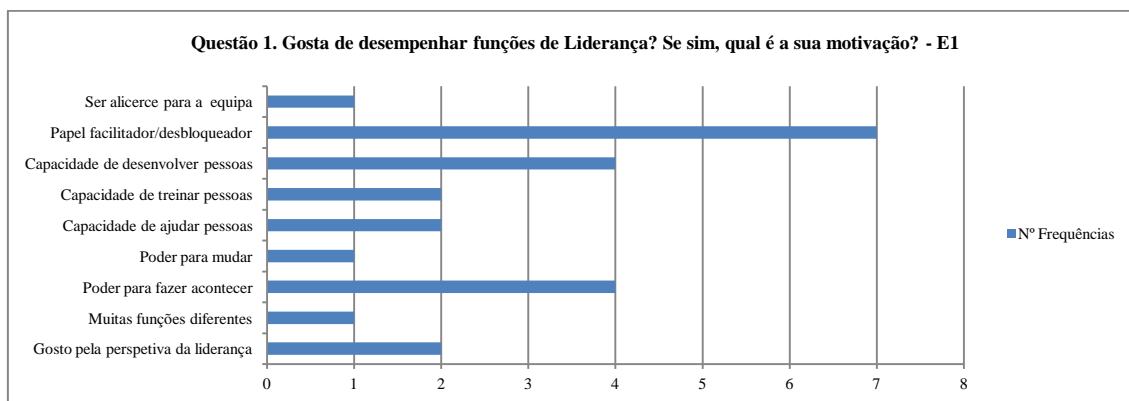


Gráfico 2

Análise da resposta de E2 à 1ª questão da entrevista.

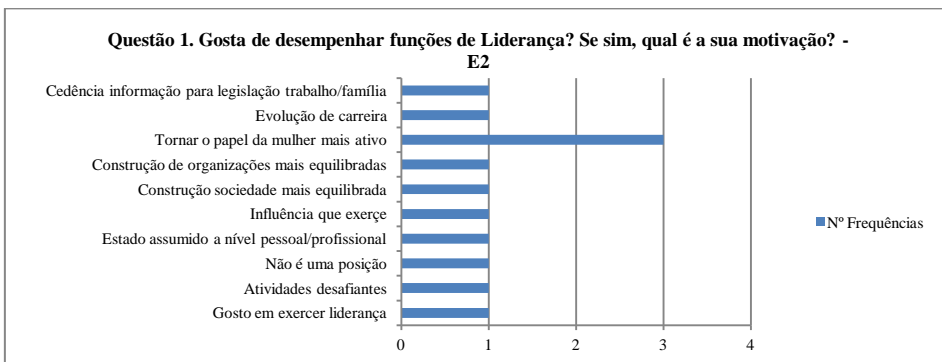


Gráfico 3

Análise da resposta de E3 à 1ª questão da entrevista.

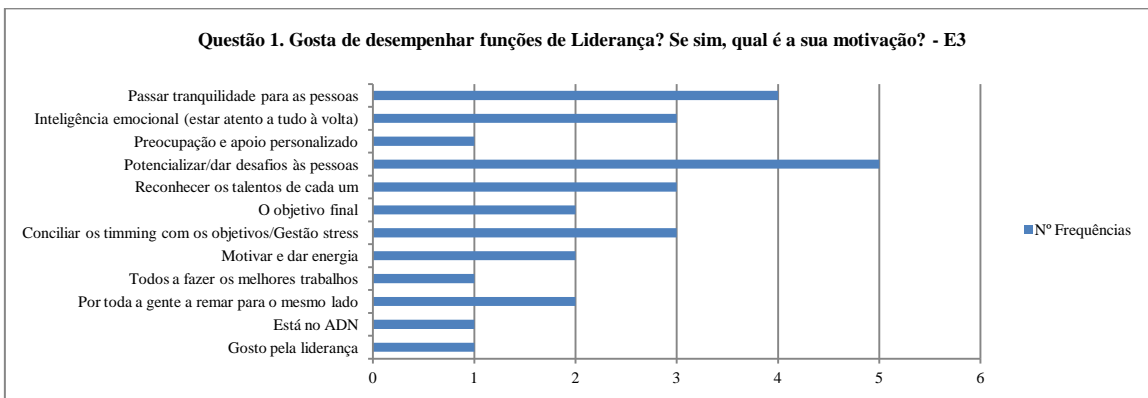


Gráfico 4

Análise da resposta de E4 à 1ª questão da entrevista.

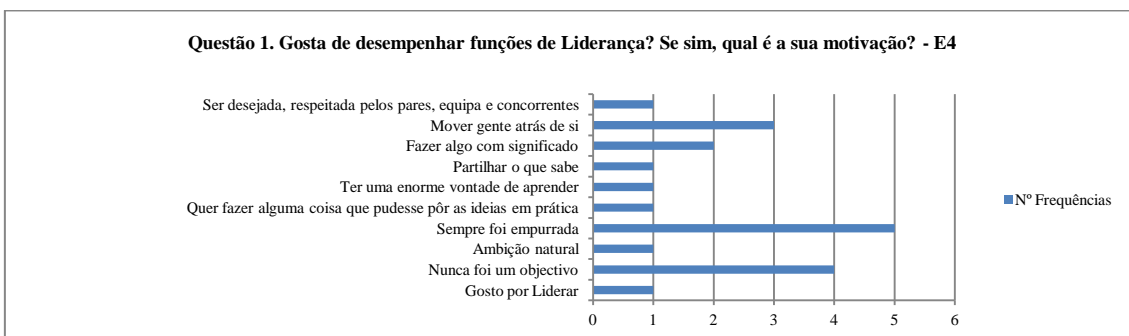


Gráfico 5

Análise da resposta de E5 à 1ª questão da entrevista.

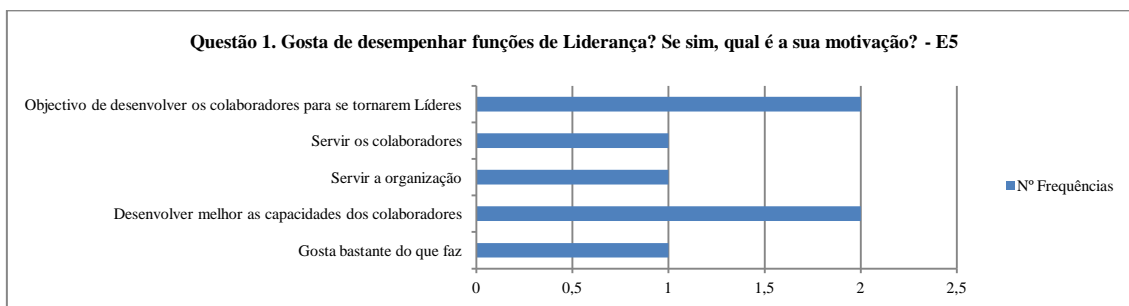
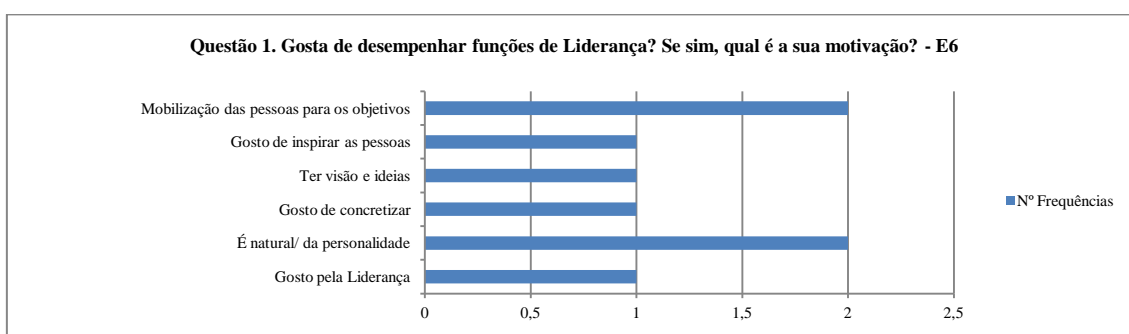


Gráfico 6

Análise da resposta de E6 à 1ª questão da entrevista.



Nesta análise, podemos verificar que E1 aponta como a sua maior motivação para a liderança, o facto de poder ser “Facilitadora/desbloqueadora” (7); ter a “Capacidade de desenvolver pessoas” e “Poder para fazer acontecer” (ambas 4), dando menos relevância a “Muitas funções diferentes”; “Poder para mudar”; “Ser alicerce para a equipa” (todas com 1). No caso de E2, a sua maior motivação é de “Tornar o papel da mulher mais activo” (3) e demonstrando menor relevância embora que em equilíbrio de todas, “Gosto em exercer liderança”; “Atividades desafiantes”; “Não é uma posição”; “Estado assumido a nível pessoal/profissional”; “Influência que exerce”; “Construção sociedade mais equilibrada”; “Construção sociedade mais equilibrada”; “Construção de organizações mais equilibradas”; “Evolução de carreira”; “Cedência informação para legislação trabalho/família” (todas elas com 1). Para E3 a sua motivação assenta mais fortemente em “Potencializar/dar desafios às pessoas” (5) e “Passar tranquilidade para as pessoas” (4) e dando menos importância ao “Gosto pela liderança”; “Está no ADN”; “Todos a fazer os melhores trabalhos”; “Preocupação e apoio personalizado” (todas elas com 1). As motivações de E4 para a liderança, parecem ser um pouco diferentes já que menciona o facto de ter sido os outros que a impulsionaram ou que lhe reconheceram esse mérito, referindo várias vezes “Sempre foi empurrada” (5) e “Nunca foi um objetivo” (4). Podemos sugerir que o “mérito e o reconhecimento” do seu percurso

estejam na origem das suas motivações, tal como sugeriu Deci (1972) quando a pessoa recebe incentivos verbais a sua motivação intrínseca aumenta. Com menos relevância menciona, “Gosto por Liderar”; “Ambição natural”; “Quer fazer alguma coisa que pudesse pôr as ideias em prática”; “Ter uma enorme vontade de aprender”; “Partilhar o que sabe”; “Ser desejada, respeitada pelos pares, equipa e concorrentes” (todas com 1). Para E5, as suas motivações estão focadas no desenvolvimento dos outros, tal como refere “Desenvolver melhor as capacidades dos colaboradores” e “Objetivo de desenvolver os colaboradores para se tornarem líderes” (ambos com 2) e de importância inferior, “Gosta bastante do que faz”; “Servir a organização”; “Servir os colaboradores” (todas com 1). Por último, a entrevistada E6 revela que as suas motivações são intrínsecas, “É natural/ da personalidade” e na “Mobilização das pessoas para os objetivos” (ambas com 2) e com um foco menor em “Gosto pela Liderança”; “Gosto de concretizar”; “Ter visão e ideias”; “Gosto de inspirar as pessoas” (todas com 1).

É de salientar que, apesar de existir frases com menor frequência, não podemos desfavorecer face às outras uma vez que a sua menção já é por si só relevante.

Os dados anteriores podem então sugerir que as mulheres desta amostra (entrevistadas) demonstram uma motivação para a liderança baseada no seu papel de facilitador e desbloqueador de situações fazendo com que os projetos evoluem, pela capacidade de potenciar e desenvolver pessoas e assim criar desafios interessantes, criar ainda um ambiente de tranquilidade possível ao trabalho em equipa, mobilizando para o alcance dos objetivos.

Neste sentido, parece-nos possível concluir que as suas motivações são maioritariamente intrínsecas sendo que as suas reflexões demonstram satisfação, realização e desenvolvimento pessoal, consequência da sua função de líder.

Algumas delas relevam o papel ativo da mulher na sociedade como elemento de motivação, pelo que reforça ainda mais a conclusão anterior.

6.2.4. Temática - Discurso soube a questão nº 2

Seguidamente, surge a reflexão à segunda questão, “Durante o seu percurso profissional e até à posição que se encontra neste momento quais os fatores que contribuíram para o seu acesso à função de liderança?”. Esta questão contém o impacto provável das relações, dificuldades e condições da experiência que propiciaram o percurso profissional. Seligman & Csikszentmihalyi (2000) mencionam que a

capacidade de resiliência das pessoas é tanto maior quanto estas conseguem ultrapassar os desafios, crescer com a experiência e ganhar maturidade. A capacidade de resiliência aumenta o BES, assim como outros autores (Carver & Scheier, 1998, in Diener, et al., 1999) afirmam que os afetos positivos e negativos são influenciados pela divergência entre os objetivos e a acessibilidade disponível.

Uma segunda análise a esta questão sugere o *locus* de controlo (interno ou externo) utilizado para conquistar a liderança. Quando o *locus* de controlo é interno, os elementos intervenientes nos processos dependem apenas da sua própria capacidade ou esforço, enquanto quando o *locus* de controlo é entendido como dependente de fatores externos e ou dependente de outros, a pessoa torna-se um elemento passivo da sua história (Lefcourt, 1984). Csikszentmihalyi, (1999) considera que a pessoa que tem a consciência de que ela mesmo tem o controlo da sua vida, terá maior felicidade, porque depende apenas dos seus recursos internos. Desta forma e à semelhança dos gráficos anteriores, podemos analisar o discurso de cada uma das entrevistadas nos Gráficos 7, 8, 9, 10, 11 e 12.

Gráfico 7

Análise da resposta de E1 à 2ª questão da entrevista.

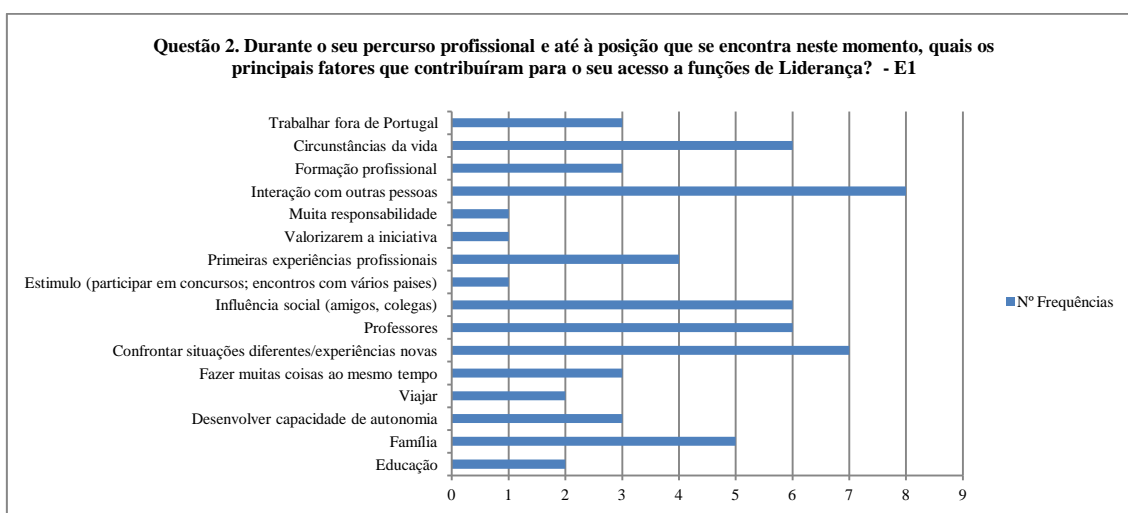


Gráfico 8

Análise da resposta de E2 à 2ª questão da entrevista.

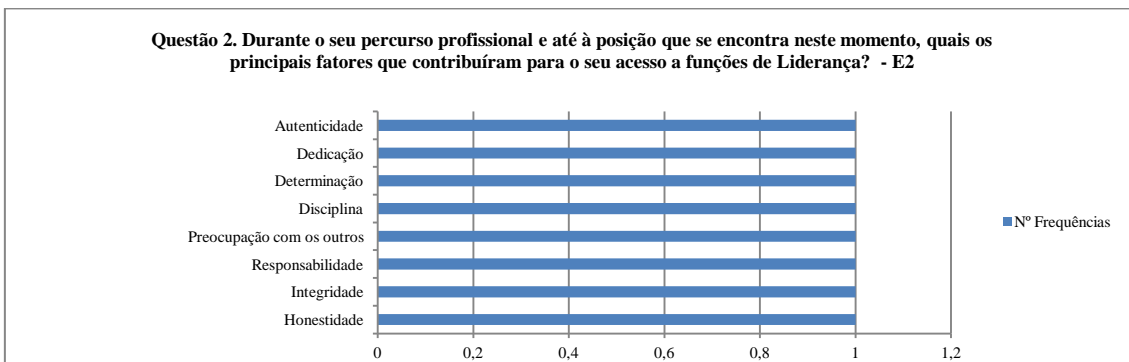


Gráfico 9

Análise da resposta de E3 à 2ª questão da entrevista.

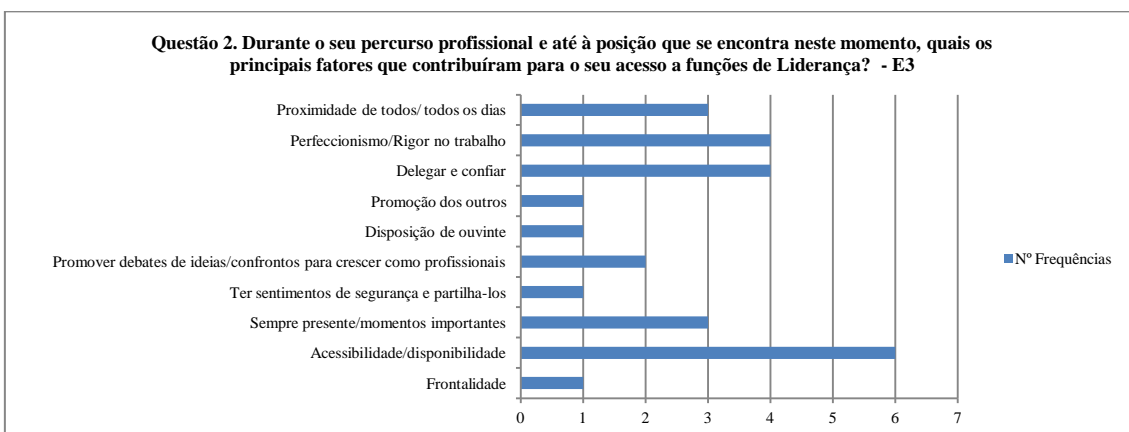


Gráfico 10

Análise da resposta de E4 à 2ª questão da entrevista.

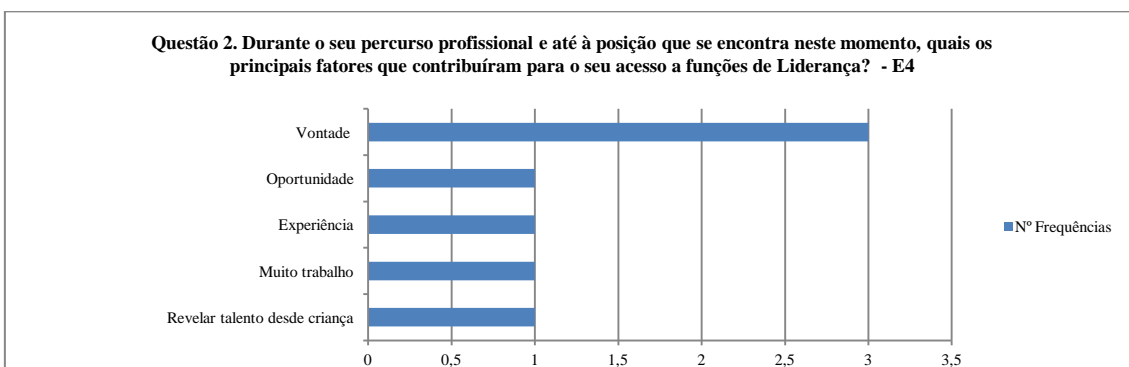


Gráfico 11

Análise da resposta de E5 à 2ª questão da entrevista.

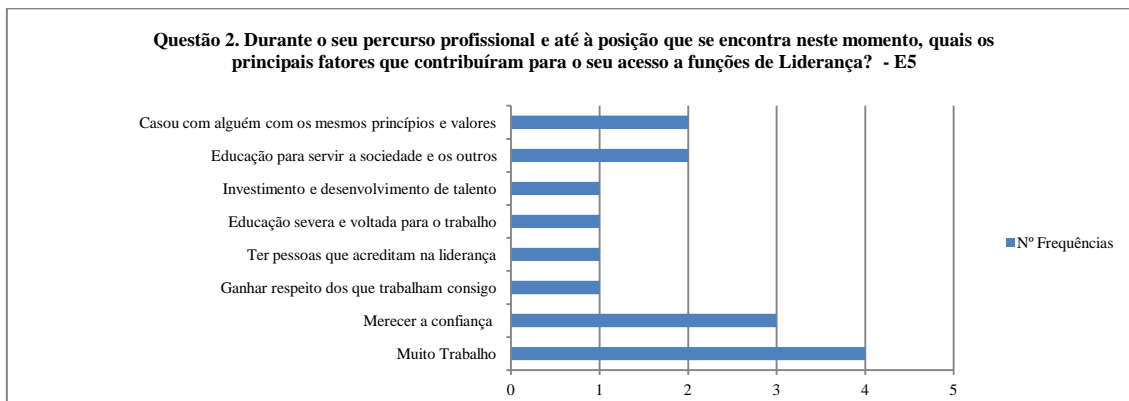
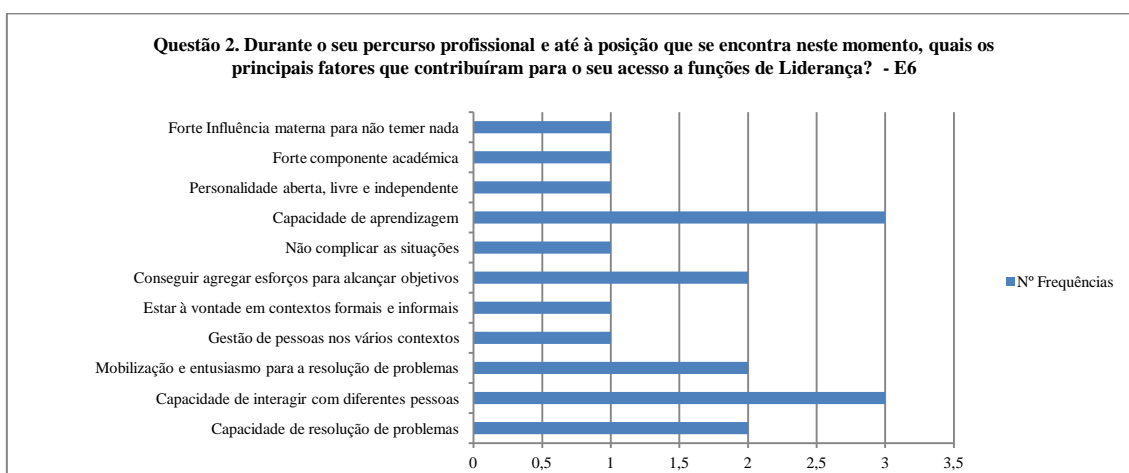


Gráfico 12

Análise da resposta de E6 à 2ª questão da entrevista.



Numa análise geral, todas as entrevistadas reconhecem que o seu percurso profissional culminou numa ascensão à liderança por fatores que são particulares e dependentes apenas de si. O seu esforço, determinação e investimento estão nas causas principais para alcançarem o seu lugar de líder.

No caso de E1, “Interação com outras pessoas” (8) está no topo dos fatores que contribuíram para o acesso à liderança, suscitando que essa interação foi positiva e de aprendizagem. O Fator “Estimulo em participar em concursos; encontros com vários países” (1) embora que relevante é apresentado com menor importância. Já a E2, parece apresentar todos os fatores no mesmo nível de importância, “Honestidade”; “Integridade”; “Responsabilidade”; “Preocupação com os outros”; “Disciplina”; “Determinação”; “Dedicação” e “Autenticidade” (todos com 1) apelando talvez aos seus valores e recursos internos. Quando à análise da E3, encontramos uma maior importância ao fator “Acessibilidade/disponibilidade” (6), em menor frequência deparámos, “Ter sentimentos de segurança e partilha-los”; “Frontalidade”; “Disposição

de ouvinte” e “Promoção dos outros” (todos com 1). Para E4 é fundamental a “Vontade” (3) para alcançar a liderança, sendo que este é o principal fator e com menos relevância “Revelar talento desde criança”; “Muito trabalho”; “Experiência” e “Oportunidade” (todas com 1). O trabalho é apontado pelo E5 como o principal fator para atingir um cargo de liderança, trabalho este que também pode ser entendido como empenhamento ao longo do processo de ascensão. A expressão com maior frequência é “Muito Trabalho” (4) e com menor incidência em fatores como “Ganhar respeito dos que trabalham consigo”; “Ter pessoas que acreditam na liderança”; “Educação severa e voltada para o trabalho”; “Investimento e desenvolvimento de talento” (todos com 1). No que concerne a E6, parecem que são dois os fatores mais relevantes para o acesso à liderança, a “Capacidade de interagir com diferentes pessoas” e a “Capacidade de aprendizagem” (ambas com 3). Nesta última apercebemo-nos que a “capacidade” está sobreposta a qualquer outro fator pelo reforço das expressões. A E6 dá ainda menor importância à “Gestão de pessoas nos vários contextos”; “Estar à vontade em contextos formais e informais” e “Não complicar as situações” (todas com 1).

Em suma, para as entrevistadas em estudo os fatores mais relevantes para a ascensão a cargos de liderança são a capacidade de interação com outras/diferentes pessoas, os seus valores, a acessibilidade e disponibilidade para com os outros à sua volta, vontade de conquistar a liderança, o trabalho intenso e ter capacidade de aprendizagem.

8.2.5. Temática - Discurso soube a questão nº 3

Em termos de estratégias utilizadas na função de liderança, as entrevistadas clarificaram a sua posição através da resposta à terceira questão: “Quais as estratégias de liderança que utiliza e quais as suas características particulares que marcam o seu sucesso?”. Na resposta a esta questão, julgamos compreender o tipo de liderança exercida por cada entrevistada, remetendo assim uma comparação sobre os tipos de liderança mencionados anteriormente por Bass & Avolio (1994). Neste sentido analisamos os seguintes Gráficos 13,14,15,16,17 e 18. Nos gráficos focaremos apenas as expressões e foram mais vezes pronunciadas.

Gráfico 13

Análise da resposta de E1 à 3ª questão da entrevista.

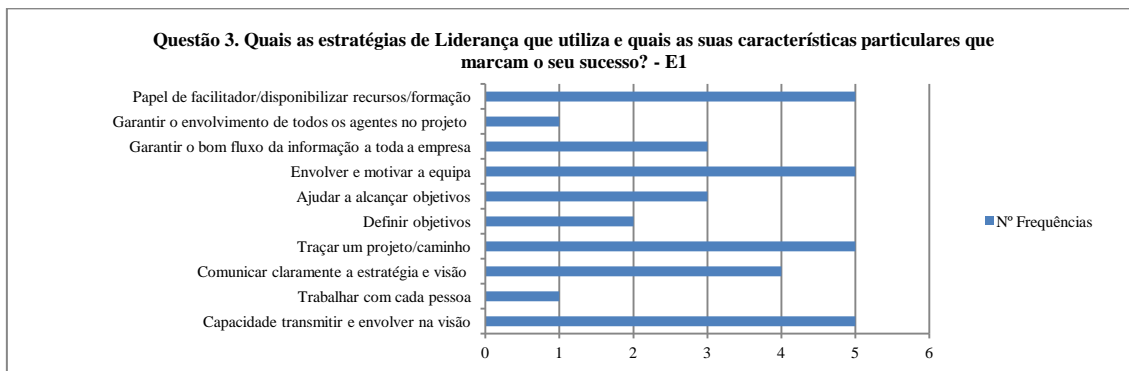


Gráfico 14

Análise da resposta de E2 à 3ª questão da entrevista.

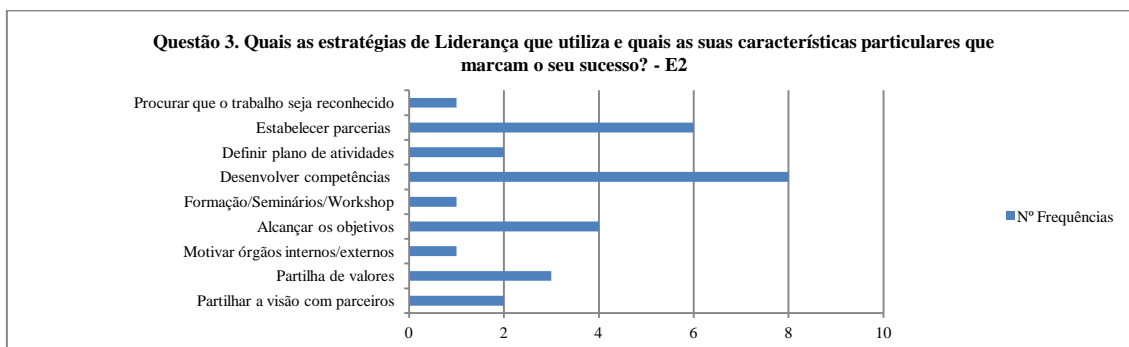


Gráfico 15

Análise da resposta de E3 à 3ª questão da entrevista.

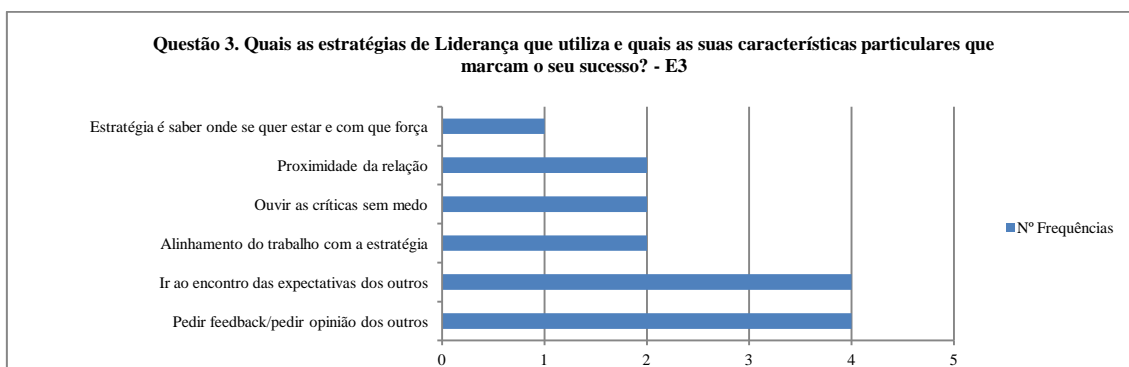


Gráfico 16

Análise da resposta de E4 à 3ª questão da entrevista.

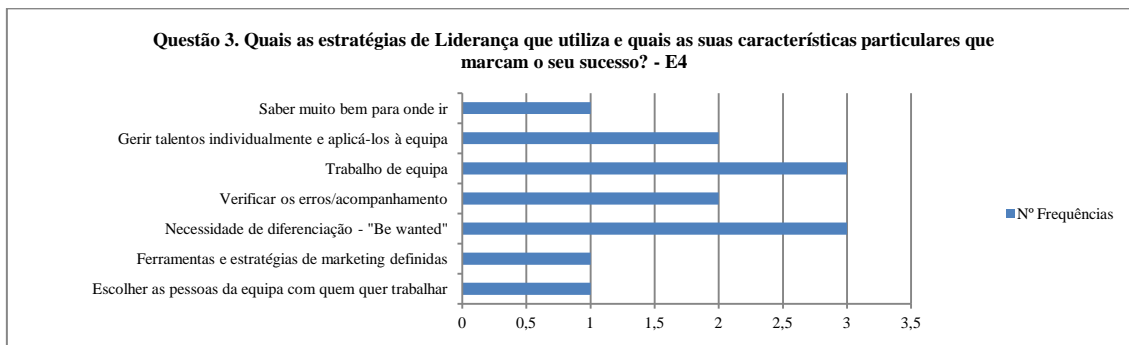


Gráfico 17

Análise da resposta de E5 à 3ª questão da entrevista.

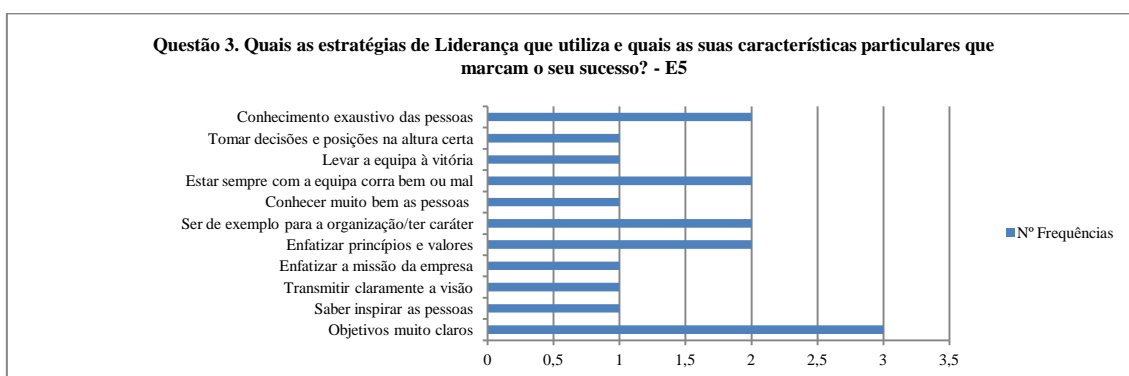
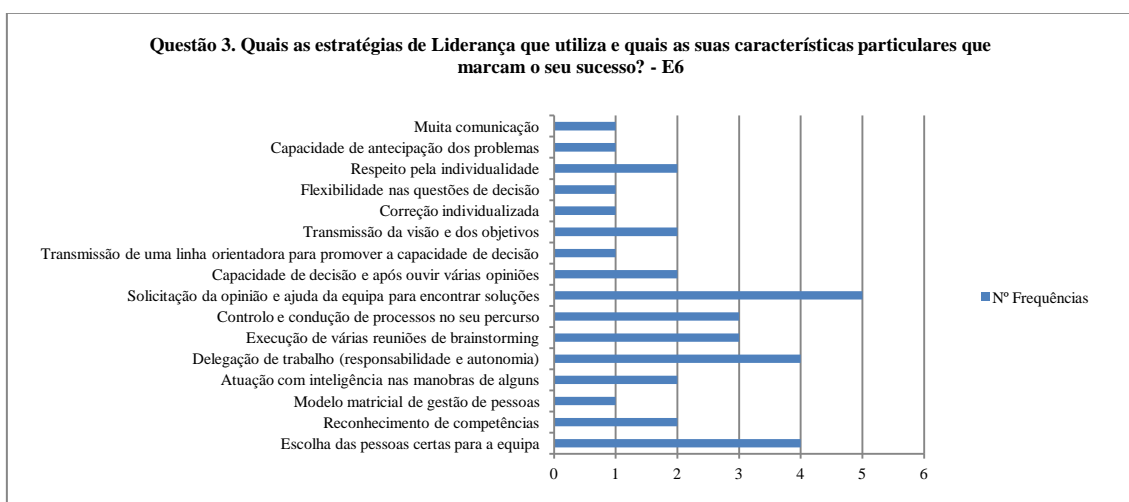


Gráfico 18

Análise da resposta de E6 à 3ª questão da entrevista.



O discurso de E1, aponta para quatro estratégias essenciais do seu ponto de vista, “Traçar um projeto/caminho”; “Capacidade transmitir e envolver na visão”; “Envolver e motivar a equipa” e ter um “Papel de facilitador/disponibilizar recursos/formação” (todas com 5). No caso de E2, “Desenvolver competências” (8) é a estratégia mais

importante, seguidamente de “Estabelecer parcerias” (6) e “Alcançar os objetivos” (4). Para a E3, existem outras estratégias eficazes, “Pedir feedback/pedir opinião dos outros” (4) e “Ir ao encontro das expectativas dos outros” (4). Na mesma perspetiva, a E4 lança as suas estratégias, destacando o “Trabalho de equipa” (3) e a “Necessidade de diferenciação - "Be wanted” “ (3). Em relação à E5, a sua estratégia está fundamentada na clarificação dos objetivos - “Objetivos muito claros” (3) seguidamente de “Enfatizar princípios e valores” (2), “Ser de exemplo para a organização/ter caráter” (2), “Estar sempre com a equipa corra bem ou mal” (2) e “Conhecimento exaustivo das pessoas” (2). Por último a E6 compreende que a sua estratégia está assente em “Solicitação da opinião e ajuda da equipa para encontrar soluções” (5), “Escolha das pessoas certas para a equipa” (4) e “Delegação de trabalho (responsabilidade e autonomia) ” (4). Apesar de destacarmos estas expressões, salientamos mais uma vez que todas as outras são importantes para compreender esta problemática. Para estabelecer a comparação destes resultados com a liderança transformacional, relembramos seguidamente os seus nove maiores atributos (Bass, 1997; 2009) e identificamos as entrevistadas que os manifestaram, assim como a média como é possível verificar no através do Quadro 4 e 5.

Quadro 4

Resumo das Características de liderança transformacional encontradas em E1, E2, E3, E4, E5 e E6.

Líderes transformacionais (características)	Entrevistadas
Motivam a equipa para conquistarem os objetivos	E1, E2, E5, E6
Desafia o grupo a passar a barreira dos interesses pessoais	E1, E2, E3, E4, E5, E6
Criam desafios importantes	E1, E2, E3, E4, E5, E6
São inspiradores e por isso a equipa segue-os	Não conseguimos apurar
Atendem às necessidades individuais e promove o seu desenvolvimento	E1, E2, E3, E4, E5, E6
A sua filosofia de vida assenta na união da equipa	E1, E2, E4, E5
Conduta coerente com os seus valores	E2, E5
Partilha de riscos com a equipa	E1, E3, E6
Promove a participação de todos	E1, E2, E3, E4, E6

Quadro 5

Somatório do número de características encontradas no discurso das entrevistadas sobre a liderança transformacional.

Entrevistadas	Nº Características encontradas
E1	7
E2	7
E3	5
E4	5
E5	6
E6	6
Média	6

8.2.6. Temática - Discurso soube a questão nº 4

Na sequência desta análise, fomos averiguar as respostas à questão seguinte, “Qual a percepção que considera que os outros têm relativamente ao seu desempenho como líder? Essa percepção é igual em homens e mulheres?”, que ganham coerência com as reflexões anteriores. A importância das entrevistadas refletirem sobre a sua liderança, colocando-se no lugar da sua equipa, e através da sua perspetiva classificarem o seu comportamento, resultou na análise seguinte demonstrada nos Gráficos 19,20,21,22,23 e 24.

Gráfico 19

Análise da resposta de E1 à 4ª questão da entrevista.

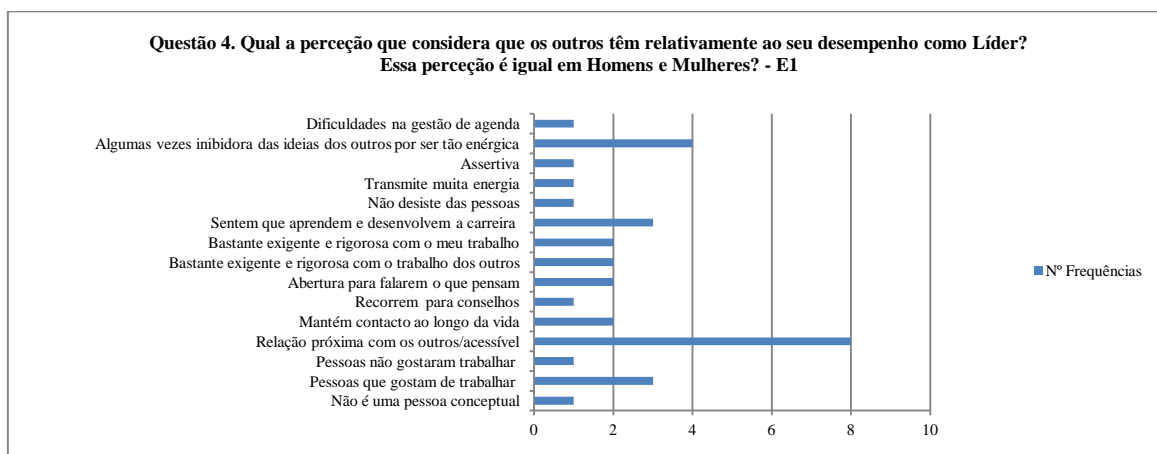


Gráfico 20

Análise da resposta de E2 à 4ª questão da entrevista.

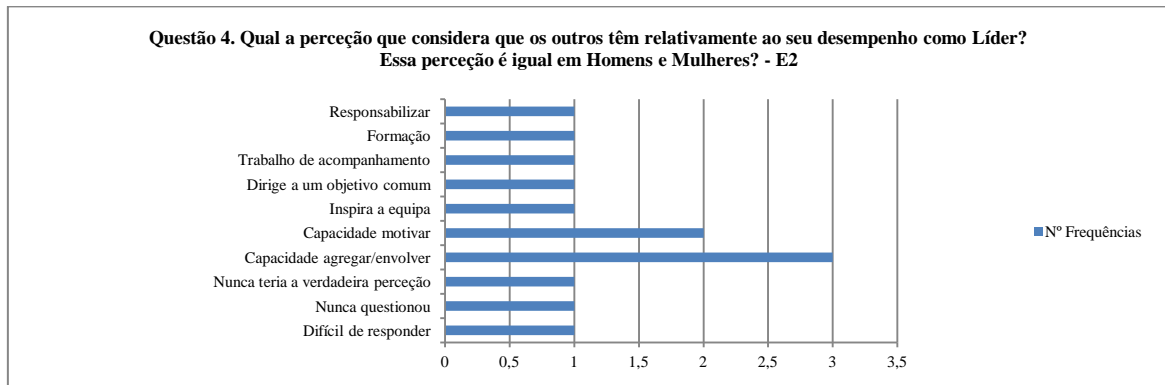


Gráfico 21

Análise da resposta de E3 à 4ª questão da entrevista.

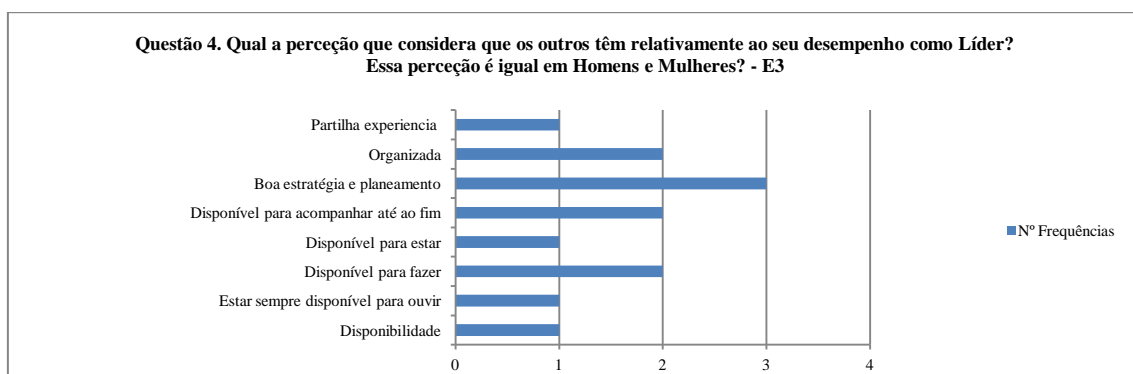


Gráfico 22

Análise da resposta de E4 à 4ª questão da entrevista.

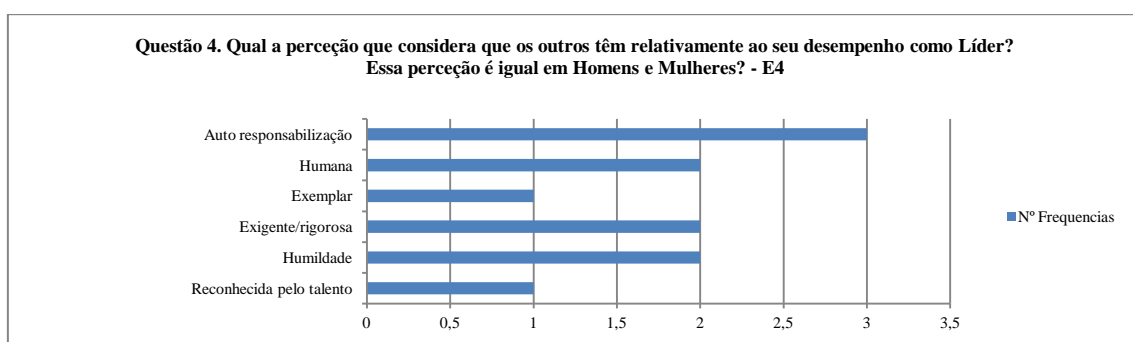


Gráfico 23

Análise da resposta de E5 à 4ª questão da entrevista.

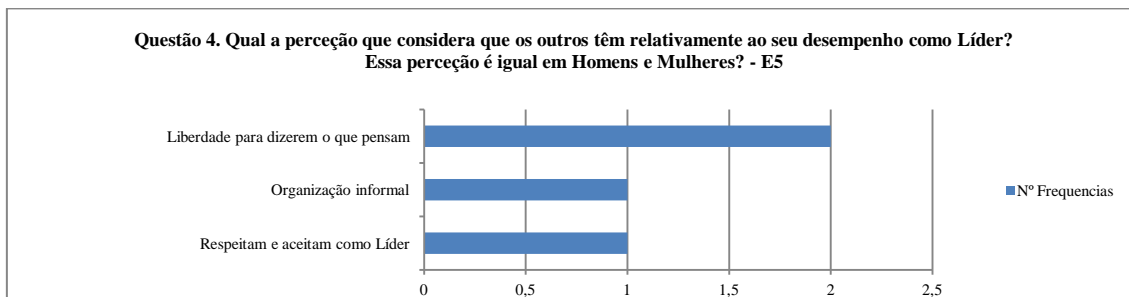
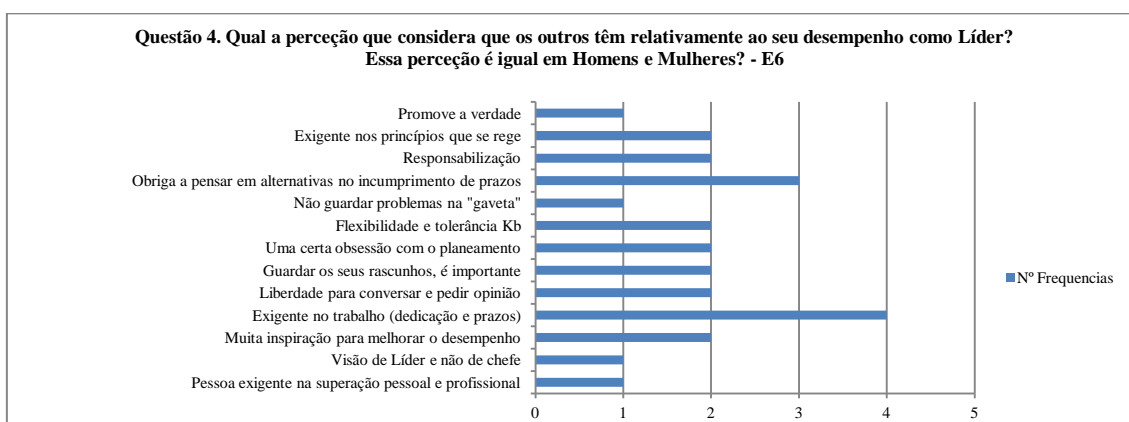


Gráfico 24

Análise da resposta de E6 à 4ª questão da entrevista.



Nesta questão algumas entrevistadas investiram mais (E1, E2, E3 e E6) do que outras (E4 e E5) na sua reflexão e ou perspetiva do grupo relativamente à característica predominante enquanto líder. No entanto, faremos ressaltar as expressões mais relevantes (maior nº de frequências) das suas reflexões.

Para E1, uma das principais características que sobressaía à sua equipa, seria sem dúvida a “Relação próxima com os outros/acessível” (8), enquanto a E2 predominaria a “Capacidade agregar/envolver” (3) os membros da equipa. A E3 seria caracterizada pela capacidade “Boa estratégia e planeamento” (3), e a E4 pela “Auto responsabilização” (3). Nas reflexões de E5 a superioridade vai para “Liberdade para dizerem o que pensam” (2), enquanto E6 teria como característica principal a “Exigente no trabalho (dedicação e prazos)” (4). Estas expressões servem para conferir que as características de E1, E2, E3, E4 e E5 tendem a uma liderança transformacional.

Relativamente ao tipo de percepção dos homens e das mulheres, a E2, E4 e E5 não responderam, mas E1, E3 e E6 responderam que as percepções podiam ser diferentes porque também elas se adequam a cada um deles (Quadro 6).

Quadro 6

Análise da percepção das entrevistadas sobre os outros relativamente à liderança de homens e mulheres.

Entrevistadas	Para os Homens... a sua liderança	Para as Mulheres... a sua liderança
E1	Mais próxima de um comportamento masculino	Acham que sou mais emocional
	Menos emocional e mais racional	
E3	“Não respondeu”	Dizem que sou mais controladora
E6	Captam mais o lado pragmático e duro	Captam mais o lado feminino

8.2.7. Temática - Discurso soube a questão nº 5

Na questão seguinte “Considera que existem diferenças significativas na liderança de homens e mulheres? Se existem, quais as diferenças que destacaria nas mulheres em liderança? Tentamos conhecer a percepção das entrevistadas sobre este tema já que alguma literatura e estudos que mencionámos anteriormente apontam para esta diferença.

Alguns estudos foram conclusivos nas diferenças de liderança adotadas por homens e mulheres e cujos resultados também são diferenciadores (Alice Eagly & Cool, 2003). A primeira diferença é no tipo de liderança adotada, que no caso das mulheres é transformacional (mencionado anteriormente). A segunda diferença assenta nos resultados das organizações liderado por mulheres, que são surpreendentes e positivos quer do ponto de vista dos liderados quer das organizações (McKinsey, 2007). Se é verdade que os seus resultados demonstram eficácia na sua liderança também é verdade que esse sucesso é maior quando essas mulheres chegam ao topo pelas características que lhes são únicas (Rosette & Tost, 2010). As características que falamos, e segundo estes autores, são de construção de relações fortes, trabalho em equipa, cuidado dos seus colaboradores através da formação de desenvolvimento.

Analizamos assim o que as nossas entrevistadas concluíram, de acordo com os Gráficos nº: 25,26,27,28,29 e 30

Gráfico 25

Análise da resposta de E1 à 5ª questão da entrevista.

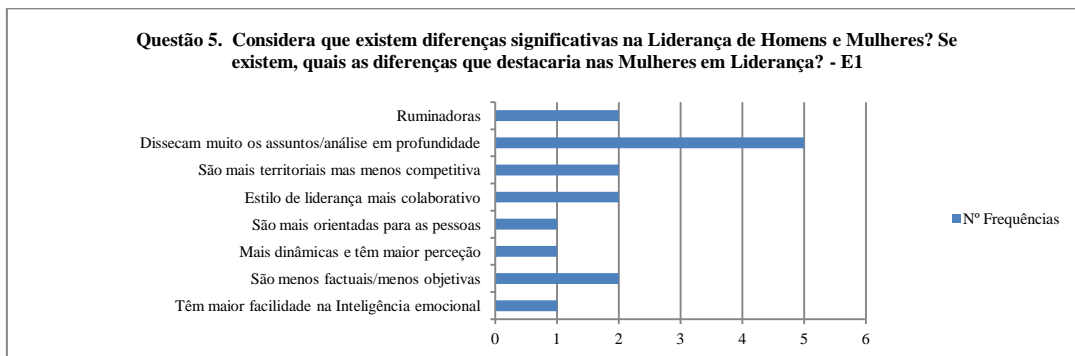


Gráfico 26

Análise da resposta de E2 à 5ª questão da entrevista.

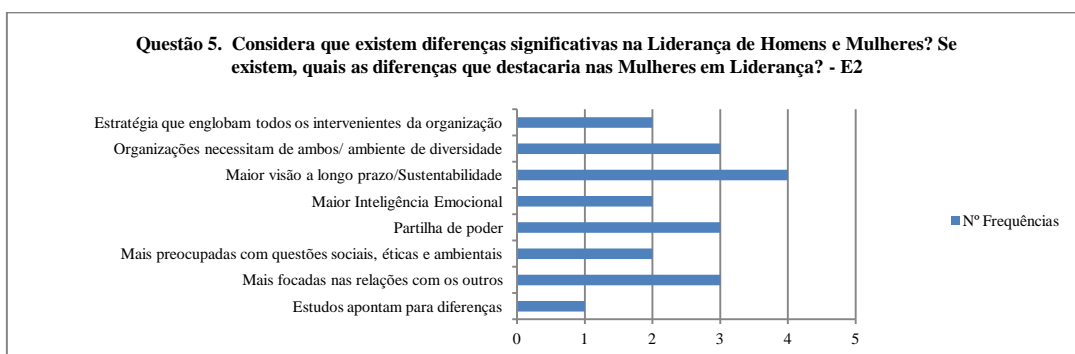


Gráfico 27

Análise da resposta de E3 à 5ª questão da entrevista.

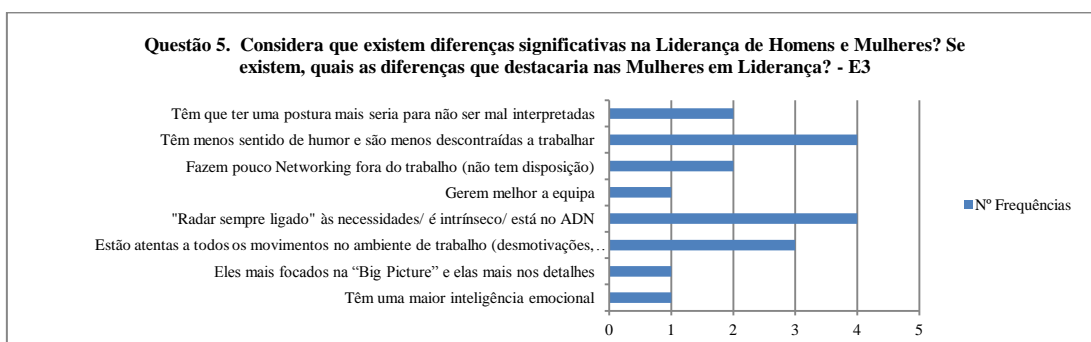


Gráfico 28

Análise da resposta de E4 à 5ª questão da entrevista.

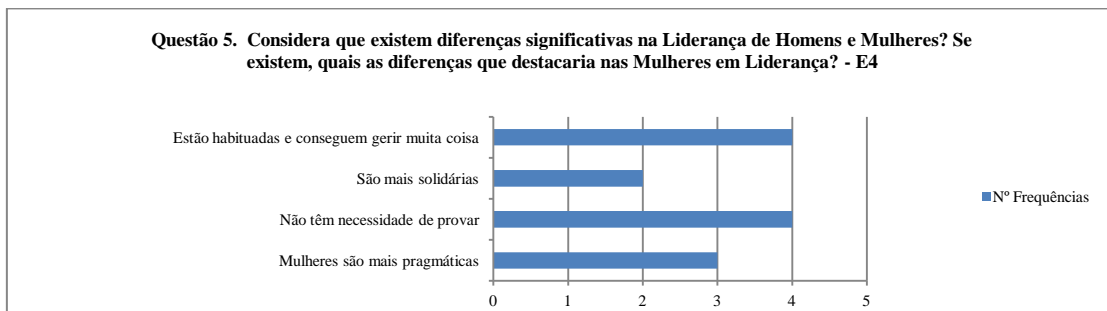


Gráfico 29

Análise da resposta de E5 à 5ª questão da entrevista.

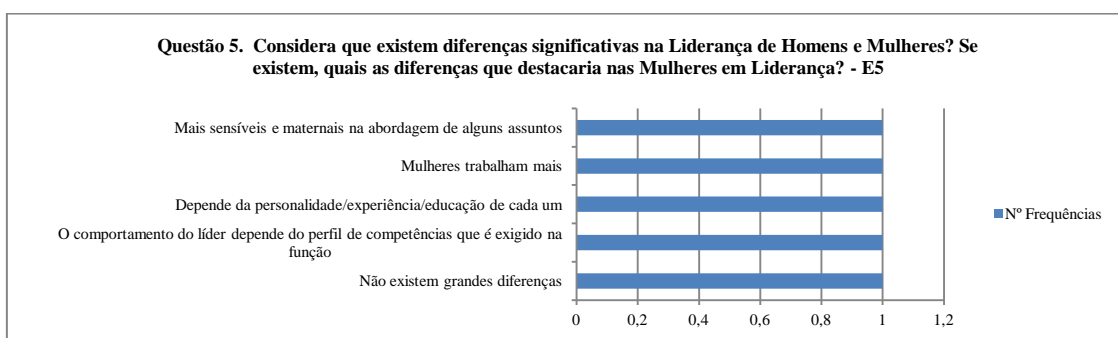
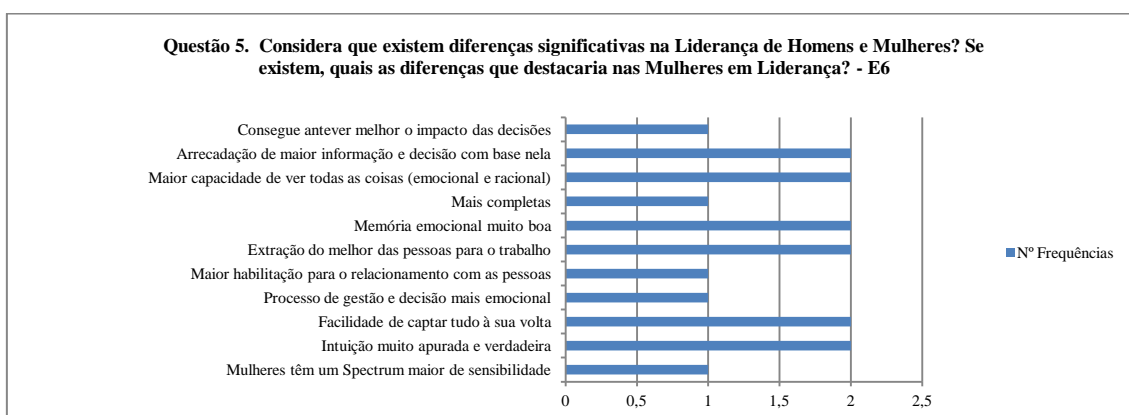


Gráfico 30

Análise da resposta de E6 à 5ª questão da entrevista.



Consideramos interessante salientar que, pela análise anterior todas as entrevistadas (E1, E2, E3, E4) excetuando a E5 que não encontra diferenças significativas, identificaram diferenças na liderança feminina.

Do ponto de vista das entrevistadas, as mulheres em liderança “Dissecam muito os assuntos/análise em profundidade” (E1) (5) têm uma “Maior visão a longo prazo/Sustentabilidade” (E2) (4), tem o ““Radar sempre ligado” às necessidades/ é intrínseco/ está no ADN” (E3) (4), e ainda “Têm menos sentido de humor e são menos

descontraídas a trabalhar” (E3) (4). Destacam ainda, o facto das mulheres “Não têm necessidade de provar” o que são ou fazem (E4) (4), que “Estão habituadas e conseguem gerir muita coisa” (E4) (4), que têm uma “Intuição muito apurada e verdadeira” (E6) (2), têm também “Facilidade de captar tudo à sua volta” (E6) (2), conseguem “Extração do melhor das pessoas para o trabalho” (E6) (2), possuem uma “Memória emocional muito boa” (E6) (2), tem uma “Maior capacidade de ver todas as coisas (emocional e racional)” (E6) (2) e por fim “Arrecadação de maior informação e decisão com base nela” (E6) (2). Todas as respostas foram escolhidas tendo em conta o maior número de frequências.

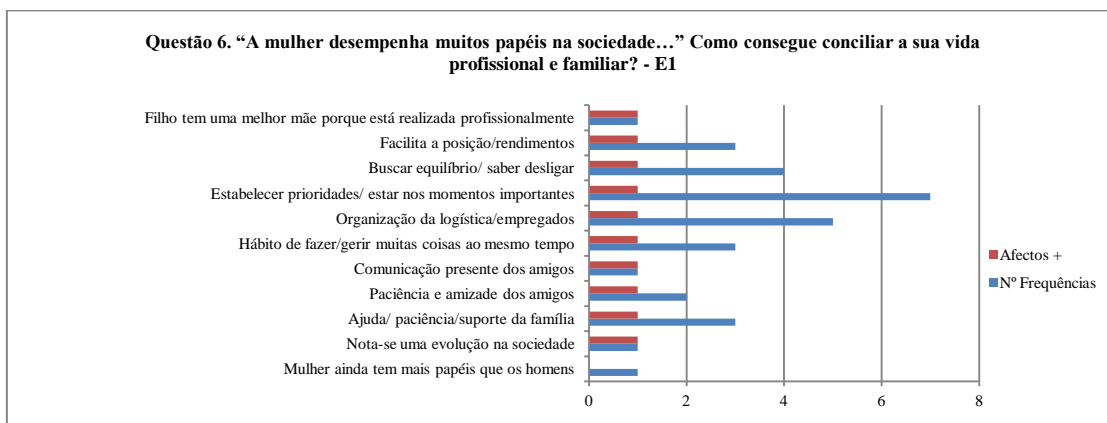
Na perspetiva de E5, as mulheres não possuem grandes diferenças do homem na liderança, reconhecendo que “O comportamento do líder depende do perfil de competências que é exigido na função”(1), e que “Depende da personalidade/experiência/educação de cada um (1) adotar o método. No entanto, as mulheres destacam-se, sendo “Mais sensíveis e maternais na abordagem de alguns assuntos” (1) e por último a “Mulheres trabalham mais”(1).

8.2.8. Temática - Discurso soube a questão nº 6

Na questão seguinte “A mulher desempenha muitos papéis na sociedade...” Como consegue conciliar a sua vida profissional e familiar? (nº 6) pretendíamos entender a avaliação pessoal que cada entrevistada fazia à sua vida no global mas também especificamente no seu trabalho. Sendo esta avaliação uma dimensão subjetiva terá um valor diferente de pessoa para pessoa, no entanto e ao entender o conceito de BES mencionado na teoria, tentaremos verificar se a sua avaliação reflete um maior número de sentimentos e emoções agradáveis (afeto positivo, consideramos 1 ponto e afeto negativo consideramos 0 pontos) que resultará num BES elevado (Diener, et al., 1999). Na dimensão cognitiva do BES, tentaremos analisar como as entrevistadas avaliam as suas aspirações ou objetivos de vida e a realidade (Campbell & cols., 1976, in Siqueira, M. & Padovam, V., 2008). Sabendo que quanto menor for a distancia entre ambas maior è a sua satisfação com a vida (Galinha, 2008). Teremos em consideração que a frequência do afeto é mais importante que a sua intensidade (Diener, Sandvik e Pavot, in Strack, et al., 1991) conforme Gráficos 31,32,33,34,35 e 36.

Gráfico 31

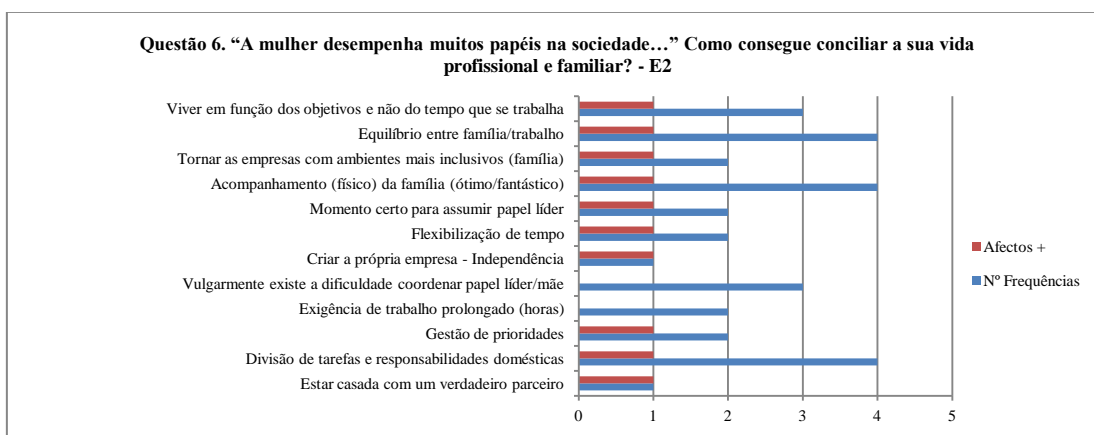
Análise da resposta de E1 à 6ª questão da entrevista.



O discurso de E1 revela satisfação com a vida nos domínios da família – “Ajuda/paciência/suporte da família” (3), trabalho – “Filho tem uma melhor mãe porque está realizada profissionalmente” (1) e nas relações sociais – “Comunicação presente dos amigos” (1) e “Paciência e amizade dos amigos” (2), pois neste refere sentimentos positivos e de resiliência face as experiências passadas. Demonstrou ainda, felicidade pela posição que obteve profissionalmente, afirmando a sua realização profissional como situação de alegria para si e para os seus: “Filho tem uma melhor mãe porque está realizada profissionalmente” (1). A felicidade depende do controlo que cada um é capaz de ter sobre a sua vida, e a E1 demonstra a forma como conseguiu fazê-lo, “Estabelecer prioridades/ estar nos momentos importantes” (7). Dos momentos relatados, manifesta um sentimento negativo (afeto negativo), quando afirma, a “Mulher ainda tem mais papéis que os homens” (1), pelo que suscita algum desfavorecimento da sociedade perante a mulher (Gráfico 31).

Gráfico 32

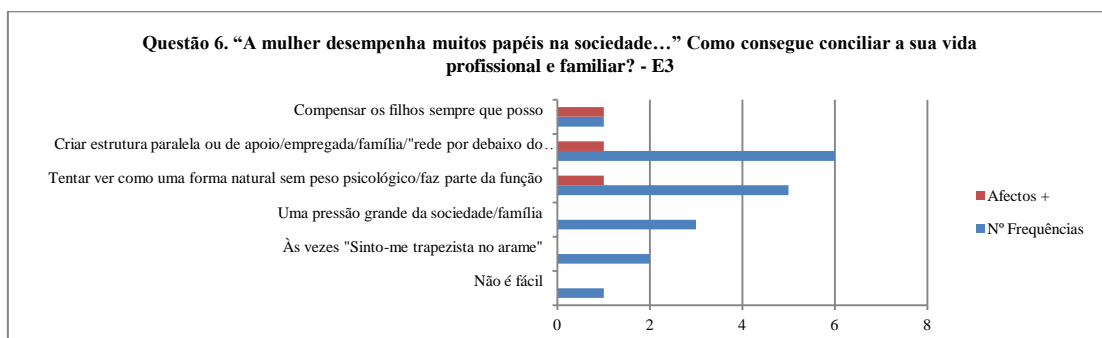
Análise da resposta de E2 à 6ª questão da entrevista.



Como foi já mencionado na teoria, o BES pode aumentar sempre que a pessoa atribua maior valor aos domínios da vida (Galinha, 2008), e tal como a E1, também a E2 apresenta um maior número de afetos positivos e que estão circunscritos nos domínios da vida como na família - “Equilíbrio entre família/trabalho”(4), “Acompanhamento (físico) da família (ótimo/fantástico)” (4), e do trabalho – “Momento certo para assumir papel líder” (2), “Viver em função dos objetivos e não do tempo que se trabalha” (3). Uma das características de pessoas com um BES elevado é terem boas relações românticas (Galinha, 2008) e esse é um ponto que reconhecemos no seu discurso, “Estar casada com um verdadeiro parceiro” (1). Apesar disso e com alguma frequência, a E2 manifesta em duas situações sentimentos menos positivos, como “Exigência de trabalho prolongado (horas)” (2) e “Vulgarmente existe a dificuldade coordenar papel líder/mãe” (3). Neste sentido, e refletindo que estes sentimentos têm origem na função de líder, Seligman e Cool. (2000) concluíram que as condições têm que ser favoráveis para as pessoas que assumem compromissos importantes, pelo que se assim não acontecer poderão surgir sentimentos de frustração (afetos negativos) (Gráfico 32).

Gráfico 33

Análise da resposta de E3 à 6ª questão da entrevista.

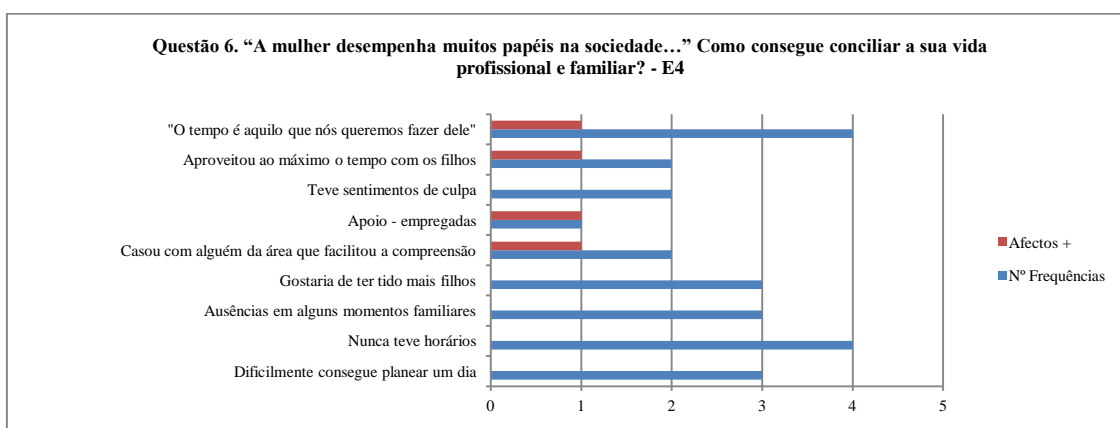


Na análise que podemos retirar deste Gráfico 33 é que E3 apresenta o mesmo número de expressões que revelam sentimentos negativos e positivos. No entanto, quando refletimos no número de frequências, os sentimentos positivos são sem dúvida os mais vezes pronunciados (negativos (6) e positivos (12)). A E3 parece que no domínio da vida familiar e trabalho conseguiu encontrar equilíbrio, “Compensar os filhos sempre que posso” (1), “Criar estrutura paralela ou de apoio/empregada/família/"rede por debaixo do trapézio" (6) e “Tento ver como uma forma natural sem peso psicológico/faz parte da função” (5). É importante considerar

que os sentimentos negativos apresentados revelam alguma insegurança, sentimentos de culpa e pressão da sociedade, como podemos constatar, “Uma pressão grande da sociedade/família” (3), “Às vezes "Sinto-me trapezista no arame” (2) e por último “Não é fácil” (1).

Gráfico 34

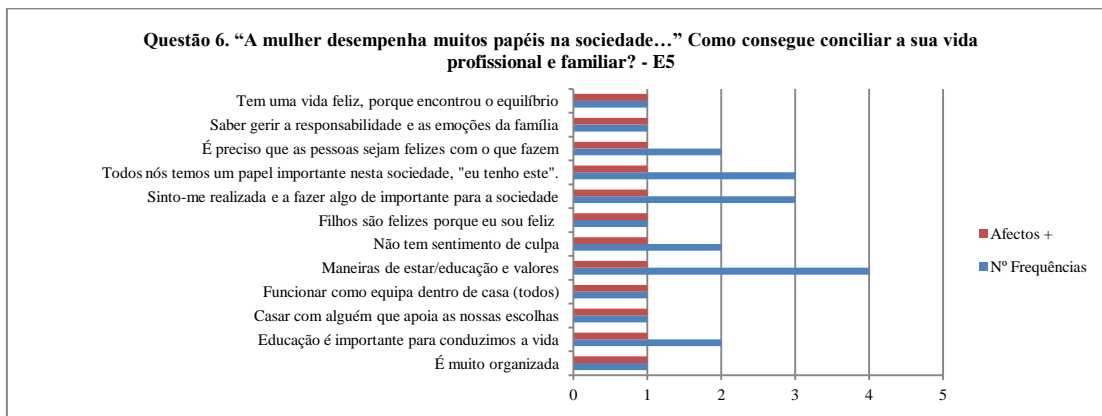
Análise da resposta de E4 à 6ª questão da entrevista.



O facto de E4 apresentar um número maior de expressões que demonstram sentimentos negativos (5), em contraste a apenas quatro expressões de sentimentos positivos, leva-nos a perceber que possivelmente E4 não está satisfeita com a sua vida no geral. Podemos ainda focar que, a frequência dos sentimentos negativos (15) é superior à frequência dos sentimentos positivos (9), e estes estão presentes quer nos domínios familiares - “Ausências em alguns momentos familiares” (3), “Gostaria de ter tido mais filhos” (3) e “Teve sentimentos de culpa”(2), quer nos profissionais – “Nunca teve horários” (4) e “Difícilmente consegue planear um dia”(3). Não poderíamos deixar de focar alguns dos sentimentos positivos que foram mencionados com bastante frequência – “O tempo é aquilo que nós queremos fazer dele” (4) e com menos frequência – “Aproveitou ao máximo o tempo com os filhos” (2). À semelhança de E2, também E4 parece estar satisfeita no domínio romântico da sua vida reconhecida na expressão – “Casou com alguém da área que facilitou a compreensão” (2) (Gráfico 34).

Gráfico 35

Análise da resposta de E5 à 6ª questão da entrevista.



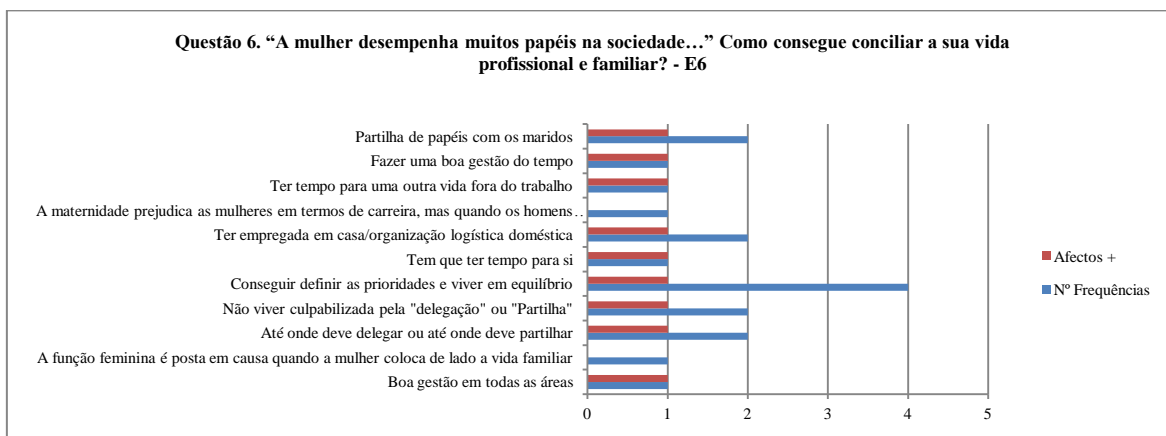
O caso de E5 é bastante distinto das demais já que o seu discurso revela um nível muito positivo com a sua vida no geral e a sua expressão “Tem uma vida feliz, porque encontrou o equilíbrio” (1) cunha isso mesmo.

Não revela qualquer sentimento negativo, antes pelo contrário quando expressa “Não tem sentimento de culpa” e são identificados os vários domínios da sua vida com sentimentos positivos. No domínio familiar – “Saber gerir a responsabilidade e as emoções da família” (1), “Funcionar como equipa dentro de casa (todos)” (1) e “Filhos são felizes porque eu sou feliz” (1), no domínio profissional – “É preciso que as pessoas sejam felizes com o que fazem”(2), “Sinto-me realizada e a fazer algo de importante para a sociedade” (3) e “Todos nós temos um papel importante nesta sociedade, "eu tenho este" (3), no domínio romântico – “Casar com alguém que apoia as nossas escolhas” (1).

Revela ainda que valores apreendidos, educação - “Educação é importante para conduzimos a vida” (2) e maneiras de estar – “Maneiras de estar/educação e valores” (4) contribuem para a experimentação de sentimentos positivos. Para Csikszentmihalyi (1999) a interpretação do que fazemos das nossas experiências estão sem dúvida dependentes dos nossos pensamentos e emoções, que contribuem para a felicidade individual sem esperar qualquer reconhecimento exterior.

Gráfico 36

Análise da resposta de E6 à 6ª questão da entrevista.



Interpretando as expressões e experiências da E6, podemos identificar que os sentimentos positivos são em maior número (9) do que os negativos (2), pelo que também nos leva a supor que o BES é elevado pelo que também E6 encontrou nos recursos internos o equilíbrio “Conseguir definir as prioridades e viver em equilíbrio” (4) e “Boa gestão em todas as áreas” (1).

Nos vários domínios da vida podemos identificar que E6 também revela satisfação, no domínio familiar – “Até onde deve delegar ou até onde deve partilhar” (2), “Não viver culpabilizada pela "delegação" ou "Partilha"” (2) e “Ter empregada em casa/organização logística doméstica” (2), no domínio profissional – “Fazer uma boa gestão do tempo” (1), “Conseguir definir as prioridades e viver em equilíbrio” (4), do domínio das relações amorosas – “Partilha de papéis com os maridos” (2), nas relações sociais – “Ter tempo para uma outra vida fora do trabalho” (1), e por último num domínio pessoal – “Tem que ter tempo para si”(1). No entanto não poderíamos deixar de mencionar que E6, manifesta alguma ansiedade relativamente à maternidade - “A maternidade prejudica as mulheres em termos de carreira, mas quando os homens decidem ir para o estrangeiro é igual” (1) e sentimentos de injustiça ou acusação quando fala da posição profissional da mulher - “A função feminina é posta em causa quando a mulher coloca de lado a vida familiar” (1). Uns das justificações que encontramos para a origem destes sentimentos negativos estão contidos no contexto cultural do nosso País.

A maioria das entrevistadas (à exceção de E3 e E4) apresenta expressões de felicidade e satisfação com a vida (BES) nos vários domínios desta ($M=8$), como sendo nas relações familiares, sociais e profissionais conforme podemos verificar na Quadro 7.

Quadro 7

Análise sumaria dos afetos positivos e negativos detetados nos discursos das entrevistadas.

Entrevistadas	Afetos Positivos	Afetos Negativos
E1	10	1
E2	10	2
E3	3	3
E4	4	5
E5	12	0
E6	9	2
Média	8	2,17

Legenda: Representação das várias dimensões do BES. Estão assinaladas as entrevistadas identificadas com menor índice de afetos positivos.

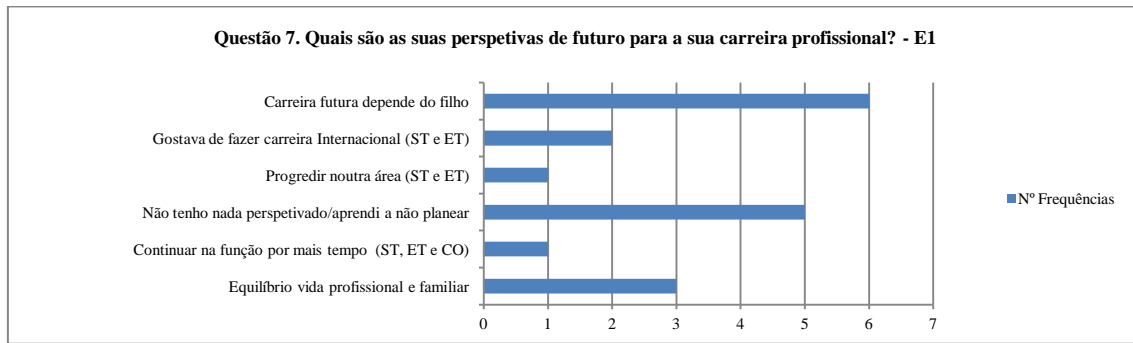
8.2.9. Temática - Discurso soube a questão nº 7

De todas as questões abordadas que refletiam sobre o passado e presente das entrevistadas, surge por último, a questão nº 7 “Quais são as suas perspetivas de futuro para a sua carreira profissional? “ que solicita cada uma a projetar-se num futuro, avaliando obviamente o seu posicionamento presente. Nesta questão temos como objetivo analisar as dimensões do BET através das suas expressões.

Assim como o BES, o BET avalia os sentimentos positivos no domínio profissional e em três dimensões: satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e compromisso afetivo com a organização, (Siqueira & Padovam, 2008). A satisfação no trabalho implica a atitude da pessoa em armazenar, avaliar e recolher a informação de forma positiva (Judge & Locke, 1992); o envolvimento com a interiorização do valor do trabalho (Lodahi & Kejnar, 1965) e o compromisso que passa pela aceitação dos objetivos e valores, disponibilidade para esforço adicional e desejo de estar vinculado à organização (Mowday, Steers & Poner, 1979). As dimensões mencionadas anteriormente estarão assinaladas com as siglas ST (satisfação no trabalho), ET (envolvimento no trabalho) e CO (compromisso com a organização) no final de cada expressão das entrevistadas e sempre que estas dimensões sejam identificadas. Teremos como base de análise os Gráficos 37,38,39,40,41 e 42 abaixo representados.

Gráfico 37

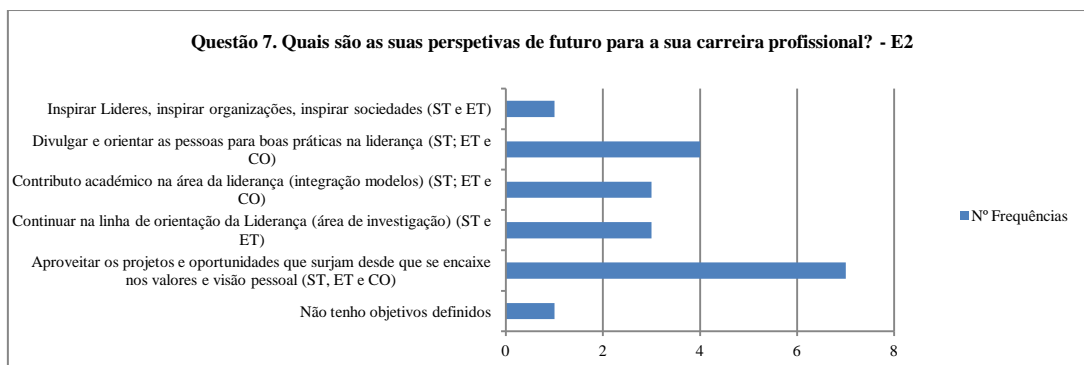
Análise da resposta de E1 à 7ª questão da entrevista.



Fazendo a análise do Gráfico 37 de E1, verificamos que existem três expressões que suscitam satisfação com o trabalho (ST) (3) e três de envolvimento com o trabalho (ET) (3) e apenas uma de compromisso com a organização (CO) (1). Apesar disso, a E1 demonstra alguma preocupação pelo equilíbrio entre a vida familiar e o trabalho – “Equilíbrio vida profissional e familiar” (3) e “Carreira futura depende do filho” (6), situação esta que talvez não a faça pensar ou projetar planos para o futuro – “Não tenho nada perspctivado/aprendi a não planear” (5), no entanto almeja uma carreira internacional – “Gostava de fazer carreira Internacional” (2).

Gráfico 38

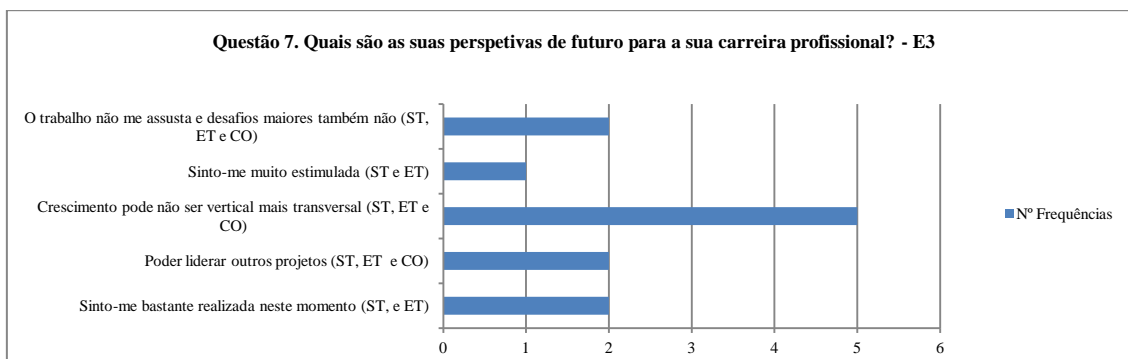
Análise da resposta de E2 à 7ª questão da entrevista.



Nas expressões de E2 podemos observar que existem cinco delas que nos suscitam satisfação com o trabalho (ST) (5), cinco com envolvimento com o trabalho (ET) (5) e três com o compromisso organizacional (CO) (3). Apesar disso, a E2 não está a planear o futuro – “Não tenho objetivos definidos” (1). Podemos concluir que a E2 demonstra uma atitude de felicidade e expressa contentamento com o que está a desenvolver no momento, pelo que revela um grande envolvimento e interiorização da importância do seu trabalho.

Gráfico 39

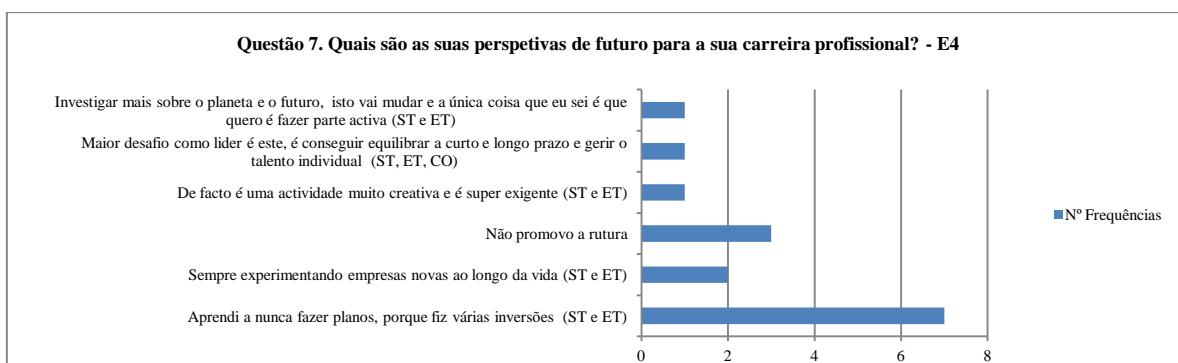
Análise da resposta de E3 à 7ª questão da entrevista.



Perante os dados do Gráfico 39 de E3, podemos analisar que existem cinco expressões de satisfação com o trabalho (ST) (5) e cinco com o envolvimento com o trabalho (ET) (5) e que à semelhança de E2, a E3 também apresenta três expressões de comportamento organizacional (CO) (3). No entanto, as suas expressões são de felicidade e alegria, pelo que poderá representar o resultado do seu estado emocional fruto do equilíbrio individual entre as expectativas e o real (Siqueira, et al., 2007).

Gráfico 40

Análise da resposta de E4 à 7ª questão da entrevista.

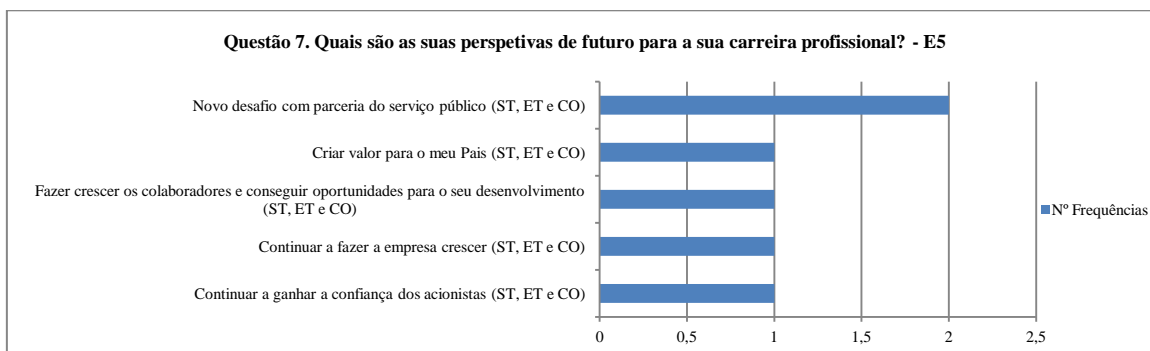


A respeito de E4, podemos indagar que na generalidade os seus sentimentos são positivos quer em relação à satisfação no trabalho (ST) (5) pois apresenta cinco expressões que nos indiciam esta observação assim como cinco expressões de envolvimento no trabalho (ET) (5). Relativamente ao compromisso com a organização (CO) (1) no nosso entender apenas uma expressão é clara nesse sentido. Talvez por isso se explique a expressão “Não promovo a rutura” (3) referindo-se à organização e

“Sempre experimentando empresas novas ao longo da vida” (2), sendo que o seu compromisso é mais consigo mesma naquilo que faz e como faz, e não tanto aonde faz.

Gráfico 41

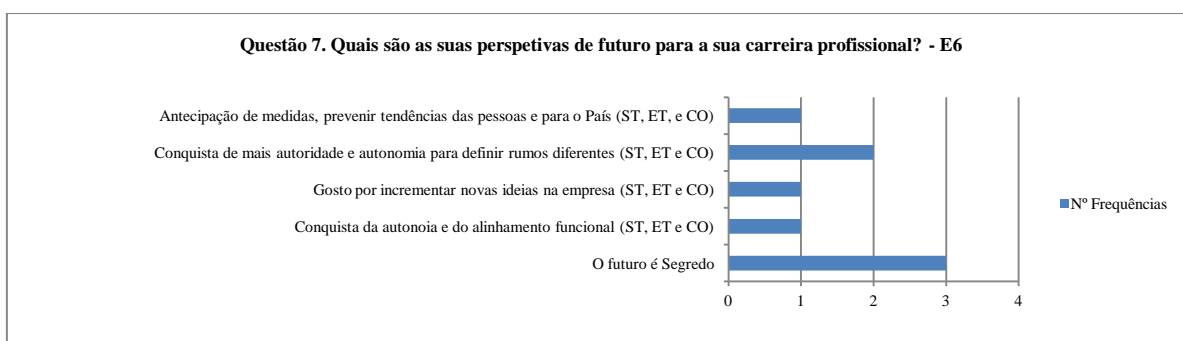
Análise da resposta de E5 à 7ª questão da entrevista.



Analisando as expressões de E5, sugere-nos que o BET está alcançado na sua plenitude, uma vez que em todas as dimensões deste conceito a E5 pronuncia-se com sentimentos muito positivos. Assim sendo, nas cinco expressões escolhidas para caracterizar este tema, identificamos em todas a satisfação com o trabalho (ST) (5), o envolvimento com o trabalho (ET) (5) e o compromisso com a Organização. (CO) (5).

Gráfico 42

Análise da resposta de E6 à 7ª questão da entrevista.



Observando o Gráfico 42, parece-nos um cenário idêntico a E5, uma vez que encontramos o mesmo número de vezes expressões que sugerem satisfação no trabalho (ST) (4), envolvimento com o trabalho (ET) (4) e compromisso com a organização (CO) (4). No entanto, o seu futuro ainda não foi revelado ou estará à mercê das circunstâncias ou oportunidades que a vida lhe proporcionar, como menciona na expressão “O futuro é Segredo” (3).

Após as várias análises podemos verificar que as mulheres entrevistadas apresentam níveis de BET elevados nas dimensões de satisfação com o trabalho ($M=4,5$) e envolvimento com o trabalho ($M=4,5$) e níveis menos elevados de compromisso com a organização ($M=2,83$) sendo que as mulheres apresentam uma satisfação Global com o trabalho ($M=3,94$). A entrevistada E1 e E4 são as que revelam menos compromisso com a organização e E1 também é aquela que apresenta menor satisfação e envolvimento, conforme podemos observar no Quadro 8.

Quadro 8

Análise sumaria das várias dimensões do BET nos discursos das entrevistadas.

Entrevistadas	Satisfação	Envolvimento	Compromisso
E1	3	3	1
E2	5	5	3
E3	5	5	3
E4	5	5	1
E5	5	5	5
E6	4	4	4
Média	4,5	4,5	2,83

Legenda: Representação das várias dimensões do BET. Estão assinaladas os campos onde foram identificados níveis mais baixos de satisfação.

8. 3. Categoria sintática e lexical

Através da abordagem da análise lexical e sintática, trabalhando diretamente no código do discurso (unidades semânticas e sintaxe) (Bardin, 2008), classificou-se as unidades de vocábulo em palavras plenas, isto é “detentoras de significado” como sendo: Verbos e Adjetivos. Em palavras funcionais: Artigos, Proposições, Pronomes, Advérbios e as Modalizações (Bardin, 2008, p.78). Para esta investigação utilizaremos apenas como instrumento os Verbos, Adjetivos porque não seria possível detalhar os restantes nesta investigação que tem as suas limitações.

8.3.1. Categorização sintática Verbal

Desta forma, e como anteriormente, procedeu-se à análise quantitativa, Anexo J, dos Verbos e Adjetivos com maior relevância (até 4 frequências) pronunciadas no discurso de cada uma das entrevistadas.

A nossa análise incidiu ainda, na comparação dos diferentes verbos utilizados por cada entrevistada ao longo do discurso, apresentados em forma de lista, por ordem decrescente, e tendo em conta a quantidade de vezes que foi pronunciada por cada uma delas. Por último, pelo número de participantes que as pronunciaram (as líderes que pronunciaram aquele verbo), como é possível verificar no Quadro 9. Neste quadro, e

utilizado pelas seis entrevistadas aparece os Verbos “Ser” (1219), “Estar” (263) e “Ir” (138). Existe no entanto, um número superior de verbos utilizados por cinco das entrevistadas, como o verbo “Ter” (462), “Achar” (202), “Dizer” (196), “Fazer” (189), “Haver” (133), “Saber” (75), “Trabalhar” (74), “Poder” (64), “Ver” (58) e “Contribuir”/ “Dar”/ “Servir” (49). Os verbos “Conseguir” (63) e “Pensar” (34) foram identificados em quatro dos discursos. Na média das entrevistadas são identificados outros verbos como “Sentir” (31), “Desenvolver” (25), “Mandar”/ “Delegar”/ “Pedir” (25) e “Precisar” (23).

Quadro 9

Análise sumaria e comparativa da aplicação dos verbos mais utilizados no discurso das entrevistadas, E1, E2, E3, E4, E5 e E6.

Sintática "Verbos"	Entrevistadas						Nº Palavras	Participação das Entrevistadas
	E1	E2	E3	E4	E5	E6		
Ser	147	140	222	257	158	295	1219	6
Estar	38	28	60	41	27	69	263	6
Ir	20	6	22	44	12	34	138	6
Ter	103	93	75		64	127	462	5
Achar	44	6	34	67		51	202	5
Dizer	44		27	63	17	45	196	5
Fazer	24	20		80	22	43	189	5
Haver	22	24	27		12	28	113	5
Saber		7	16	19	9	24	75	5
Trabalhar	28	17	9		12	8	74	5
Poder	17	10	17	14	6		64	5
Ver	7	8		16	8	19	58	5
Contribuir/Dar/Servir		5	20	13	4	7	49	5
Conseguir	11	13	14			25	63	4
Pensar	7	7			10	10	34	4
Sentir	7		12			12	31	3
Desenvolver	9	11			5		25	3
Mandar/Delegar/Pedir			10	10		5	25	3
Precisar			5	9		9	23	3

O verbo “Ser” ocupa o primeiro lugar da lista o que poderá sugerir um discurso mais existencialista, até porque o verbo “Ter”, que suscita uma linguagem de posse, aparece apenas em quarto lugar da lista e pronunciado apenas por cinco entrevistadas. De realçar que o segundo verbo da lista “Estar” apela ao sentimento (este sentido volta a ser mencionado mais abaixo pelo verbo “Sentir”), disponibilidade e presença, e ainda o verbo “Ir” que indica avançar ou alcançar. Estes verbos que destacamos são pronunciados pelas seis entrevistadas.

Parece-nos relevante destacar ainda o verbo “Dizer” que exprime um desejo de comunicar e de exprimir algo, o verbo “Haver” que torna a tocar na tónica da existência, e por último o “Saber”, que valoriza o conhecimento e a experiência, sendo que todos eles foram pronunciados por cinco delas.

O sentido do discurso das entrevistadas é investigado através da análise sintática verbal (Bardin, 2008). Verificou-se que, o discurso de E1, E2, E3 e E4 exprime tendencialmente um discurso Fático (Mateus et al., 2003). Os verbos fáticos habitualmente expressam uma atitude de conhecimento ou facto consumado e que pressupõe a veracidade da frase (48%, 53%, 47% e 47% respetivamente).

No discurso de E5 e E6 analisámos um discurso tendencialmente mais estativo (50% e 46% respetivamente), ou seja, que descreve um determinado estado numa situação não dinâmica.

Segundo Mateus et al. (2003), os verbos estativos são divididos em subclasses, como os verbos existenciais (Haver, Ser, Existir), os locativos (Morar, Ter, Pertencer), os epistémicos (Saber), os percetivos (Ver), os psicológicos como gostar e os copulativos (Ser, Andar).

Esta análise surge do resultado da classificação total dos verbos utilizados pelas entrevistadas e que se espelham nos gráficos contidos no Anexo F.

8.3.2. Categorização sintática - Adjetivos

Na continuidade da avaliação dos discursos das entrevistadas deste estudo, procedeu-se à classificação dos Adjetivos como fazendo parte das “palavras portadoras de sentido”, como foi referido anteriormente. Sendo que as palavras que se agrupam com os substantivos para os qualificar e/ou sugerir o estado das pessoas, das coisas ou animais são os adjetivos, a “função principal é a de modificar o nome, atribuindo-lhe qualidades, propriedades ou relações” (Infopédia, 2003-2012), pareceu-nos importante para o estudo indicá-los numa análise à visão global de cada uma das entrevistadas sobre a liderança. Foram considerados todos os adjetivos pronunciados no discurso (E1, E2, E3, E4, E5 e E6), desde que a sua frequência fosse igual ou superior a três.

De acordo com a análise dos Gráficos do Anexo F, da categorização dos adjetivos pronunciados em contexto de entrevista das participantes deste estudo, verifica-se que no discurso de E1, os adjetivos mais pronunciados são: Importante (15), Diferente (13), Grande (12), Imenso (11), Mesmo e São (9), Bom (8), Positivo (4), Emocional,

Determinado, Pessoal, Principal, Claro e Igual (3). No discurso de E2, os adjetivos com maior frequência no discurso são: Grande (18), Mesmo (12), Bom, Determinado e Próprio (11), Diferente (6), Fundamental e Social (5), Curto, Geral e Difícil (4), Necessário, Delegar, Pessoal, Voluntário, São, Absoluto e Possível (3). Relativamente a E3, os adjetivos mais pronunciados são: Grande (13), Mesmo (12), Bom (11), Importante (10), Imenso (7), Diferente e Igual (5), Sentido, Claro, Possível e Único (4), São, Disponível, Próximo e Interessante (3). Na entrevista de E4, identificou-se os seguintes adjetivos: Imenso (14), Grande (13), Mesmo (12), Bom (10), Várias (6), Determinado (5), Único (4) e Humano (3). Na análise à entrevista de E5, os adjetivos principais são: Feliz (10), Imenso (9), São (8), Importante (7), Grande (5), Bom (4) e Existencial (3). Para finalizar, a entrevista de E6 são identificados os seguintes adjetivos: Grande (10), Vários (9), Mesmo, Bom, Diferente e Emocional (6), Igual e Grave (5), Exigente, Fundamental e Importante (4), São, Forte, Interessante e Demasiado (3).

No seguimento da caracterização sintática, pela análise dos adjetivos pronunciados, que se dividem entre adjetivos objetivos (permite a caracterizar seres ou coisas) e adjetivos subjetivos (indicam uma apreciação sobre algo) e numérico (agrupam os números), construiu-se um gráfico que caracteriza o discurso de cada uma das entrevistadas. Esta análise pode ser observada no Anexo F, onde indica a percentagem do tipo de adjetivos pronunciados no discurso de E1, E2, E3, E4, E5 e E6.

De acordo com a análise anterior, o conteúdo das entrevistas de E1, E2, E3, E4, E5 e E6 demonstram uma maior tendência para utilizar adjetivos subjetivos (56%, 60%, 65%, 53%, 69%, 59%, respetivamente), seguidamente de adjetivos objetivos (30%, 33%, 27%, 28%, 20%, 30%, respetivamente) e por fim e em menor percentagem de adjetivos numéricos (14%, 7%, 8%, 19%, 11%, 11%).

Identificando a média dos adjetivos pronunciados no discurso de todas as entrevistadas, podemos concluir que 60,33% do discurso é caracterizado por adjetivos subjetivos, ou seja que indicam uma apreciação sobre algo, que neste caso se aplica às temáticas aqui estudadas.

Com o intuito de averiguar os adjetivos comuns às entrevistadas E1, E2, E3, E4, E5 e E6 e mantendo o número de vezes que os mesmos foram pronunciados e procedendo a um somatório, verificou-se que o adjetivo Grande (71) foi o mencionado num maior

número de vezes, e Igual (13) o menor número de vezes. Os adjetivos Grande (71) e Bom (50) foram os adjetivos pronunciados por todas as entrevistadas, conforme é possível consultar no Quadro 10.

Quadro 10

Análise sumaria e comparativa dos adjetivos utilizados por todas as entrevistadas.

Semântica "Adjetivos"	Entrevistadas						Nº Palavras	Participação das Entrevistadas
	E1	E2	E3	E4	E5	E6		
Grande	12	18	13	13	5	10	71	6
Bom	8	11	11	10	4	6	50	6
Mesmo	9	12	12	12		6	51	5
São	9	3	3		8	3	26	5
Imenso	11		7	14	9		41	4
Importante	15		10		7	4	36	4
Diferente	13	6	5			6	30	4
Determinado	3	11		5			19	3
Igual	3		5			5	13	3

Ao submeter os adjetivos anteriores ao dicionário de língua Portuguesa (Costa & Melo, 2004) e extrair o seu significado, achamos interessante a construção de mais um quadro (Quadro 11) que possibilitou e de forma simplificada orientar a nossa análise.

Quadro 11

Submissão dos Adjetivos anteriores aos seus significados.

Semântica "Adjetivos"	Significado Adjetivos
Grande	Considerável, Notável, Vasto
Bom	Próprio, Cumpre o Propósito, Destinado, Competente
Mesmo	Sem alteração, na mesma Forma
São	Está em bom estado, Forte, Vigoroso, Ileso, Integro, Razoável
Imenso	Ilimitado, Indefinível, Enorme
Importante	Interesse, Relevância, Merece Consideração, Útil, Necessário
Diferente	Características não comuns, Diverso, Desigual, Variado
Determinado	Demarcado, Delimitado, Definido, Decidido, Perseverante, Resoluto
Igual	Mesma grandeza ou Valor, mesmas Características, que tem os mesmos Direitos, Deveres, Privilégios e Oportunidades.

Do nosso ponto de vista, estes significados podem fazer parte do fio condutor da percepção do papel da Liderança ou das suas características efetivas de líder que julgam possuir. Neste sentido, as características são consideravelmente positivas, construtivas e dinâmicas. Num plano global de vida (BES, Motivação e BET) também nos sugere uma avaliação positiva.

9. Verificação das questões de investigação

9.1. Questão de Investigação nº 1

Na primeira questão desta investigação, pretendíamos verificar se as mulheres mais motivadas intrinsecamente tendiam a apresentar um estilo de liderança transformacional.

As conclusões do nosso estudo qualitativo revelam que as mulheres entrevistadas (E1, E2, E3, E4, E5 e E6) demonstram uma satisfação muito grande pelas atividades que desenvolvem, sendo que as suas motivações revelaram-se intrínsecas, pela forma como expressam a sua satisfação, gratificação e desenvolvimento pessoal nas tarefas da liderança. Nesta mesma análise, apuramos também que tendem a uma liderança transformacional, pelo que foram identificados os atributos dos líderes transformacionais nos seus discursos. No estudo quantitativo, os resultados foram idênticos, ou seja as mulheres entrevistadas apresentaram uma motivação intrínseca para a liderança, sendo a sua média bastante elevada ($M=6,88$). Relativamente ao tipo de liderança, também os dados quantitativos foram claros, existindo uma forte tendência para uma liderança transformacional ($M=3,50$).

Os resultados do grupo das mulheres que não foram entrevistadas (14) apresentaram também valores idênticos às entrevistadas pelo que na maioria revelam uma motivação intrínseca ($M=6,43$) e um estilo de liderança tendencialmente transformacional ($M=3,10$). Será importante referir que as mulheres entrevistadas ocupavam posições de topo nas empresas e que as não entrevistadas eram mistas (topo, ou com negócios próprios), pelo que no primeiro grupo as médias dos dois resultados são mais elevadas.

Para a análise quantitativa global da amostra (20), os resultados apontam igualmente para a motivação intrínseca ($M=6,48$) e liderança transformacional ($M=3,21$).

Podemos concluir que os dados indicam que as mulheres mais motivadas intrinsecamente tendem a apresentar um estilo de liderança transformacional, e desta forma conseguimos responder à nossa primeira questão de investigação.

9.2. Questão de Investigação nº 2

De acordo com os resultados anteriores e segundo a análise qualitativa, verificou-se que as mulheres entrevistadas tinham tendencialmente uma liderança transformacional, uma vez que foram identificados vários atributos deste tipo de liderança mencionados anteriormente. Dos nove atributos escolhidos, pela sua importância e de acordo com a teoria, evidenciaram-se nos seus discursos seis deles ($M=6$). Parece-nos importante ressaltar que na análise quantitativa, os resultados não são diferentes e apontam na mesma direção nas três análises, ou seja, analisadas as primeiras seis entrevistadas ($M=3,50$), seguidamente das catorze que não tinham sido entrevistadas ($M=3,10$) e por fim na análise global das vinte mulheres da amostra ($M=3,21$). Em todas estas análises a liderança transformacional obtinha os valores mais elevados.

Estes resultados poderão ser indicativos (já que a amostra é pequena) de que na maioria das mulheres que estão em liderança em Portugal escolham o estilo de liderança transformacional para guiar a sua equipa.

9.3. Questão de Investigação nº 3

Na vertente qualitativa encontramos níveis de BES elevados, sendo que os afetos positivos ($M=8$) apresentavam valores muito superiores aos afetos negativos ($M=2,17$). As mulheres apresentavam, uma satisfação global com a vida nos vários níveis.

Da mesma forma, na análise quantitativa e relativamente às seis entrevistadas, os afetos positivos ($M=3,91$) também se evidenciaram aos negativos ($M=1,53$) apresentando por isso uma satisfação global com a vida ($M=2,92$). Repetidamente encontramos uma sobreposição dos afetos positivos ($M=3,75$) aos negativos ($M=1,76$) nas catorze (não entrevistadas) originando por isso uma satisfação global com a vida ($M=2,98$). Não sendo por isso diferente quando a amostra é analisada conjuntamente (20), ou seja os afetos positivos são superiores ($M=3,79$) aos afetos negativos ($M=1,69$) refletindo-se numa satisfação global com a vida ($M=2,96$).

A análise efetuada nestas quatro vertentes possibilitou reforçar os resultados individuais de cada grupo representando e por isso uma verificação de um nível elevado de BES nesta amostra. No entanto, e apesar de sabermos que os resultados apontam para a maioria destas mulheres terem uma liderança transformacional, não conseguimos

uma verificação concisa se as que possuíam este estilo de liderança são as mesmas que possuíam um nível elevado de BES.

9.4. Questão de Investigação nº 4

Em relação à análise qualitativa podemos verificar que nas várias dimensões do BET as mulheres entrevistadas apresentavam valores diferentes. Desta forma, verificamos que na satisfação e envolvimento com o trabalho obtivemos níveis elevados e com a mesma média ($M=4,5$), no entanto na dimensão do compromisso afetivo com a organização detetamos que os valores eram mais baixos ($M=2,83$). Nesta última dimensão, verificou-se que E1 e E4 obtiveram os valores mais baixos, indicando por isso que apesar de estarem satisfeitas e envolvidas com o trabalho, não o fariam com a mesma intensidade relativamente ao compromisso afetivo da organização aonde exerciam a liderança. Contudo, a avaliação global do BET foi elevada ($M=3,94$) neste grupo.

Os estudos quantitativos que foram efetuados e no grupo das mulheres entrevistadas (6) verificou-se uma satisfação global com o trabalho elevada ($M=5,03$). Na dimensão da satisfação com o trabalho as mulheres apresentaram os valores mais altos ($M=5,58$), seguidamente do compromisso afetivo com a organização ($M=4,30$). No envolvimento com o trabalho e apesar de níveis de satisfação elevada foram verificados os valores mais baixos ($M=4,13$).

Comparando estas duas análises verificou-se que apesar de ambas obterem um resultado elevado na satisfação global com o trabalho ($M=3,94; M=5,03$), os resultados nas dimensões envolvimento com o trabalho ($M=4,5; M=4,13$) e compromisso afetivo ($M=2,83; M=4,30$) com a organização foram díspares. Na análise qualitativa verificou-se que os valores mais baixos correspondiam à dimensão do compromisso com a organização e na análise quantitativa, os valores mais baixos foram encontrados na dimensão do envolvimento com o trabalho.

Nas restantes análises quantitativas, no grupo das não entrevistadas (14) e no grupo geral (20), verificou-se igualmente uma satisfação global com o trabalho ($M=4,40; M=4,99$), e em ambos os grupos o envolvimento com o trabalho foi a dimensão que apresentou resultados mais baixos ($M=4,37; M=4,30$).

Desta forma, os resultados indicam que as mulheres em liderança possuem uma elevada satisfação global com o trabalho, apresentando um elevado vínculo afetivo com a organização e um menor envolvimento com o trabalho.

9.5. Questão de Investigação nº 5

Como já foi mencionado anteriormente, existem estudos que apontam que o BES pode influenciar o BET e *vice-versa* (Galinha, 2008), e os nossos resultados parecem indicar isto mesmo, uma vez que as mulheres apresentaram um nível elevado de BES (cujo valores foram referidos nas questões anteriores) e apresentam também um nível elevado de BET em todas as análises (cujo valores foram referidos nas questões anteriores).

Verificamos que as mulheres desta amostra, maioritariamente utilizam um estilo de liderança transformacional, que apresentam elevados níveis de BES e BET. A origem da motivação para a liderança parece estar sustentada na motivação intrínseca.

10. Conclusões

10. 1. Principais conclusões

Sabendo que nem as pessoas nem as organizações são realidades estáticas, antes interagem entre si, influenciando-se, até porque estão sujeitas, ao longo dos tempos, a repetidos episódios de socialização sob a forma de mudanças organizacionais, esta investigação debruçou-se nestas interações e suas consequências nas mulheres em liderança. Começamos por averiguar através de alguns estudos (Sepi, 2009; Lemos, Bueno, Balão, Silva & Silva, 2005; Nolen-Hoeksema, 2010; Brainbridge, Cregan & Kulik, 2006; McKinsey & Company, 2007, in Casaca, S. 2009, p.28.; Rosette & Tost, 2010) algumas das características principais da mulher cujas organizações poderiam beneficiar e desenvolver uma vez que a nossa sociedade no geral, ainda revela pouca participação da mulher em lugares de liderança de topo. Esta questão é bastante relevante até porque constituiu uma das nossas maiores dificuldades neste estudo, que foi encontrar mulheres com estas características. Existe num entanto uma preocupação por parte dos governantes em todo o mundo em proporcionar condições para que mais mulheres tenham acesso a lugares de topo e assim existir um equilíbrio social, ao empregar os talentos das mulheres para melhorar o funcionamento das organizações, comunidades, famílias e indivíduos e assim agregar sinergias com os líderes masculinos.

Os dados empíricos e os de revisão bibliográfica trabalhados com grande rigor facilitaram a nossa compreensão da problemática presente, e através dos resultados extrair algumas conclusões contribuindo para um maior entendimento.

Os resultados obtidos confirmam que as mulheres na sua generalidade apresentam uma motivação intrínseca, pelo que as atividades são um fim em si mesmas e não dependem de compensações extrínsecas conforme defende Deci, apresentando por isso níveis elevados de satisfação, realização e desenvolvimento pessoal. Relativamente ao projeto profissional manifestam que desejam muito continuar a exercer a liderança (n=5; 83,3% entrevistadas) e que desejam exercer esta função de liderança durante todo o percurso profissional (n=13; 92,9%, restantes líderes). Revelam, e à semelhança de estudos anteriores (Chandler, 2008) que sua ascensão ao topo deve-se aos seus atributos pessoais, à educação e à sua formação, pelo que o resultado da sua vida profissional estava apenas condicionado a si.

As líderes em estudo tendem a optar por uma liderança transformacional, baseando a sua estratégia em torno das equipas de trabalho, na motivação da mesma, para atingir os objetivos, estimulando para isso a ultrapassar a barreira das suas conveniências pessoais em prol do grupo, organização ou país (Bass, 1997), comunicam valores e têm um perfil coerente com o que defendem, inspiram os outros a serem únicos e contribuem para o desenvolvimento de cada um. Estamos por isso a olhar para um paradigma de liderança diferente e que se adequa às exigências das organizações de hoje.

Ao contrário do que alguns estudos indicam, os nossos resultados revelam que a generalidade das mulheres deste estudo, possuem níveis elevados de Bem-estar Subjetivo, pelo que apresentam uma satisfação global com a vida, e os seus afetos positivos são bastante superiores aos negativos. Estes resultados podem indicar que as mulheres conseguem gerir adequadamente os seus papéis e manter-se em equilíbrio. As mulheres demonstraram também que encontraram estratégias de organização e um bom suporte familiar para ascender à sua carreira profissional. As mulheres parecem usar as suas emoções e a capacidade de relacionamento para fortalecerem os seus pilares, e desta forma conseguem obter uma rede de ajuda e desfrutar dela para adquirir qualidade de vida e assim desenvolver profissionalmente.

Outro aspecto a destacar nos nossos resultados é que a maioria das mulheres desta amostra revelou igualmente valores elevados de Bem-estar no trabalho, nomeadamente

na satisfação com o trabalho e no compromisso afetivo com a organização, mas manifestando um menor envolvimento com o trabalho (na análise estatística). O compromisso afetivo está relacionado com as vivências positivas e agradáveis que as mulheres do estudo vivenciaram. No entanto, esta última dimensão (envolvimento com o trabalho) não obteve o mesmo resultado na análise de conteúdo, e pelo contrário demonstrou ser uma das dimensões mais elevadas. Esta dimensão está implícita na personalidade da pessoa, nas particularidades da chefia e na especificidade da função, e provavelmente será numa destas questões que justificam esta discrepância.

Finalmente, podemos responder às questões de investigação iniciais, pelo que verificamos que as mulheres desta amostra, maioritariamente utilizam um estilo de liderança transformacional e os valores indicam uma forte probabilidade de serem estas mulheres que também apresentem elevados níveis de BES. No geral da amostra, apresentam elevados níveis de BES e BET e que ambas as dimensões parecem que se influenciam.

Os elevados níveis de compromisso afetivo com a organização indicam que as mulheres têm vivido experiências mais positivas e agradáveis na empresa e que por isso o seu vínculo é maior. A origem da motivação para a liderança parece estar sustentada na motivação intrínseca e os valores (médias elevadas nas duas dimensões) apontam para as mulheres motivadas intrinsecamente sejam as mesmas que têm um estilo de liderança transformacional.

Estes resultados, meramente indicativos podem contribuir para uma investigação com uma dimensão de amostra superior para de uma constatação passar para pressupostos teóricos a estudar.

10.2. Limitações do estudo

A primeira limitação que encontramos foi na dimensão da amostra para obtermos dados mais absolutos. O facto de ser reduzida, não é representativa da população que estamos a estudar.

10.3. Sugestões para próximas investigações

Encaramos esta investigação como um primeiro passo para o desenvolvimento de outras investigações sobre a temática da liderança no feminino, tendo em conta os conceitos de Motivação, Bem-estar Subjetivo e Bem-estar no trabalho para que sejam verificados os nossos resultados, e assim analisar se os mesmos se mantêm ou sofrem

alterações. Pertinente será efetivamente aumentar o número da amostra para que esta seja representativa deste grupo.

Não temos conhecimento de nenhum modelo teórico de liderança baseado em estudos empíricos com mulheres, e este poderia ser um desafio para futuras investigações, uma vez que tal como foi abordado diversas vezes, as mulheres têm características diferentes das dos homens, e como a modernidade está a caminhar a passos largos para uma ascendência da mulher a cargos de topo, seria pertinente estudar estas questões. Esta questão seria igualmente importante para a formação de futuras líderes.

11. Referências Bibliográficas

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). *Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity*. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252–276.
- Bainbridge, Hugh T. J., Cregan, Christina & Kulik, Carol T. (2006). *The effect of multiple roles on caregiver stress outcomes*. *Journal of Applied Psychology*, 91, 490-497.
- Barlin, L. (2008). *Análise de conteúdo*. (4ª Ed.). Lisboa: Edições 70.
- Barnett, R. C. (2004). *Women and Multiple Roles: Myths and Reality*. *Harvard Review of Psychiatry*, 12, 158-164.
- Bass, B. M. (1997). *Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?*. *American Psychologist*, 52, 130-139.
- Bass, B., & Avolio B. (1994). *Improving organizational effectiveness: through transformational leadership*. Free Press. California: Sage Publications.
- Bass, B., Avolio, B., Jung., D & Berson, Y. (2003). *Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership*. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 2, 207-218.
- Bass, Bernard M. (2009) *From transactional to transformational leadership: learning to share the vision*. *Organizational Dynamics*, p. 80.
- Bass, M. B. (2008). *The Bass handbook of leadership theory, research & managerial applications* (4ª ed.) New York: Free Press.
- Beck, U. (2000). *The brave new world of work*. Polity Press. Cambridge.
- Bilhim, J. A. F. (2008). *Teoria organizacional, estruturas e pessoas*. (6ª ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Brown, S.P. (1996). *A meta-analysis and review of organizational research on job involvement*. *Psychological Bulletin*, 120, 235-255.
- Brunstein, J. C. (1993). *Personal goals and subjective well-being: a longitudinal study*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 1061-1070.

- Bryman, A. (1986). *Leadership and organizations*. British Library.
- Camara, P., Guerra, P., Rodrigues, J. (2007). *Novo humanator, recursos humanos e sucesso empresarial*. Lisboa: Dom Quixote.
- Carli, L. (1999). *Gender, interpersonal power, and social influence*. Journal of Social Issues Spring.
- Casaca, S. (2009). *O papel decisivo das mulheres*. Revista RH Magazine.
- Chandler, D. (2008). *The impact of social modeling, cultural values, and support systems on the leadership development of emerging global women leaders*. Advancing Woman in Leadership Journal, No. 28.
- Cheung, F. M. & Halpern, D. F. (2010). *Women at the top: powerful leaders define success as work + family in a culture of gender*. American Psychologist, 65, 182-193.
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. (9ª ed.) Campos: Elsevier.
- Costa, J. A. & Melo, A. S. (coord.) (2004). *Dicionário de língua portuguesa*. Porto: Porto Editora.
- Csikszentmihalyi, M. (1999). *If we are so rich, why aren't we happy?*. American Psychologist, 54, 821-827.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C. & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manual de comportamento Organizacional e gestão*. (5ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Daniels, K & Harris, C. (2000). *Work, psychological well-being and performance*. Occup. Med., 50, 304-309.
- Deci, E. & Ryan, R. (2008). *Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains*. Canadian Psychology, 49, 14-23.
- Deci, E. (1972). *Intrinsic motivation, extrinsic reinforcement, and inequity*. Journal of Personality and Social Psychology, 22, 113-120.

- Diener, E. & Scollon, C. (2003). *Subjective well-Being is desirable, but not the summum bonum*. Paper to be delivered at the University of Minnesota Interdisciplinary. Workshop on Well-Being, October 23 - 25, 2003, Minneapolis.
- Diener, E., Emmons, R., Larsen, J., Griffin, S. (1985). *The satisfaction with life scale*. Journal Personality Assessment, 49, 71-75.
- Diener, Ed & Seligman, Martin E.P. (2002). *Very happy people: research report*. Psychological Science, vol. 13, 1.
- Diener, Ed., & Biswas-Diener, R. (2001). *Will Money increase subjective well-being? A literature review and guide to needed research*. Social Indicators Research, 57, 119-169.
- Diener, Ed., (2003). "*Measuring Empowerment: Cross-Disciplinary Perspectives*" held at the World Bank in Washington, DC on February 4 and 5.
- Diener, Ed., Oishi, S. & Lucas, R. (2003). *Personality, culture, and subjective well-being: emotional and cognitive evaluations of life*. Annual Reviews Psychol. 54: 403-25.
- Diener, Ed., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). *Subjective Well-Being: three decades of progress*. Psychological Bulletin, 125, 276-302.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). *Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment*. Academy Of Management Journal, 45(4), 735-744.
- Eagly, A. & Johnson, B. (1990). *Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis*. Psychological Bulletin. Vol. 108. N 2. 233-256.
- Eagly, A. & Karau, S. (2002). *Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders*. Psychological Review by the American Psychological Association, Vol. 109, N 3, 573-598.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M.C. & van Engen, M.L. (2003). *Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men*. Psychological Bulletin: Vol. 129, No. 4, 569-591.

- Fairholm, M., R. (2001). *The Themes and Theory of Leadership James MacGregor Burns and the Philosophy of Leadership*. Center for Excellence in Municipal Management The George Washington University.
- Galinha, I. (2008). *Bem-estar subjectivo: fatores cognitivos, afetivos e contextuais*. Coimbra: Quarteto.
- Givens, R. (2008). *Transformational Leadership: The Impact on Organizational and Personal Outcomes*. School of Global Leadership & Entrepreneurship, Regent University. *Emerging Leadership Journeys*, 1, 4-24.
- Goldim, S. & Silva, N., (2009). *Motivação no trabalho*. In Zanelli, J.C., Borges-Andrade, J.E. & Bastos, A.V.B., (Org.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (145-176). Porto Alegre: Artemed.
- Gonçalves, M. (2008). *Estilo de liderança, um estudo de auto-percepção de enfermeiros gestores*. Universidade Fernando Pessoa, Tese de Mestrado. Não publicado. Accessed in 1 March of 2012: <https://bdigital.ufp.pt/dspace/bitstream/10284/1063/3/marianarcisagoncalves.pdf>
- Gondim, S., Estramiana, J., Gallo, I., Vasconcellos, C. & Bonfim, M. (2009). *Status profissional e género na atribuição intercultural de afectos no trabalho*. *RAM*, Jul/Ago - V. 10, nº4.
- Guerreiro, M. (2009) *Trabalho e família – Na senda de novos equilíbrios*. *Revista Dirigir – a revista para chefias e quadros*, 107, Jul-Set [on-line].
- Hansenne, M., (2003). *Psicologia da personalidade*. Lisboa: Climepsi Editores.
- Herzberg, F. (1965). *The motivation to work among finnish supervisors*. Western Reserve University. *Personnel Psychology*, 393-402.
- Herzberg, F., Mathapo, J., Wiener, Y. & Wiesen, L., (1974). *Motivation-hygiene correlates of mental health: an examination of motivational inversion in a clinical population*. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 42, 411-419.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). *Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance*. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891-902.

- INE (2010). Dia internacional da mulher 8 de Março (1975-2010). Informação à comunicação social: Destaque.
- Ismail, A., Abidin, N., B., N. & Tudin, R. (2009). *Prelationship between transformational leadership, empowerment and followers performance: an empirical study in Malaysia*. Revista Negotium, 13, 5-22.
- Jesus, S. N. (1996). *A motivação para a profissão docente: contributo para a clarificação de situações de mal-estar e para a fundamentação de estratégias de formação de professores*. Aveiro: Estante Editora.
- Jesus, S. N. (1998). *Bem-estar dos professores. Estratégias para realização e desenvolvimento profissional*. Porto: Porto Editora.
- Jesus, S. N. (2000). *Motivação e Formação de Professores*. Coimbra: Quarteto Editora.
- Jesus, S. N., Mosquera, J., Stobaus, C., Sampaio, A., Rezende, M., & Mascarenhas, S. (2011). *Avaliação da motivação e do bem/mal-estar dos professores. Estudo comparativo entre Portugal e Brasil*. Amazônica. Revista de Psicopedagogia, Psicologia Escolar e Educação, 7, 7-18.
- Jost, M. (2010). *Fenomenologia das motivações do adolescente em conflito com a lei*. Psicologia: Teoria e Pesquisa, vol.26, n.1, pp. 099-108.
- Judge, T. A. & Locke, E. A. (1992). *The effect of dysfunctional thought processes on subjective well-being and job satisfaction*. CAHRS Working Paper Series. Paper 296.
- Júnior, F., Leão, A. & Mello, S. (2011). *Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em administração*. Revista de Administração, V.13, n. 31. 190-209 set/dez.
- Khankhoje, D., DKKb, V. & Kumar, M. (s.d.). *Advances in Women's leadership styles: implications on subordinates' competencies in an ngo-an empirical investigation*. Accessed in 15 February of 2012: <http://www.istr.org/conferences/toronto/workingpapers/khankhoje.dilip.pdf>
- Kuhnert, K. (1994). *Developing people through delegation. In Improving organizational effectiveness: through transformational leadership*. Free Press. California: Sage Publications.

- Leavitt, H., Pondy, L. & Boje, D. (1989). *Reding in managerial psychology*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Lefcourt, H., M. (1984) *Research with the locus of control construct: assessment methods*. V. 1. New York: Academic Press.
- Lemos, C., Bueno, J., Balão, S., Silva, L. & Silva, P. (2005). *Carreira profissional e relações de género: um estudo comparativo em estudantes universitários*. Boletim de Psicologia, 123, 129-148.
- Limongi-França, A. C., & Arellano, E., B. (2002). *Liderança, poder e comportamento organizacional*. Fleury, M. (Org.). As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente.
- Locke, E. & Latham, G. (2004). *What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century*. Academy of Management Review, 29, 388–403.
- Locke, E. & Latham, G. (2006). *New directions in goal-setting theory*. Association for Psychological Science, 15, 265-268.
- Locke, E. (1978). *The ubiquity of the technique of goal setting in theories of and approaches to employee motivation*. Academy of Management Review, 3, 594-601.
- Lodahl, T., & Kejner, M. (1965). *The definition and measurement of job involvement*. Journal of Applied Psychology, 49, 24-33.
- MacPhillamy, D. & Lewinsohn, P. (1976). *Manual for the pleasant events schedule*. University of Oregon. Press.
- Markides, C. (2000). *Commentary on the Henry Mintzberg interview*. Academy of Management Executive, 14, 39-41.
- Mateus, M.H. M., Brito, A., Duarte, I., Faria, I. (org.) (2003). *Gramática da Língua Portuguesa* (5ª ed.). Lisboa: Editorial Caminho – Coleção Universitária / Série Linguística
- Maximiano, A. (2000). *Introdução à administração*. (5ª ed.). São Paulo: Atlas.
- McClelland, D. (1987). *Human motivation*. Cambridge University Press.

- Mckarney, L. (2002). *Becoming Leaders: A refreshing look at women in STEM. Next Wave*. American Association for the Advancement of Science.
- Mckinsey & Company, Inc. (2007). *Women Matter - Gender diversity, a corporate performance driver*.
- Melo, E. A. A. (2004). *Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação*. Revista Psicologia, Organização do Trabalho, 4, 31-62.
- Meyer, P., Allen, N. & Smith, C. (1993). *Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization*. Journal of Applied Psychology, Vol 78(4) 538-551.
- Morais, G., Melo, L., Lima, J., Batista, C. & Viana, K. (s.d.). *Liderança feminina: um olhar diferenciado das organizações*. Accessed in 11 February of 2012: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/380.pdf>.
- Mowday, R. T., & McDade, T. W. (1979). *Linking behavioral and attitudinal commitment: A longitudinal analysis of job choice and job attitudes*. Academy of Management Proceedings, 84-88.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L.W. (1979). *The measurement of organizational commitment*. Journal of Vocational Behavior, 14, 224-247.
- Muller, S. (2008). *Liderança transformadora: as mulheres no poder do mundo corporativo*. Cadernos FAPA, No. 4
- Murcho, N., Jesus, S., Siqueira, M. & Pacheco, J. (2010). *Contributos para a adaptação em Portugal dos instrumentos de avaliação do bem-estar no trabalho de Siqueira (versões reduzidas)*. Anais do IV Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do trabalho. São Bernardo do Campo (SP), Brasil, Universidade Metodista de São Paulo e Sociedade Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho.
- Nolen-Hoeksema, S., (2010). *A vantagem de ser mulher: o que as mulheres fazem realmente melhor*. Alfragide: Estrela Polar.
- Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Byron, K., & Myrowitz, J. (2008). *CEO positive psychological traits, transformational leadership, and firm performance in high-*

- technology start-up and established firms*. Journal of Management OnlineFirst, Vol. XX - 4.
- Ramsey, R., Lassk, F. G., & Marshall, G. W. (1995). *Methods in sales research: A critical evaluation of a measure of job involvement: The use of the Lodahl and Kejner (1965) scale with salespeople*. Journal of Personal Selling & Sales Management, 15, 65-74.
- Rego, A. (2004). *Uma visão peculiar sobre a cultura nacional: a “tourada portuguesa” como metáfora*. Gestão e Desenvolvimento, 12, 105-121.
- Riaz, T., Akram, M. & Ljaz, H. (s.d). *Impact of transformational leadership style on affective employees’ commitment: an empirical study of banking sector in Islamabad (Pakistan)*. The Journal of Commerce, 3, 1.
- Ribeiro, J. (2008). *Metodologia de investigação em psicologia e saúde* (2.^a ed.). Porto: Legis Editora.
- Rickards, T., (2008). *Ask the Admiral’: A Former Military Leader Reflects on His Subsequent Experiences in Business and Politics*. A quarterly publication of the Ohio State University Leadership Center, 18, 1.
- Robert J. House & Col. (2005). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. GROVEWELL LLC, <http://www.grovetwell.com/pub-GLOBE-intro.html>.
- Robert J. Paul & Yar M. Ebadi, (1989). *Leadership decision making in a service organization: A field test of the Vroom—Yetton model*. The British Psychological Society: *Journal of Occupational Psychology* 62, 201-211.
- Rosette, A., S. & Tost, I., P., (2010). *Agentic women and communal leadership: how role prescriptions confer advantage to top women leaders*. Journal of Applied Psychological, 95, 221-235.
- Ryan, R. M. & Deci, E. (2000). *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*. American Psychologist Association, 55, 68-78.
- Santos, J., Caetano, A. & Jesuino, J., (2008). *As competências funcionais dos Líderes e a eficácia das equipas*. Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, Jul/Set.

- Scherer, K. R., Walbott, H. S. & Summerfield, A. B (1986). *Experiencing emotion*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Seligman, M. & Csikszentmihalyi, (2000). *Positive psychology: an introduction*. American Psychological Association, Vol. 55, N 1, 5-14.
- Sepi, M., (2009). *Parecer do Comité Económico e Social Europeu sobre a Relação entre igualdade de género, crescimento económico e taxa de emprego (parecer exploratório)*. Jornal Oficial da União Europeia: 2009/C 318/04, 15-21.
- Silva, C., Gobbi, B. & Simão A. (2005). *O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método*. Organ. Rurais Agroind., Lavras, v. 7, n. 1, p. 70-81, 2005.
- Silva, E. & Menezes, (2001). *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação* (3ª ed.) Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC.
- Silva, E. (2009). *Coping e Dimensões Afetivas do Bem-estar Subjetivo: Um Estudo com Trabalhadores da Educação*. Dissertação de Mestrado. Não publicado. Acedido em 10 October of 2011: http://tede.biblioteca.ucg.br/tde_arquivos/11/TDE-2009-08-03T090408Z-617/Publico/Eliete%20Neves%20da%20Silva.pdf.
- Silveira, N. (2006). *A diversidade de género e as diferenças e semelhanças na hierarquia de valores do trabalho de homens e mulheres no chão de fábrica*. Revista de Gestão USP, São Paulo, v. 13, Especial, p. 77-91.
- Siqueira, M. M. M. & Gomide Jr., S. (2004). *Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização*. In, Zanelli, J. C., Borges-Andrade, J. E. & Bastos, A. V. B. (Orgs), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*, 300-328. Porto Alegre: Artmed.
- Siqueira, M. M. M., Padovam, V. A. R. (2008). *Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho*. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 24, 201-209.
- Siqueira, M., Padovam, V. & Chiuzi, R. (2007). *Bem-estar subjetivo e bem-estar no trabalho*. In Siqueira, M., Jesus, S. & Oliveira, V. (Org.). *Psicologia da Saúde, teoria e pesquisa*, 287-300. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo.

- Spector, P., E., (2006). *Psicologia nas Organizações*. (2ª ed.). São Paulo: Editora Saraiva.
- Stewart, M. (2010). *Theories x and y, revisited*. Oxford Leadership Journal: Shifting the trajectory of civilization, 1, 3.
- Strack, F., Argyle, M. & Schwarz, N. (Eds.) (1991). *Subjective well-being an interdisciplinary perspective*. Pergamon Press plc, Headington Hill Hall, Oxford OX3 OBW, England, VIII, 291.
- Torreão, N. (2007). *A liderança feminina no desenvolvimento sustentável*. Revista Àrtemis, Vol. 7, pp. 101-121.
- Veenhoven, R. (2008). *Healthy happiness: effects of happiness on physical health and the consequences for preventive health care*. Journal of Happiness Studies, 9, 449-469.
- Vieira, L. S., & Jesus, S. N. (2007). *A felicidade nos professores como expressão de saúde*. In Siqueira, M., Jesus, S. N., & Oliveira, V. (Org.), *Psicologia da Saúde: Teoria e Pesquisa*. São Paulo: Universidade Metodista de São Paulo, 259-286.
- Voon, M.L., Lo, M.C., Ngui, K.S., & Ayob, N.B. (2011). *The influence of leadership styles on employees, job satisfaction in public sector organizations in Malaysia*. International Journal of Business, Management and Social Sciences, 2, 24-32.
- Wood, W., Rhodes, N., & Whelan, M. (1989). *Sex differences in positive well-being: a consideration of emotional style and marital status*. Psychological Bulletin, 106, 249-264.
- Yukl, G. & Mahsud, R. (2010). *Why flexible and adaptive leadership is essential*. Consulting Psychology Journal: American Psychological Association: Vol. 62, No. 2, 81-93.

Anexos

Anexo A: Guião de Entrevista e Protocolo de Testes



UNIVERSIDADE DO ALGARVE

FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS

No âmbito de uma investigação científica orientada pela Universidade do Algarve sobre “Liderança no Feminino - Motivação, Bem-estar Subjetivo e Bem-estar no Trabalho”, solicitávamos a sua colaboração para responder ao protocolo (conjunto de atividades) que se segue. O objetivo desta investigação é compreender algumas questões que a literatura levanta sobre o tema da Liderança Feminina.

Está a participar na primeira investigação sobre este tema em Portugal.

Para participar nesta investigação terá de ter alguns requisitos importantes, tais como:

- Ser Mulher na Nacionalidade Portuguesa;
- Liderar uma equipa de pessoas (mais de 3);
- Ser uma Líder com poder de decisão e/ou proprietária do seu negócio (não estar em cargos intermédios)

O protocolo é confidencial e apenas se destina à investigação.

Instruções:

Pedimos que leia com atenção cada questão, preencha todos os seus dados e responda, se possível, a todas as questões de forma a considerar a sua participação nesta investigação.

Depois de preencher o protocolo, pedimos o favor de envia-lo digitalizado para: miriam.goncalves73@gmail.com, ou informe através de SMS para o contacto: 93 931 72 35, para levantar o protocolo à morada indicada.

Obrigado pela sua participação.

Dados Sociodemográficos

Idade: _____ Estado Civil : _____

Nº Filhos: _____

Habilitações Literárias: _____

Tempo de Serviço (número total de anos que trabalha): _____ (anos)

Tempo que Exerce Liderança: _____ (anos)

Ramo de Atividade: _____

Nº de liderados (número total da equipa): _____

Nº Homens (equipa): _____ Nº Mulheres (equipa): _____

Questões da Entrevista (apenas utilizado para 6 mulheres da investigação)

- 1- Gosta de desempenhar funções de Liderança? Se sim, qual é a sua motivação?
- 2- Durante o seu percurso profissional e até à posição que se encontra neste momento quais os principais factores que contribuiram para o seu Acesso= a funções de Liderança?
- 3- Quais as estratégias de Liderança que utiliza e quais as suas características particulares que marcam o seu sucesso?
- 4- Qual a percepção que considera que os outros têm relativamente ao seu desempenho como Líder? Essa percepção é igual em Homens e Mulheres?
- 5- Considera que existem diferenças significativas na Liderança de Homens e Mulheres? Se existem, quais as diferenças que destacaria nas Mulheres em Liderança?
- 6- “A mulher desempenha muitos papéis na sociedade...” Como consegue conciliar a sua vida profissional e familiar?
- 7- Quais são as suas perspectivas de futuro para a sua carreira profissional? (vai continuar a desempenhar sobre este método; continuar em liderança...)

QUESTIONÁRIO MULTIFACTORIAL DE LIDERANÇA

(Bernard Bass & Bruce Avolio, 1995/2000)

Instruções:

Seguidamente apresentamos um questionário com quarenta e cinco itens descritivos. Indique por favor qual das afirmações que melhor se adequa ao seu desempenho enquanto Líder:

- I. Marque a sua resposta com um círculo à volta do número;
- II. Se desejar mudar uma resposta, não se esqueça de apagar completamente a anterior. Faça um X na resposta errada e coloque o círculo à volta do nº que pretende;
- III. Utilize a seguinte escala:

0	1	2	3	4
Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas vezes	Frequentemente se não sempre

1.	Forneço ajuda aos outros em troca de seus esforços.	0	1	2	3	4
2.	Examino situações críticas questionando se não são adequadas.	0	1	2	3	4
3.	Não interfiro em problemas até o momento em que eles se tornem sérios.	0	1	2	3	4
4.	Foco a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados.	0	1	2	3	4
5.	Evito envolver-me quando surgem assuntos importantes.	0	1	2	3	4
6.	Converso sobre as minhas crenças e valores mais importantes.	0	1	2	3	4
7.	Estou ausente quando necessitam de mim.	0	1	2	3	4
8.	Procura alternativas diferentes ao solucionar problemas.	0	1	2	3	4
9.	Falo de forma optimista sobre o futuro.	0	1	2	3	4
10.	Gero orgulho por estarem do meu lado.	0	1	2	3	4
11.	Discuto quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho.	0	1	2	3	4
12.	Espero as coisas darem erradas para começar a agir.	0	1	2	3	4
13.	Falo com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado.	0	1	2	3	4
14.	Mostro a importância de se ter um forte senso de obrigação.	0	1	2	3	4
15.	Invisto o meu tempo a ensinar e treinar.	0	1	2	3	4
16.	Deixo claro o que cada um pode esperar receber quando as metas de desempenho são alcançadas.	0	1	2	3	4
17.	Demonstro acreditar que “não se mexe no que está a dar certo”.	0	1	2	3	4
18.	Vou além do interesse pessoal peço bem do grupo.	0	1	2	3	4
19.	Trato os outros como pessoas ao invés de trata-los apenas como um membro do grupo.	0	1	2	3	4

20.	Demonstro que os problemas devem tornar-se crónicos antes de eu agir.	0	1	2	3	4
21.	Actuo de forma tal que consigo o respeito dos outros por mim.	0	1	2	3	4
22.	Concentro a minha total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas.	0	1	2	3	4
23.	Considero as consequências éticas e morais das decisões.	0	1	2	3	4
24.	Mantenho-me a par de todos os erros.	0	1	2	3	4
25.	Demonstro um senso de poder e confiança.	0	1	2	3	4
26.	Articulo uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro.	0	1	2	3	4
27.	Dirijo minha atenção às falhas a fim de atingir os padrões esperados.	0	1	2	3	4
28.	Evito tomar decisões.	0	1	2	3	4
29.	Considero cada pessoa como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros.	0	1	2	3	4
30.	Faço com que os outros olhem para os problemas de diferentes ângulos.	0	1	2	3	4
31.	Ajudo os outros no desenvolvimento de seus pontos fortes.	0	1	2	3	4
32.	Sugiro novas alternativas, maneiras de realizar e completar as actividades.	0	1	2	3	4
33.	Demoro a responder às questões urgentes.	0	1	2	3	4
34.	Enfatizo a importância de se ter um senso único de missão.	0	1	2	3	4
35.	Expresso satisfação quando os outros correspondem às expectativas.	0	1	2	3	4
36.	Expresso confiança de que as metas serão alcançadas.	0	1	2	3	4
37.	Sou eficaz em atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho.	0	1	2	3	4
38.	Utilizo métodos de liderança que são satisfatórios.	0	1	2	3	4
39.	Faço com que os outros façam mais do que o esperado.	0	1	2	3	4
40.	Sou eficaz ao representar meu grupo perante níveis hierárquicos superiores.	0	1	2	3	4
41.	Trabalho com os outros de maneira satisfatória.	0	1	2	3	4
42.	Elevo o desejo dos outros de obter sucesso.	0	1	2	3	4
43.	Sou eficaz em atender as necessidades da organização.	0	1	2	3	4
44.	Aumento a vontade dos outros em trabalhar com maior dedicação.	0	1	2	3	4
45.	Lidero um grupo que é eficiente.	0	1	2	3	4

MOTIVAÇÃO

A – Objetivos Profissionais

1. Coloque uma cruz na alínea que melhor expressa os seus objetivos profissionais:

- se pudesse gostaria de exercer outra atividade profissional e não a que exerço atualmente;
- gostaria, para já, de exercer a minha atividade profissional atual, embora mais tarde possa vir a preferir outra profissão;
- quero exercer esta atividade durante todo o meu percurso profissional.

2. Que profissão gostaria de exercer:

- neste momento: _____

- daqui a cinco anos: _____

3. Indique o grau em que deseja continuar a exercer a profissão que exerce atualmente:

pouco moderadamente muito

B – Motivação Intrínseca

Indique o grau em que concorda ou discorda de cada uma das seguintes afirmações.

Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo um pouco	Não concordo nem concordo	Concordo moderadamente	Concordo bastante	Concordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

1. O meu trabalho proporciona-me um sentimento de realização.	
2. Sinto uma grande satisfação pessoal quando estou no trabalho	
3. Trabalhar aumenta os meus sentimentos de auto-estima.	
4. Trabalhar contribui para o meu desenvolvimento pessoal.	

SWLS

Mais abaixo, encontrará cinco frases, com que poderá concordar ou discordar. Empregue a escala de 1 a 5, à direita de cada frase. Marque uma cruz (X), dentro do quadradinho, que melhor indica a sua resposta, tendo em conta as seguintes opções:

- (1) **DM = Discordo Muito**
- (2) **DP = Discordo Um Pouco**
- (3) **NCND = Não Concordo Nem Discordo**
- (4) **CP = Concordo Um Pouco**
- (5) **CM = Concordo Muito**

	DM	DP	NCND	CP	CM
1. A minha vida parece-se, em quase tudo, com o que eu desejaria que ela fosse.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. As minhas condições de vida são muito boa.....
3. Estou satisfeito com a minha vida.....
4. Até agora, tenho conseguido as coisas importantes da vida, que eu desejaria.....
5. Se eu pudesse recomeçar a minha vida, não mudaria nada.....

ESCALAS DE MEDIDA DE BEM-ESTAR NO TRABALHO (BET)

ESCALA DE ENVOLVIMENTO COM O TRABALHO - EET (Siqueira, 1995)

Escala Unifatorial

A seguir estão cinco frases referentes ao seu trabalho atual. **INDIQUE O QUANTO VOCÊ CONCORDA OU DISCORDA DE CADA UMA DELAS.** Dê suas respostas colocando, nos quadrados que precedem a cada frase, aquele número (de 1 a 7), que melhor representa sua resposta.

1=Discordo totalmente

5=Concordo levemente

2=Discordo moderadamente

6=Concordo moderadamente

3=Discordo levemente

7=Concordo totalmente

4=Nem concordo nem discordo

1. As maiores satisfações de minha vida vêm do meu trabalho.
2. As horas que passo trabalhando são as melhores horas do meu dia.

3. As coisas mais importantes que acontecem em minha vida envolvem meu trabalho.
 4. Eu como, vivo e respiro o meu trabalho.
 5. Eu estou pessoalmente muito ligado ao meu trabalho.
-
-

ESCALA DE SATISFAÇÃO COM O TRABALHO – EST - VERSÃO REDUZIDA

(Siqueira, 1995)

As próximas frases falam a respeito de alguns aspectos do seu trabalho atual. **INDIQUE O QUANTO VOCÊ SE SENTE SATISFEITO OU INSATISFEITO COM CADA UM DELES.** Dê suas respostas colocando, nos quadrados que precedem a cada frase, aquele número (de 1 a 7), que melhor representa sua resposta.

1=Totalmente insatisfeito

5=Satisfeito

2=Muito insatisfeito

6=Muito satisfeito

3=Insatisfeito

7=Totalmente satisfeito

4=Indiferente

NO MEU TRABALHO ATUAL SINTO-ME...

1. Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.
 2. Com o número de vezes que já fui promovido nessa empresa.
 3. Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.
 4. Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.
 5. Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.
 6. Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.
 7. Com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal.
 8. Com a capacidade do meu trabalho absorver-me.
 9. Com as oportunidades de ser promovido nessa empresa.
 10. Com o entendimento entre mim e meu chefe.
 11. Com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.
 12. Com a maneira como meu chefe trata-me.
 13. Com a variedade de tarefas que realizo.
 14. Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.
 15. Com a capacidade profissional do meu chefe.
-
-

ESCALA DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL AFETIVO – ECOA

VERSÃO REDUZIDA (Siqueira, 1995).

Escala Unifatorial

Abaixo estão listados vários sentimentos e emoções que alguém poderia ter em relação à empresa onde trabalha. **INDIQUE O QUANTO VOCÊ SENTE ESTES SENTIMENTOS E EMOÇÕES.** Dê suas respostas colocando, nos quadrados que precedem a cada frase, aquele número (de 1 a 5) que melhor representa sua resposta.

1 = Nada 2 = Pouco 3 = Mais ou menos 4 = Muito 5= Extremamente

A EMPRESA ONDE TRABALHO FAZ-ME SENTIR ...

1. Orgulhoso dela.
2. Contente com ela.
3. Entusiasmado com ela.
4. Interessado por ela.
5. Animado com ela.

PANAS

Encontra, a seguir, uma lista de palavras, que representam diferentes sentimentos e emoções. Indique, até que ponto, experimentou esses sentimentos e emoções, na semana passada.

Responda, marcando uma cruz (X), no quadradinho apropriado, ao lado de cada palavra: no quadradinho número 1, se experimentou esse sentimento ou emoção “muito pouco ou nada”; no quadradinho número 2, se os experimentou “um pouco”, etc. Marque a cruz, **só num dos cinco quadrados**, à frente de cada palavra.

	Muito Pouco		Assim,		
	ou nada	Um Pouco	assim	Muito	Muitíssimo
	1	2	3	4	5
1. Interessado(a)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Aflito(a)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Estimulado (animado)(a)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Aborrecido(a)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Forte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Culpado(a)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Assustado(a)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Hostil (inimigo)(a)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Entusiasmado (arrebatado)(a)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Orgulhoso(a)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Irritável	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Atento(a)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Envergonhado(a)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Inspirado(a)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Nervoso(a)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Decidido(a)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Atencioso(a)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Agitado (inquieto)(a)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Activo (mexido)(a)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Medroso(a)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Emocionado(a)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Magoado(a)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anexo B: Análise de Frequências do Bem-estar no Trabalho - opções menos respondidas

Tabela B1

Análise de Frequências da Escala Envolvimento no Trabalho (EET) relativamente às opções menos respondidas (n=6)

Item	Opção de resposta	n	%
As maiores satisfações da minha vida vêm do meu trabalho.	Discordo totalmente/Discordo moderadamente/Nem concordo nem discordo/Concordo totalmente	0	0.0
As horas que passo trabalhando são as melhores horas do meu dia.	Discordo totalmente/Discordo moderadamente/Discordo levemente/Nem concordo nem discordo/Concordo totalmente	0	0.0
As coisas mais importantes que acontecem em minha vida envolvem o meu trabalho.	Discordo totalmente/Nem concordo nem discordo/Concordo totalmente	0	0.0
Eu como, vivo e respiro o meu trabalho.	Discordo levemente/Nem concordo nem discordo/Concordo totalmente	0	0.0
Eu estou pessoalmente muito ligado ao meu trabalho.	Discordo totalmente/Discordo moderadamente/Discordo levemente/Nem concordo nem discordo/Concordo levemente	0	0.0

Legenda: Análise de frequências relativamente às opções de resposta com menor frequência da Escala de Envolvimento no Trabalho (EET).

Tabela B2

Análise de Frequências da Escala de Satisfação no Trabalho (EST) relativamente às opções menos respondidas (n=6)

Item	Opção de resposta	n	%
No meu trabalho atual sinto-me:			
com o espírito de colaboração dos meus colegas.	Totalmente insatisfeito/Muito insatisfeito/Insatisfeito/Indiferente	0	0.0
com o número de vezes que já fui promovido nesta apresentação.	Totalmente insatisfeito/Muito insatisfeito/Indiferente/Muito satisfeito	0	0.0
com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.	Totalmente insatisfeito/Muito insatisfeito/Insatisfeito/Muito satisfeito	0	0.0
com o tipo de amizade que os meus colegas demonstram por mim.	Totalmente insatisfeito/Muito insatisfeito/Insatisfeito/Indiferente	0	0.0
com o grau de interesse que as minhas tarefas me despertam.	Totalmente insatisfeito/Muito insatisfeito/Insatisfeito/Indiferente	0	0.0
com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.	Totalmente insatisfeito/Insatisfeito	0	0.0
com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal.	Totalmente insatisfeito/Muito insatisfeito/Indiferente/Muito satisfeito	0	0.0
com a capacidade do meu trabalho absorver-me.	Totalmente insatisfeito/Muito insatisfeito/Indiferente	0	0.0
com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.	Totalmente insatisfeito/Muito insatisfeito/Indiferente	0	0.0
com o entendimento entre mim e o meu chefe.	Totalmente insatisfeito/Muito insatisfeito/Insatisfeito	0	0.0

com o meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.	Totalmente insatisfeito/Insatisfeito	0	0.0
com a maneira que o meu chefe trata-me.	Totalmente insatisfeito/Muito insatisfeito/Insatisfeito	0	0.0
com a variedade de tarefas que realizo.	Totalmente insatisfeito/Muito insatisfeito/Insatisfeito/Indiferente	0	0.0
com a confiança que posso ter com os meus colegas de trabalho.	Totalmente insatisfeito/Muito insatisfeito/Insatisfeito/Indiferente/Muito satisfeito	0	0.0
com a capacidade profissional do meu chefe.	Totalmente insatisfeito/Muito insatisfeito/Insatisfeito	0	0.0

Legenda: Análise de frequências relativamente às opções de resposta com menor frequência da Escala de Satisfação no Trabalho (EST).

Tabela B3

Análise de Frequências da Escala de Comportamento Organizacional Afetivo (ECO A) relativamente às opções menos respondidas (n=6)

Item	Opção de resposta	n	%
A empresa onde trabalho faz-me sentir:			
orgulhosa dela	Nada/Pouco/Mais ou menos	0	0.0
contente com ela	Nada/Pouco	0	0.0
entusiasmado com ela	Nada/Pouco	0	0.0
interessado por ela	Nada/Pouco/Mais ou menos	0	0.0
animado com ela	Nada/Pouco/Mais ou menos	0	0.0

Legenda: Análise de frequências relativamente às opções de resposta com menor frequência da Escala de Comportamento Organizacional Afetivo (ECO A).

Tabela B4

Análise de Frequências da Escala Envolvimento no Trabalho (EET) relativamente às opções menos respondidas (n=14)

Item	Opção de resposta	n	%
As maiores satisfações da minha vida vêm do meu trabalho.	Discordo moderadamente/Concordo totalmente	0	0.0
As horas que passo trabalhando são as melhores horas do meu dia.	Concordo totalmente	0	0.0
As coisas mais importantes que acontecem em minha vida envolvem o meu trabalho.	Discordo totalmente/Concordo totalmente	0	0.0
Eu como, vivo e respiro o meu trabalho.	Discordo levemente/Concordo moderadamente/Concordo totalmente	0	0.0
Eu estou pessoalmente muito ligado ao meu trabalho.	Discordo totalmente/Discordo levemente/Nem concordo nem discordo	0	0.0

Legenda: Análise de frequências relativamente às opções de resposta com menor frequência da Escala de Envolvimento no Trabalho (EET).

Tabela B5

Análise de Frequências da Escala de Satisfação no Trabalho (EST) relativamente às opções menos respondidas (n=14)

Item	Opção de resposta	n	%
No meu trabalho atual sinto-me:			
com o espírito de colaboração dos meus colegas.	Totalmente insatisfeito/Muito insatisfeito/Insatisfeito/Indiferente	0	0.0
com o número de vezes que já fui promovido nesta apresentação.	Totalmente insatisfeito/Muito Insatisfeito/Insatisfeito	0	0.0
com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.	Indiferente/Totalmente satisfeito	0	0.0
com o tipo de amizade que os meus colegas demonstram por mim.	Totalmente insatisfeito/Muito insatisfeito/Insatisfeito/Indiferente	0	0.0
com o grau de interesse que as minhas tarefas me despertam.	Totalmente insatisfeito/Muito insatisfeito/Insatisfeito/Indiferente/Satisfeito	0	0.0
com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.	Indiferente/Totalmente satisfeito	0	0.0
com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal.	Totalmente insatisfeito/Muito insatisfeito	0	0.0
com a capacidade do meu trabalho absorver-me.	Totalmente insatisfeito/Muito insatisfeito/Insatisfeito/Indiferente	0	0.0
com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.	Totalmente insatisfeito/Muito insatisfeito/Insatisfeito/Muito satisfeito	0	0.0
com o entendimento entre mim e o meu chefe.	Indiferente/Totalmente satisfeito	0	0.0
com o meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.	Totalmente insatisfeito/Muito insatisfeito/Insatisfeito/Indiferente	0	0.0
com a maneira que o meu chefe trata-me.	Totalmente insatisfeito/Muito insatisfeito/Insatisfeito/Indiferente	0	0.0
com a variedade de tarefas que realizo.	Totalmente insatisfeito/Muito insatisfeito/Insatisfeito/Indiferente	0	0.0
com a confiança que posso ter com os meus colegas de trabalho.	Totalmente insatisfeito/Muito insatisfeito/Insatisfeito/Indiferente	0	0.0
com a capacidade profissional do meu chefe.	Totalmente insatisfeito/Muito insatisfeito/Insatisfeito/Indiferente	0	0.0

Legenda: Análise de frequências relativamente às opções de resposta com menor frequência da Escala de Satisfação no Trabalho (EST).

Tabela B6

Análise de Frequências da Escala de Comportamento Organizacional Afetivo (ECO) relativamente às opções menos respondidas (n=14)

Item	Opção de resposta	n	%
A empresa onde trabalho faz-me sentir:			
orgulhosa dela	Nada/ Pouco/ Mais ou menos	0	0.0
contente com ela	Nada/ Pouco/ Mais ou menos	0	0.0
entusiasmado com ela	Nada/ Pouco/ Mais ou menos	0	0.0
interessado por ela	Nada/ Pouco/ Mais ou menos	0	0.0

animado com ela Nada/ Pouco/ Mais ou menos 0 0.0

Legenda: Análise de frequências relativamente às opções de resposta com menor frequência da Escala de Comportamento Organizacional Afetivo (ECO A).

Anexo C: Análise de Frequências do PANAS e SWLS - opções menos respondidas

Tabela C1

Análise de Frequências da Escala de Afetos Positivos e Negativos (PANAS) relativamente às opções menos respondidas (n=6)

Item	Opção de resposta	n	%
Interessada	Muito pouco/Um pouco/Assim	0	0.0
	assim		
Aflita	Assim assim/Muito/Muitíssimo	0	0.0
Estimulada	Muito pouco/Um pouco/Assim	0	0.0
	assim		
Aborrecida	Muito/Muitíssimo	0	0.0
	Muito pouco/Um pouco/Assim		
Forte	assim	0	0.0
Culpada	Muito/Muitíssimo	0	0.0
	Um pouco/Assim		
Assustada	assim/Muito/Muitíssimo	0	0.0
	Um pouco/Assim		
Hostil/Inimiga	assim/Muito/Muitíssimo	0	0.0
	Muito pouco/Um pouco/Assim		
Entusiasmada	assim	0	0.0
	Muito pouco/Um pouco/Assim		
Orgulhosa	assim	0	0.0
Irritada	Assim assim/Muito/Muitíssimo	0	0.0
Atenta	Muito pouco ou nada/Um pouco	0	0.0
Envergonhada	Assim assim/Muito/Muitíssimo	0	0.0
	Muito pouco ou nada/Um		
Inspirada	pouco/Assim assim	0	0.0
Nervosa	Muito/Muitíssimo	0	0.0
	Muito pouco ou nada/Um		
Decidida	pouco/Assim assim	0	0.0
	Muito pouco ou nada/Um		
Atenciosa	pouco/Assim assim	0	0.0
	Muito pouco ou nada/Assim		
Agitada/Inquieta	assim/Muitíssimo	0	0.0
	Muito pouco ou nada/Um		
Ativa	pouco/Assim assim	0	0.0
	Um pouco/Assim		
Medrosa	assim/Muito/Muitíssimo	0	0.0
Emocionada	Muito pouco ou nada/Assim assim	0	0.0
Magoada	Um pouco/Muito/Muitíssimo	0	0.0

Legenda: Análise de frequências relativamente às opções de resposta com menor frequência da Escala de Afetos Positivos e Negativos (PANAS).

Tabela C2

Análise de Frequências da Escala de Afetos Positivos e Negativos (PANAS) relativamente às opções menos respondidas (n=14)

Item		n	%
Interessada	Muito pouco ou nada/Um pouco	0	0.0
Aflita	Muitíssimo	0	0.0
Estimulada	Muito pouco ou nada/Um pouco	0	0.0
Aborrecida	Muito/Muitíssimo	0	0.0
Forte	Muito pouco ou nada/Um pouco	0	0.0
Culpada	Assim assim/Muito/Muitíssimo	0	0.0
Assustada	Muitíssimo	0	0.0
Hostil/Inimiga	Assim assim/Muito/Muitíssimo	0	0.0
Entusiasmada	Muito pouco ou nada/Um pouco	0	0.0
Orgulhosa	Muito pouco ou nada/Um pouco	0	0.0
Irritada	Muito	0	0.0
	Muito pouco ou nada/Um		
Atenta	pouco/Assim assim	0	0.0
Envergonhada	Muito/Muitíssimo	0	0.0
Inspirada	Muito pouco ou nada	0	0.0
Nervosa	Assim assim/Muitíssimo	1	7.1
Decidida	Muito pouco ou nada/Um pouco	0	0.0
Atenciosa	Muito pouco ou nada/Um pouco	0	0.0
Agitada/Inquieta	Muitíssimo	1	7.1
Ativa	Um pouco	0	0.0
Medrosa	Muitíssimo	0	0.0
Emocionada	Muito pouco ou nada	0	0.0
Magoada	Assim assim/Muito/Muitíssimo	0	0.0

Legenda: Análise de frequências relativamente às opções de resposta com menor frequência da Escala de Afetos Positivos e Negativos (PANAS).

Tabela C3

Análise de Frequências da Escala de Satisfação com a Vida relativamente às opções menos respondidas (n=6)

Item	Opção de resposta	n	%
A minha vida parece-me, em quase tudo, com o que eu desejaria que ela fosse.	Discordo muito, Discordo um pouco e Concordo um pouco	0	0.0
As minhas condições de vida são muito boas.	Discordo muito, Discordo um pouco e Não concordo nem discordo	0	0.0
Estou satisfeito com a minha vida.	Discordo muito, Discordo um pouco e Não concordo nem discordo	0	0.0
Até agora, tenho conseguido as coisas importantes da vida que eu desejava.	Discordo muito, Discordo um pouco, Não concordo nem discordo e Concordo um pouco	0	0.0
Se eu pudesse, recomeçar a minha vida não mudaria nada.	Não concordo nem discordo	0	0.0

Legenda: Análise de frequências relativamente às opções de resposta com menor frequência da Escala de Satisfação com a Vida.

Tabela C4

Análise de Frequências da Escala de Satisfação com a Vida relativamente às opções menos respondidas (n=14)

Item	Opção de resposta	n	%
A minha vida parece-me, em quase tudo, com o que eu desejaria que ela fosse.	Discordo muito e	1	7.1
	Discordo um pouco		
As minhas condições de vida são muito boas.	Discordo muito e		
	Discordo um pouco	1	7.1
Estou satisfeito com a minha vida.	Discordo um pouco	0	0.0
Até agora, tenho conseguido as coisas importantes da vida que eu desejava.	Discordo um pouco	0	0.0
	Discordo muito e Não concordo nem discordo	1	7.1
Se eu pudesse, recomeçar a minha vida não mudaria nada.			

Legenda: Análise de frequências relativamente às opções de resposta com menor frequência da Escala de Satisfação com a Vida.

Tabela C5

Análise de Frequências da Escala de Satisfação com a Vida relativamente às opções menos respondidas (n=20)

Item	Opção de resposta	n	%
A minha vida parece-me, em quase tudo, com o que eu desejaria que ela fosse.	Discordo muito e		
	Discordo um pouco	1	5.0
As minhas condições de vida são muito boas.	Discordo muito e		
	Discordo um pouco	1	5.0
Estou satisfeito com a minha vida.	Discordo um pouco	0	0.0
Até agora, tenho conseguido as coisas importantes da vida que eu desejava.	Discordo um pouco	0	0.0
	Não concordo nem discordo	1	5.0
Se eu pudesse, recomeçar a minha vida não mudaria nada.			

Legenda: Análise de frequências relativamente às opções de resposta com menor frequência da Escala de Satisfação com a Vida.

Anexo D: Análise de Frequências da Projeto Profissional e Motivação - opções menos respondidas

Tabela D1

Análise de Frequências da Sub-escala de Motivação Intrínseca relativamente às opções menos respondidas (n=6)

Item	Opção de resposta	n	%
Coloque uma cruz na alínea que melhor expressa os seus objetivos profissionais.	Se pudesse gostaria de exercer outra atividade profissional e não a atual	0	0.0
	Quero exercer esta atividade durante todo o meu percurso profissional	1	25.0
Que profissão gostaria de exercer neste momento.			
Indique o grau em que deseja continuar a exercer a profissão que exerce atualmente.	Moderadamente	1	16.7

Legenda: Análise de frequências relativamente às opções de resposta com menor frequência da Subescala de Objetivos Profissionais.

Tabela D2

Análise de Frequências da Sub-escala de Motivação Intrínseca relativamente às opções menos respondidas (n=6)

Item	Opção de resposta	n	%
O meu trabalho proporciona-me um sentido de realização.	Discordo totalmente/Discordo bastante	0	0.0
	Discordo um pouco/Não concordo nem concordo		
Sinto uma grande satisfação pessoal quando estou no trabalho.	Discordo totalmente/Discordo bastante	0	0.0
	Discordo um pouco/Não concordo nem concordo		
Trabalhar aumenta os meus sentimentos de autoestima.	Discordo totalmente/Discordo bastante	0	0.0
	Discordo um pouco/Não concordo nem concordo		
Trabalhar contribui para o meu desenvolvimento pessoal.	Discordo totalmente/Discordo bastante	0	0.0
	Discordo um pouco/Não concordo nem concordo		

Legenda: Análise de frequências relativamente às opções de resposta com menor frequência da Sub-escala de Motivação Intrínseca.

Tabela D3

Análise de Frequências da Sub-escala de Motivação Intrínseca relativamente às opções menos respondidas (n=14)

Item	Opção de resposta	n	%
Coloque uma cruz na alínea que melhor expressa os seus objetivos profissionais.	Gostaria, para já, de exercer a minha atividade profissional atual, embora mais tarde possa vir a preferir outra profissão	0	0.0
Que profissão gostaria de exercer neste momento.	Nada a assinalar	-	-

Indique o grau em que deseja continuar a exercer a profissão que exerce atualmente. Pouco 0 0.0

Legenda: Análise de frequências relativamente às opções de resposta com menor frequência da Sub-escala de Objetivos Profissionais.

Tabela D4

Análise de Frequências da Sub-escala de Motivação Intrínseca relativamente às opções menos respondidas (n=14)

Item	Opção de resposta	n	%
O meu trabalho proporciona-me um sentido de realização.	Discordo totalmente/Discordo bastante/Discordo um pouco/Não concordo nem concordo	0	0.0
	Discordo totalmente/Discordo bastante/Discordo um pouco/Não concordo nem concordo	0	0.0
Sinto uma grande satisfação pessoal quando estou no trabalho.	Discordo totalmente/Discordo bastante/Discordo um pouco/Não concordo nem concordo	0	0.0
	Discordo totalmente/Discordo bastante/Discordo um pouco/Não concordo nem concordo	0	0.0
Trabalhar aumenta os meus sentimentos de autoestima.	Discordo totalmente/Discordo bastante/Discordo um pouco/Não concordo nem concordo	0	0.0
	Discordo totalmente/Discordo bastante/Discordo um pouco/Não concordo nem concordo	0	0.0

Legenda: Análise de frequências relativamente às opções de resposta com menor frequência da Sub-escala de Motivação Intrínseca.

Anexo E: Análise de Frequências Questionário Multifactorial de Liderança - opções
menos respondidas

Tabela E1

Análise de Frequências do Questionário Multifactorial de Liderança relativamente às opções menos respondidas (n=6)

Item	Opção de resposta	n	%
Forneço ajuda aos outros em troca dos seus esforços.	Raramente	0	0.0
Examino situações críticas questionando se não são adequadas.	Nunca/Raramente/Algumas vezes	0	0.0
Não interfiro com problemas até ao momento em que eles se tornem sérios.	Muitas vezes	0	0.0
Foco a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados.	Nunca/Frequentemente, se não sempre	0	0.0
Evito envolver-me quando surgem assuntos importantes.	Algumas vezes/Muitas vezes/Frequentemente, se não sempre	0	0.0
Converso sobre as minhas crenças e valores mais importantes.	Nunca/Raramente/Algumas vezes	0	0.0
Estou ausente quando necessitam de mim	Algumas vezes/Muitas vezes/Frequentemente, se não sempre	0	0.0
Procuro alternativas diferentes ao solucionar problemas.	Nunca/Raramente/Algumas vezes	0	0.0
Falo de forma otimista sobre o futuro.	Nunca/Raramente/Algumas vezes	0	0.0
Gero orgulho por estarem do meu lado.	Nunca/Raramente/Algumas vezes	0	0.0
Discuto quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho.	Nunca/Raramente/Algumas vezes	0	0.0
Espero as coisas darem errado para começar a agir.	Algumas vezes/Muitas vezes/Frequentemente, se não sempre	0	0.0
Falo com entusiasmo sobre o que precisa de ser realizado.	Nunca/Raramente/Algumas vezes	0	0.0
Mostro importância de se ter um forte senso de obrigação.	Nunca/Raramente	0	0.0
Invisto o meu tempo a ensinar e treinar.	Nunca/Raramente/Algumas vezes	0	0.0
Deixo claro o que cada um pode esperar receber quando as metas de desempenho são alcançadas.	Nunca/Raramente	0	0.0
Demonstro acreditar que “não se mexe no que está a dar certo”.	Nunca/Raramente	0	0.0
Vou além do interesse pessoal pelo bem do grupo.	Nunca/Raramente/Algumas vezes	0	0.0
Trato os outros como pessoas ao invés de tratá-los como apenas membro do grupo.	Nunca/Raramente/Algumas vezes	0	0.0
Demonstro que os problemas devem tornar-se crónicos antes de eu agir.	Muitas vezes/Frequentemente, se não sempre	0	0.0
Atuo de forma tal que consigo o respeito dos outros por mim.	Raramente/Algumas vezes	0	0.0
Concentro a minha total atenção a lidar com erros, reclamações e falhas.	Frequentemente, se não sempre	0	0.0
Considero as consequências éticas e			

morais das decisões.	Nunca/Raramente/Algumas vezes	0	0.0
Mantenho-me a par de todos os erros.	Nunca	0	0.0
Demonstro um senso de poder e confiança.	Nunca/Raramente	0	0.0
Articulo uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro.	Nunca/Raramente/Algumas vezes/Muitas vezes	0	0.0
Dirijo a minha atenção às falhas a fim de atingir os padrões esperados.	Nunca/Frequentemente, se não sempre	0	0.0
Evito tomar decisões.	Algumas vezes/Muitas vezes/Frequentemente, se não sempre	0	0.0
Considero cada pessoa como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros.	Nunca/Raramente/Algumas vezes	0	0.0
Faço com que os outros olhem para os problemas de diferentes ângulos.	Nunca/Raramente/Algumas vezes	0	0.0
Ajudo os outros no desenvolvimento dos seus pontos fortes.	Nunca/Raramente/Algumas vezes	0	0.0
Sugiro novas alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades.	Nunca/Raramente/Algumas vezes	0	0.0
Demoro a responder às questões urgentes.	Muitas vezes/Frequentemente, se não sempre	0	0.0
Enfatizo a importância de se ter um senso único de missão.	Nunca/Raramente/Algumas vezes	0	0.0
Expresso satisfação quando os outros correspondem às expectativas.	Nunca/Raramente/Algumas vezes	0	0.0
Expresso confiança de que as metas serão alcançadas.	Nunca/Raramente/Algumas vezes	0	0.0
Sou eficaz em entender as necessidades dos outros em relação ao trabalho.	Nunca/Raramente	0	0.0
Utilizo métodos de liderança que são satisfatórios.	Nunca/Algumas vezes	0	0.0
Faço com que os outros façam mais do que é esperado.	Nunca/Raramente/Algumas vezes	0	0.0
Sou eficaz ao representar o meu grupo perante níveis hierárquicos superiores.	Nunca/Raramente/Algumas vezes	0	0.0
Trabalho com os outros de maneira satisfatória.	Nunca/Algumas vezes	0	0.0
Elevo o desejo dos outros de obter sucesso.	Nunca/Raramente/Algumas vezes	0	0.0
Sou eficaz em entender as necessidades da organização.	Nunca/Raramente/Algumas vezes	0	0.0
Aumento a vontade dos outros em trabalhar com maior dedicação.	Nunca/Raramente/Algumas vezes	0	0.0
Lidero um grupo que é eficiente.	Nunca/Raramente/Algumas vezes	0	0.0

Legenda: Análise de frequências relativamente às opções de resposta com menor frequência do Questionário Multifactorial de Liderança.

Tabela E2

Análise de Frequências do Questionário Multifactorial de Liderança relativamente às opções menos respondidas (n=14)

Item	Opção de resposta	n	%
Forneço ajuda aos outros em troca dos seus esforços.	Algumas vezes	0	0.0
Examino situações críticas questionando se não são adequadas.	Nunca/Raramente	0	0.0
Não interfiro com problemas até ao momento em que eles se tornem sérios.	Frequentemente se não sempre	0	0.0
Foco a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados.	Nunca/Raramente	0	0.0
Evito envolver-me quando surgem assuntos importantes.	Algumas vezes/Frequentemente se não sempre	0	0.0
Converso sobre as minhas crenças e valores mais importantes.	Nunca	0	0.0
Estou ausente quando necessitam de mim	Muitas vezes/Frequentemente se não sempre	0	0.0
Procuro alternativas diferentes ao solucionar problemas.	Nunca	0	0.0
Falo de forma otimista sobre o futuro.	Nunca/Raramente	0	0.0
Gero orgulho por estarem do meu lado.	Nunca/Raramente	0	0.0
Discuto quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho.	Nunca/Raramente	0	0.0
Espero as coisas darem errado para começar a agir.	Muitas vezes/Frequentemente se não sempre	0	0.0
Falo com entusiasmo sobre o que precisa de ser realizado.	Nunca/Raramente	0	0.0
Mostro importância de se ter um forte senso de obrigação.	Nunca/Raramente	0	0.0
Invisto o meu tempo a ensinar e treinar.	Nunca/Raramente	0	0.0
Deixo claro o que cada um pode esperar receber quando as metas de desempenho são alcançadas.	Nunca/Raramente	0	0.0
Demonstro acreditar que “não se mexe no que está a dar certo”.	Nunca	0	0.0
Vou além do interesse pessoal pelo bem do grupo.	Nunca/Raramente/Algumas vezes	0	0.0
Trato os outros como pessoas ao invés de tratá-los como apenas membro do grupo.	Nunca/Raramente	0	0.0

Demonstro que os problemas devem tornar-se crônicos antes de eu agir.	Muitas vezes	0	0.0
Atuo de forma tal que consigo o respeito dos outros por mim.	Nunca/Raramente	0	0.0
Concentro a minha total atenção a lidar com erros, reclamações e falhas.	Nunca/Frequentemente se não sempre	0	0.0
Considero as consequências éticas e morais das decisões.	Nunca/Raramente/Algumas vezes	0	0.0
Mantenho-me a par de todos os erros.	Nunca/Raramente	0	0.0
Demonstro um senso de poder e confiança.	Nunca/Raramente	0	0.0
Articulo uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro.	Nunca/Raramente	0	0.0
Dirijo a minha atenção às falhas a fim de atingir os padrões esperados.	Raramente	0	0.0
Evito tomar decisões.	Muitas vezes/Frequentemente se não sempre	0	0.0
Considero cada pessoa como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros.	Nunca/Raramente	0	0.0
Faço com que os outros olhem para os problemas de diferentes ângulos.	Nunca/Raramente	0	0.0
Ajudar os outros no desenvolvimento dos seus pontos fortes.	Nunca/Raramente	0	0.0
Sugiro novas alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades.	Raramente	0	0.0
Demoro a responder às questões urgentes.	Algumas vezes	0	0.0
Enfatizo a importância de se ter um senso único de missão.	Nunca	0	0.0
Expresso satisfação quando os outros correspondem às expectativas.	Nunca/Raramente	0	0.0
Expresso confiança de que as metas serão alcançadas.	Nunca/Raramente	0	0.0
Sou eficaz em entender as necessidades dos outros em relação ao trabalho.	Nunca/Raramente	0	0.0
Utilizo métodos de liderança que são satisfatórios.	Nunca/Raramente	0	0.0
Faço com que os outros façam mais do que é esperado.	Nunca/Raramente/Frequentemente se não sempre	0	0.0
Sou eficaz ao representar o meu grupo perante níveis hierárquicos superiores.	Nunca/Raramente	0	0.0
Trabalho com os outros de maneira			

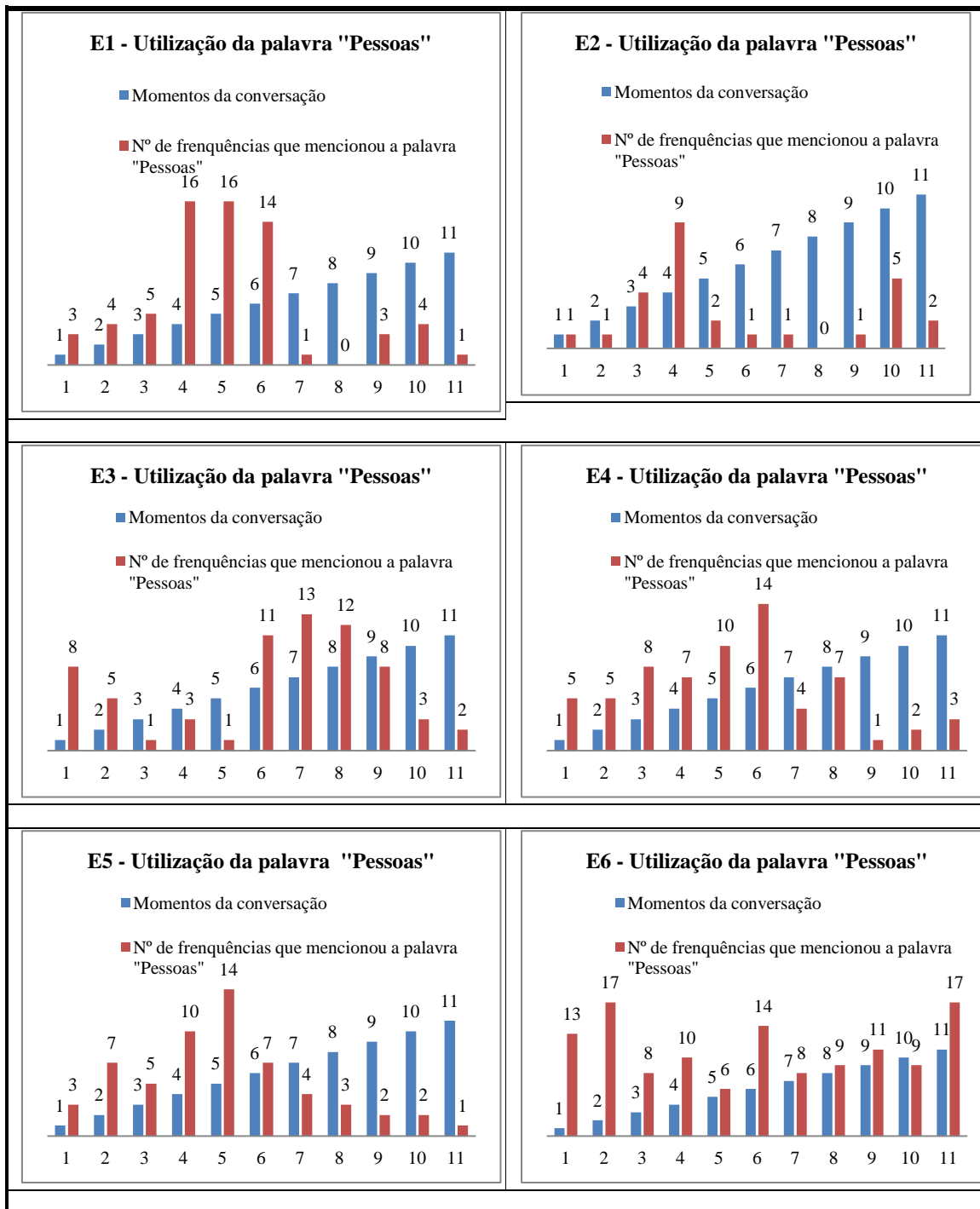
satisfatória.	Nunca/Raramente	0	0.0
Elevo o desejo dos outros de obter sucesso.	Nunca/Raramente	0	0.0
Sou eficaz em entender as necessidades da organização.	Nunca/Raramente	0	0.0
Aumento a vontade dos outros em trabalhar com maior dedicação.	Nunca/Raramente	0	0.0
Lidero um grupo que é eficiente.	Nunca/Raramente/Algumas vezes	0	0.0

Legenda: Análise de frequências relativamente às opções de resposta com menor frequência do Questionário Multifactorial de Liderança.

Anexo F: Análise de Conteúdo – Categorização

Figura F1

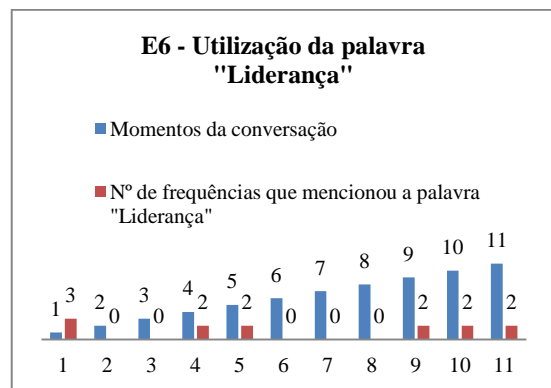
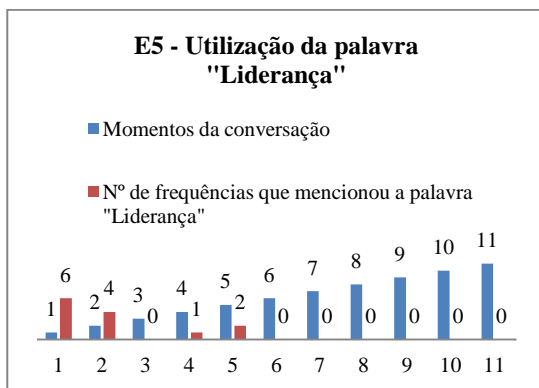
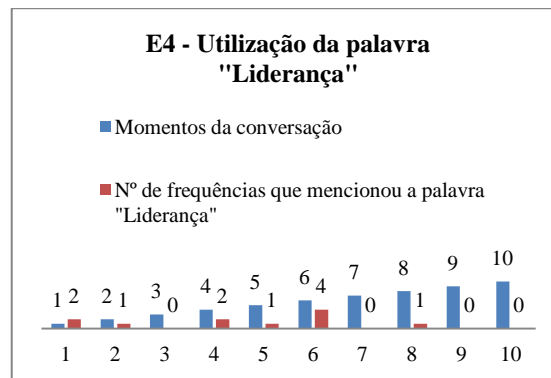
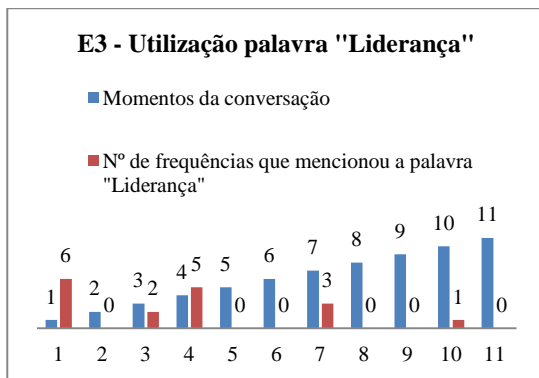
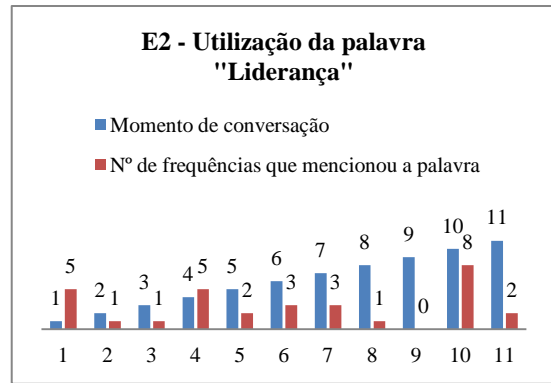
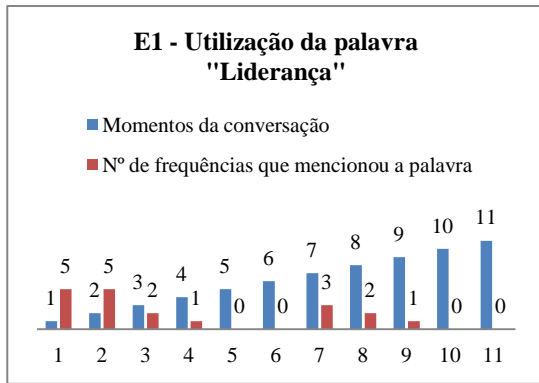
Utilização da palavra “pessoas” ao longo dos onze momentos de conversação (n=6)



Legenda: Comparação entre o percurso do discurso e a pronúncia da palavra “pessoas” entre as entrevistadas (E1; E2; E3; E4; E5; E6).

Figura F2

Categorização do discurso sobre a palavra “Liderança”



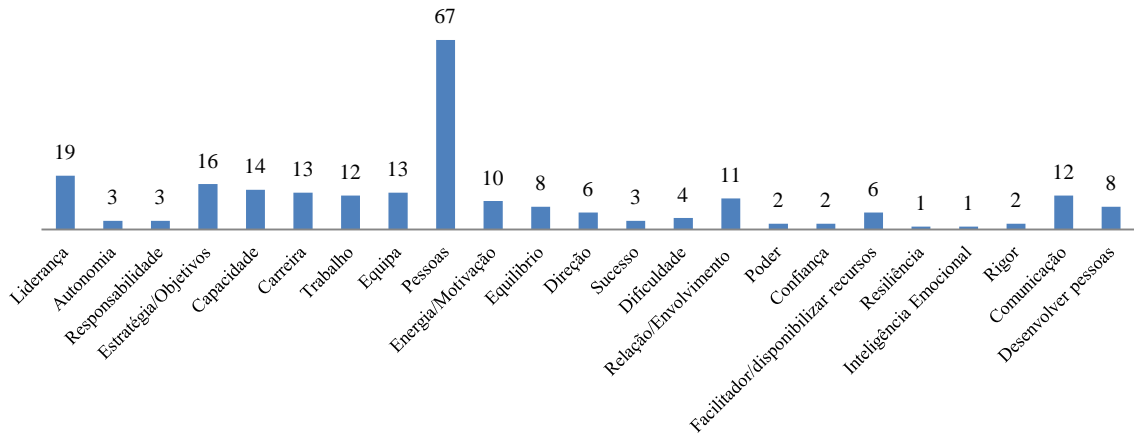
Legenda: Comparação entre o percurso do discurso e a pronúncia da palavra "Liderança" entre as entrevistadas (E1; E2; E3; E4; E5; E6).

Gráfico F3

Categorização Semântica de Liderança - Análise das frequências de E1, E2, E3, E4, E5 e E6.

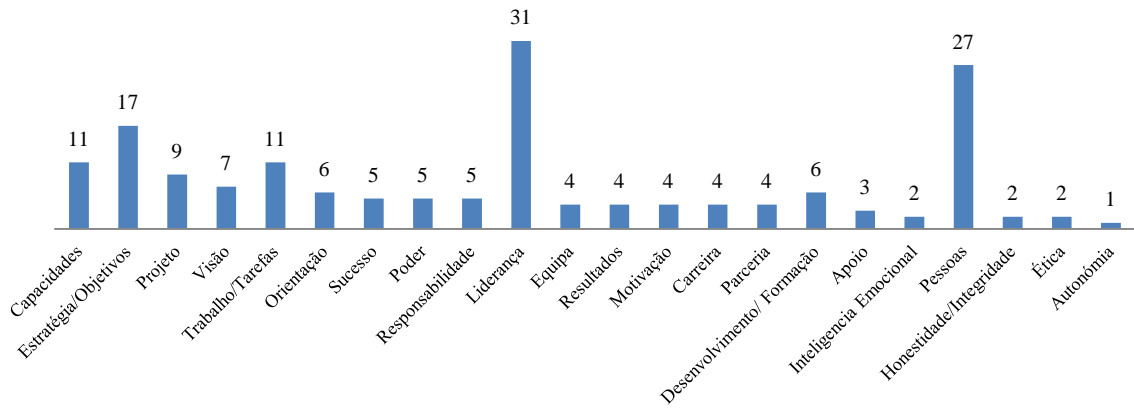
E1 - Categorização Semântica "Liderança"

■ N° de frequências que mencionou palavras da temática liderança



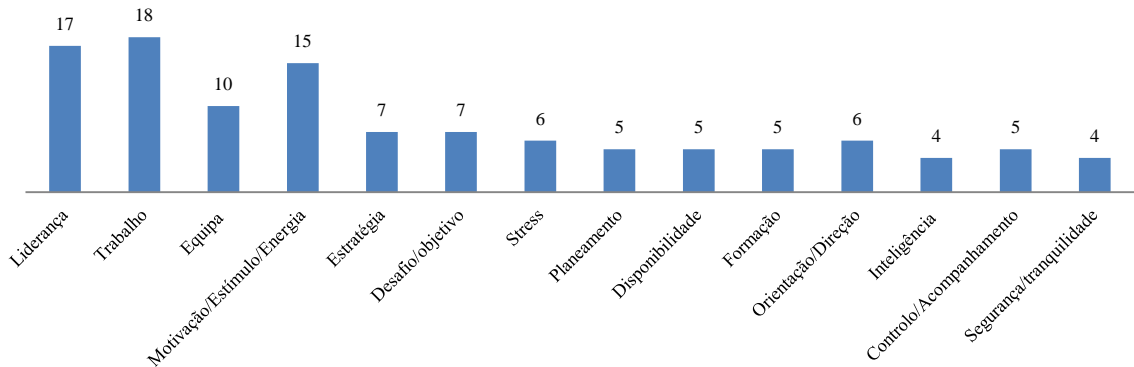
E2 - Categorização Semântica "Liderança"

■ N° de frequências que mencionou palavras da temática liderança



E3 - Categorização Semântica "Liderança"

■ N° de frequências que mencionou palavras da temática liderança



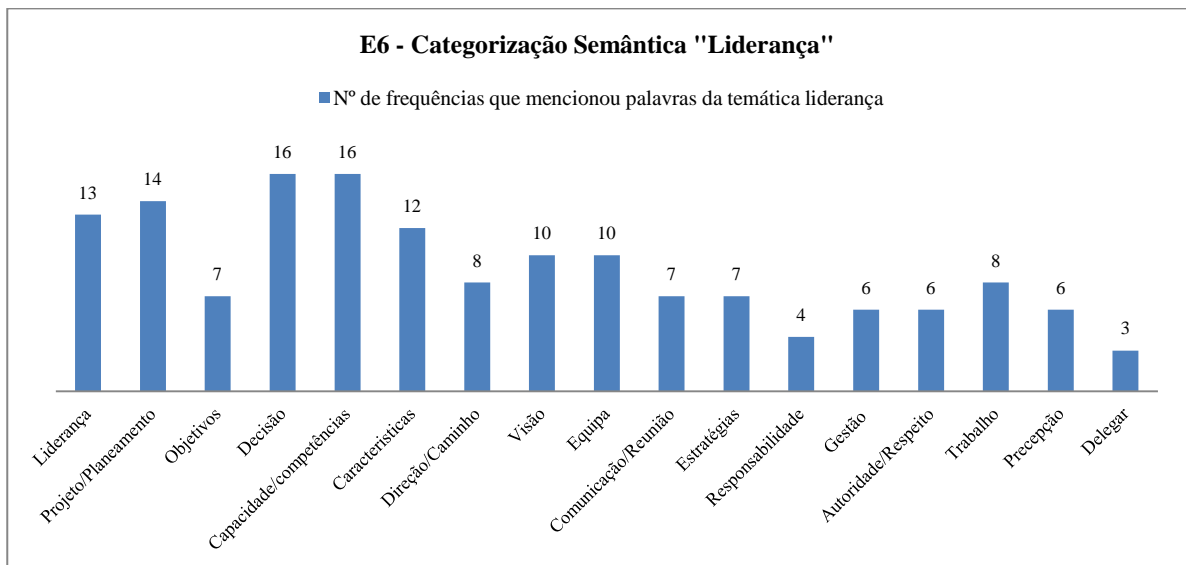
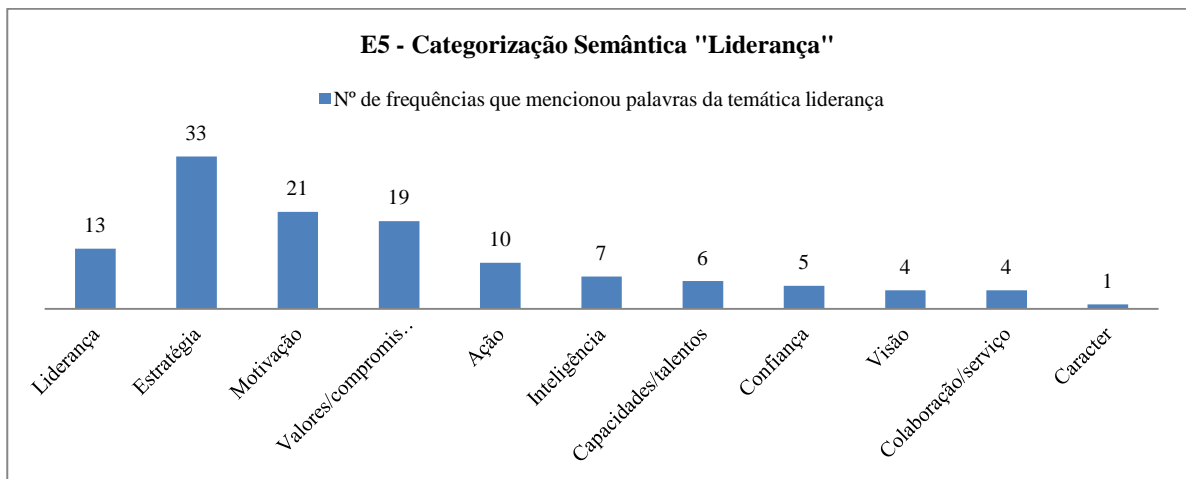
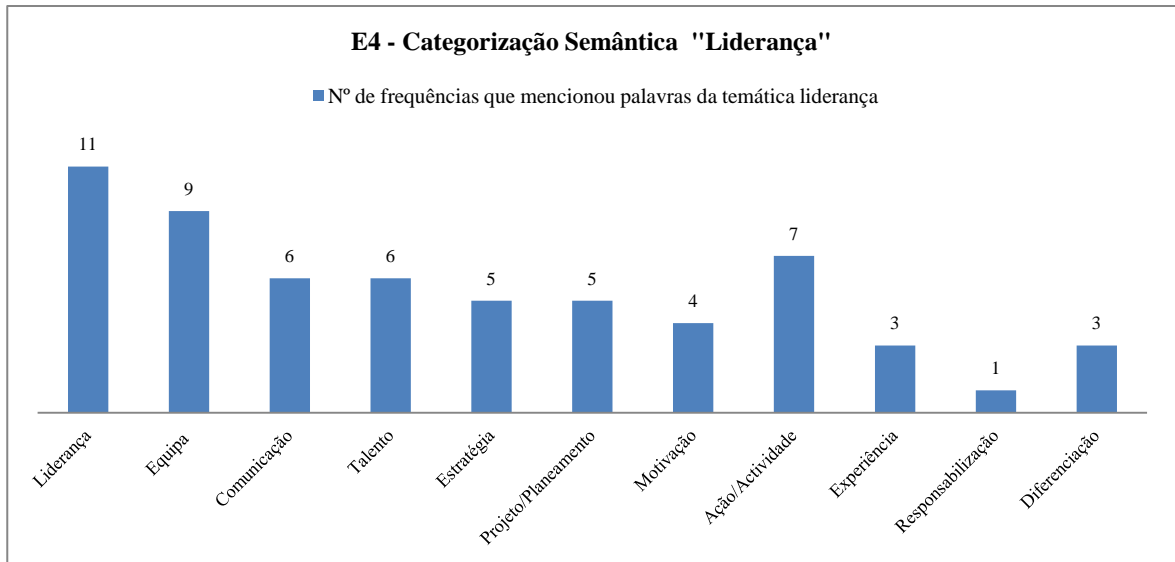


Gráfico F4

Análise quantitativa dos Verbos presentes no discurso de E1

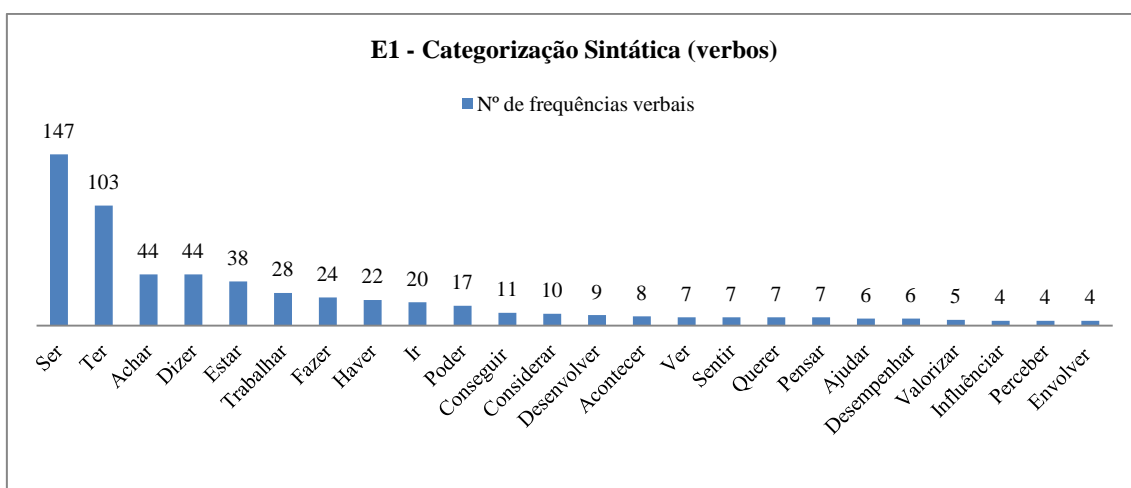


Gráfico F5

Análise quantitativa dos Verbos presentes no discurso de E2

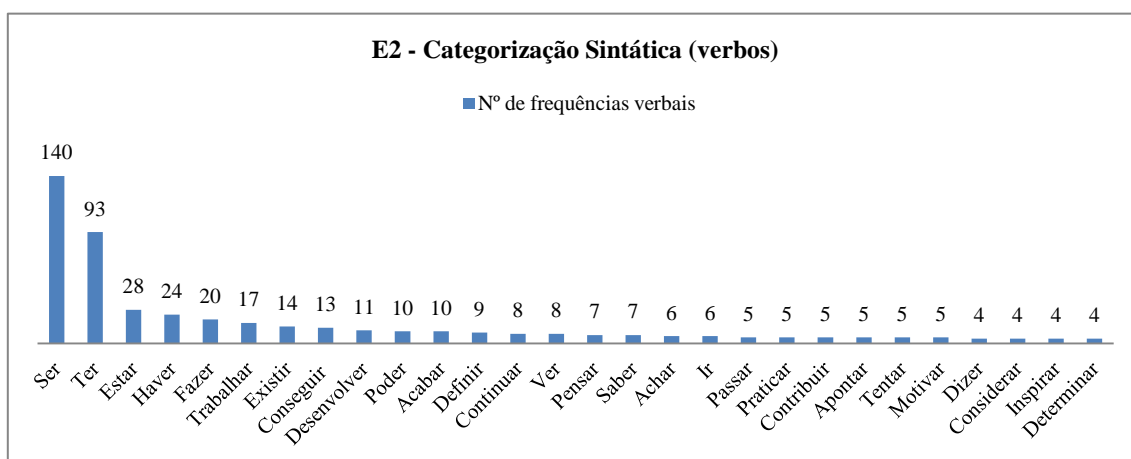


Gráfico F6

Análise quantitativa dos Verbos presentes no discurso de E3

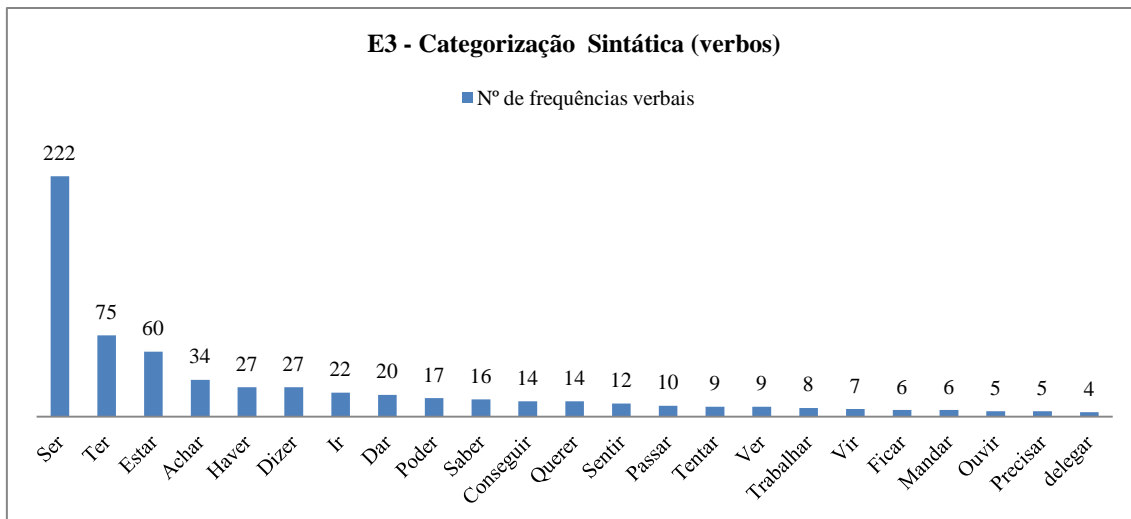


Gráfico F7

Análise quantitativa dos Verbos presentes no discurso de E4

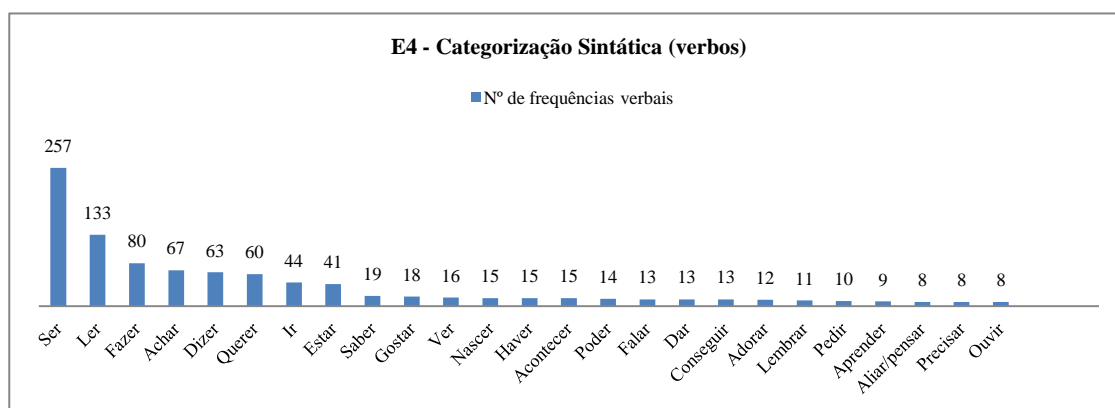


Gráfico F8

Análise quantitativa dos Verbos presentes no discurso de E5

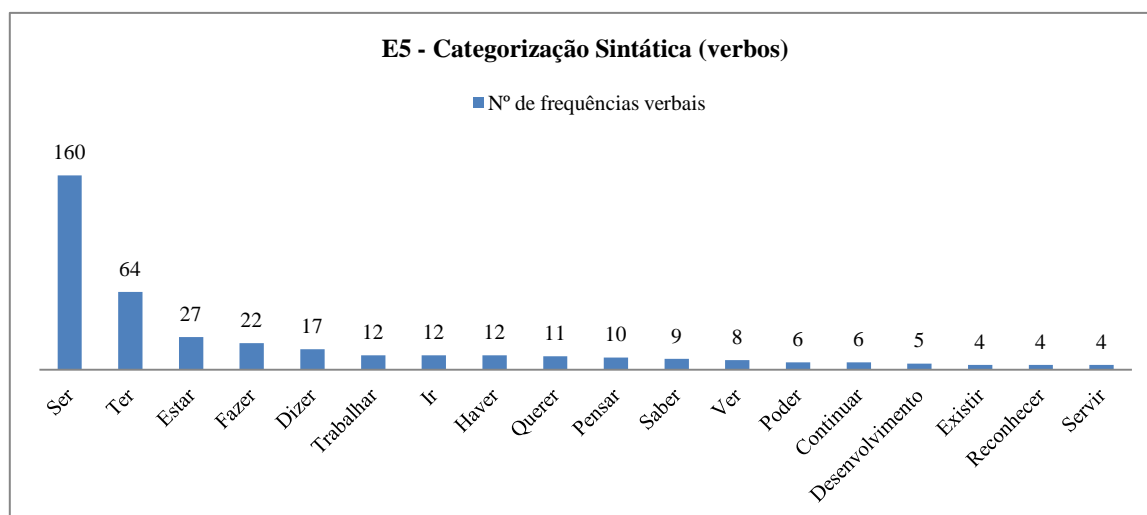


Gráfico F9

Análise quantitativa dos Verbos presentes no discurso de E6

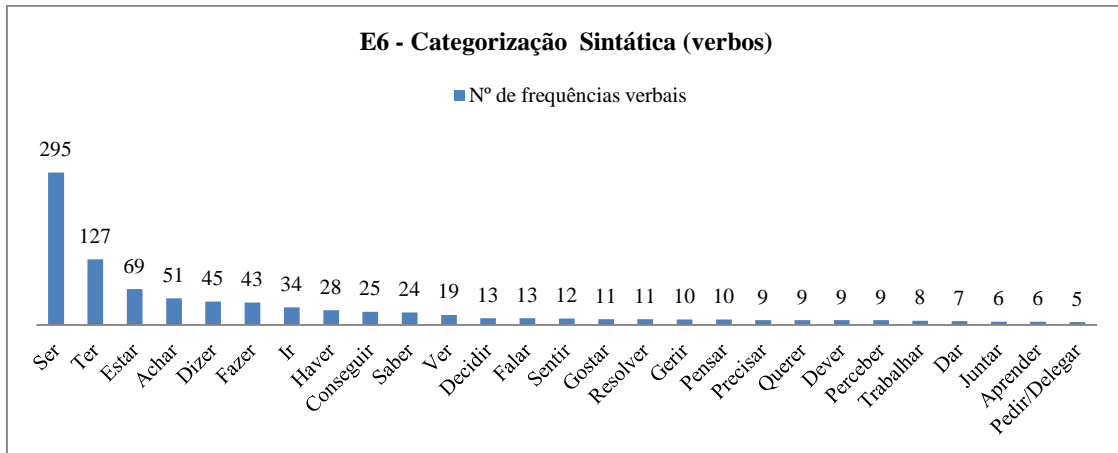


Gráfico F10

Análise da percentagem dos Verbos distribuídos pelo discurso de E1.

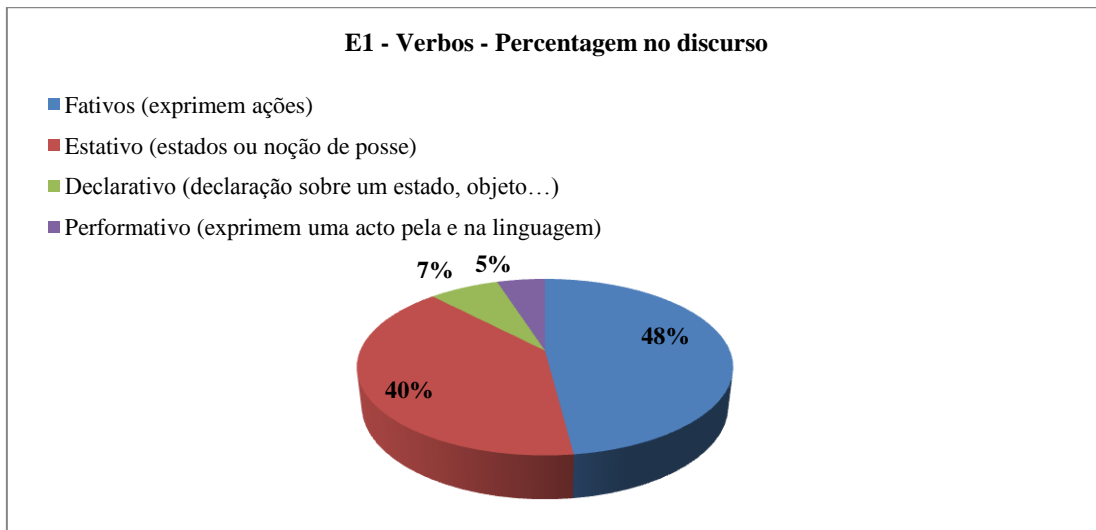


Gráfico F11

Análise da percentagem dos Verbos distribuídos pelo discurso de E2.

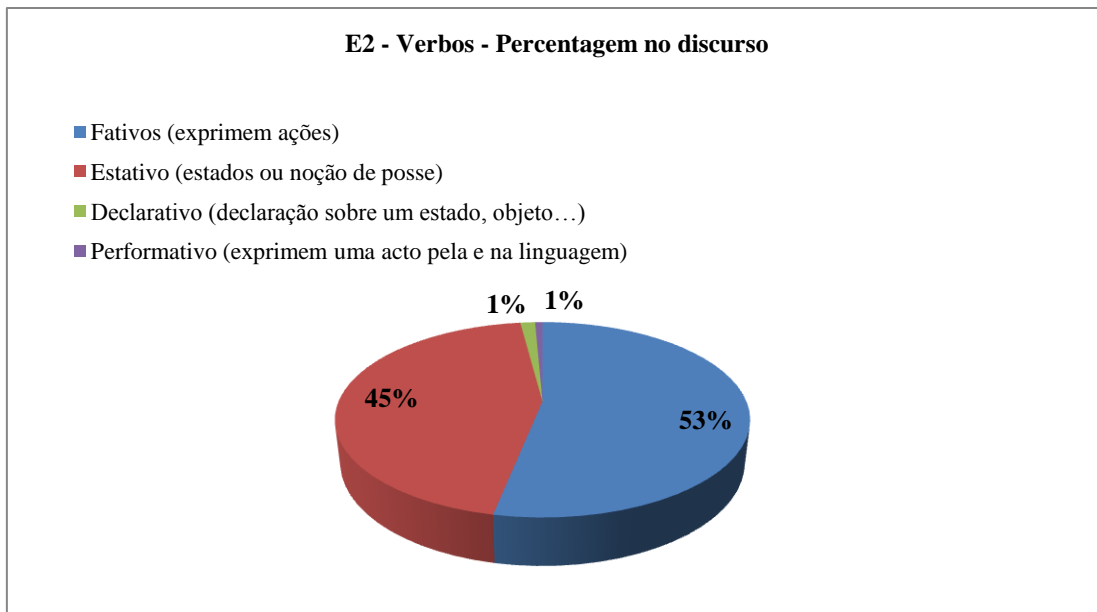


Gráfico F12

Análise da percentagem dos Verbos distribuídos pelo discurso de E3.

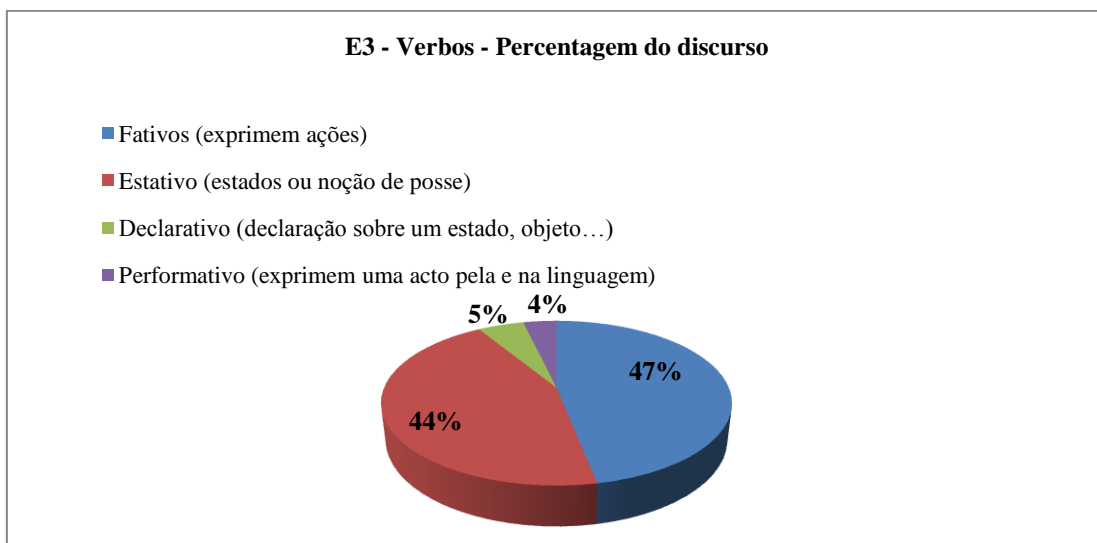


Gráfico F13

Análise da percentagem dos Verbos distribuídos pelo discurso de E4.

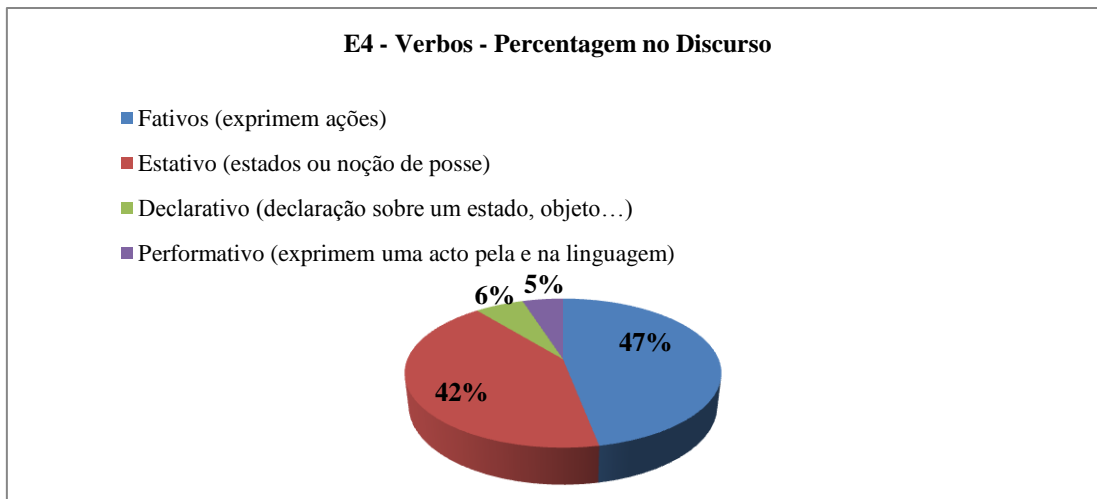


Gráfico F14

Análise da percentagem dos Verbos distribuídos pelo discurso de E5.

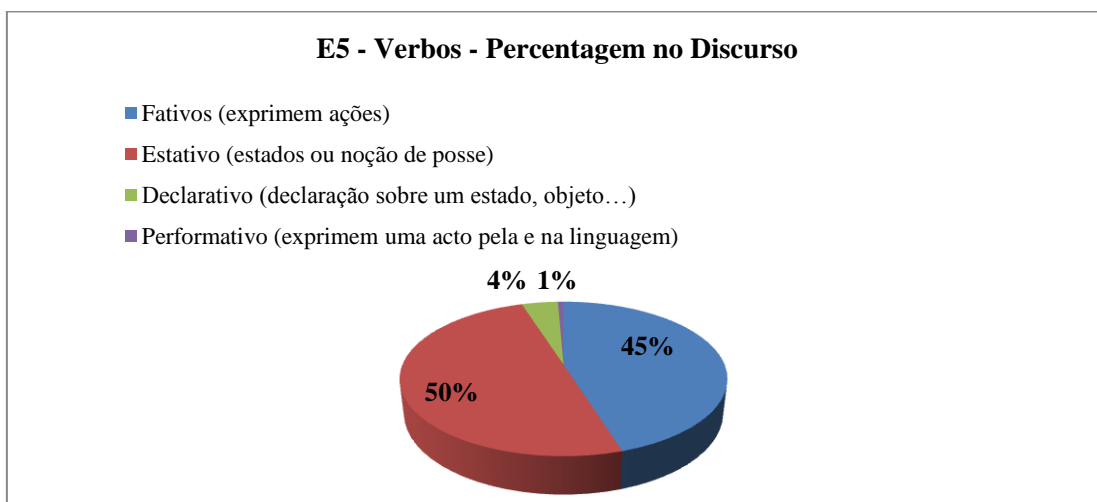


Gráfico F15

Análise da percentagem dos Verbos distribuídos pelo discurso de E6.

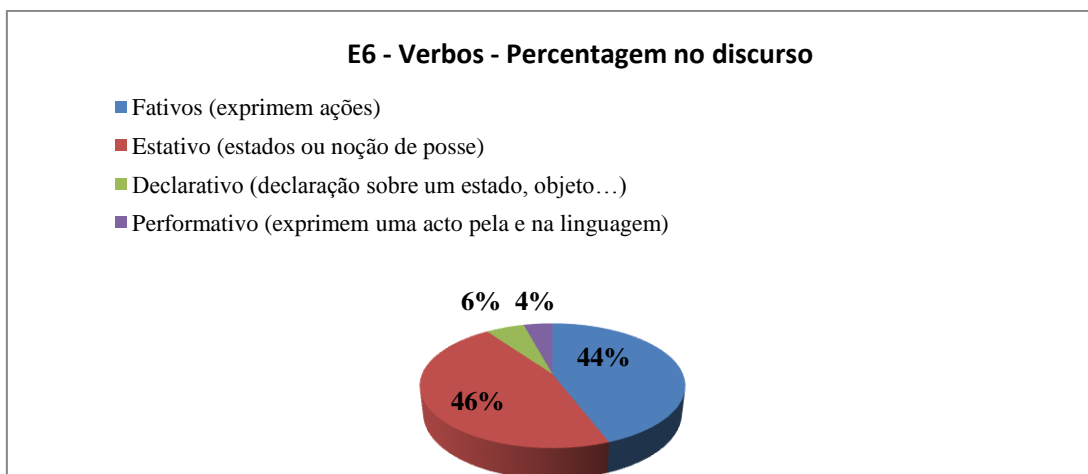


Gráfico F16

Análise quantitativa dos Adjetivos presentes no discurso de E1

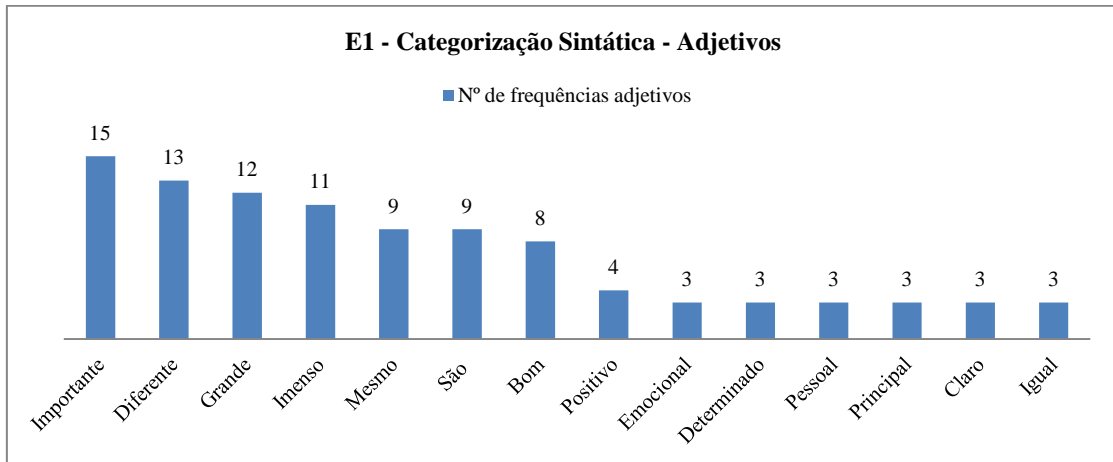


Gráfico F17

Análise quantitativa dos Adjetivos presentes no discurso de E2.

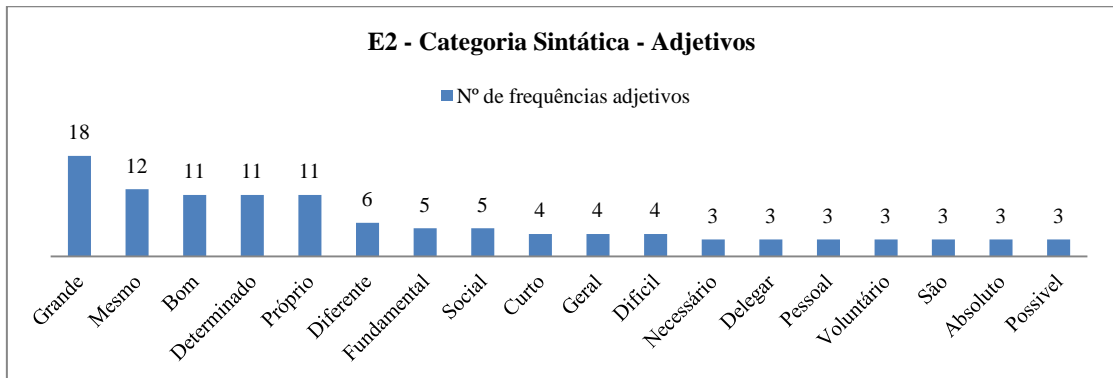


Gráfico F18

Análise quantitativa dos Adjetivos presentes no discurso de E3.

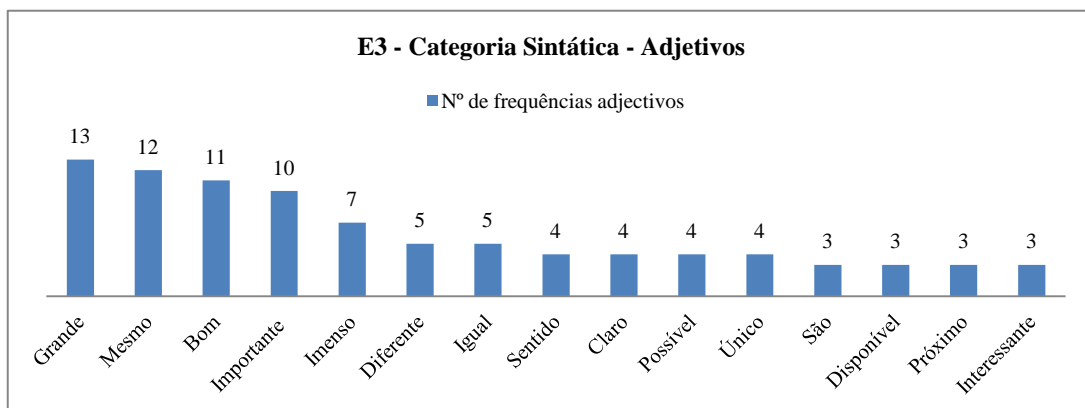


Gráfico F19

Análise quantitativa dos Adjetivos presentes no discurso de E4.

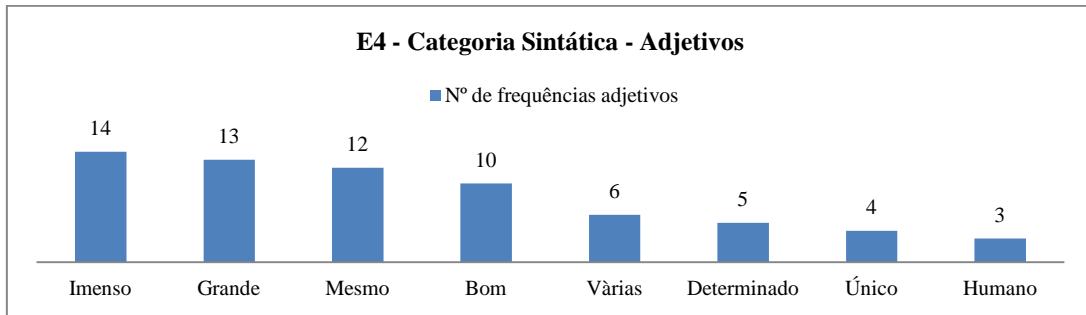


Gráfico F20

Análise quantitativa dos Adjetivos presentes no discurso de E5.

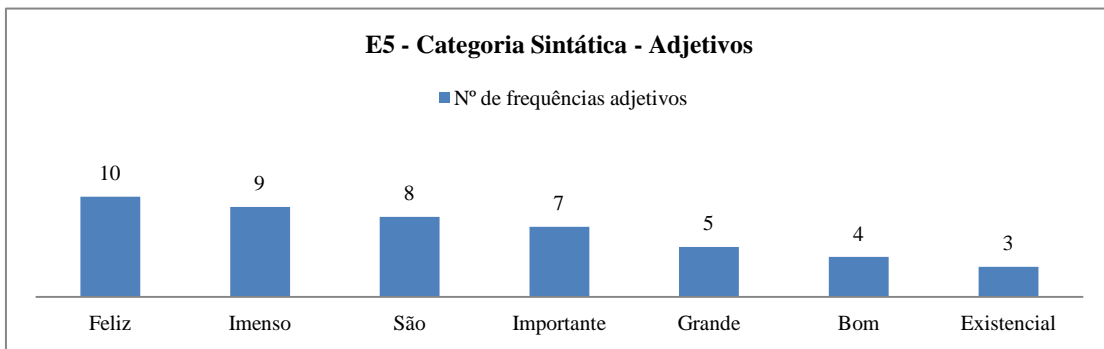
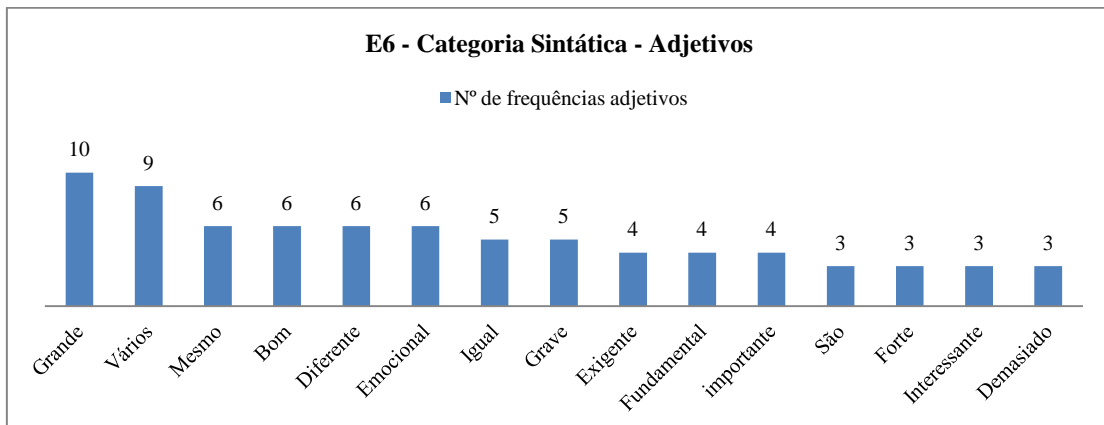


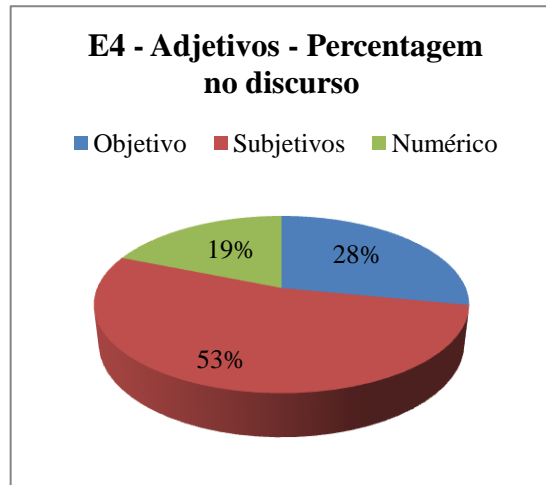
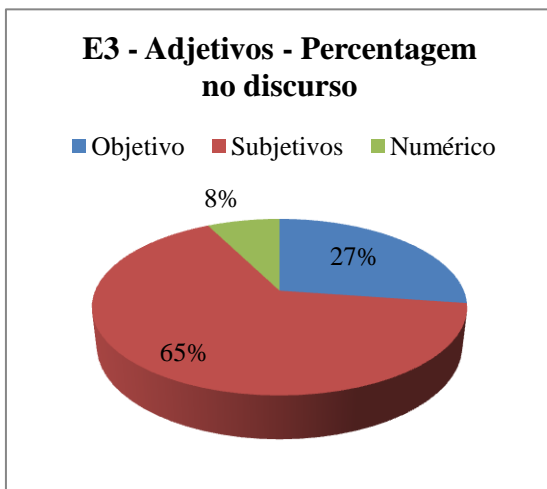
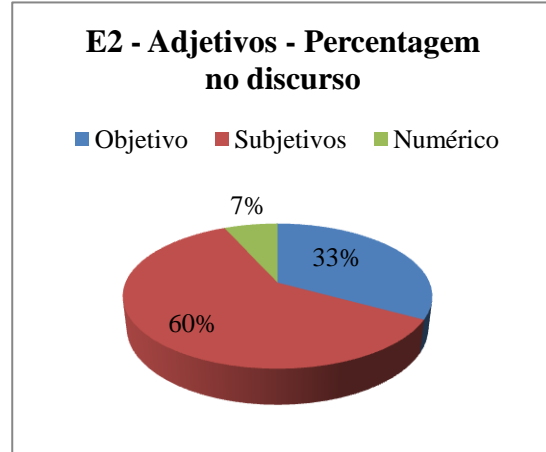
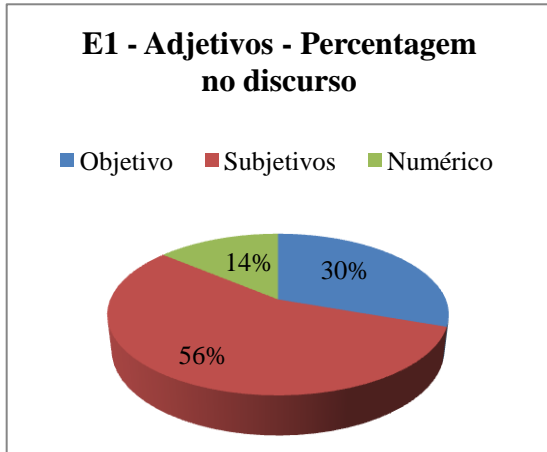
Gráfico F21

Análise quantitativa dos Adjetivos presentes no discurso de E6.



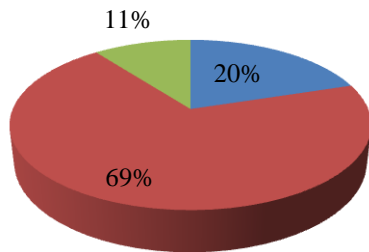
Quadro F22

Análise quantitativa e comparativa dos Adjetivos presentes no discurso de todas as entrevistadas.



E5 - Adjetivos - Percentagem no discurso

■ Objetivo ■ Subjetivos ■ Numérico



E6 - Adjetivos - Percentagem no discurso

■ Objetivo ■ Subjetivos ■ Numérico

