

**ANÁLISE DE RELAÇÃO: CONSCIÊNCIA DO
AUTOCONHECIMENTO E REALIZAÇÃO PROFISSIONAL**

André Salgado da Costa Bastos

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Gestão de Empresas

Orientador:
Prof. Doutor Leandro Luís Pereira, ISCTE Business School, Departamento de Gestão
de Empresas

novembro 2019

Agradecimentos

Ao conhecimento em prol da realização do sonho.

“Na vida o extraordinário é normal e o normal é extraordinário”

Agostinho da Silva

Resumo

O autoconhecimento é um tema que, cada vez mais, tem ganho destaque já que se tem compreendido que é um dos fortes impulsionadores para a aquisição de competências e evolução pessoal e profissional. Neste estudo experimental, investigou-se autoconhecimento e a sua relação com a satisfação profissional, num grupo de dezasseis gestores de topo e intermédios de uma empresa consultora de gestão a operar na península ibérica, aplicando uma metodologia 360° para aferir autoconhecimento e satisfação profissional através da aplicação de questionários ao colaborador e à sua esfera constituída por chefia direta, subordinado(a) e familiar/amigo(a). Para medir autoconhecimento apurou-se a distância euclidiana entre as respostas dos questionários medindo, portanto, a dissimilaridade entre colaborador e respetiva esfera. Os resultados indicam associação entre autoconhecimento e satisfação profissional, sendo que fatores como tolerância para com os outros, eficiência na resposta e capacidade de escalar de problemas críticos à chefia são fatores que conseguem explicar esta relação. Dentro do grupo da esfera do colaborador a chefia direta é quem apresenta valores de maior dissimilaridade com o colaborador face ao seu autoconhecimento seguindo-se do subordinado(a) e familiar/amigo(a). Este estudo abre possibilidades a novos estudos de maior espectro de análise e traz para a prática a evidência de que, cada vez mais, as organizações são responsáveis por proporcionar ambientes e ferramentas favoráveis à promoção de uma cultura de autoconhecimento.

Palavras-Chave: Autoconhecimento; Satisfação profissional; avaliação 360°; Distância Euclidiana

JEL Classification System:

M12 – Business Administration: Personnel Management

O35 – Social Innovation

Abstract

Self-knowledge is a very prominent theme as it is one of the strong drivers for the skills acquisition and personal and professional evolution. In this experimental study, self-knowledge and its relationship with job satisfaction were investigated in a group of sixteen top and middle managers of a management consulting company operating in the Iberian Peninsula, by applying a 360° methodology to assess self-knowledge and job satisfaction through application of questionnaires to the employee and his/ her sphere composed by direct boss, subordinate and family/ friend. To quantify self-knowledge, it was measured the Euclidean distance between the answers of the questionnaires, thus measuring the dissimilarity answers between the employee and the respective sphere. The results indicate an association between self-knowledge and job satisfaction, and factors such as tolerance towards others, efficiency in response and ability to escalate critical problems to leadership are factors that can explain this relationship. Within the group of the employee sphere, the direct boss is the one who presents values of greater dissimilarity within employee in relation to their self-knowledge, followed by the subordinate and family / friend. This study opens possibilities for further studies with a broader spectrum of analysis and brings into practice evidence that organizations are responsible for providing enabling environments and tools for promoting a culture of self-knowledge.

Keywords: Self-knowledge; Job satisfaction; 360° evaluation; Euclidean Distance

JEL Classification System:

M12 – Business Administration: Personnel Management

O35 – Social Innovation

Índice

1. Introdução.....	1
1. Revisão de Literatura	5
1.1. Consciência e autoconhecimento	5
1.2. Competência	7
1.3. Modelos de avaliação de desempenho	9
1.3.1. Modelo de avaliação por metas e resultados	11
1.3.2. Modelo de avaliação por comparação com outros	11
1.3.3. Modelo de avaliação por competência	12
1.3.4. Modelo de avaliação por comportamento	14
1.3.5. Modelo de avaliação por traços de personalidade	15
1.4. <i>Feedback</i>	16
1.4.1. Tipologias de <i>feedback</i>	17
1.4.2. Benefícios e impactos do <i>Feedback</i>	18
1.5. Substâncias e práticas que ampliam os nossos sentidos	19
1.5.1. Substâncias que ampliam os nossos sentidos	19
1.5.2. Práticas que ampliam os nossos sentidos	20
1.6. Felicidade e Realização pessoal/ profissional.....	22
1.7. Autoconhecimento e satisfação/realização	23
2. Método	25
3. Apresentação de resultados	29
4. Conclusões, Implicações e Recomendações para a Prática, Limitações do Estudo e Sugestões de Investigação Futura.....	35
4.1. Conclusões	35
4.2. Implicações e Recomendações para a Prática	42
4.3. Limitações do estudo.....	44
4.4. Sugestões de Investigação Futura	45
Referências Bibliográficas.....	46
APÊNDICE I: Lista dos Participantes do estudo por perfil	52
APÊNDICE II: Questionário efetuado ao perfil “colaborador”	53
APÊNDICE III: Questionário efetuado à esfera do colaborador	56

APÊNDICE IV: Distância Euclidiana para testar autoconhecimento para um ID aleatório da amostra por questão e média do total das questões	60
APÊNDICE V: Distância Euclidiana média para testar autoconhecimento para toda a amostra por questão e média do total das questões	70
APÊNDICE VI: Lista de questões presentes no questionário por ID de questão	78

Índice de Figuras

Figura I - Matriz de Aprendizagem por Competência Consciente, FONTE.....	9
---	---

Índice de Tabelas

Tabela I - Modelos de avaliação de desempenho organizados por ferramenta, fonte e destinatário	10
Tabela II - Distância Euclidiana global por ID de colaborador	29
Tabela III - Distância Euclidiana entre todos os perfis de análise	30
Tabela IV - Distância Euclidiana por questão global e por categoria de esfera do colaborador	31
Tabela V - Correlação entre respostas às questões de autoconhecimento e satisfação profissional por parte dos colaboradores	32
Tabela VI - Correlação entre cada questão da variável Autoconhecimento com a questão da Satisfação Profissional.....	33

1. Introdução

O presente trabalho, tem como ambição analisar a relação entre a consciência do autoconhecimento e a satisfação/realização circunscrita à esfera profissional de uma empresa consultora de gestão a operar na península ibérica.

A consciência do conhecimento, e naturalmente a sua importância para a evolução Humana, é o motivo que, em certa perspectiva, deu origem à Ciência e ao método científico.

Numa visão empírica, desde a fundação das mais de [quatro mil religiões no mundo](#) (Adherents, 2014), passando pelas incontáveis viagens com vista às descobertas do território desconhecido até ao desenvolvimento de diversos instrumentos, ferramentas, linguagens que ampliaram os nossos sentidos e capacidades, constata-se que sempre existiu esta vontade intrínseca de ter uma maior consciência do que nos rodeia.

Por outro lado, a consciência do autoconhecimento tem vindo a ser discutido nos fóruns científicos, de forma acérrima desde a década de setenta, associado à Psicologia e sendo cada vez mais discutida em áreas como a gestão. Diversos autores têm contribuído com investigação e modelos aplicacionais que ajudam a compreender o tema de forma mais concreta.

Atualmente, e numa rápida pesquisa na *internet*, compreendemos que as palavras autoconsciência e autoconhecimento são cada vez mais consideradas como [buzzwords](#) (Eurich, 2018) seja no mundo da gestão seja em esferas como saúde, educação ou ambiente.

É, igualmente, importante referir que autoconsciência e autoconhecimento são dois conceitos que se complementam e que delimitar com exatidão as suas fronteiras acaba por se tornar uma tarefa árdua e, provavelmente, sem valor acrescentado para o presente trabalho uma vez que, possivelmente, se tratará apenas de um exercício mental, dualista cartesiano, de melhor circunscrever duas caixas que, em bom rigor, sabem encontrar o seu espaço numa só. Numa analogia simples, e em concordância com [algumas opiniões](#), (Quora, 2015) o conceito de autoconsciência, por exemplo, pode ser entendido como a perceção do que estou a sentir, enquanto que autoconhecimento como a racionalização do porque estou a sentir. Ainda assim, há muita contradição na abordagem a estes conceitos. No entanto, não sendo este o âmbito do presente estudo encerra-se a

discussão desta análise comparativa, sendo que o foco se vai centrar sobre o autoconhecimento.

Não obstante, e neste estudo, a relevância da análise assenta na relação entre a consciência do autoconhecimento e a satisfação/realização que por si só tem potencialidades de aplicação a diferentes esferas de pesquisa, para além do presente estudo que foca a vertente profissional. Assim poder-se-á, para além de colocar a lente de um contexto profissional abordando a satisfação do colaborador ou cliente, realizar uma análise numa perspetiva de um contexto escolar, na realização do aluno ou professor, ou num contexto social, na felicidade do cidadão/pessoa ou instrumento gestor da nação.

Para atingir o objetivo da satisfação/realização é sumamente importante encontrar um caminho até ao mesmo. Este caminho é certamente múltiplo, ou no limite único, sendo que a própria literatura assim o insinua. Novamente, e de um jeito muito empírico, se percorrermos uma livraria/biblioteca compreende-se que há um sem fim de literatura que nos indica como ser feliz. Seja pelo que se ingere pela boca, seja pelo que se ingere pelo pensamento, seja pelo que se veste, seja pelo que não se veste, seja por onde se viaja, seja pelo que se consome seja por um infindável número de estratégias para alcançar a felicidade.

Para que este trabalho não caia na generalização e que tenha a sustentação científica a que se propõe, pretende-se retirar algumas conclusões na análise a um determinado conjunto de caminhos possíveis, não desprezando a criatividade da totalidade de soluções de mercado que são oferecidas. Assim, por um lado, o estudo foca-se na esfera profissional, no qual se apresenta sob a forma de um ensaio experimental, excluindo outros potenciais contextos ou esferas. Por outro lado, e para compreender como é que a consciência do autoconhecimento pode levar à felicidade/realização, a revisão de literatura incide sobre dois caminhos: O primeiro através de uma ferramenta de gestão e o segundo outra através de práticas/substâncias que podem ampliar os nossos sentidos.

O *feedback*, é uma ferramenta cada vez mais utilizada no contexto profissional, e que acaba por se revelar como um instrumento útil na melhoria de comportamentos, relações e obtenção de resultados, validado por diversos autores, para a concretização de distintos objetivos a que um indivíduo/organização/sociedade se possa propor. Em certa medida, permite introduzir a visão do contexto que circunda o “objeto” para o ajudar a autoconhecer-se e desta forma procurar a sua satisfação. Será importante ainda discutir de que maneira é que instrumentos que estabeleçam a carreira profissional,

como por exemplo, o plano de carreira podem incluir esta camada de pensamento para que possam ser ferramentas úteis à organização e ao indivíduo que o constroem.

A segunda via citada, passa pela (in)gestão substâncias/práticas que permitam diminuir o *gap* entre o aquilo que conheço e o aquilo que desconheço. As substâncias, normalmente psicadélicas, são usadas em diferentes culturas no globo e, em geral, empregadas com o propósito de autoconhecimento. Hoje, [por exemplo](#), (J. Walter Thompson Intelligence, 2017) é uma tendência em *Silicone Valley* junto de diversos gestores de empresas daquela região, não obstante a aplicação ser milenar. Do ponto de vista das práticas que permitam diminuir o *gap* entre o aquilo que conheço e o aquilo que desconheço, diferentes autores destacam a meditação, *mindfulness*, yoga entre outras práticas que permitem atingir um estado de alinhamento entre o consciente e o inconsciente e contribuir ativamente para um melhor autoconhecimento. Estas práticas são cada vez mais aceites no mundo organizacional no qual se pretende mais e melhor com menor esforço.

Dar apenas uma nota que na revisão de literatura realizada percebeu-se que este tema ainda não foi devidamente estudado, nem foram encontrados estudos semelhantes relevantes. Isto indicia, não só um “oceano azul” do ponto de vista de exploração de um tema científico, mas também uma oportunidade para a comunidade organizacional poder explorar de forma prática com o intuito de aumentar a satisfação profissional dos seus colaboradores e com isso aumentar a retenção de colaborador, maior produtividade e reforçar marca do ponto de vista de mercado, ou seja, reforçar a sua sobrevivência.

Como já foi referido anteriormente, o presente estudo tem como objetivo máximo compreender a relação entre a consciência do autoconhecimento e a satisfação/realização profissional, com aplicação à equipa de gestão de uma empresa a operar na península ibérica.

Com este objetivo formularam-se as seguintes questões de investigação:

1. Será que aquilo que um colaborador pensa que é, é exatamente aquilo que é ou reflete?
2. Na existência de um *gap* entre a auto percepção e a percepção que rodeia o colaborador, qual o grupo da sua esfera que apresenta maior discordância?

3. Poderá existir uma relação entre o autoconhecimento e a satisfação profissional?
4. Quais os fatores que mais contribuem para a satisfação profissional do colaborador?

Finalmente o formato ideal para a apresentação deste trabalho, é a dissertação uma vez que, com um pano de fundo filosófico, é exigida uma análise sobre uma problemática aplicável não só ao mundo empresarial, mas também conectada a uma vertente pessoal e social, ainda que não materializada num projeto ou futura iniciativa em específico.

Nos capítulos seguintes apresenta-se uma revisão de literatura, um enquadramento ao método com a respetiva apresentação e discussão de resultados e algumas pistas sobre próximos passos.

1. Revisão de Literatura

1.1. Consciência e autoconhecimento

A mais elementar noção de nós mesmos passa pela percepção que o eu começa com o corpo (Baumeister, 1999, in Tsakiris, 2017). Butterworth (1992) refere que o autorreconhecimento acontece a partir dos 15 meses de idade, ainda que haja alguns estudos que abordam o autorreconhecimento ainda em feto. Em bom rigor, seja através de uma noção muito empírica ou científica constata-se que este autorreconhecimento acontece muito cedo.

Do ponto de vista do início da autoconsciência uma criança, de acordo com Stern (1985, p.165), começa a demonstrar sinais da mesma a partir dos dezoito meses. De uma forma muito transparente não é propósito deste estudo experimental determinar a idade exata da autoconsciência, para o efeito basta compreender que desde cedo esta é uma realidade.

De acordo com Dix (2017) os modelos tradicionais lutam para ter pequenos passos plausíveis que levam ao "eu", e assim sugere-se um caminho alternativo mais desenvolvimentista, no qual a teoria da mente se desenvolve primeiro, seguida da consciência do eu. Este argumento filogenético é apoiado por uma revisão ontogênica do aparecimento do *self* na literatura de desenvolvimento infantil, que mostra que, no mínimo, o *self* e a teoria da mente se desenvolvem concomitantemente nos primeiros anos.

Na visão de Konsentokratio (2014) o termo consciência é composto por dois conceitos base na sua génese: autodeterminação individual e pluralismo social. O primeiro, autodeterminação individual, refere-se à capacidade de o indivíduo realizar escolhas que determinam o seu próprio percurso de vida, e o pluralismo social entendido como a aceitação individual e coletiva da coexistência pacífica de diferentes escolhas diferentes da própria.

De um ponto de vista universal, a consciência do cosmos e do seu limite é também um bom ponto de aferição para uma analogia à consciência humana, uma vez que estamos e somos parte do mesmo. Ao conjunto de todas as informações obtidas ou inferidas através de instrumentos que ampliam os nossos sentidos – telescópios, balanças

atómicas, antenas entre outros – juntamente com a realidade percebida pelo aparelho psicofisiológico humano, Konsentokratio (2014), designa por cosmos que se conhece. Ao mesmo tempo e de acordo com Webb (2012, p.228) cerca de 95% do Universo é composto por duas matérias desconhecidas designadas por “*dark-energy*” e “*dark-matter*”.

Sem querer criar regras heurísticas, leis ou comparações, o capítulo da autoconsciência humana pode ser aprofundado sobre diferentes prismas. Em linha com o pensamento de Zaltman (2003), é referido na sua publicação, uma relação 95-5 (inconsciente-consciente) ao nível da tomada de decisão, pensamento, emoção e aprendizagem.

De acordo com Al Pop *et al.* (2013) e, aplicado ao consumo em geral, grande parte da decisão de compra é feita de forma inconsciente. Este não é decerto um tema desconhecido para a comunidade científica nem para o mundo empresarial. Compreende-se, portanto, que o lado consciente coabita de forma indissociável com o inconsciente na tomada de decisão, no pensamento, emoção, aprendizagem constituindo, portanto, na percepção do real.

O autoconhecimento na filosofia é, geralmente, associado ao conhecimento dos estados mentais particulares, incluindo crenças, desejos e sensações. Ao mesmo tempo, é também usado para se referir ao conhecimento sobre um eu persistente - sua natureza ontológica, condições de identidade ou traços de carácter e personalidade (Gertler, 2011).

Em concordância com Prashant (Quora, 2015) o autoconhecimento também é conhecido como consciência refletida. A maneira de reunir conhecimento sobre si mesmo é sempre através dos outros. Não há conhecimento direto é sempre por uma via externa.

Já o autoconhecimento, na visão de Neisser (1988) baseia-se em cinco formas diferentes de informação. O eu ecológico como materializando-se na relação direta com o ambiente físico imediato; o eu interpessoal, também compreendido diretamente, é estabelecido por sinais específicos de espécies de relacionamento emocional e comunicação; o eu estendido que tem como base o passado e a memória; o eu privado que aparece quando se descobre que as próprias experiências conscientes são exclusivamente do indivíduo; o eu conceitual ou 'autoconceito' ao extrair o seu significado de uma rede de suposições e teorias com base social sobre a natureza humana, em geral, e sobre nós mesmos, em particular.

Simultaneamente, o autoconhecimento lida com quem e o que realmente um indivíduo é. O autoconhecimento não é uma jornada de devir, é uma questão de ser. É uma jornada do “eu” para o verdadeiro “eu”. A autotransformação é, portanto, fruto do autoconhecimento. O Eu, a verdadeira natureza, é a consciência sempre presente do próprio ser (Dhiman, 2017).

Ao mesmo tempo, Ghorbani *et al.* (2015) descrevem autoconhecimento como um processo psicológico de importância central em diversas perspectivas psicoterapêuticas, bem como de personalidade, filosóficas e religiosas (Ghorbani, Watson, Bing, Davison e Le-Breton, 2003, in Ghorbani *et al.* 2015). Nessas perspectivas, o autoconhecimento envolve uma integração de variadíssimas experiências de vida num todo agregado e significativo que, de alguma maneira, reflete as diversas realidades do eu.

Dando uma última perspectiva e não menos interessante, conhecer-se a si mesmo exige saber não apenas como se é em geral – nas suas diferentes dimensões –, designado autoconhecimento das características, mas também como é que a nossa personalidade flutua de momento para momento, autoconhecimento do estado (Sun & Vazire, 2019).

1.2. Competência

Para que uma dada habilidade possa ser designada de competência é necessário que nesse processo seja compreendido tanto o conhecimento como as atitudes (Gherardi & Strati, 2017, p.106). A competência é debatida no mundo empresarial e científico como parte integrante do avanço organizacional e social. Alguns autores, afirmam uma cisão na competência distinguindo-a em *soft competence* e *hard competence* (Weightman, 2004).

Assim, as *hard competencies* relacionam-se com aspetos técnicos da aquisição do conhecimento para desempenhar uma tarefa (Matsouka and Mihail, 2016) sendo que as *soft competencies* são aquelas competências referidas à interação pessoal e categorizadas de natureza comportamental (Andrews e Higson, 2008), isto é, são as competências necessárias para a gestão de relacionamentos entre pessoas (Rainsbury *et al.*, 2002).

Em suma, e segundo Munck *et al.* (2011), podem-se considerar dois aspectos distintos que tocam a competência individual: o primeiro que respeita o que o indivíduo necessita ter para um desempenho competente – conhecimento, julgamento, habilidade – e o segundo passa pela efetiva aplicação dessas capacidades para lidar com qualquer assunto na sua esfera profissional.

A origem da moderna teoria da competência consciente é geralmente atribuída a Noel Burch em parceria com outros colaboradores da organização *Gordon Training International* dos EUA, na década de 70. O modelo de competência consciente explica o processo e os estágios de aprendizagem de uma nova habilidade (ou comportamento, técnica etc.). Este mesmo modelo também é conhecido como "escada de competência consciente" ou "matriz de aprendizagem por competência consciente". Nele são sugeridas quatro etapas distintas de aprendizagem (Mukherjee *et al.*, 2012), nomeadamente:

- a) Não estar ciente e incapaz de fazer uma tarefa antes da instrução (incompetência inconsciente);
- b) Obter entendimento de como fazer uma tarefa com instrução explícita, mas ainda incapaz de realizá-la (incompetência consciente);
- c) Ser capaz de fazer a tarefa com esforço consciente de acordo com determinadas atividades e práticas estruturadas (competência consciente);
- d) Com ampla prática, sendo capaz de fazer uma característica aparentemente sem esforço (competência inconsciente), (Mcgregor & Reed, 2018).

De forma visual pode-se, em seguida, compreender o modelo de competência consciente de Noel Burch.

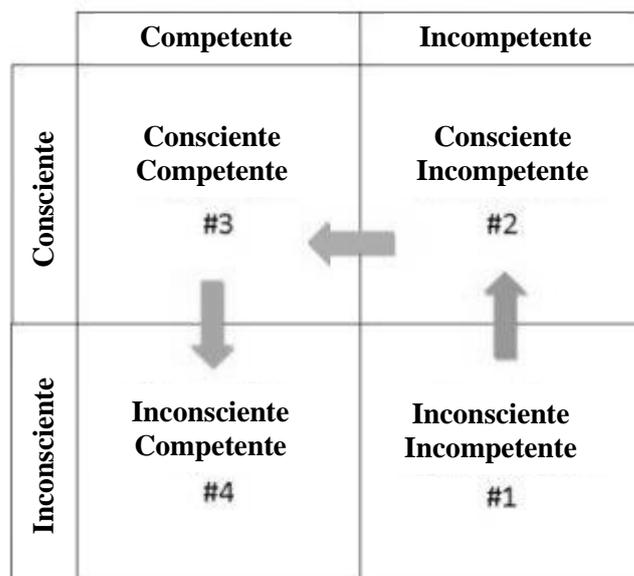


Figura I - Matriz de Aprendizagem por Competência Consciente, (Horn, 2008)

1.3. Modelos de avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho, atualmente colocado em prática em muitas organizações, é um conceito que não é recente uma vez que o conceito surge no momento em que uma pessoa deu emprego a outra e que explica bem a necessidade de estabelecer um método para avaliar o retorno do investimento realizado (Chiavenato, 2005 in Araújo, 2012).

Para Reis e Rodrigues (2011) o principal objetivo de um sistema de avaliação de desempenho passa por catalisar a concretização da estratégia organizacional. É, neste sentido, que é se reveste de extrema importância definir quais os fatores que tocam os objetivos da organização, revelando-se como fatores críticos a correlação entre melhoria e sucesso organizacional.

Do ponto de vista de quem operacionaliza e coloca em prática o sistema de avaliação de desempenho, Sousa *et al.* (2006) no seu estudo, sintetizam as principais fontes da avaliação de desempenho tais como: o superior direto, a equipa, o próprio através da autoavaliação, o subordinado e a avaliação por múltiplas fontes. Dentro deste último grupo destaca-se a avaliação 360° (Maghsoodi *et al.*, 2018), a avaliação 720° que se distingue da avaliação 360° ao considerar o feedback de diversas fontes – como pares, clientes, fornecedores, familiares ou outros *stakeholders* – em diferentes momentos no tempo de forma a poder avaliar novamente segundo as novas metas estabelecidas e aferir

evolução (Anupama *et al.*, 2011). Ainda existe a avaliação por especialista (PMI, 2017) e a avaliação realizada por multidão, designada por *Crowd evaluation* (Hoornaert *et al.*, 2017).

A literatura atual apresenta diversos modelos de avaliação de desempenho que se regem por diferentes ferramentas ou instrumentos e processos para a colocar em prática (Marques, 2017a). Em seguida, resume-se na tabela I os principais modelos de avaliação de desempenho, num agregado de vários autores entendidos da matéria e que se aprofundará em seguida.

Tabela I - Modelos de avaliação de desempenho organizados por ferramenta, fonte e destinatário (Autor, 2019)

Modelo de Avaliação de Desempenho	Ferramenta ou Instrumento	Destinatário	Fonte
Avaliação por metas e resultados	Padrões de desempenho Gestão por objetivos Exames escolares/universitários	Organização Indivíduo	Superior direto Autoavaliação
Avaliação por Comparação com outros	Ordenação Simples Comparação por pares Distribuição forçada	Indivíduo	Superior direto
	Avaliação pelo utilizador com <i>ranking</i> Benchmarking	Organização	<i>Crowd</i>
Avaliação por competência	Escalas de competências	Indivíduo	Superior direto
	Pesquisa de campo		Superior direto Especialista
Avaliação de comportamento	Incidentes críticos Escalas ancoradas em comportamentos Escalas de padrões comportamentais mistos Escalas de observação comportamental Escalas de escolha forçada Listas de verificação e/ou <i>checklist</i> comportamental Ensaio narrativo Escala gráfica de avaliação Frases descritivas	Indivíduo	Superior direto Equipa 360° 720° Autoavaliação <i>Crowd</i>
	<i>Core-self evaluation</i>	Líder	
Traços de personalidade	Escalas ancoradas em traços Testes psicotécnicos Modelo de personalidades MBTI®	Indivíduo	Superior direto Expert

Em seguida, apresenta-se o detalhe de cada um dos modelos apresentados na tabela.

1.3.1. Modelo de avaliação por metas e resultados

A avaliação por metas e resultados estabelece que há uma comparação do desempenho alcançado – do ponto de vista de resultado – face a um resultado pré-estabelecido ou definido.

Quando se avalia desempenho através de padrões de desempenho é realizada a comparação do desempenho do indivíduo com desempenhos anteriores, com desempenhos de outros colaboradores ou com desempenhos *standards* (Nascimento e Pereira, 2015 in Marques, 2017a, p.15).

De acordo com McConkie (1979, in Bruccoleri & Riccobono, 2018) a avaliação por objetivos é um instrumento de gestão por meio do qual os objetivos organizacionais são analisados e atendidos pela união de superiores e subordinados na procura de metas e objetivos mutuamente acordados, que são específicos, mensuráveis, limitados pelo tempo e tipicamente associados a um plano de ação com metas e resultados.

Na visão de Caetano & Vala (2002, in Marques 2017a, p.15) a gestão por objetivos apresenta uma clara limitação na medida em que existe dificuldade em estabelecer objetivos quantificáveis e atingíveis e de controlar fatores externos e contextuais.

1.3.2. Modelo de avaliação por comparação com outros

Os modelos de avaliação por comparação com outros, presume sempre que haja, além do avaliado, indivíduo ou organização, uma terceira parte, indivíduo(s) ou organização(ões), como forma de confronto.

Assim várias ferramentas ou instrumentos podem ser utilizados para aplicar um modelo por comparação com outros. Aludindo a uma ferramenta de ordenação simples, para um determinado critério, o avaliador realiza uma ordenação dos

colaboradores, ou seja, do mais adequado para o menos adequado ao critério (Almeida, 1996; Caetano e Vala, 2002; Caetano, 2008, in Marques, 2017a, p.14). Já quando se trata de uma ferramenta de comparação por pares os indivíduos avaliados são agrupados por pares sendo que o avaliador identifica qual deles apresenta o melhor dos desempenhos. (Almeida, 1996; Caetano, 2008, in Marques, 2017a, p.14). No que se refere a uma distribuição forçada a ordenação é, por sua vez, organizada de forma descendente dos avaliados em função de diferentes categorias (Almeida, 1996; Caetano, 2008 in Marques, 2017a, p.14).

A avaliação pelo utilizador com *ranking* é aplicado por diversas empresas e em diferentes setores que têm por base o facto de que as informações são partilhadas por aqueles que conhecem melhor uma empresa (Glassdoor, 2019) ou um alojamento no caso do *Booking* no qual afirmam que existe uma configuração predefinida do *ranking*, criada através um sistema automático, complexo e dinâmico com um algoritmo que considera uma multitude de critérios que incluem a popularidade de um provedor junto dos seus clientes (Booking, 2019), entre outras plataformas ou organizações que usam esta ferramenta.

Também, para efeito de verificação de desempenho organizacional, pode ser usado o *benchmarking*, técnica que permite, através da comparação de organizações ou métodos, avaliar as melhores práticas, procedimentos e, também, desempenho (Galvão *et al.*, 2011).

1.3.3. Modelo de avaliação por competência

Os modelos de avaliação de competência têm sido discutidos no mundo organizacional e científico não existindo um claro consenso para a sua utilização. Com vista a uma boa gestão da capacidade organizacional é, sumamente, importante compreender quais as competências necessárias (do ponto de vista individual e organizacional) – para além da disponibilidade de oferta – de forma a abraçar determinada tarefa ou projeto.

A primeira barreira que uma organização pode encontrar ao querer implementar um modelo de avaliação reside, desde logo, na definição de competência (Sparrow, 1995). Ao mesmo tempo, numa pesquisa aprofundada sobre modelos de

avaliação de competências, Munck *et al.* (2011), fazem uma brilhante investigação às diferentes propostas de modelos de avaliação de competências existentes.

A título de exemplo, Boyatzis, em 1982 no seu livro “*The competent manager: a model for effective performance*”, afirma que um modelo de avaliação de competências robusto deve estar alicerçado nos seguintes pontos:

“as funções e responsabilidades do cargo revelam primeiramente o que se espera da pessoa contratada ou designada para alguma ocupação; o ambiente organizacional requer aspetos indispensáveis a um gestor, uma vez que observa e avalia como essa pessoa responderá a demandas específicas; as competências individuais refletem a capacidade do indivíduo em responder a diferentes situações” (Boyatzis, 1982, in Munck *et al.*, 2011).

Na perspetiva de Grigoryev, que em 2006 publica um artigo sobre competências, afirma que um modelo de competências efetivo deve ser estabelecido, desde início, como ponto de partida na atividade ou trabalho com direta relação com os objetivos organizacionais estabelecidos. O modelo é criado, numa primeira instância, por um alinhamento com os objetivos organizacionais, as estratégias do negócio e as competências essenciais para concretizar, de forma eficiente, esta matriz (Munck *et al.*, 2011).

Num outro estudo cujo objetivo foi o de realizar uma extensa revisão de literatura abarcando o tema dos modelos de avaliação de competências, Ennis (2008), refere uma afirmação por C. Davis Fogg, em 1999, que afirma que um modelo de competência é uma descrição de trabalho comportamental que deve ser definida por cada função ocupacional e cada trabalho.

Em jeito de conclusão do seu estudo, Ennis (2008) resume que os modelos de avaliação de competência são uma ferramenta prática viável e que pode e deve ser utilizada para preparar a força de trabalho atual e futura, de forma a reter e atrair trabalhadores qualificados para atender às exigências e requisitos de trabalho/mercado e outras necessidades do ponto de vista dos empregadores. Adicionalmente, para fins de exploração e desenvolvimento de carreira ou mesmo num momento de mudança de emprego ou funções, seja por escolha própria ou devido a alterações de mercado que influenciam o negócio e a organização, os modelos de avaliação de competência são um dispositivo auxiliar e precioso para que os indivíduos se concentrem nas suas

competências atuais e reorientarem ou aprimorarem as suas competências conforme necessário.

De acordo com Sousa *et al.* (2006) a pesquisa de campo enquadra-se igualmente neste modelo por se tratar de uma ferramenta de avaliação realizada pelo superior ou chefia com assessoria de um especialista que elabora um relatório paralelo tendo em conta a entrevista realizada aportando, desta fora, uma visão terceira sobre a avaliação.

1.3.4. Modelo de avaliação por comportamento

Estes modelos assentam na identificação do que é que deve ser mantido ou melhorado de forma a modificar alguns comportamentos necessários dentro de uma organização ou departamento (Silva & Costa, 2019). Neste âmbito, diversas ferramentas podem ser aplicadas, dependendo por quem e a quem se pretende avaliar. Por exemplo, no caso da utilização da ferramenta Incidentes Críticos a chefia direta analisa e assinala os factos positivos e a melhorar do desempenho dos seus colaboradores (Sousa *et al.*, 2006).

Ao mesmo tempo, no caso das escalas gráficas a avaliação do desempenho dos indivíduos é realizada através de fatores de avaliação previamente estabelecidos e graduados. Por outro lado, quando são abordadas as escalas ancoradas em comportamentos a fonte responsável avalia em que medida o avaliado apresenta determinados comportamentos na realização de determinadas tarefas ou trabalho. Em seguida são expostos e revistos, em conjunto, exemplos de comportamentos assertivos para cada nível de desempenho para cada dimensão (Caetano, 2008, in Marques, 2017a, p.12).

Nas escalas de padrões comportamentais mistos são descritos três comportamentos específicos por dimensão de desempenho, isto é, um comportamento para um bom, um médio e um mau desempenho. Para cada descrição, a fonte regista se o desempenho do avaliado é igual, superior ou inferior (Nascimento e Pereira, 2015, in Marques, 2017a, p.12).

Paralelamente, existem as escalas de observação comportamental nas quais para um determinado conjunto de descrições comportamentais, a fonte analisa e refere a frequência da ocorrência dos comportamentos do avaliado, observado para um

determinado período temporal de análise (Nascimento e Pereira, 2015, in Marques, 2017a, p.13).

Numa outra análise, Sousa *et al.* (2006) descreve as escalas de escolha forçada como a avaliação de desempenho dos colaboradores por intermédio de frases descritivas de determinadas alternativas de tipos de desempenho individual preestabelecidas. Estas listas de verificação descrevem comportamentos nos quais a fonte avaliadora elege as que mais se adequam ao avaliado pontuando, desta forma, o desempenho em função de determinada escala (Nascimento e Pereira, 2015 in Marques, 2017a, p.13). Por outro lado, utilizando a ferramenta de ensaio narrativo, a fonte descreve, por escrito, todas as características do avaliado no seu posto de trabalho, como por exemplo os pontos fracos, fortes e possíveis sugestões de melhoria (Nascimento e Pereira, 2015 in Marques, 2017a, p.13).

Abordando uma escala gráfica de avaliação o desempenho das pessoas é medido através de fatores de avaliação previamente definidos e graduados. Assim, quando se abordam as frases descritivas a fonte assinala as frases que qualificam o desempenho do colaborador e as que demonstram o oposto do seu desempenho (Sousa *et al.*, 2016).

Segundo Judge *et al.* (1998), a avaliação de desempenho pode ser caracterizada como as premissas fundamentais que os indivíduos têm sobre si mesmos e sobre o seu posicionamento no mundo, à luz do modelo de *core self evaluation*, aplicado a líderes.

1.3.5. Modelo de avaliação por traços de personalidade

A avaliação por personalidade é um método que ajuda a compreender, de acordo com cada indivíduo, qual o seu melhor enquadramento num desempenho atual ou futuro. Para esta avaliação existem escalas ancoradas em traços, nas quais a fonte avalia através da marcação do ponto da escala que melhor descreve o desempenho do avaliado, em função dos traços de personalidade indicados na escala (Caetano e Vala, 2002 in Marques, 2017a, p.11).

Por outro lado, os testes psicotécnicos têm diferentes propósitos consoante os públicos. De forma genérica, os testes psicotécnicos têm a função de avaliar as atitudes, habilidades e aptidões que o entrevistado possui e pode aplicar no momento de

desenvolver um trabalho. Este teste pode ser de âmbito avaliativo, e desta forma aportar informações para contratar ou reposicionar o colaborador ou de âmbito informativo no qual o aluno ou colaborador o fazem para se direcionarem num ramo profissional (PME, 2014).

O MBTI® – Myers-Briggs Type Indicator – é um questionário de autoavaliação da personalidade que serve o propósito de desenvolver a capacidade de lidar melhor consigo próprio e com os outros, reconhecendo de forma clara as diferenças entre os indivíduos. Foi, originalmente, criado para medir o tipo de personalidade das pessoas, no entanto, também sido usado, por exemplo, para desenvolver diferentes métodos de ensino que atendem aos diferentes estilos de aprendizagem por parte dos alunos (Talhi & Behaz, 2017).

1.4. *Feedback*

Por forma a traçar um caminho que conecta os conceitos anteriormente abordados e a satisfação profissional, alguma literatura e autores consideram que o *feedback* pode ser uma das pontes viáveis para efetuar esta ligação de forma construtiva e efetiva.

O *feedback* é uma ferramenta usada em diversos contextos e de diferentes formas e que pode levar a resultados tanto positivos como negativos (Bailey & Austin, 2006).

Um dos modelos mais abrangentes relacionados com o *feedback* é o modelo proposto por Ilgen *et al.* (1979, in Azzam & Whyte, 2018) que destaca três variáveis: a importância da fonte de *feedback*; do valor informativo do *feedback* e da interação entre a meta e a especificidade do *feedback*.

Assim a fonte de *feedback* refere-se ao indivíduo que fornece o *feedback*, e o modelo e a evidência da pesquisa sugerem que fontes altamente confiáveis aumentam as hipóteses de os destinatários prestarem maior interesse a esse mesmo *feedback*. Por outro lado, o valor informativo do *feedback* é descrito pela importância ou relevância do *feedback* oferecido por parte da fonte. A título de exemplo, se o *feedback* for sobre uma tarefa que não é de todo do interesse para o destinatário, a probabilidade de ser usado ou tido em conta como credível é bastante reduzida. Para a terceira variável mencionada destaca-se a interação entre objetivo e especificidade de *feedback*. Se tanto as metas de

desempenho e como o *feedback* por parte da fonte para um destinatário forem gerais, a probabilidade de se beneficiar positivamente do feedback é diminuída (Azzam & Whyte, 2018).

1.4.1. Tipologias de *feedback*

Uma das formas mais compreensíveis de categorizar o *feedback* é por tipos – positivo ou negativo – que não é mais do que um dos principais indicadores de como os destinatários reagem ao *feedback* recebido por parte da fonte (Ilgen *et al.*, 1979, in Azzam & Whyte, 2018).

O *feedback* pode, também, ser considerado como construtivo, quando oferece informações concretas que podem ser usadas com a intenção de ajudar, isto é, para manter, corrigir ou melhorar o comportamento verificado. É fornecido construtivamente de tal forma que é usado pelo destinatário tendo como premissas ser claro e fácil de entender. Além disso, do ponto de vista comunicacional é interpretado de forma semelhante pela fonte e pelo destinatário.

O *feedback* construtivo não é necessariamente positivo, embora possa começar com *feedback* positivo para captar a atenção e o envolvimento do destinatário desse *feedback*. O foco está, portanto, no comportamento do destinatário. Não culpa o destinatário em si, de forma a não prejudicar o autoconceito do destinatário e leva em consideração a capacidade do destinatário de compreender e absorver as informações (London, 2003).

O feedback destrutivo é o anverso. Tipicamente, inclui comentários gerais sobre o desempenho, um tom inconsciente, atribuição de baixo desempenho a fatores internos e possivelmente ameaças (London, 2003).

Outros tipos de *feedback* incluem, por exemplo, *feedback* de processo e resultado. O *feedback* de processo refere-se sobretudo a informações sobre o formato como uma tarefa ou trabalho foi executado sendo que o *feedback* de resultado está conectado à avaliação em torno do resultado da execução ou meta estabelecida de uma determinada tarefa ou ação (Earley *et al.*, 1990; Nyquist, 2003, in Azzam & Whyte, 2018).

O *feedback* de processo pode ser mais útil para fornecer informações sobre como melhorar antes que uma tarefa seja concluída e pode ser executado a qualquer momento. Acaba por diferir do *feedback* de resultados pois, este último, ocorre após a conclusão da tarefa (Azzam & Whyte, 2018).

1.4.2. Benefícios e impactos do *Feedback*

A literatura reconhece diversos benefícios e impactos associados ao *feedback*. Em concordância com Kluger & DeNisi (1996, in Johnson & Connelly, 2014) as intervenções de *feedback* podem ser prejudiciais até cerca de um terço das vezes.

De acordo com London (2003, p.15) os benefícios do *feedback* estão intimamente conectados com a forma como o *feedback* é realizado. Adicionalmente, está também dependente de fatores como por exemplo, a experiência do colaborador com o ambiente de trabalho ou equipa que pode, por sua vez, direcionar a sua inclinação para processar e integrar informações derivadas do *feedback* (Sijbom *et al.*, 2018; Ashford *et al.*, 2016), ou mesmo o tempo insuficiente ou reduzido para processar as informações resultantes de *feedback* perante uma pressão elevada por resultados ou metas (Sijbom *et al.*, 2018).

Quando é realizado de forma construtiva o *feedback* apresenta diversos benefícios que se enumeram em seguida: o *feedback* é capaz de direcionar o comportamento/ atitude; pode ajudar os indivíduos a esclarecer algumas crenças ou dúvidas sobre os efeitos do seu comportamento e, ao mesmo tempo, também facilita a percepção de quais os aspetos de uma determinada situação ou evento que se encontram para além do seu controle e que acabam por influenciar a consecução de metas e resultados (London, 2003).

O *feedback* influencia as metas futuras de desempenho, essencialmente criando objetivos para atingir níveis mais altos de desempenho no futuro. O *feedback* regular ajuda a sentir que se pode lidar com problemas de desempenho, sendo capazes de fazer mudanças incrementais ao nível do comportamento com visão claro dos benefícios ocorridos (Ashford *et al.*, 2016).

Segundo Christ *at al.* (2016) o *feedback* contribui para o aumento motivacional do colaborador e influencia o poder e controle que os colaboradores possam sentir.

Por outro lado, London (2003) acrescenta que o *feedback* aumenta a saliência da informação e a importância do processo de *feedback* bem como pode auxiliar o colaborador a formar uma identidade de carreira que é desafiadora e potencialmente recompensadora. Ao mesmo tempo, e ao nível da tomada de decisão, o *feedback* sobre os resultados da decisão apoia grupos e indivíduos a reconhecer vieses cognitivos – por exemplo, a tendência a dar mais relevância e ênfase a informações ou detalhes que são expressos negativamente – ajudando a evitar esses mesmos vieses num futuro. Finalmente, o mesmo autor afirma ainda que o *feedback* possui a capacidade de contribuir para aumentar a autoconsciência, o autoconhecimento e o envolvimento num processo de autoavaliação.

Finalmente, e numa perspetiva organizacional de transformação da organização, nomeadamente, ao nível da implementação de projetos o *feedback* é uma ferramenta amplamente usada de forma a potenciar, por exemplo, a relação com o cliente, fornecedores, equipa de trabalho, ou seja, entre as diferentes partes interessadas. A utilização desta ferramenta nas diferentes atividades e validações, seja por meio de uma metodologia adaptativa ou metodologia mais ágil, contribuem para que as métricas de avaliação de projeto sejam mais positivas, promovendo não só um ambiente de projeto mais positivo, como também uma maior confiança estabelecida entre todas as partes envolvidas (PMI, 2017).

1.5. Substâncias e práticas que ampliam os nossos sentidos

Como um dos caminhos alternativos para aumentar o autoconhecimento diferentes autores e literatura sugerem a mais valia de utilização de determinadas substâncias e práticas para o efeito. Neste sentido, e apenas para efeitos de exploração teórica, sugere-se a separação dos conceitos de substâncias e práticas, em seguida, por subcapítulos.

1.5.1. Substâncias que ampliam os nossos sentidos

A questão de compreender se as substâncias psicadélicas têm real potencial terapêutico tem sido investigada em diversos contextos psicoterapêuticos desde os anos

cinquenta. Alguns desses estudos realizados demonstraram resultados bastante promissores, especialmente no que diz respeito ao tratamento de alcoolismo e de dependência de drogas duras (Grof 1980; Halpern 2007; Halpern 1996; Hämmig 2008; Jungaberle, Gasser, Weinhold & Verres 2008; Krebs & Johansen 2012; Mangini 1998, in Loizaga-Velder & Verres, 2014). No entanto, devido ao seu caráter ilegal, esta linha de pesquisa permaneceu até hoje bastante inconclusiva, e apenas alguns dos estudos podem satisfazer critérios para padrões metodológicos modernos (Loizaga-Velder & Verres, 2014).

Contudo, sabe-se que algumas substâncias provenientes de plantas são usadas em diferentes culturas com o potencial de autoconhecimento. Uma destas substâncias é a chamada *Ayahuasca* e que se tem tornado bastante popular no mundo como já identificado na introdução. A título de exemplo no Perú, e de acordo com o Instituto Nacional de Cultura Peruana, foi declarado, recentemente, como parte do Patrimônio Cultural Nacional Peruano (Bouso *et al*, 2012) ou mesmo em *Silicon Valley* onde se organizam retiros executivos, a partir de \$11.000 USD, com vista à obtenção de uma maior conexão, empatia e senso de *self* esclarecido (J.Walter Thompson Intelligence, 2017, p.167).

As motivações associadas à sua procura podem estar relacionadas com a busca de maior autoconhecimento, maior crescimento pessoal, maior desenvolvimento espiritual ou cura para uma variedade de aflições psicológicas e fisiológicas, incluindo dependências de substâncias. Estima-se que existam mais de 20.000 participantes nas chamadas religiões da *Ayahuasca* em todo o mundo (Labate & MacRae 2010, in Bouso *et al*, 2012).

1.5.2. Práticas que ampliam os nossos sentidos

Paralelamente, a academia tem encetado estudos científicos que abordam práticas que contribuem para o aumento do autoconhecimento. Uma das práticas mais citadas é o *Yoga*. Os primeiros estudos realizados remontam aos anos trinta tendo existido um *boom* de publicações durante os anos sessenta (Paranjpe, 2011), concomitante com o tema das substâncias abordado anteriormente. De acordo com Jakubczak (2004) o *yoga* tem o objetivo de mudar as pessoas no comportamento, e não, como alguns outros sistemas de filosofia, mudar apenas a maneira como se pensa, com um esforço evidente

para compreender o autoconhecimento. Ao mesmo tempo, e de acordo com Paranjpe (2011), qualquer indivíduo que deseje obter maior autocontrole ou emancipação do controle externo pode-se beneficiar do *yoga*, independentemente de sua formação cultural.

Uma outra prática que está instituída e reconhecida no mundo organizacional é o *mindfulness*. De uma forma sucinta, este conceito refere-se a vários traços, práticas e processos que partilham a capacidade de estar no momento presente através de atenção e consciência sem que seja feito qualquer julgamento (Brown, Ryan, & Creswell, 2007; Kabat-Zinn, 1990, in Eby *et al.*, 2019). Por outro lado, Gärtner (2013) refere que a atenção plena – *mindfulness* – afeta vários fatores cognitivos, afetivos e comportamentais ao nível individual e que aumentam de forma rápida e eficaz a prontidão para a mudança, como atitudes, valência (pessoal), experiência percebida, controle percebido e autoeficácia de mudança. Já na visão de Rupprecht *et al.* (2019) sugerem que simplesmente encorajar as pessoas a praticarem *mindfulness* no meio organizacional contribui diretamente no sentido de alterar os efeitos prejudiciais da pressão de alto desempenho e da liderança disfuncional.

O *Katsugen Undo* é uma prática criada por Haruchika Noguchi nos anos cinquenta e que tem como principal objetivo alinhar o lado consciente com o lado inconsciente do nosso corpo, regidos pelos sistemas simpático e parassimpático respetivamente. De forma resumida, Noguchi acreditava que o ser humano tem tendência a manter o excesso de energias que inibem os sistemas de auto-equilíbrio e auto-regulação, prejudicando desta maneira funções físicas, mentais e emocionais. Propôs o *Katsugen Undo* que se trata de um exercício dinâmico destinado a aliviar o *stress*, a desintoxicar o corpo e trazer as energias do corpo para um equilíbrio natural e saudável com efeitos notáveis no dia-a-dia, nomeadamente na melhoria da autoconsciência (Tsuda, 1973).

A Astrologia Clássica, o Bazi (Astrologia Chinesa) ou mesmo a Astrologia Védica (original da Índia) são alguns outros exemplos de mecanismos que através de sistemas complexos dão ao indivíduo a possibilidade de melhor se autoconhecer, fornecendo pistas não só do futuro que se aproxima, através da previsão, como indicações precisas de eventos passados. Em bom rigor, existem centenas de práticas pelo mundo que apoiam o indivíduo a orientar-se no caminho da vida – através da promoção do autoconhecimento e autoconsciência. A literatura científica pouco ou nada aborda estes temas pela sua característica cartesiana sendo, igualmente, que o aprofundamento deste

capítulo não se fará uma vez que o objetivo da sua referência é apenas o de dar nota da sua existência como práticas, validadas de forma heurística, e que permitem ampliar os sentidos e autoconhecimento.

1.6. Felicidade e Realização pessoal/ profissional

Um tema tão vasto como o que se pretende abordar neste ponto terá o seu enfoque para o presente estudo, essencialmente, no contexto profissional. No entanto, é importante dar a nota que a realização pessoal pode ser alcançada sob diferentes prismas e contextos sejam estes formais ou informais, individuais ou coletivos. Ao mesmo tempo, a realização pessoal pode ser compreendida como a seleção do papel social e da posição social de um determinado indivíduo no sistema de relações sociais baseadas na compreensão/conhecimento dos seus objetivos na vida e implicando a inclusão ativa do indivíduo no seu sistema de relações sociais (Lunev *et al.*, 2014, in Pugacheva *et al.*, 2016).

Já numa perspetiva profissional, e referido por diferentes fontes, a realização pessoal encontra-se em íntima relação com o conceito de carreira profissional. Na prática e na teoria da gestão, as interpretações de carreira foram, pelo menos nos últimos anos, dominadas por considerações de estrutura, sucessão e *status* intimamente influenciado por dimensões políticas e económicas e, desta forma, também significa a sequência de tentativas sucessivas de obter poder, *status*, influência ou, mais simplesmente, a sequência de tentativas de avançar e subir na cadeia hierárquica organizacional (Adamson, 1997).

De acordo com a visão de Quezada & *et al.* (2020), o conceito de satisfação profissional pode igualmente ser analisado numa perspetiva de igualdade de condições proporcionadas pela entidade patronal. A perceção, por exemplo, de uma desigualdade de remuneração salarial associada ao género ou proveniência é fator determinante para influenciar a perceção da satisfação profissional, nomeadamente, no grupo afetado, ainda que o estudo apresentado tenha sido feito numa realidade muito própria sem confiabilidade de ser extrapolado para todas as realidades.

Num outro estudo que teve como objetivo contribuir para um crescente corpo de avaliações empíricas do bem-estar subjetivo, avaliando o impacto de valores e crenças culturais básicas na satisfação no trabalho em vinte países da Europa Oriental e Ocidental,

relacionou positivamente fatores como a religião, valores familiares, trabalho, vínculos entre pais e filhos, envolvimento político, tolerância e confiança interpessoal com a satisfação profissional (Fargher *et al.*, 2008)

Finalmente, na perspectiva de Almeida *et al.* (2019), tanto as características pessoais bem como os recursos organizacionais acabam por influenciar o bem-estar, o envolvimento e a satisfação no trabalho dos colaboradores de diferentes maneiras. Assim, do ponto de vista das características pessoais, e de acordo com os autores, a extroversão e o nível de energia são as características que mais contribuem para a satisfação profissional do colaborador. Do ponto de vista organizacional o ponto mais significativo para a satisfação profissional foi o aconselhamento e orientação sobre a progressão na carreira.

1.7. Autoconhecimento e satisfação/realização

A interligação destes dois conceitos, desde já o alvo de análise do presente estudo, reúne algumas opiniões da comunidade científica ainda que a sua associação seja escassa e, portanto, reforçando a pertinência da elaboração do presente estudo.

Em concordância com a perspectiva de Dhiman (2017) todas as tradições de sabedoria do mundo sustentaram a importância do autoconhecimento como um prelúdio para toda e qualquer busca de felicidade e realização. Na visão do autor, como o "eu" se trata de um dos assuntos mais apetecíveis de todos e como a felicidade é, por sua vez, procurada em benefício do próprio ser, é, portanto, lógico que qualquer procura de transformação e realização/satisfação, realmente, comece com o conhecimento de si próprio.

De acordo com Marques (2017b) se a mente se encontra livre e aporta uma visão positiva, então o trabalho pode ser considerado feliz, conseguindo-se desta forma traçar o caminho pessoal e profissional para a obtenção da tão desejada felicidade. Mais positivamente, pode-se pretender alcançar uma determinada dimensão de autorrealização – e, portanto, felicidade – descobrindo o conjunto de potencialidades que acabam por constituir o "verdadeiro eu".

Na perspectiva aberta por Sócrates, o autoconhecimento, de facto, aparenta ser inseparável da ação autotransformadora exercida sobre o eu pelo eu. “Conhece-te a ti mesmo” sugere que se tome uma responsabilidade ativa por si mesmo no sentido do

autoconhecimento. Em bom rigor, compromete com uma nova forma de vida, uma vida de autorrealização dedicada ao florescimento do eu. O autoconhecimento está intimamente ligado à perspectiva de autorrealização e, portanto, à autotransformação (During, 2011).

Num estudo realizado nas escolas públicas do Paquistão refere que há uma elevada correlação positiva entre autoconsciência e a satisfação profissional utilizando para tal um conjunto de questões que correlacionam estas duas variáveis (Kiani *et al.*, 2016).

De acordo com Ghorbani *et al.* (2015) que estudou a relação entre o autoconhecimento e a satisfação ao nível de uma relação conjugal concluiu que existe uma correlação positiva entre estes dois conceitos. O mesmo autor, admite ainda que só através de um elevado nível de autoconhecimento é que é possível ao indivíduo realizar determinados ajustes à sua personalidade de forma a se adaptar à vida conjugal e, dessa forma, obter maior satisfação dentro dessa relação.

Ao mesmo tempo, na abordagem à essência de quem realmente uma pessoa é, de acordo com Rebecca *et al.* (2011), deve ser rotulada de "eu verdadeiro". Ao mesmo tempo, uma área emergente de pesquisa sugere que esse autoconceito desempenha um papel determinante na criação de uma existência satisfatória. Nessa mesma análise, foi possível compreender que os estudos atuais fornecem evidências convergentes para a crescente literatura que implica a associação do verdadeiro eu com a saúde e o bem-estar psicológicos.

Finalmente, um estudo realizado por Raabe *et al.* (2007) constata que boa parte da responsabilidade pela gestão de carreiras está a mudar, progressivamente, de empregadores para funcionários adaptativos e proativos. Nesta análise foram correlacionadas positivamente o autoconhecimento, o compromisso com as metas estabelecidas e a qualidade de ferramentas, como o plano de carreira, com a satisfação com a carreira concluindo que intervenções de carreira de autogestão baseadas numa organização empregadora parecem viáveis.

2. Método

O método para a concretização deste trabalho, numa primeira instância, passou por fazer uma extensa e fina revisão de literatura para compreender quais os desafios de outros autores que têm vindo a estudar os conceitos em análise e, ao mesmo tempo, a especificidade da problemática descrita. Em bom rigor o capítulo anteriormente espelhado.

Após e durante essa revisão, aplicou-se um estudo qualitativo, experimental, com uma amostra determinada por conveniência através de um questionário para compreender a validade da relação que se pretende demonstrar, associado à realidade da empresa alvo do estudo.

A amostra inicial, foi composta por 23 gestores de topo e intermédio de uma empresa consultora de gestão a operar na Península Ibérica sendo que foram validados 16 questionários (consultar apêndice I para maior detalhe). Esta amostra foi escolhida mediante três critérios: O facto dos colaboradores responderem a alguém (superior), de gerirem um ou mais elementos (subordinado) e disponibilidade – critério último que determinou o tamanho da amostra em $n=16$.

A esta amostra de colaboradores aplicou-se um questionário com perguntas pré-validadas e 87% testadas. Posteriormente, aplicou-se o mesmo questionário, com as devidas alterações explicadas em seguida, a três perfis da esfera de influência de cada um dos 16 colaboradores, e que respondem aos seguintes critérios já em parte em cima mencionados: Superior direto, subordinado(a) e um familiar/amigo(a). A escolha do familiar/amigo(a) foi realizada pelo próprio colaborador com base na sua perceção de ser a pessoa que o(a) melhor conhece. Pretendeu-se, portanto, compreender o tema numa perspetiva 360°.

Do ponto de vista da construção do questionário aplicado, este teve como base um conjunto de questões provenientes, em parte, de alguns estudos publicados e as restantes perguntas elaboradas para o presente estudo (numa proporção de 87%-13% para um total de 38 questões). As perguntas foram concebidas com o objetivo de testar a relação entre duas macro variáveis, Autoconhecimento e Satisfação Profissional. Neste sentido, as primeiras 37 perguntas foram direcionadas para o Autoconhecimento sendo a última questão para a Satisfação Profissional.

Indo um pouco mais em detalhe, as primeiras 4 questões aplicadas ao perfil “colaborador” (consultar apêndice II para maior detalhe sobre o questionário aplicado), e criadas para o presente estudo pelo autor deste trabalho, visaram aferir qualitativamente pontos fortes, pontos a melhorar, ações de melhoria e características não presentes que seriam na ótica do colaborador importantes para o seu desempenho profissional. Posteriormente, à luz do modelo MBTI® foi realizada uma questão no qual se pediu ao colaborador para escolher uma das dezasseis opções de resposta, que correspondem aos dezasseis tipos de personalidade do modelo. Em seguida, e à luz do modelo proposto por Peter Senge, foram aplicadas doze questões, a serem respondidas numa escala de Likert de 1-6 (discordo totalmente a concordo totalmente) referentes a três das cinco dimensões desse modelo. A primeira foi Domínio pessoal seguindo-se da Aprendizagem em Grupo e, finalmente, os Modelos Mentais (Bitencourt & Gonçalo, 1999). As outras dimensões foram consideradas não aplicáveis ao estudo em questão. No seguimento do questionário foram incluídas vinte questões provenientes do inventário clínico de autoconceito (© A. Vaz Serra, 1985, in Silva, 2012) a serem respondidas numa escala de Likert de 1-6 (discordo totalmente a concordo totalmente). Finalmente, foi aplicada uma questão criada para este estudo que visou compreender a outra macro variável em estudo, isto é, a satisfação profissional do colaborador dado o seu desempenho profissional, a responder numa escala de Likert de 1-6 (de insatisfeito a muito satisfeito).

Já no caso das questões aplicadas à esfera de cada colaborador (consultar apêndice III para maior detalhe sobre o questionário aplicado à esfera do colaborador) as mesmas seguiram a lógica acima citada. Para as primeiras quatro perguntas foram apresentadas as respostas do colaborador – sem conhecimento que as respostas apresentadas provinham desse mesmo colaborador – e pediu-se que concordasse ou discordasse com as mesmas, numa lógica binária de sim ou não, à luz da sua perceção sobre o colaborador em questão, sempre com opção de resposta aberta e não obrigatória no caso de discordância. A pergunta cinco construída à luz do modelo MBTI® foi apresentada numa lógica muito semelhante ao do questionário do colaborador apenas com a diferença da escala usada para aferir concordância ou discordância, desta feita numa escala de Likert de 1-6 (discordo totalmente a concordo totalmente). As restantes questões seguiram a lógica em cima referida, mas na perspetiva da sua perceção sobre o colaborador em questão assentes numa escala de Likert de 1-6 (discordo totalmente a concordo totalmente).

Para ambos os questionários, foi aplicado um pré-teste ao qual foi preocupação compreender quais os pontos alvo de melhoria para total clareza e entendimento para cada perfil de entrevistado. Resultante do pré-teste foram incluídas as seguintes alterações:

- Melhor enquadramento do cabeçalho do questionário com o destaque da garantia de limite de acesso direto ou indireto ao conteúdo das respostas, com vista à garantia que cada participante respondia exatamente aquilo que pensa;
- Evitar todas as questões que incluíssem “sub perguntas”, através da utilização de articulações como e/ou, nomeadamente nas 4 primeiras questões desenvolvidas especificamente para o presente estudo;
- Modificação de perguntas com a preposição até (ex. “Refira até 5 características”), impondo um número específico de respostas para que os resultados a aferir pudessem ter maior validade científica (ex. “Refira 5 características”).

Apenas uma nota importante, para as perguntas cuja resposta foi enquadrada numa escala de Likert, optou-se por utilizar uma escala de 6 pontos uma vez que de acordo com a literatura existe uma maior confiabilidade para escalas superiores ou iguais a 5 pontos (Dalmoro & Vieira, 2014). Por outro lado, a escolha de uma escala par teve por base o facto de se querer obter uma resposta concreta por parte dos colaboradores. Neste sentido, consegue-se retirar uma opção neutra de forma a “forçar” os entrevistados a optarem por um dos campos de resposta: negativo ou positivo, dentro das graduações propostas (Hodge & Gillespie, 2007).

Já na análise de dados utilizaram-se duas ferramentas, o Excel e o IBM SPSS Statistics 25. Para analisar a primeira macro variável, autoconhecimento, numa primeira instância traduziram-se todas as escalas de resposta de forma a estarem uniformizadas. Ou seja, as escalas binárias de sim ou não, presentes nas 3 primeiras questões do questionário da esfera dos colaboradores foram traduzidas de 1 (não) 6 (sim) para que

pudessem ter o mesmo peso de concordância com as restantes questões elaboradas numa escala de Likert de 1-6 (discordo totalmente a concordo totalmente).

Posteriormente, e através do IBM SPSS Statistics 25, para medir a variável autoconhecimento decidiu-se utilizar a distância euclidiana uma vez que permitia obter a distância entre as respostas dadas, por questão, entre todos os grupos: “colaborador”, “chefia”, “subordinado (a)” e “familiar/amigo(a)”.

Depois de ter apurada todas as distâncias euclidianas referidas, e através do Excel, utilizou-se a função CORREL de forma a compreender a relação entre as respostas efetivas obtidas por questão de autoconhecimento dos colaboradores (no total 37) e a questão da satisfação profissional dos colaboradores.

Finalmente, e fazendo uso da mesma função CORREL através da mesma ferramenta Excel, apurou-se a associação entre a distância média de cada colaborador para o conjunto de todas as questões de autoconhecimento face à sua esfera com a satisfação profissional dos colaboradores.

No próximo capítulo apresentam-se os resultados obtidos.

3. Apresentação de resultados

Como já explanado no capítulo anterior, foram analisadas duas variáveis, Autoconhecimento e Satisfação Profissional.

Do ponto de vista da investigação do Autoconhecimento apresentam-se os resultados globais, de todas as questões, da distância Euclidiana – para maior detalhe consultar Apêndice VI – organizados em quatro colunas: A distância média global do ID em relação à sua esfera; a distância global face à chefia; a distância global em relação ao subordinado e a distância global para o familiar/amigo.

Tabela II - Distância Euclidiana global por ID de colaborador (Autor, 2019)

ID	Média	Chefia	Subordinado	Familiar
1	1.4617559	1.667339446	1.353236331	1.364691923
2	1.288729808	1.828236296	1.093895592	0.944057538
3	1.188958204	1.32987288	1.10253479	1.134466942
7	1.601477948	1.872142853	1.472217682	1.460073309
9	1.230900795	1.297805916	1.117091835	1.277804633
10	1.450205711	1.422922837	1.264549746	1.663144549
11	1.833214837	2.004475982	2.160365586	1.334802942
12	1.70435671	2.004475982	2.160365586	1.334802942
13	1.286845811	1.481766731	1.432010733	0.946759969
14	1.373723597	1.370537837	1.516782255	1.233850698
15	1.50469838	1.373166839	1.905041471	1.23588683
16	1.493074972	2.218136968	1.261087947	1
18	1.506129188	1.405405405	1.896765943	1.216216216
19	1.072178052	1.063531936	1.17931801	0.973684211
22	1.453886884	1.398477253	1.510653071	1.452530327
23	1.342858292	1.503740411	1.514881739	1.009952726

Na interpretação da tabela II, compreende-se que o colaborador 19 foi quem apresentou em geral menor distância face às respostas dadas pela sua esfera em oposição ao colaborador 11. Já numa análise de distância apenas com a chefia o colaborador 19 é igualmente quem apresenta menor distância em oposição com o colaborador 16. Na análise de distância apenas com o subordinado o colaborador 2 apresenta menor distância em contraste com os colaboradores 11 e 12. Finalmente, numa análise de distância com o familiar/amigo(a) o colaborador 2 é igualmente quem apresenta menor distância em

oposição com o colaborador 10. A distância média global para todos os colaboradores face à sua esfera é de 1.433.

Dentro da mesma análise de Distância Euclidiana expõe-se uma tabela resumo das distâncias médias entre todos os perfis entrevistados, isto é, colaborador – denominado Eu – Chefia, subordinado e familiar/amigo (a).

Proximity Matrix Média

	Euclidean Distance			
	"Eu"	Chefia	Subordinado	Familiar/amigo (a)
"Eu"	0.000	1.56982766162745	1.48677490716601	1.2640686460
Chefia	1.570	0.000	1.675	1.577
Subordinado	1.487	1.675	0.000	1.281
Familiar/ amigo (a)	1.264	1.577	1.281	0.000

This is a dissimilarity matrix

Tabela III - Distância Euclidiana entre todos os perfis de análise (Autor, 2019)

Na tabela III está espelhada a distância euclidiana média entre todos os perfis. Dar nota que, a distância euclidiana média entre a chefia e o subordinado perante a sua visão sobre o colaborador, 1.675, é superior à distância euclidiana média entre a chefia e familiar/ amigo (a) 1.577.

Por outro lado, e também na mesma tabela, se pode compreender que a distância euclidiana média entre o familiar/amigo(a) e o subordinado face à sua visão sobre o colaborador, 1.281, é muito próxima da distância euclidiana média com o colaborador, 1.264.

Numa análise por questão apresentam-se os resultados da Distância Euclidiana organizados em quatro colunas: A distância média global de toda a amostra em relação à sua esfera; a distância global face à chefia; a distância global em relação ao subordinado e a distância global para o familiar/amigo.

Tabela IV - Distância Euclidiana por questão global e por categoria de esfera do colaborador (Autor, 2019)

ID da Pergunta	Média global	Média chefia	Média subordinado	Média familiar/amigo
1	1.864530723	4.397208691	0.883883476	0.3125
2	7.020108462	6.188474569	7.081558347	7.79029247
3	6.084245119	4.837096458	7.048358834	5.226484106
4	3.905451085	2.271236036	4.332348323	3.648224738
5	1.270833333	1.875	1.25	0.6875
6	1.25	2	1	0.75
7	1.041666667	1	1.3125	0.8125
8	0.8125	0.875	0.875	0.6875
9	0.5625	0.5	0.875	0.3125
10	1.4375	1.5625	1.5625	1.1875
11	0.854166667	0.8125	1.0625	0.6875
12	1.5	1.8125	1.5625	1.125
13	1.5625	1.375	1.75	1.5625
14	1.770833333	2.25	1.875	1.1875
15	1.166666667	1.0625	1.0625	1.375
16	1.125	1.1875	1.1875	1
17	1.354166667	1.5	1.3125	1.25
18	1.125	1.0625	1.1875	1.125
19	0.979166667	1.125	0.875	0.9375
20	0.895833333	1.4375	0.625	0.625
21	1.229166667	1.25	1.4375	1
22	1.125	1.1875	1.125	1.0625
23	1	1.6875	0.8125	0.5
24	0.833333333	1.25	0.5	0.75
25	0.75	1.0625	0.6875	0.5
26	0.916666667	1.125	0.8125	0.8125
27	0.666666667	0.75	0.6875	0.5625
28	0.8125	1.125	0.8125	0.5
29	0.916666667	1.25	0.8125	0.6875
30	0.791666667	1.0625	0.8125	0.5
31	0.583333333	0.5	0.6875	0.5625
32	1.375	1.375	1.25	1.5
33	0.729166667	0.8125	0.875	0.5
34	0.958333333	0.9375	0.9375	1
35	1.625	1.8125	1.5	1.5625
36	0.75	0.5	1.0625	0.6875
37	0.708333333	0.8125	0.625	0.6875

Numa pesquisa distinta pretendeu-se compreender a correlação entre as dezasseis respostas obtidas por questão de autoconhecimento dos colaboradores e as dezasseis respostas à questão da satisfação profissional dos colaboradores apresentando-se, em seguida, na tabela V os valores.

Tabela V - Correlação entre respostas às questões de autoconhecimento e satisfação profissional por parte dos colaboradores (Autor, 2019)

ID da Pergunta	Correlação entre respostas de pergunta (1-37) com resposta à pergunta 38
6	0.375
7	0.179968508
8	-0.125491161
9	0.204124145
10	0.239259442
11	0.098294637
12	0.530668631
13	0.486864496
14	0.282842712
15	0.076360355
16	0.419590679
17	0.331496772
18	0.080192694
19	0
20	-0.43528575
21	-0.301237617
22	0.636445827
23	0.662919213
24	0
25	0.375
26	0.309426374
27	-0.158113883
28	0
29	-0.442325868
30	0.486864496
31	0
32	-0.178174161
33	0.218870262
34	0.102062073
35	0.134993461
36	-0.144337567
37	0.452910814

Dar nota que não foi analisada a correlação para as cinco primeiras questões visto que as respostas dos colaboradores não apresentaram variação pois são perguntas elaboradas de forma a serem traduzidas como concordo totalmente (6), uma vez que se questiona, por exemplo, que características o colaborador acredita ter. Nesta ordem de ideias e para efeitos de análise de resultados atribuiu-se uma pontuação máxima. Por esta razão não se fez análise de correlação já que os resultados seriam inconclusivos.

As perguntas 12, 22 e 23 são as que apresentaram correlação forte com a variável satisfação profissional. As questões 13 e 30 apresentam uma correlação média com a variável satisfação profissional.

Finalmente, e numa análise entre as duas variáveis, Autoconhecimento e Satisfação Profissional, decidiu-se compreender qual a correlação existente entre as distâncias das respostas do colaborador em relação à sua esfera respeitante às questões correspondentes ao Autoconhecimento e, portanto, as primeiras 37 questões e a questão correspondente à Satisfação Profissional respondida pelos colaboradores, isto é, a última questão. O resultado apresenta-se em seguida na tabela VI.

Tabela VI - Correlação entre cada questão da variável Autoconhecimento com a questão da Satisfação Profissional (Autor, 2019)

ID de colaborador	Distância Média	Satisfação do Colaborador
1	1.4617559	5
2	1.288729808	6
3	1.188958204	5
7	1.601477948	4
9	1.230900795	5
10	1.450205711	5
11	1.833214837	4
12	1.70435671	5
13	1.286845811	5
14	1.373723597	4
15	1.50469838	6
16	1.493074972	6
18	1.506129188	5
19	1.072178052	6
22	1.453886884	4
23	1.342858292	5
CORREL =		-0.42649656

A correlação investigada entre estas duas variáveis em estudo foi de -0.426. Trata-se de uma correlação média e que dá a entender que quanto maior for a distância euclidiana da esfera dos colaboradores, o mesmo que dizer quanto menor for o autoconhecimento dos colaboradores, menor é a satisfação que os colaboradores apresentam com o seu trabalho.

4. Conclusões, Implicações e Recomendações para a Prática, Limitações do Estudo e Sugestões de Investigação Futura

Neste capítulo faz-se uma análise dos resultados obtidos e espelhados anteriormente na sua relação com as questões de investigação bem como a sua ligação com a revisão de literatura. Em seguida, analisa-se as implicações que o presente trabalho apresenta para a prática e eventuais recomendações para a mesma prática. Finalmente, identificam-se as principais limitações do presente trabalho e sugestões de investigação futura.

4.1. Conclusões

Com vista à estruturação das conclusões apresentam-se, em seguida, as questões de investigação por forma de, à luz dos resultados espelhados, decompor argumentos que possam ser alvo de interesse científico:

1. Será que aquilo que um colaborador pensa que é, é exatamente aquilo que é ou reflete?
2. Na existência de um *gap* entre a auto percepção e a percepção que rodeia o colaborador, qual o grupo da sua esfera que apresenta maior discordância?
3. Poderá existir uma relação entre o autoconhecimento e a satisfação profissional?
4. Quais os fatores que mais contribuem para a satisfação profissional do colaborador

*

Será que aquilo que um colaborador pensa que é, é exatamente aquilo que é ou reflete?

*

De forma a validar esta questão, e para o presente estudo limitado à sua amostra, compreende-se que nesta empresa não há colaboradores cujo que pensam que são é exatamente aquilo que são ou refletem. Na tabela II, anteriormente apresentada, pode-se compreender que todos os colaboradores da amostra apresentam distâncias de percepção – distância euclidiana – face à sua esfera, tanto no particular como no global – no que toca ao à variável autoconhecimento estudada nas questões 1 a 37.

Extrapolando da amostra, esta conclusão é facilmente corroborada pela literatura quando à luz do modelo de competência consciente de Noel Burch são evidenciados os quatro estádios que relacionam competência e consciência. Em bom rigor, qualquer ser humano apresenta (in)competência nos diferentes temas externos a si ou de si próprio, ao longo de toda a vida. Num exemplo fictício, um indivíduo pode ser considerado um excelente gestor e até ele próprio acreditar que o é, mas numa determinada competência específica (por exemplo, tolerância para com os subordinados) ser considerado incompetente à luz da percepção dos seus subordinados. Prova disto, e de forma mais empírica, é a tomada de consciência nas diferentes etapas que um indivíduo adquire ao longo do seu crescimento humano. A evolução do que o eu “acreditava” para o que agora “acredita” demonstra claramente uma evolução, lenta e gradual, ou estagnação de (in)competências ao longo do modelo de Burch. Por outro lado, Zaltman (2003), traz a discussão a relação entre consciente e inconsciente (5-95) numa perspetiva de tomada de decisão na compra que, em bom rigor, se pode aplicar na percepção do real Al Pop *et al.* (2013). É muito provável que se analisarmos um indivíduo parte dos 95% inconsciente, e agora na relação com Burch, esteja distribuído entre competência e incompetência. A mesma relação se pode aplicar à parte consciente.

António Damásio refere a ideia de que nós não somos quem pensamos ser, somos o que os outros pensam de nós, tal como Prashant também o referiu (Quora, 2015). Logo, e aplicado ao presente estudo, é natural que, ao terem sido analisadas 37 questões de autoconhecimento, haja divergência de percepções sobre autoconhecimento (e na perspetiva da esfera do colaborador no conhecimento do mesmo).

Finalmente, este resultado pode contribuir para reforçar a ideia de que independentemente da posição que um indivíduo ocupa na organização – ou até mesmo na vida – haverá sempre perspetivas diferentes da sua e, nesta sequência de ideias, um indivíduo pode e deve ser tolerante para com as opiniões/pensamentos/ideias dos outros uma vez que há uma probabilidade associada de que estejam corretos. Bennis &

Biederman (1998), explica este raciocínio de forma exemplar no seu artigo intitulado “Nenhum de nós é tão inteligente quanto nós todos juntos [colaboração criativa]”.

**

Na existência de um *gap* entre a auto percepção e a percepção que rodeia o colaborador, qual o grupo da sua esfera que apresenta maior discordância?

**

Para responder a esta questão pode-se consultar a Tabela II na qual se apresenta a distância Euclidiana da esfera do colaborador (por perfil) por colaborador e a média global. Do ponto de vista da distância euclidiana média face ao colaborador, a Chefia é o grupo que apresenta o valor com maior distância 1.570, seguindo-se do grupo Subordinado 1.487 e finalmente o grupo Familiar/Amigo (a) 1.264. Desta forma, o grupo Chefia é o que apresenta maior discordância com o colaborador face ao seu autoconhecimento.

De forma a obter uma explicação é também importante compreender várias dinâmicas decorrentes destes resultados. O grupo Familiar/Amigo (a) apresenta valores mais baixos de discordância face a questões relacionadas com a postura profissional. É também fácil de compreender que este grupo, na sua grande generalidade não tem um conhecimento aprofundado da sua postura num ambiente profissional que pode apresentar-se diferente num ambiente familiar ou informal. Esta fator pode explicar esta diferença.

Paralelamente, deve-se também entender em que meio foi realizado o presente estudo. A organização analisada apresenta um modelo de avaliação de desempenho orientado a metas e resultados. De acordo com Nascimento e Pereira (2015 in Marques, 2017a, p.15) uma avaliação de desempenho é realizada na comparação do desempenho do indivíduo com desempenhos anteriores, com desempenhos de outros colaboradores ou com desempenhos *standards*. No caso da organização alvo deste estudo o desempenho é medido sob métricas e objetivos mensais e anuais sendo que quem tem maior visibilidade destas métricas e objetivos é a chefia. Em paralelo, é também a chefia a responsável por validar todos os *outputs* do seu trabalho na sua resposta a clientes tanto externos como internos.

Já o subordinado lida com o colaborador sem pouca ou nenhuma consciência dos objetivos definidos para a sua chefia (colaborador) pelo que tem apenas visibilidade

na sua relação – no fundo e de acordo com Rainsbury *et al.* (2002) as competências necessárias para a gestão de relacionamentos entre pessoas – e na percepção das suas competências técnicas, numa visão diferente em comparação com a chefia do colaborador.

Acredita-se que por estes argumentos se consegue explicar que a Chefia é quem apresenta uma maior divergência de percepção face ao colaborador no que toca à globalidade sua esfera.

Poderá existir uma relação entre o autoconhecimento e a satisfação profissional?

A relação entre o autoconhecimento e a satisfação profissional é possível averiguar neste estudo através da análise da correlação entre as distâncias euclidianas médias obtidas na tabela II por colaborador e a respetiva indicação de satisfação profissional. Esta análise está espelhada na tabela VI. A correlação obtida foi de -0.4265. Isto significa que tanto quanto maior for a distância de percepção entre colaborador e a sua esfera face ao seu autoconhecimento menor é o grau de satisfação do próprio colaborador.

Apesar da correlação só começar a ser evidente acima de +/- 0.5 consegue-se perceber que há de facto indícios de associação isto se tiver em consideração que o presente estudo se trata de um ensaio experimental apresentando uma amostra de n=16. Neste contexto pode-se afirmar que há indícios de correlação entre as duas variáveis em análise.

O resultado vem dar mais força, por um lado às sugestões de implementação futura – refletidas neste capítulo, mais adiante – e por outro lado, reforça tanto as afirmações teóricas dos autores presentes na revisão de literatura como os estudos realizados por Kiani *et al.* (2016) em ambiente escolar e por Ghorbani *et al.* (2015) em ambiente conjugal.

Quais os fatores que mais contribuem para a satisfação profissional do colaborador?

De forma a responder a esta questão elaborou-se a tabela V de forma a evidenciar a relação entre as respostas dos colaboradores às perguntas que testam autoconhecimento e que se apresentam numa escala variação de 1 até 6 – discordo totalmente a concordo totalmente – perguntas 6 a 37, com a satisfação profissional indicada pelo colaborador, pergunta 38. As perguntas 1 a 5 foram classificadas como 6 – concordo totalmente – uma vez que, por exemplo quando na pergunta 1 se questiona “Refere CINCO características que acredites possuir?”, acredita-se que o colaborador concorda totalmente com o que respondeu. Sugere-se a consulta do apêndice VI que apresenta a numeração de todas as questões do inquérito realizado.

As perguntas que apresentam correlação são:

- Pergunta 12: “Ao encontrar dificuldades em realizar uma tarefa, procuro imediatamente o (a) meu (minha) supervisor (a) responsável” com correlação de 0.531.
- Pergunta 22: “Costumo ser rápido na execução das tarefas que tenho para fazer” com correlação de 0.636.
- Pergunta 23: “Considero-me tolerante para com as outras pessoas” com correlação de 0.663.

Para a pergunta 12, compreende-se que o facto de conseguir resolver os diferentes desafios seja por si seja pela chefia direta, ao escalar as situações, é sinal de satisfação profissional. É, na perspetiva do colaborador, apreciado o facto de se trabalhar em simbiose com a chefia, nomeadamente, em temas complexos que, provavelmente, carecem de uma aprovação ou devem ser levados a cabo pelas chefias. É aliás uma das novas recomendações dadas pelo PMI (2017), na sexta edição do PMBOK®, quando um gestor se depara com um tema que, tratando-se de um risco, deva ser monitorizado por alguém acima de si – intitulada como estratégia escalar dentro do capítulo 11 gestão do risco de projeto.

Paralelamente, mas mais rebuscado, pode-se entender esta pergunta como um entrave ao autodesenvolvimento uma vez que se os diferentes temas forem escalados sem essa necessidade o colaborador acaba por se tornar dependente de outros no seu caminho de autodesenvolvimento sendo, portanto, um entrave à sua evolução. No entanto não é esta a leitura que se acredita desta correlação entre as duas perguntas, uma vez que

Adamson (1997) afirma que a realização pessoal se encontra em profunda relação com o conceito de carreira profissional. Nesta realidade empresarial, a evolução na carreira profissional só acontece quando há autodesenvolvimento por força dos resultados e metas atingidas.

Abordando a pergunta 22, e que vem em certa medida confirmar o raciocínio da questão anteriormente analisada, associa a rapidez de execução com a satisfação profissional. Não é de estranhar que num âmbito de consultoria de gestão a eficiência seja de facto uma preocupação constante de cada colaborador. É importante fazer bem à primeira, caso contrário sucede um acumular de tarefas e com isso naturalmente uma carga laboral maior/ não alcance de determinados objetivos.

Tipicamente, quem faz bem e rápido e à luz do modelo de competência consciente de Noel Burch, encontra-se nos quadrantes competente (in)consciente. Numa outra ligação à literatura Adamson (1997) referiu que a realização pessoal se encontra em íntima relação com o conceito de carreira profissional. A evolução na carreira profissional, e enquadrada na organização no qual foi realizado o presente estudo, acontece através de um modelo de avaliação de desempenho por metas e resultados como já mencionado. É, portanto, lógico que se um colaborador atinge os seus objetivos por via da eficiência a evolução na sua carreira acontecerá e, desta forma, apresenta-se com um maior índice de satisfação profissional.

O resultado face à pergunta 23 toca numa descoberta interessante uma vez que se correlaciona a tolerância que o colaborador tem para com o seu ambiente profissional e a sua satisfação profissional. Um colaborador, nesta organização, é tanto mais satisfeito quanto mais tolerante é para com os outros.

Ghorbani *et al.* (2015) refere, no seu estudo que aborda autoconhecimento e satisfação pessoal numa relação conjugal, que a satisfação só é alcançada se um indivíduo conseguir fazer ajustes à sua personalidade de forma a se adaptar à vida conjugal. Em bom rigor, trata-se de tolerância com o conjugue para obtenção de satisfação na relação.

Por outro lado, Fargher *et al.* (2008) afirma no seu estudo que a confiança interpessoal serve como um forte preditor de satisfação no trabalho para a Europa Oriental e Ocidental e para trabalhadores masculinos e femininos. A tolerância é também um fator mencionado como preditor da satisfação no trabalho. A literatura suporta em certa medida esta evidência. Konsentokratio (2014), afirma que só é possível obter consciência na convivência entre autodeterminação e pluralismo social. De facto, e para pluralismo social a tolerância acaba por ser um elemento crucial uma vez que só é possível existir na

possibilidade de existir e aceitar outras formas de organização, contribuindo desta forma para a realização da sociedade como um todo. Numa analogia ao presente trabalho consegue-se perceber que de facto uma das características do autoconhecimento, a tolerância, é também um dos contributos para a satisfação profissional deste grupo analisado.

Finalmente, e na análise para a pergunta 23, a descoberta demonstrada na análise à primeira questão de investigação vem explicar igualmente esta necessidade de sermos mais tolerantes para com o nosso ambiente laboral. Só nos será possível evoluir do estado de inconsciente incompetente – à luz do modelo de competência consciente – se o colaborador tiver enraizado em si valores como tolerância e humildade intelectual, para aceitar discutir visões diferentes da sua.

Na tabela V surgem mais duas questões de autoconhecimento, 13 e 30, que apresentam valores de correlação com a satisfação profissional muito próximos do 0.5. Apesar de não predizerem a satisfação profissional com a mesma intensidade que as três perguntas anteriormente analisadas, em seguida apresenta-se algum enquadramento. Assim as questões 13: “Procuro não me envolver com problemas de outra área” e 30: “Quando me interrogam sobre questões importantes, conto sempre a verdade” apresentam uma correlação de 0.487.

Com este resultado entende-se que quão melhor se é a evitar problemas e a relatar os factos como realmente são, podem explicar (ainda que de forma não expressiva) a satisfação profissional.

4.2. Implicações e Recomendações para a Prática

Do ponto de vista das implicações e recomendações para a prática acredita-se que o presente estudo apresenta um valioso acrescento uma vez que até à data poucos foram os estudos feitos em meio empresarial sobre o autoconhecimento e a sua relação com a satisfação profissional. Uma pesquisa mais aprofundada sobre este tema poderá ajudar as organizações a preocuparem-se com iniciativas de autoconhecimento por forma a aumentar a eficiência organizacional e conseqüente negócio. Conseguirão, de outra forma, ver os seus colaboradores mais satisfeitos e conseqüentemente aumentarão a taxa de retenção de colaborador reduzindo custos associado a contratação e curvas de aprendizagem com novos colaboradores. Aumentam, também desta forma, a sua capacidade de sobrevivência.

O presente estudo pode abrir portas bastante interessantes para o dia-a-dia das organizações. Tendo em conta que ao longo da nossa caminhada formal de educação pouco ou nada se é incentivado a compreender o autoconhecimento, cabe naturalmente às organizações empregadoras potenciar e criar este espaço de descoberta com o objetivo de poderem contar com indivíduos mais satisfeitos e como conseqüência mais produtivos acrescentando valor ao seu trabalho e à organização.

Por um lado e de uma forma prática, a constatação que há uma relação entre estas duas variáveis poderá abrir portas no meio empresarial para fomentar espaços nos quais são promovidas ações de autoconhecimento. Desta forma, seja para a presente empresa como para qualquer outra organização, a exploração de modelos de *feedback* pode contribuir para um ambiente de maior partilha e estudo sobre quem realmente é o colaborador com conseqüências positivas, como é possível constatar, sobre a satisfação do colaborador.

De acordo com, Ashford *et al.* (2016), o *feedback* regular ajuda a sentir que se pode lidar com problemas de desempenho, contribui para o aumento motivacional do colaborador (Christ *at al.*, 2016) e pode auxiliar o colaborador a formar uma identidade de carreira (London, 2003) o que Adamson (1997), e já referido anteriormente, corrobora ao associar a realização pessoal com o conceito de carreira profissional.

Por outro lado, podem ser promovidas experiências “fora da caixa” que elevem o autoconhecimento dos colaboradores. Muitas já são as organizações que

promovem viagens, retiros ou práticas que ajudam os colaboradores no caminho do (in)consciente incompetente.

Por exemplo o *yoga*, através do conhecimento do corpo e da respiração ajuda as pessoas a mudar as pessoas no comportamento e não apenas no pensamento (Jakubczak, 2004) ou o *mindfulness* que contribui diretamente no sentido de alterar os efeitos prejudiciais da pressão de alto desempenho (Rupprecht *et al.*, 2019), por exemplo, bastante adaptado ao ambiente de consultoria.

Uma outra possibilidade com aplicação prática é a realização de retiros organizacionais nos quais, ao invés de se promover apenas o convívio e lazer se inclui no programa iniciativas que promovam a cultura de autoconhecimento e autoconsciência, seja através de *feedback* seja por intermédio de práticas/substâncias que ampliem percepção e sentidos.

Finalmente, uma recomendação prática e adaptada a organizações como a que foi alvo do presente estudo, o estabelecimento das metas e objetivos individuais devem ser realizados em conjunto entre chefia e colaborador, o que aliás é confirmado Bruccoleri & Riccobono, 2018 – aprofundado no ponto 2.3.1 da revisão de literatura – ou por Raabe *et al.* (2007) quando no seu estudo se constata que boa parte da responsabilidade pela gestão de carreiras está a mudar, progressivamente, de empregadores para funcionários adaptativos e proativos. Na perspectiva de Almeida *et. Al* (2019), o ponto mais significativo para a satisfação profissional foi o aconselhamento e orientação sobre a progressão na carreira. Assim conclui-se que intervenções de carreira de autogestão baseadas em ferramentas de acompanhamento de carreira numa organização empregadora são viáveis e apreciadas.

4.3. Limitações do estudo

Apesar dos esforços para evitar *bias*, todos os estudos apresentam as suas limitações. As interpretações dos resultados devem, portanto, ser iniciadas com os limites da mente e do dualismo cartesiano com que a ciência se depara.

Uma primeira limitação do presente estudo experimental é o facto de não se poder generalizar a relação entre a consciência do autoconhecimento e satisfação profissional uma vez que a amostra, por um lado, não apresenta dimensão para tal (n=16) e, por outro, ficou circunscrita a um grupo empresarial de média dimensão. Ainda assim, o estudo tem como objetivo ser um ensaio experimental de forma a impulsionar novas investigações sobre o tema.

Uma segunda limitação pode ser entendida do ponto de vista da construção do questionário uma vez que não foram incluídas questões contraditórias de forma a averiguar a coerência das respostas e despistar alguma eventual resposta aleatória por parte da amostra inquirida. Apesar deste facto, 83% das perguntas utilizadas no estudo foram utilizadas e validadas noutros estudos de outros autores o que dá robustez ao questionário aplicado.

Finalmente, e ainda associado ao tema questionário as primeiras quatro perguntas foram contruídas numa base binária de sim/não tendo sido, posteriormente, convertidas para uma escala de discordo totalmente/ concordo totalmente (1-6). Esta construção inicial obrigou, posteriormente e para a análise da distância euclidiana, a uma tradução da escala binária na escala de análise de 1 a 6 para que as questões pudessem ser comparáveis. Se, por um lado, a sua tradução foi aplicada a todos os questionários e logo sem consequência de enviesamento dos resultados, acabou por não proporcionar maior acuidade nos resultados obtidos.

4.4. Sugestões de Investigação Futura

Não obstante, e neste estudo, a relevância dos conceitos em análise assenta na consecução da satisfação/realização com aplicação a uma esfera empresarial. Porém, em pesquisas futuras poder-se-á, para além de colocar a lente do contexto profissional na satisfação do colaborador ou cliente, realizar uma análise a um contexto escolar, na realização do aluno ou professor, ou a um contexto social, na felicidade do cidadão/pessoa ou instrumento gestor da nação.

Uma outra sugestão passa por, num estudo semelhante no qual se investigue o autoconhecimento, aumentar a dimensão da amostra de colaboradores para que o estudo ganhe maior confiança e extrapolação associada aos resultados obtidos. Ao mesmo tempo, poderá ser incrementada o número de elementos que constituem a esfera desses colaboradores, sendo que se poderia, a título de exemplo, contar com dois indivíduos por perfil já identificado, ou até acrescentar perfis não identificados como, por exemplo, clientes.

O estudo que aqui se apresentou teve por base uma avaliação do autoconhecimento 360º uma vez que auscultou uma esfera alargada do colaborador para inferir conclusões a respeito do autoconhecimento num momento único no tempo. Num estudo futuro, propõe-se que se possa realizar uma avaliação do autoconhecimento 720º, sendo que após a primeira parte do estudo os colaboradores recebem *feedback* dos resultados com pontos de melhoria e planos de ação para que, posteriormente, se possa fazer uma nova medição com um outro questionário e assim averiguar eventuais evoluções.

Finalmente, uma outra linha de pesquisa poderá por passar por avaliar quais as características dentro do autoconhecimento que mais influenciam a satisfação profissional e por exemplo, avaliar se as características “evitar problemas” e “contar sempre a verdade” são pontos importantes para a explicação da satisfação profissional entre outras.

Referências Bibliográficas

- Adamson, S. 1997. "Career as a vehicle for the realization of self". *Career Development International*, 2 (5): 245-253, (consultado [aqui](#) em 10/03/2019).
- Adherents. 2014. Adherents.com (consultado [aqui](#) em 23/02/2019).
- Al Pop, N.; Iorga, A.M.; Pelau, C. 2013. *Using Neuromarketing Studies to Explore Emotional Intelligence - as a key to the Buying Decision Process*. European Conference on Knowledge Management. Kidmore End, Academic Conferences International Limited. (consultado [aqui](#) em 23/02/2019).
- Almeida, S.; Fernando, M.; Munoz, A.; Cartwright, S. 2019. Retaining health carers: the role of personal and organisation job resources. *Journal of Organizational Effectiveness*, 6 (2): 98-113. (Consultado [aqui](#) em 03/11/2019).
- Anupama; Mary Binu T.D.**; Dr. Tapal Dulababu. 2011. The need of '720 degree performance appraisal' in the new economy companies. *International Journal of Multidisciplinary Research*, 1 (4). (consultado [aqui](#) em 11/05/2019).
- Andrews, J.; Higson, H. 2008. Graduate employability, 'soft skills' versus 'hard' business knowledge: a European study. *Higher Education in Europe*, 33(4): 411–422.
- Araújo R.G. 2012. *Contributo dos sistemas de avaliação e gestão do desempenho da performance individual*. Dissertação de Mestrado não publicada. Lisboa: ISCTE, (consultado [aqui](#) 23/02/2019).
- Ashford S.J.; De Stobbeleir, K.; Nujella, M. 2016. To Seek or Not to Seek: Is That the Only Question? Recent Developments in Feedback-Seeking Literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3 (1): 213-239, (consultado [aqui](#) em 05/03/2019).
- Azzam, T.; Whyte, C. 2018. Evaluative feedback delivery and the factors that affect success. *Evaluation and Program Planning* 67: 148–159 (consultado [aqui](#) em 24/02/2019).
- Bailey, C.; Austin, M. 2006. 360 Degree Feedback and Developmental Outcomes: The Role of Feedback Characteristics, Self-Efficacy and Importance of Feedback Dimensions to Focal Managers' Current Role. *International Journal Of Selection And Assessment*, 14(1): 51-66.
- Bennis, W.; Biederman, P.W. 1998. None of us is as smart as all of us [creative collaborations]. *Computer*, 31(3): 116 – 117 (consultado [aqui](#) em 17/11/2019).
- Bitencourt, C.; Gonçalo, C. 1999. *O Desenvolvimento do Auto-Conhecimento como Estrutura Básica para a Aprendizagem Organizacional*. In: Encontro Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração – EnANPAD, Foz do Iguaçu. (consultado [aqui](#) em 11/05/2019).

- Booking. 2019. Booking.com TM. (consultado [aqui](#) em 24/02/2019).
- Bouso J.C.; González D.; Fondevila S.; Cutchet M.; Fernández X. 2012. Personality, Psychopathology, Life Attitudes and Neuropsychological Performance among Ritual Users of Ayahuasca: A Longitudinal Study. *PLoS ONE* 7(8): e42421. (consultado [aqui](#) em 06/03/2019).
- Bruccoleri, M; Riccobono, F. 2018. Management by objective enhances innovation behavior: An exploratory study in global management Consulting. *Knowledge and Process Management* 25(3):180-192. (consultado [aqui](#) em 24/02/2019).
- Butterworth G. 1992. Origins of Self-Perception in Infancy, *Psychological Inquiry*, 3:2, 103-111. DOI: 10.1207/s15327965pli0302_1.
- Christ, M.H.; Emett, S.; Tayler W.B.; Wood D. 2016. Compensation or feedback: Motivating performance in multidimensional tasks. *Accounting, Organizations and Society* 50: 27-40. (consultado [aqui](#) em 05/03/2019).
- Dalmoro, M.; Vieira, K.M. 2014. Dilemas na construção de escalas tipo likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados?. *RGO - Revista Gestão Organizacional*. (6). (consultado [aqui](#) em 14/07/2019).
- Dhiman, S. 2017. Self-Knowledge. In: Neal J. (eds) *Handbook of Personal and Organizational Transformation*. Springer, Cham.
- Dix A. 2017. I in an other's eye. *AI & Soc*, 34: 55–73.
- During, E. 2011. Self-knowledge and the practice of ethics: Ostad Elahi's concept of the "imperious self". *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1234 (1): 149-157. (consultado [aqui](#) em 10/03/2019).
- Eby, L.T.; Allen, T.D.; Conley, K.M.; Williamson, R.L.; Henderson, T.G.; Mancini, V. S. 2019. Mindfulness-based training interventions for employees: a qualitative review of the literature. *Human Resources Management Review*, 29 (2): 156-178. (consultado [aqui](#) em 10/03/2019).
- Ennis, M. 2008. *Competency Models: A Review of the Literature and The Role of the Employment and Training Administration (ETA)*. USA, U. S. Department of Labor. (consultado [aqui](#) em 23/02/2019).
- Eurich T. 2018. What Self-Awareness Really Is (and How to Cultivate It). *Harvard Business Review*. (consultado [aqui](#) em 23/02/2019).
- Fargher, S.; Kesting, S.; Lange, T.; Pacheco, G. 2008. Cultural heritage and job satisfaction in Eastern and Western Europe. *International Journal of Manpower; Bradford* 29:7, 630-650. DOI:10.1108/01437720810908938.
- Galvão, H.M.; Corrêa H. L; Alves, J. L. 2011. Modelo de avaliação de desempenho global para instituição de ensino superior. *Rev. Adm. UFSM*, 4 (3): 425-441. (consultado [aqui](#) em 24/02/2019).

- Gärtner, C. 2013. Enhancing Readiness for Change by Enhancing Mindfulness. *Journal of Change Management*, 13:1, 52-68. (consultado [aqui](#) em 10/03/2019).
- Gertler, B. 2011. *Self-Knowledge*. New York: Routledge. (consultado [aqui](#) em 02/11/2019).
- Gherardi, S.; Strati, A. 2017. Talking about Competence: That ‘Something’ which Exceeds the Speaking Subject. In Jörgen Sandberg, Linda Rouleau, Ann Langley, and Haridimos Tsoukas, *Skillful Performance: Enacting Expertise, Competence, and Capabilities in Organizations*: 103-124. Oxford, Oxford University Press. (consultado [aqui](#) em 23/02/2019).
- Ghorbani, N.; Watson P. J.; Fayyaz, F.; Chen, Z. 2015. Integrative Self-Knowledge and Marital Satisfaction. *The Journal of Psychology*, 149:1, 1-18. DOI:10.1080/00223980.2013.827614.
- Glassdoor. 2019. Glassdoor, Inc. (consultado [aqui](#) em 24/02/2019).
- Hodge, D. R.; Gillespie, D. F. 2007. Phrase completion scales: a better measurement approach than Likert scales? *Journal of Social Service Research*, 33 (4), p. 1-12. (consultado [aqui](#) em 14/07/2019).
- Hoornaert, S.; Ballings M.; Malthouse E. C.; Van den Poel. D. 2017. Identifying new product ideas: Waiting for the wisdom of the crowd or screening ideas in real time. *Journal of Product Innovation Management*, 34 (5): 580–97.
- Horn, D. 2008. CreativeAffirmations.com.
- J. Walter Thompson Intelligence. 2017. *The Future 100*. (consultado [aqui](#) em 07/03/2019).
- Jakubczak, M. 2004. Towards knowing ourselves: Classical yoga perspective. *Journal of Human Values*, 10 (2): 111-116. (consultado [aqui](#) em 08/03/2019).
- Johnson, G.; Connelly, S. 2014. Negative emotions in informal feedback: The benefits of disappointment and drawbacks of anger. *Human Relations*, 67 (10): 1265-1290. (consultado [aqui](#) em 05/03/2019).
- Judge, T. A., Erez, A., Bono, J. E. 1998. The power of being positive: The relation between positive self-concept and job performance. *Human Performance*, 11(2–3), 167–187.
- Kiani, S.; Iftikhar, L.; Ahmed, F. 2016. Relationship between Self Awareness and Job Satisfaction among Male and Female Government Teachers. *Journal of Applied Environmental and Biological Science*. 6(2S): 96-101. (consultado [aqui](#) em 03/11/2019).
- Konsentokratio; Introdução à filosofia consensualista. (consultado [aqui](#) em 23/02/2019). 2014.

- Loizaga-Velder, A.; Verres, R. 2014. Therapeutic Effects of Ritual Ayahuasca Use in the Treatment of Substance Dependence – Qualitative Results. *Journal of Psychoactive Drugs*, 63: 63-72. (consultado [aqui](#) em 06/03/2019).
- London, M. 2003. *How and Why Feedback Works. Job feedback: Giving, seeking, and using feedback for performance improvement* (2nd ed.): 11-34. New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates. ([consultado aqui em 01/03/2019](#)).
- Maghsoodi, A.I.; Abouhamzeh, G.; Khalilzadeh, M.; Zavadskas, E.K. 2018. Ranking and selecting the best performance appraisal method using the MULTIMOORA approach integrated Shannon's entropy. *Front. Bus. Res. China* 12 (1), 2.
- Marques, J. 2017a. *Avaliação de desempenho em consultoria de recursos humanos: estudo de caso*. Dissertação de Mestrado não publicada. Lisboa: ISCTE-IUL, 2017. Dissertação de mestrado. (consultado [aqui](#) em 24/02/2019).
- Marques, J.F. 2017b. Oh, what happiness! Finding joy and purpose through work. *Development and Learning in Organizations*, 31 (3): 1-3. (consultado [aqui](#) em 10/03/2019).
- Matsouka, K., Mihail, D.M. 2016. Graduates' employability: what do graduates and employers think?. *Industry and Higher Education* 30(5): 321–326.
- Mcgregor, A.; Reed, M. 2018. Integrating Pronunciation Into the English Language Curriculum: A Framework for Teachers. *The CATESOL Journal*, 30(1), 69-94.
- Mukherjee, A.N; Basu, S.; Faiz, B.; Paul, P. 2012. HRD in SME: a study in inculcation of the practice of conscious competence learning in moonlight engineering company. *International Journal of Management, IT and Engineering*, 2, (7): 329-344. (consultado [aqui](#) em 24/02/2019).
- Munck, L.; Souza, R.; Castro, A. L.; Zagui, C. 2011. Modelos de gestão de competências versus processo de validação. Um ponto cego?. *Revista de Administração*, 46(2):107-121.
- Neisser, U. 1988. Five kinds of self-knowledge, *Philosophical Psychology*, 1:1, 35-59. DOI: 10.1080/09515088808572924.
- Paranjpe, A.C. 2011. Indian psychology and the international context. *Psychology and Developing Societies*, 23 (1): 1-26. (consultado [aqui](#) em 08/03/2019).
- PME. Como dominar um teste psicotécnico antes que ele o domine a si. (consultado [aqui](#) em 24/02/19). 2014.
- PMI – Project Management Institute, 2017, *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide), Sixth edition*, USA, Project Management Institute, Inc.

- Pugacheva, N.B.; Ezhov, S.G.; Kozhanov, I.V.; Kozhanova, M.B.; Ogorodnikova, S., Oshaev, A., Timonin, A., Goloshumova, G. 2016. The Model of Self-realization Readiness Formation of Research Universities Students in the Process of Civic Education. *International Review of Management and Marketing*, 6(1), 128-133. (consultado [aqui](#) em 10/03/2019).
- Quezada, E.R.; Muñoz, C.G.; de la Fuente-Mella, H. 2020. Econometric Modeling of Wage Discrimination Towards Women in the Accounting Profession. In: Kantola J., Nazir S. (eds) Advances in Human Factors, Business Management and Leadership. AHFE 2019. *Advances in Intelligent Systems and Computing*, vol 961.
- Quora. 2015. Quora, Inc. (consultado [aqui](#) em 02/11/2019).
- Raabe, B.; Frese, M.; Beehr, T.A. 2007. Action regulation theory and career self-management. *Journal of Vocational Behavior* 70 (2): 297-311. (Consultado [aqui](#) em 03/11/2019).
- Rainsbury, E., Hodges, D., Burchell, N. 2002. Ranking workplace competencies: student and graduate perceptions. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education* 3(2): 9–18.
- Rebecca, J.S.; Hicks, J. A.; King, L.A.; Arndt, J. 2011. Feeling Like You Know Who You Are: Perceived True Self-Knowledge and Meaning in Life. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 37(6): 745-756. (consultado [aqui](#) em 03/11/2019).
- Reis, H.; Rodrigues, J. 2011. *Controlo de gestão - Ao encontro da eficiência*. Lisboa, Escolar Editora.
- Rupprecht, S.; Koole, W.; Chaskalson, M.; Tamdjidi, C.; West, M. 2019. Running too far ahead? Towards a broader understanding of mindfulness in organisations (Review). *Current Opinion in Psychology*, 28: 32-36. (consultado [aqui](#) em 10/03/2019).
- Sijbom, R.; Anseel, F.; Crommelinck, M.; De Beuckelaer, A.; De Stobbeleir, K. 2018. Why seeking feedback from diverse sources may not be sufficient for stimulating creativity: The role of performance dynamism and creative time pressure. *Journal of Organizational Behavior* 39 (3): 355-368. (consultado [aqui](#) em 05/03/2019).
- Silva, M. 2012. *Enfermeiros especialistas em Enfermagem de Reabilitação: Satisfação Profissional*. Dissertação de Mestrado não publicada. Viseu: IPV/ESSV, 2012. Dissertação de mestrado. (consultado [aqui](#) em 11/05/2019).
- Silva, P. C.; Costa, A. D. 2019. *Performance evaluation: possible implantation of performance evaluation in the military police of goiás, meritocracy*. Dissertação não publicada. Goiás: CAPM. (consultado [aqui](#) em 24/02/2019).
- Sousa, M. J.; Duarte, T.; Sanches, P. G.; Gomes, J. 2006. *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas (6ª Ed.)*. Lisboa, Lidel.

- Sparrow, P. 1995. Organizational competencies: a valid approach for the future?. *International Journal of Selection and Assessment*, 3(3):168-177.
- Stern, D. 1985. The Sense Of a Verbal Self, *The Interpersonal World of the Infant: A View from Psychoanalysis and Development Psychology*: 162-166. Great Britain: Biddles Ltd. (consultado [aqui](#) em 23/02/2019).
- Sun, J.; Vazire, S. 2019. Do People Know What They're Like in the Moment? *Psychological Science*, 30:3, 405-414. (consultado [aqui](#) em 02/11/2019).
- Talhi, S.; Behaz, A. 2017. Using learning styles MBTI model to adapt learning, *ACM International Conference Proceeding Series F130657*: 92-95.
- Tsakiris, M. 2017. The multisensory basis of the self: From body to identity to others. *The Quarterly Journal of Experimental Psychology*, 70:4, 597-609, DOI: 10.1080/17470218.2016.1181768.
- Tsuda, I. 1973. *École de la respiration: Il non-faire*. Paris, Le Courrier du Livre.
- Webb, S. 2012. The Cosmic-Wide Web, *New Eyes on the Universe – Twelve Cosmic Mysteries and the Tools We Need to Solve Them*: 227-240. UK: Springer Science & Business Media. (consultado [aqui](#) em 23/02/2019).
- Weightman, J. 2004. Introduction to Managing People, *Managing People*: 3-15. London. Chartered Institute of Personnel Development. (consultado [aqui](#) em 23/02/2019).
- Zaltman, G. 2003. Illumination The Mind – Consumers' Cognitive Unconscious, *How Customers Think: Essential Insights Into the Mind of the Market*: 47-53. USA: Harvard Business Press. (consultado [aqui](#) em 23/02/2019).

APÊNDICE I: Lista dos Participantes do estudo por perfil

Tabela VII - Lista dos participantes do Estudo (Autor, 2019)

ID	Perfil Colaborador	Perfil de Chefia	Perfil de Subordinado	familiar/Amigo	Observação
1	Responsável de Centro de Competência	Sócia da Empresa	Consultor júnior	Familiar	Participante
2	Consultor Sênior	Responsável de Centro de Competência	Consultor	Familiar	Participante
3	Responsável de Centro de Competência	Sócio da Empresa	Consultor	Familiar	Participante
4	Responsável por área de Suporte				Participação recusada
5	Colaboradora de área de Suporte				Participação recusada
6	Colaborador de área de Suporte				Participação recusada
7	Responsável de Centro de Competência	Sócio da Empresa	Consultor	Amigo	Participante
8	Sócia da Empresa				Participação recusada
9	Responsável por área de Suporte	Sócio da Empresa	Colaboradora de área de Suporte	Amigo	Participante
10	Sócio da Empresa	Dono da Empresa	Consultora	Amigo	Participante
11	Sócia da Empresa	Dono da Empresa	Responsável de Centro de Competência	Familiar	Participante
12	Sócio da Empresa	Dono da Empresa	Responsável de Centro de Competência	Familiar	Participante
13	Sócio da Empresa	Dono da Empresa	Colaboradora de área de Suporte	Amigo	Participante
14	Consultor Sênior	Sócio da Empresa	Consultor	Familiar	Participante
15	Sócio da Empresa	Dono da Empresa	Responsável por área de Suporte	Familiar	Participante
16	Responsável de Centro de Competência	Sócio da Empresa	Consultora	Familiar	Participante
17	Responsável por área de Suporte				Participação recusada
18	Consultor Sênior	Sócio da Empresa	Consultora	Familiar	Participante
19	Responsável por área de Suporte	Sócio da Empresa	Consultor	Familiar	Participante
20	Sócio da Empresa				Participação recusada
21	Sócio da Empresa				Participação recusada
22	Sócio da Empresa	Dono da Empresa	Consultor	Familiar	Participante
23	Sócio da Empresa	Dono da Empresa	Consultor	Familiar	Participante

APÊNDICE II: Questionário efetuado ao perfil “colaborador”

Nome: _____

Com o propósito de apresentar uma dissertação com vista a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas do aluno André Salgado da Costa Bastos, pede-se a sua colaboração no presente questionário cujo propósito é o de analisar a (co)relação entre a consciência do autoconhecimento e a felicidade/realização circunscrita à **ESFERA PROFISSIONAL**.

No momento da colaboração caso surja alguma dúvida, por não compreensão ou qualquer outra razão, sugiro que me contactem para 96X XXX XXX ou andreXXXX@gmail.com.

Dar apenas uma nota final de que **NINGUÉM TERÁ ACESSO DE FORMA DIRETA OU INDIRETA ÀS RESPOSTAS** e, portanto, para que se possa extrair conclusões consistentes pede-se que a resposta seja o mais honesta possível dentro dos limites da sua consciência presente. Obrigado pela participação.

1. Refere **cinco** características que acredites possuir?
2. Refere **cinco** características que acredites ter que melhorar?
3. Refere **cinco** características que acredites não possuir?
4. Refere **cinco** ações, em curso ou em perspectiva, que descrevam a intenção de melhorar?
5. Se te puderes descrever como profissional como te caracterizas? (Seleciona apenas 1)

Frases	Seleção
Pessoa Pensadora criativa e estratégica, com um plano para tudo.	
Pessoa Criadora inovadora com uma sede insaciável por conhecimento.	
Líder ousado (a), criativo (a) e energético (a), que resolve qualquer problema.	
Pessoa pensadora esperta e curiosa que não resiste um desafio intelectual.	
Pessoa idealista quieta e mística, porém muito inspiradora e incansável.	
Pessoa poética, bondosa e altruísta, sempre prontas para ajudar uma boa causa.	
Líder inspirador (a) e carismático (a), que conseguem hipnotizar sua audiência.	
Espírito livre, criativo, sociável e entusiástico, que encontra sempre uma razão para sorrir.	
Pessoa prática e extremamente confiável.	
Pessoa protetora, dedicada e acolhedora, sempre pronta para defender quem respeita e com quem se identifica.	
Excelente administrador (a), inigualável em gerir coisas e/ou pessoas.	
Pessoa extraordinariamente atenciosa, social e popular, sempre pronta para ajudar.	
Experimentador (a) prático (a) e ousado (a), mestre em todos tipos de ferramentas.	
Artista flexível e charmoso (a), sempre pronto (a) para explorar e experimentar algo novo.	
Pessoa inteligente, enérgica e perceptiva, que realmente gosta de arriscar.	
Animador (a) entusiasmado (a), enérgico (a) e espontâneo (a) - a vida nunca fica aborrecida perto de mim	

CONSCIÊNCIA DO AUTOCONHECIMENTO E REALIZAÇÃO PROFISSIONAL

6. Comente as seguintes afirmações de acordo com a escala apresentada:

Escala					
1	2	3	4	5	6
Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente

Afirmação	Seleção
Crítico a minha forma de trabalhar, procurando melhorias.	1 2 3 4 5 6
A minha atividade profissional tem contribuído para que eu alcance os meus objetivos pessoais.	1 2 3 4 5 6
Procuo não faltar ao trabalho pois entendo que minhas tarefas são importantes e sem mim não se realizariam com tanta facilidade.	1 2 3 4 5 6
No desenvolvimento das minhas atividades procuro agir de forma consciente e de acordo com os meus valores.	1 2 3 4 5 6
Produzo mais quando trabalho em equipa do que individualmente.	1 2 3 4 5 6
Quando me deparo com situações complexas, procuro dialogar com colegas para solucioná-las.	1 2 3 4 5 6
Ao encontrar dificuldades em realizar uma tarefa, procuro imediatamente o (a) meu (minha) supervisor (a) responsável.	1 2 3 4 5 6
Procuo não me envolver com problemas de outra área.	1 2 3 4 5 6
Fico incomodado (a) quando tenho que abrir mão de uma opinião já formada.	1 2 3 4 5 6
Tomo decisões somente quando estou seguro (a) dos resultados.	1 2 3 4 5 6
Sempre que lanço uma ideia ou um ponto de vista, espero que seja compreendida e valorizada.	1 2 3 4 5 6
Ser reconhecido (a) pelo meu trabalho é tão importante quanto receber o salário.	1 2 3 4 5 6
Sei que sou uma pessoa simpática.	1 2 3 4 5 6
Costumo ser franco e exprimir as minhas opiniões.	1 2 3 4 5 6
Tenho por hábito desistir das minhas tarefas quando encontro dificuldades.	1 2 3 4 5 6
No contacto com os outros costuma ser um indivíduo falador.	1 2 3 4 5 6
Costumo ser rápido na execução das tarefas que tenho para fazer.	1 2 3 4 5 6
Considero-me tolerante para com as outras pessoas.	1 2 3 4 5 6
Sou capaz de assumir uma responsabilidade até ao fim, mesmo que isso me traga consequências desagradáveis.	1 2 3 4 5 6
De um modo geral tenho por hábito enfrentar e resolver os meus problemas.	1 2 3 4 5 6
Sou uma pessoa usualmente bem aceite pelos outros.	1 2 3 4 5 6
Quando tenho uma ideia que me parece válida gosto de a pôr em prática.	1 2 3 4 5 6
Tenho por hábito ser persistente na resolução das minhas dificuldades.	1 2 3 4 5 6
Não sei porquê, a maioria das pessoas embirra comigo	1 2 3 4 5 6
Quando me interrogam sobre questões importantes, conto sempre a verdade.	1 2 3 4 5 6
Considero-me competente naquilo que faço.	1 2 3 4 5 6
Sou uma pessoa que gosta muito de fazer o que me apetece.	1 2 3 4 5 6
A minha maneira de ser leva-me a sentir-me na vida com um razoável bem-estar.	1 2 3 4 5 6
Considero-me uma pessoa agradável no contacto com os outros.	1 2 3 4 5 6
Quando tenho um problema que me aflige não o consigo resolver sem o auxílio dos outros.	1 2 3 4 5 6
Gosto sempre de me sair bem nas coisas que faço.	1 2 3 4 5 6
Encontro sempre energia para vencer as minhas dificuldades.	1 2 3 4 5 6

7. Indica o teu grau de satisfação com o teu desempenho profissional sobre a seguinte escala

Escala de Satisfação associada ao desempenho profissional

1	2	3	4	5	6
Totalmente Insatisfeito	Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Bastante Satisfeito	Muito Satisfeito

Autorizo a reprodução de comentários e / ou depoimentos contidos neste documento para efeitos da elaboração do presente estudo sendo que NINGUÉM TERÁ ACESSO DE FORMA DIRETA OU INDIRETA ÀS SUAS RESPOSTAS *

Sim ___

Não ___

Obrigado pela participação!

APÊNDICE III: Questionário efetuado à esfera do colaborador

NOME: _____ Relação (a preencher pelo entrevistador): _____

Com o propósito de apresentar uma dissertação com vista a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas do aluno André Salgado da Costa Bastos, pede-se a sua colaboração no presente questionário cujo propósito é o analisar a (co)relação entre a consciência do autoconhecimento e a felicidade/realização circunscrita à **ESFERA PROFISSIONAL**.

No momento da colaboração caso surja alguma dúvida, por não compreensão ou qualquer outra razão, sugiro que me contactem para 96X XXX XXX ou andresalgadob@gmail.com. Dar apenas uma nota final de que **NINGUÉM TERÁ ACESSO DE FORMA DIRETA OU INDIRETA ÀS RESPOSTAS** e, portanto, para que se possa extrair conclusões consistentes pede-se que a resposta seja o mais honesta possível dentro dos limites da sua consciência presente. Obrigado pela participação.

Pede-se que foque a sua atenção no (a) _____ e que à luz do seu real entendimento responda às seguintes questões:

1. Considera que o (a) _____ possui as seguintes características? [inserir resposta do colaborador]

A: _____	SIM ___	NÃO ___
B: _____	SIM ___	NÃO ___
C: _____	SIM ___	NÃO ___
D: _____	SIM ___	NÃO ___
E: _____	SIM ___	NÃO ___

No caso de ter assinalado NÃO, num dos itens A, B C, D ou E consegue sugerir outra característica que o (a) _____ possui?

2. Considera que o (a) _____ deve melhorar as seguintes características? [inserir resposta do colaborador]

A: _____	SIM ___	NÃO ___
B: _____	SIM ___	NÃO ___
C: _____	SIM ___	NÃO ___
D: _____	SIM ___	NÃO ___
E: _____	SIM ___	NÃO ___

No caso de ter assinalado NÃO, num dos itens A, B C, D ou E consegue sugerir outra característica que o (a) _____ deva melhorar?

3. Considera que o (a) _____ tem as seguintes características em falta? [inserir resposta do colaborador]

A: _____	SIM ___	NÃO ___
B: _____	SIM ___	NÃO ___
C: _____	SIM ___	NÃO ___
D: _____	SIM ___	NÃO ___
E: _____	SIM ___	NÃO ___

No caso de ter assinalado NÃO, num dos itens A, B C, D ou E consegue sugerir outra característica que o (a) _____ não possui?

CONSCIÊNCIA DO AUTOCONHECIMENTO E REALIZAÇÃO PROFISSIONAL

4. Em que medida, considera que seguintes ações podem, de acordo com a escala apresentada em baixo, melhorar o desempenho profissional do (a) _____? [inserir resposta do colaborador]

Escala					
1	2	3	4	5	6
Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
Nada		Pouco	Em parte	Completamente	
Ação 1				1	2 3 4
Ação 2				1	2 3 4
Ação 3				1	2 3 4
Ação 4				1	2 3 4
Ação 5				1	2 3 4

No caso de ter assinalado DISCORDO TOTALMENTE (1), numa das cinco ações anteriormente mencionadas, consegue sugerir outra ação que o (a) _____ deveria empreender?

5. Considera que a seguinte frase "(frase do Quadro escolhida pelo colaborador)" consegue descrever o (a) _____ como profissional?

Escala					
1	2	3	4	5	6
Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente

Frases	Seleção
Pessoa Pensadora criativa e estratégica, com um plano para tudo.	
Pessoa Criadora inovadora com uma sede insaciável por conhecimento.	
Líder ousado (a), criativo (a) e energético (a), que resolve qualquer problema.	
Pessoa pensadora esperta e curiosa que não resiste um desafio intelectual.	
Pessoa idealista quieta e mística, porém muito inspiradora e incansável.	
Pessoa poética, bondosa e altruísta, sempre prontas para ajudar uma boa causa.	
Líder inspirador (a) e carismático (a), que conseguem hipnotizar sua audiência.	
Espírito livre, criativo, sociável e entusiástico, que encontra sempre uma razão para sorrir.	
Pessoa prática e extremamente confiável.	
Pessoa protetora, dedicada e acolhedora, sempre pronta para defender quem respeita e com quem se identifica.	
Excelente administrador (a), inigualável em gerir coisas e/ou pessoas.	
Pessoa extraordinariamente atenciosa, social e popular, sempre pronta para ajudar.	
Experimentador (a) prático (a) e ousado (a), mestre em todos tipos de ferramentas.	
Artista flexível e charmoso (a), sempre pronto (a) para explorar e experimentar algo novo.	
Pessoa inteligente, enérgica e percetiva, que realmente gosta de arriscar.	
Animador (a) entusiasmado (a), enérgico (a) e espontâneo (a) - a vida nunca fica aborrecida perto de mim	

CONSCIÊNCIA DO AUTOCONHECIMENTO E REALIZAÇÃO PROFISSIONAL

6. Comente as seguintes afirmações relativas ao (à) _____ de acordo com a escala apresentada:

Escala					
1	2	3	4	5	6
Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente

Afirmação	Seleção
Critica a sua forma de trabalhar, procurando melhorias.	1 2 3 4 5 6
A sua atividade profissional tem contribuído para que o alcance dos seus objetivos pessoais.	1 2 3 4 5 6
Procura não faltar ao trabalho pois entende que as suas tarefas são importantes e sem ele (a) não se realizariam com tanta facilidade.	1 2 3 4 5 6
No desenvolvimento das suas atividades procura agir de forma consciente e de acordo com os seus valores.	1 2 3 4 5 6
Produz mais quando trabalha em equipa do que individualmente.	1 2 3 4 5 6
Quando se depara com situações complexas, procuro dialogar com colegas para solucioná-las.	1 2 3 4 5 6
Ao encontrar dificuldades em realizar uma tarefa, procura imediatamente o (a) seu (sua) supervisor (a) responsável.	1 2 3 4 5 6
Procura não se envolver com problemas de outra área.	1 2 3 4 5 6
Incomoda-se quando tem que abrir mão de uma opinião já formada.	1 2 3 4 5 6
Toma decisões somente quando está seguro (a) dos resultados.	1 2 3 4 5 6
Sempre que lança uma ideia ou um ponto de vista, espera que seja compreendida e valorizada.	1 2 3 4 5 6
Ser reconhecido (a) pelo seu trabalho é tão importante quanto receber o salário.	1 2 3 4 5 6
É uma pessoa simpática.	1 2 3 4 5 6
Costuma ser franco e exprimir as suas opiniões.	1 2 3 4 5 6
Tem por hábito desistir das suas tarefas quando encontra dificuldades.	1 2 3 4 5 6
No contacto com os outros costuma ser um indivíduo falador.	1 2 3 4 5 6
Costuma ser rápido na execução das tarefas que tem para fazer.	1 2 3 4 5 6
Considero-o tolerante para com as outras pessoas.	1 2 3 4 5 6
É capaz de assumir uma responsabilidade até ao fim, mesmo que isso lhe traga consequências desagradáveis.	1 2 3 4 5 6
De um modo geral tem por hábito enfrentar e resolver os seus problemas.	1 2 3 4 5 6
É uma pessoa usualmente bem aceite pelos outros.	1 2 3 4 5 6
Quando tem uma ideia que lhe parece válida gosta de a pôr em prática.	1 2 3 4 5 6
Tem por hábito ser persistente na resolução das suas dificuldades.	1 2 3 4 5 6
A maioria das pessoas embirra com ele (a)	1 2 3 4 5 6
Quando o interrogam sobre questões importantes, conta sempre a verdade.	1 2 3 4 5 6
Considera-o competente naquilo que faz.	1 2 3 4 5 6
É uma pessoa que gosta muito de fazer o que lhe apetece.	1 2 3 4 5 6
A sua maneira de ser leva-o a sentir-se na vida com um razoável bem-estar.	1 2 3 4 5 6
Considero-o uma pessoa agradável no contacto com os outros.	1 2 3 4 5 6
Quando tem um problema que o (a) aflige não consegue resolver sem o auxílio dos outros.	1 2 3 4 5 6
Gosta sempre de se sair bem nas coisas que faz.	1 2 3 4 5 6
Encontra sempre energia para vencer as dificuldades.	1 2 3 4 5 6

Escala de Satisfação associada ao desempenho profissional

1	2	3	4	5	6
Totalmente Insatisfeito	Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Bastante Satisfeito	Muito Satisfeito

7. Indique, sobre a escala anterior, a sua percepção sobre o grau de satisfação do (a) _____ no que toca ao seu desempenho profissional

Autorizo a reprodução de comentários e / ou depoimentos contidos neste documento para efeitos da elaboração do presente estudo sendo que NINGUÉM TERÁ ACESSO DE FORMA DIRETA OU INDIRETA ÀS SUAS RESPOSTAS *

Sim ____

Não ____

Obrigado pela participação!

APÊNDICE IV: Distância Euclidiana para testar autoconhecimento para um ID aleatório da amostra por questão e média do total das questões

1. Refere CINCO características que acredites possuir?	"Eu"	Chefia	Subordinado	Familiar/ amigo (a)
Foco	6	6	6	6
Inteligência	6	6	6	6
Capacidade analítica,	6	6	6	6
Capacidade de apresentar problemas complexos de forma simples,	6	6	6	6
Elevada capacidade de aprendizagem rápida	6	6	6	6

Proximity Matrix

	Euclidean Distance			
	"Eu"	Chefia	Subordinado	Familiar/ amigo (a)
"Eu"	0.000	0.000	0.000	0.000
Chefia	0.000	0.000	0.000	0.000
Subordinado	0.000	0.000	0.000	0.000
Familiar/ amigo (a)	0.000	0.000	0.000	0.000

This is a dissimilarity matrix

2. Refere CINCO características que acredites ter que melhorar?	"Eu"	Chefia	Subordinado	Familiar/ amigo (a)
Atenção aos detalhes	6	1	1	1
Excesso de confiança	6	1	1	1
Menos pessimista	6	1	1	1
Relacionamento com pessoas que não aprecio	6	6	1	1
Tolerância ao erro	6	1	1	6

Proximity Matrix

	Euclidean Distance			
	"Eu"	Chefia	Subordinado	Familiar/ amigo (a)
"Eu"	0.000	10.000	11.180	10.000
Chefia	10.000	0.000	5.000	7.071
Subordinado	11.180	5.000	0.000	5.000
Familiar/ amigo (a)	10.000	7.071	5.000	0.000

This is a dissimilarity matrix

3. Refere CINCO características que acredites não possuir?	"Eu"	Chefia	Subordinado	Familiar/ amigo (a)
Nível elevado de conhecimento global sobre todas as matérias (achar que sei tudo),	6	1	6	1
Capacidade de previsão completa de todos os cenários possíveis e impossíveis	6	1	1	1
Sonhador irrealista	6	1	6	6
Elevada paciência	6	6	6	6
Opinar sobre todo e qualquer tema	6	1	6	1

Proximity Matrix

	Euclidean Distance			
	"Eu"	Chefia	Subordinado	Familiar/ amigo (a)
"Eu"	0.000	10.000	5.000	8.660
Chefia	10.000	0.000	8.660	5.000

CONSCIÊNCIA DO AUTOCONHECIMENTO E REALIZAÇÃO PROFISSIONAL

Subordinado	5.000	8.660	0.000	7.071
Familiar/ amigo (a)	8.660	5.000	7.071	0.000

This is a dissimilarity matrix

4. Refere CINCO ações, em curso ou em perspectiva, que descrevam a intenção de melhorar?	"Eu"	Chefia	Subordinado	Familiar/ amigo (a)
Desenvolver consciência de que tenho de melhorar	6	3	5	1
Ter um plano de melhoria com milestones	6	5	4	1
Auto-análise com regularidade	6	5	3	1
Preparar determinadas interações ou reuniões com tempo e ensaiando	6	4	4	1
Aprender com os erros	6	4	6	4

Proximity Matrix

	Euclidean Distance			
	"Eu"	Chefia	Subordinado	Familiar/ amigo (a)
"Eu"	0.000	4.359	4.243	10.198
Chefia	4.359	0.000	3.606	6.708
Subordinado	4.243	3.606	0.000	6.481
Familiar/ amigo (a)	10.198	6.708	6.481	0.000

This is a dissimilarity matrix

5. Se te puderes descrever como profissional como te caracterizas?	"Eu"	Chefia	Subordinado	Familiar/ amigo (a)
Líder ousado (a), criativo (a) e energético (a), que resolve qualquer problema.	6	2	5	6

Proximity Matrix

	Euclidean Distance			
	"Eu"	Chefia	Subordinado	Familiar/ amigo (a)
"Eu"	0.000	4.000	1.000	0.000
Chefia	4.000	0.000	3.000	4.000
Subordinado	1.000	3.000	0.000	1.000
Familiar/ amigo (a)	0.000	4.000	1.000	0.000

This is a dissimilarity matrix

6. Comente as seguintes afirmações de acordo com a escala que se apresenta: [Crítico a minha forma de trabalhar, procurando melhorias.]	"Eu#"	Chefia	Subordinado	Familiar/ amigo (a)
6 - Concordo totalmente	6	4	5	6

Proximity Matrix

	Euclidean Distance			
	"Eu#"	Chefia	Subordinado	Familiar/ amigo (a)
"Eu#"	0.000	2.000	1.000	0.000
Chefia	2.000	0.000	1.000	2.000
Subordinado	1.000	1.000	0.000	1.000
Familiar/ amigo (a)	0.000	2.000	1.000	0.000

This is a dissimilarity matrix

[A minha atividade profissional tem contribuído para que eu alcance os meus objetivos pessoais.]	"Eu#	Chefia	Subordinado	Familiar/ amigo (a)
6 - Concordo totalmente	6	4	5	6

Proximity Matrix

	Euclidean Distance			
	"Eu#	Chefia	Subordinado	Familiar/ amigo (a)
"Eu#	0.000	2.000	1.000	0.000
Chefia	2.000	0.000	1.000	2.000
Subordinado	1.000	1.000	0.000	1.000
Familiar/ amigo (a)	0.000	2.000	1.000	0.000

This is a dissimilarity matrix

[Procuo não faltar ao trabalho pois entendo que minhas tarefas são importantes e sem mim 0 se realizariam com tanta facilidade.]	"Eu#	Chefia	Subordinado	Familiar/ amigo (a)
6 - Concordo totalmente	6	5	6	6

Proximity Matrix

	Euclidean Distance			
	"Eu#	Chefia	Subordinado	Familiar/ amigo (a)
"Eu#	0.000	1.000	0.000	0.000
Chefia	1.000	0.000	1.000	1.000
Subordinado	0.000	1.000	0.000	0.000
Familiar/ amigo (a)	0.000	1.000	0.000	0.000

This is a dissimilarity matrix

[No desenvolvimento das minhas atividades procuro agir de forma consciente e de acordo com os meus valores.]	"Eu#	Chefia	Subordinado	Familiar/ amigo (a)
6 - Concordo totalmente	6	6	5	6

Proximity Matrix

	Euclidean Distance			
	"Eu#	Chefia	Subordinado	Familiar/ amigo (a)
"Eu#	0.000	0.000	1.000	0.000
Chefia	0.000	0.000	1.000	0.000
Subordinado	1.000	1.000	0.000	1.000
Familiar/ amigo (a)	0.000	0.000	1.000	0.000

This is a dissimilarity matrix

[Produzo mais quando trabalho em equipa do que individualmente.]	"Eu#	Chefia	Subordinado	Familiar/ amigo (a)
4 - Concordo parcialmente	4	2	5	5

Proximity Matrix

	Euclidean Distance			
	"Eu#	Chefia	Subordinado	Familiar/ amigo (a)
"Eu#	0.000	2.000	1.000	1.000
Chefia	2.000	0.000	3.000	3.000
Subordinado	1.000	3.000	0.000	0.000
Familiar/ amigo (a)	1.000	3.000	0.000	0.000

This is a dissimilarity matrix

[Quando me deparo com situações complexas, procuro dialogar com colegas para solucioná-las.]	"Eu#	Chefia	Subordinado	Familiar/ amigo (a)
5 - Concordo	5	5	6	5

Proximity Matrix

	"Eu#	Euclidean Distance		
		Chefia	Subordinado	Familiar/ amigo (a)
"Eu#	0.000	0.000	1.000	0.000
Chefia	0.000	0.000	1.000	0.000
Subordinado	1.000	1.000	0.000	1.000
Familiar/ amigo (a)	0.000	0.000	1.000	0.000

This is a dissimilarity matrix

[Ao encontrar dificuldades em realizar uma tarefa, procuro imediatamente o (a) meu (minha) supervisor (a) responsável.]	"Eu#	Chefia	Subordinado	Familiar/ amigo (a)
4 - Concordo parcialmente	4	2	2	2

Proximity Matrix

	"Eu#	Euclidean Distance		
		Chefia	Subordinado	Familiar/ amigo (a)
"Eu#	0.000	2.000	2.000	2.000
Chefia	2.000	0.000	0.000	0.000
Subordinado	2.000	0.000	0.000	0.000
Familiar/ amigo (a)	2.000	0.000	0.000	0.000

This is a dissimilarity matrix

[Procuro não me envolver com problemas de outra área.]	"Eu#	Chefia	Subordinado	Familiar/ amigo (a)
5 - Concordo	5	5	2	4

Proximity Matrix

	"Eu#	Euclidean Distance		
		Chefia	Subordinado	Familiar/ amigo (a)
"Eu#	0.000	0.000	3.000	1.000
Chefia	0.000	0.000	3.000	1.000
Subordinado	3.000	3.000	0.000	2.000
Familiar/ amigo (a)	1.000	1.000	2.000	0.000

This is a dissimilarity matrix

[Fico incomodado (a) quando tenho que abrir mão de uma opinião já formada.]	"Eu#	Chefia	Subordinado	Familiar/ amigo (a)
1 - Discordo totalmente	1	3	3	2

Proximity Matrix

	"Eu#	Euclidean Distance		
		Chefia	Subordinado	Familiar/ amigo (a)
"Eu#	0.000	2.000	2.000	1.000
Chefia	2.000	0.000	0.000	1.000
Subordinado	2.000	0.000	0.000	1.000
Familiar/ amigo (a)	1.000	1.000	1.000	0.000

This is a dissimilarity matrix

[Tomo decisões somente quando estou seguro (a) dos resultados.]	"Eu#	Chefia	Subordinado	Familiar/ amigo (a)
2 - Discordo	2	4	2	6

Proximity Matrix

	Euclidean Distance			
	"Eu#	Chefia	Subordinado	Familiar/ amigo (a)
"Eu#	0.000	2.000	0.000	4.000
Chefia	2.000	0.000	2.000	2.000
Subordinado	0.000	2.000	0.000	4.000
Familiar/ amigo (a)	4.000	2.000	4.000	0.000

This is a dissimilarity matrix

[Sempre que lanço uma ideia ou um ponto de vista, espero que seja compreendida e valorizada.]	"Eu#	Chefia	Subordinado	Familiar/ amigo (a)
6 - Concordo totalmente	6	4	4	5

Proximity Matrix

	Euclidean Distance			
	"Eu#	Chefia	Subordinado	Familiar/ amigo (a)
"Eu#	0.000	2.000	2.000	1.000
Chefia	2.000	0.000	0.000	1.000
Subordinado	2.000	0.000	0.000	1.000
Familiar/ amigo (a)	1.000	1.000	1.000	0.000

This is a dissimilarity matrix

[Ser reconhecido (a) pelo meu trabalho é tão importante quanto receber o salário.]	"Eu#	Chefia	Subordinado	Familiar/ amigo (a)
5 - Concordo	5	5	4	6

Proximity Matrix

	Euclidean Distance			
	"Eu#	Chefia	Subordinado	Familiar/ amigo (a)
"Eu#	0.000	0.000	1.000	1.000
Chefia	0.000	0.000	1.000	1.000
Subordinado	1.000	1.000	0.000	2.000
Familiar/ amigo (a)	1.000	1.000	2.000	0.000

This is a dissimilarity matrix

[Sei que sou uma pessoa simpática.]	"Eu#	Chefia	Subordinado	Familiar/ amigo (a)
4 - Concordo parcialmente	4	4	6	6

Proximity Matrix

	Euclidean Distance			
	"Eu#	Chefia	Subordinado	Familiar/ amigo (a)
"Eu#	0.000	0.000	2.000	2.000
Chefia	0.000	0.000	2.000	2.000
Subordinado	2.000	2.000	0.000	0.000
Familiar/ amigo (a)	2.000	2.000	0.000	0.000

This is a dissimilarity matrix

[Costumo ser franco e exprimir as minhas opiniões.]	"Eu#	Chefia	Subordinado	Familiar/ amigo (a)
5 - Concordo	5	5	6	6

Proximity Matrix

	Euclidean Distance			
	"Eu#	Chefia	Subordinado	Familiar/ amigo (a)
"Eu#	0.000	0.000	1.000	1.000
Chefia	0.000	0.000	1.000	1.000
Subordinado	1.000	1.000	0.000	0.000
Familiar/ amigo (a)	1.000	1.000	0.000	0.000

This is a dissimilarity matrix

[Tenho por hábito desistir das minhas tarefas quando encontro dificuldades.]	"Eu#	Chefia	Subordinado	Familiar/ amigo (a)
1 - Discordo totalmente	1	1	1	1

Proximity Matrix

	Euclidean Distance			
	"Eu#	Chefia	Subordinado	Familiar/ amigo (a)
"Eu#	0.000	0.000	0.000	0.000
Chefia	0.000	0.000	0.000	0.000
Subordinado	0.000	0.000	0.000	0.000
Familiar/ amigo (a)	0.000	0.000	0.000	0.000

This is a dissimilarity matrix

[No contacto com os outros costuma ser um indivíduo falador.]	"Eu#	Chefia	Subordinado	Familiar/ amigo (a)
5 - Concordo	5	5	5	6

Proximity Matrix

	Euclidean Distance			
	"Eu#	Chefia	Subordinado	Familiar/ amigo (a)
"Eu#	0.000	0.000	0.000	1.000
Chefia	0.000	0.000	0.000	1.000
Subordinado	0.000	0.000	0.000	1.000
Familiar/ amigo (a)	1.000	1.000	1.000	0.000

This is a dissimilarity matrix

[Costumo ser rápido na execução das tarefas que tenho para fazer.]	"Eu#	Chefia	Subordinado	Familiar/ amigo (a)
5 - Concordo	5	5	5	6

Proximity Matrix

	Euclidean Distance			
	"Eu#	Chefia	Subordinado	Familiar/ amigo (a)
"Eu#	0.000	0.000	0.000	1.000
Chefia	0.000	0.000	0.000	1.000
Subordinado	0.000	0.000	0.000	1.000
Familiar/ amigo (a)	1.000	1.000	1.000	0.000

This is a dissimilarity matrix

[Considero-me tolerante para com as outras pessoas.]	"Eu#	Chefia	Subordinado	Familiar/ amigo (a)
4 - Concordo parcialmente	4	3	5	5

Proximity Matrix

	Euclidean Distance			
	"Eu#	Chefia	Subordinado	Familiar/ amigo (a)
"Eu#	0.000	1.000	1.000	1.000
Chefia	1.000	0.000	2.000	2.000
Subordinado	1.000	2.000	0.000	0.000
Familiar/ amigo (a)	1.000	2.000	0.000	0.000

This is a dissimilarity matrix

[Sou capaz de assumir uma responsabilidade até ao fim, mesmo que isso me traga consequências desagradáveis.]	"Eu#	Chefia	Subordinado	Familiar/ amigo (a)
6 - Concordo totalmente	6	4	6	6

Proximity Matrix

	Euclidean Distance			
	"Eu#	Chefia	Subordinado	Familiar/ amigo (a)
"Eu#	0.000	2.000	0.000	0.000
Chefia	2.000	0.000	2.000	2.000
Subordinado	0.000	2.000	0.000	0.000
Familiar/ amigo (a)	0.000	2.000	0.000	0.000

This is a dissimilarity matrix

[De um modo geral tenho por hábito enfrentar e resolver os meus problemas.]	"Eu#	Chefia	Subordinado	Familiar/ amigo (a)
6 - Concordo totalmente	6	5	6	6

Proximity Matrix

	Euclidean Distance			
	"Eu#	Chefia	Subordinado	Familiar/ amigo (a)
"Eu#	0.000	1.000	0.000	0.000
Chefia	1.000	0.000	1.000	1.000
Subordinado	0.000	1.000	0.000	0.000
Familiar/ amigo (a)	0.000	1.000	0.000	0.000

This is a dissimilarity matrix

[Sou uma pessoa usualmente bem aceite pelos outros.]	"Eu#	Chefia	Subordinado	Familiar/ amigo (a)
5 - Concordo	5	4	5	5

Proximity Matrix

	Euclidean Distance			
	"Eu#	Chefia	Subordinado	Familiar/ amigo (a)
"Eu#	0.000	1.000	0.000	0.000
Chefia	1.000	0.000	1.000	1.000
Subordinado	0.000	1.000	0.000	0.000
Familiar/ amigo (a)	0.000	1.000	0.000	0.000

This is a dissimilarity matrix

[Quando tenho uma ideia que me parece válida gosto de a pôr em prática.]	"Eu#	Chefia	Subordinado	Familiar/ amigo (a)
6 - Concordo totalmente	6	4	5	6

Proximity Matrix

	Euclidean Distance			
	"Eu#	Chefia	Subordinado	Familiar/ amigo (a)
"Eu#	0.000	2.000	1.000	0.000
Chefia	2.000	0.000	1.000	2.000
Subordinado	1.000	1.000	0.000	1.000
Familiar/ amigo (a)	0.000	2.000	1.000	0.000

This is a dissimilarity matrix

[Tenho por hábito ser persistente na resolução das minhas dificuldades.]	"Eu#	Chefia	Subordinado	Familiar/ amigo (a)
6 - Concordo totalmente	6	5	5	6

Proximity Matrix

	Euclidean Distance			
	"Eu#	Chefia	Subordinado	Familiar/ amigo (a)
"Eu#	0.000	1.000	1.000	0.000
Chefia	1.000	0.000	0.000	1.000
Subordinado	1.000	0.000	0.000	1.000
Familiar/ amigo (a)	0.000	1.000	1.000	0.000

This is a dissimilarity matrix

[Não sei porquê, a maioria das pessoas embirra comigo]	"Eu#	Chefia	Subordinado	Familiar/ amigo (a)
2 - Discordo	2	3	2	2

Proximity Matrix

	Euclidean Distance			
	"Eu#	Chefia	Subordinado	Familiar/ amigo (a)
"Eu#	0.000	1.000	0.000	0.000
Chefia	1.000	0.000	1.000	1.000
Subordinado	0.000	1.000	0.000	0.000
Familiar/ amigo (a)	0.000	1.000	0.000	0.000

This is a dissimilarity matrix

[Quando me interrogam sobre questões importantes, conto sempre a verdade.]	"Eu#	Chefia	Subordinado	Familiar/ amigo (a)
6 - Concordo totalmente	6	5	5	6

Proximity Matrix

	Euclidean Distance			
	"Eu#	Chefia	Subordinado	Familiar/ amigo (a)
"Eu#	0.000	1.000	1.000	0.000
Chefia	1.000	0.000	0.000	1.000
Subordinado	1.000	0.000	0.000	1.000
Familiar/ amigo (a)	0.000	1.000	1.000	0.000

This is a dissimilarity matrix

[Considero-me competente naquilo que faço.]	"Eu#	Chefia	Subordinado	Familiar/ amigo (a)
5 - Concordo	5	5	5	6

Proximity Matrix

	"Eu#	Euclidean Distance		
		Chefia	Subordinado	Familiar/ amigo (a)
"Eu#	0.000	0.000	0.000	1.000
Chefia	0.000	0.000	0.000	1.000
Subordinado	0.000	0.000	0.000	1.000
Familiar/ amigo (a)	1.000	1.000	1.000	0.000

This is a dissimilarity matrix

[Sou uma pessoa que gosta muito de fazer o que me apetece.]	"Eu#	Chefia	Subordinado	Familiar/ amigo (a)
4 - Concordo parcialmente	4	2	2	6

Proximity Matrix

	"Eu#	Euclidean Distance		
		Chefia	Subordinado	Familiar/ amigo (a)
"Eu#	0.000	2.000	2.000	2.000
Chefia	2.000	0.000	0.000	4.000
Subordinado	2.000	0.000	0.000	4.000
Familiar/ amigo (a)	2.000	4.000	4.000	0.000

This is a dissimilarity matrix

[A minha maneira de ser leva-me a sentir-me na vida com um razoável bem-estar.]	"Eu#	Chefia	Subordinado	Familiar/ amigo (a)
6 - Concordo totalmente	6	5	5	6

Proximity Matrix

	"Eu#	Euclidean Distance		
		Chefia	Subordinado	Familiar/ amigo (a)
"Eu#	0.000	1.000	1.000	0.000
Chefia	1.000	0.000	0.000	1.000
Subordinado	1.000	0.000	0.000	1.000
Familiar/ amigo (a)	0.000	1.000	1.000	0.000

This is a dissimilarity matrix

[Considero-me uma pessoa agradável no contacto com os outros.]	"Eu#	Chefia	Subordinado	Familiar/ amigo (a)
6 - Concordo totalmente	6	4	5	5

Proximity Matrix

	"Eu#	Euclidean Distance		
		Chefia	Subordinado	Familiar/ amigo (a)
"Eu#	0.000	2.000	1.000	1.000
Chefia	2.000	0.000	1.000	1.000
Subordinado	1.000	1.000	0.000	0.000
Familiar/ amigo (a)	1.000	1.000	0.000	0.000

This is a dissimilarity matrix

[Quando tenho um problema que me aflige não o consigo resolver sem o auxílio dos outros.]	"Eu#	Chefia	Subordinado	Familiar/ amigo (a)
3 - Discordo parcialmente	3	2	2	3

Proximity Matrix

	"Eu#	Euclidean Distance		
		Chefia	Subordinado	Familiar/ amigo (a)
"Eu#	0.000	1.000	1.000	0.000
Chefia	1.000	0.000	0.000	1.000
Subordinado	1.000	0.000	0.000	1.000
Familiar/ amigo (a)	0.000	1.000	1.000	0.000

This is a dissimilarity matrix

[Gosto sempre de me sair bem nas coisas que faço.]	"Eu#	Chefia	Subordinado	Familiar/ amigo (a)
6 - Concordo totalmente	6	5	6	6

Proximity Matrix

	"Eu#	Euclidean Distance		
		Chefia	Subordinado	Familiar/ amigo (a)
"Eu#	0.000	1.000	0.000	0.000
Chefia	1.000	0.000	1.000	1.000
Subordinado	0.000	1.000	0.000	0.000
Familiar/ amigo (a)	0.000	1.000	0.000	0.000

This is a dissimilarity matrix

[Encontro sempre energia para vencer as minhas dificuldades.]	"Eu#	Chefia	Subordinado	Familiar/ amigo (a)
6 - Concordo totalmente	6	5	5	6

Proximity Matrix

	"Eu#	Euclidean Distance		
		Chefia	Subordinado	Familiar/ amigo (a)
"Eu#	0.000	1.000	1.000	0.000
Chefia	1.000	0.000	0.000	1.000
Subordinado	1.000	0.000	0.000	1.000
Familiar/ amigo (a)	0.000	1.000	1.000	0.000

This is a dissimilarity matrix

Proximity Matrix Average ID

	"Eu"	Euclidean Distance		
		Chefia	Subordinado	Familiar/ amigo (a)
"Eu"	0.000	1.667	1.353	1.365
Chefia	1.667	0.000	1.244	1.757
Subordinado	1.353	1.244	0.000	1.330
Familiar/ amigo (a)	1.365	1.757	1.330	0.000

This is a dissimilarity matrix

APÊNDICE V: Distância Euclidiana média para testar autoconhecimento para toda a amostra por questão e média do total das questões

1. Refere CINCO características que acredites possuir?

Proximity Matrix

	Euclidean Distance			
	"Eu"	Chefia	Subordinado	Familiar/ amigo (a)
"Eu"	0.000	4.397	0.884	0.313
Chefia	4.397	0.000	4.397	4.497
Subordinado	0.884	4.397	0.000	1.196
Familiar/ amigo (a)	0.313	4.497	1.196	0.000

This is a dissimilarity matrix

2. Refere CINCO características que acredites ter que melhorar?

Proximity Matrix

	Euclidean Distance			
	"Eu"	Chefia	Subordinado	Familiar/ amigo (a)
"Eu"	0.000	6.188	7.082	7.790
Chefia	6.188	0.000	7.187	7.002
Subordinado	7.082	7.187	0.000	7.447
Familiar/ amigo (a)	7.790	7.002	7.447	0.000

This is a dissimilarity matrix

3. Refere CINCO características que acredites não possuir?

Proximity Matrix

	Euclidean Distance			
	"Eu"	Chefia	Subordinado	Familiar/ amigo (a)
"Eu"	0.000	5.160	7.518	5.575
Chefia	5.160	0.000	6.285	5.471
Subordinado	7.518	6.285	0.000	5.286
Familiar/ amigo (a)	5.575	5.471	5.286	0.000

This is a dissimilarity matrix

4. Refere CINCO ações, em curso ou em perspectiva, que descrevam a intenção de melhorar?

Proximity Matrix

	Euclidean Distance			
	"Eu"	Chefia	Subordinado	Familiar/ amigo (a)
"Eu"	0.000	2.596	4.951	4.169
Chefia	2.596	0.000	4.142	4.064
Subordinado	4.951	4.142	0.000	3.606
Familiar/ amigo (a)	4.169	4.064	3.606	0.000

This is a dissimilarity matrix

5. Se te puderes descrever como profissional como te caracterizas?

Proximity Matrix

	Euclidean Distance			
	"Eu"	Chefia	Subordinado	Familiar/ amigo (a)
"Eu"	0.000	1.875	1.250	0.688
Chefia	1.875	0.000	0.875	1.313
Subordinado	1.250	0.875	0.000	0.813

Familiar/ amigo (a)	0.688	1.313	0.813	0.000
---------------------	-------	-------	-------	-------

This is a dissimilarity matrix

6. Comente as seguintes afirmações de acordo com a escala que se apresenta: [Crítico a minha forma de trabalhar, procurando melhorias.]

Proximity Matrix

	Euclidean Distance			
	"Eu#	Chefia	Subordinado	Familiar/ amigo (a)
"Eu#	0.000	2.000	1.000	0.750
Chefia	2.000	0.000	1.250	1.625
Subordinado	1.000	1.250	0.000	1.000
Familiar/ amigo (a)	0.750	1.625	1.000	0.000

This is a dissimilarity matrix

[A minha atividade profissional tem contribuído para que eu alcance os meus objetivos pessoais.]

Proximity Matrix

	Euclidean Distance			
	"Eu#	Chefia	Subordinado	Familiar/ amigo (a)
"Eu#	0.000	1.000	1.313	0.813
Chefia	1.000	0.000	1.313	0.563
Subordinado	1.313	1.313	0.000	0.875
Familiar/ amigo (a)	0.813	0.563	0.875	0.000

This is a dissimilarity matrix

[Procuo não faltar ao trabalho pois entendo que minhas tarefas são importantes e sem mim 0 se realizariam com tanta facilidade.]

Proximity Matrix

	Euclidean Distance			
	"Eu#	Chefia	Subordinado	Familiar/ amigo (a)
"Eu#	0.000	0.875	0.875	0.688
Chefia	0.875	0.000	1.125	0.938
Subordinado	0.875	1.125	0.000	0.938
Familiar/ amigo (a)	0.688	0.938	0.938	0.000

This is a dissimilarity matrix

[No desenvolvimento das minhas atividades procuro agir de forma consciente e de acordo com os meus valores.]

Proximity Matrix

	Euclidean Distance			
	"Eu#	Chefia	Subordinado	Familiar/ amigo (a)
"Eu#	0.000	0.500	0.875	0.313
Chefia	0.500	0.000	0.875	0.563
Subordinado	0.875	0.875	0.000	0.813
Familiar/ amigo (a)	0.313	0.563	0.813	0.000

This is a dissimilarity matrix

[Produzo mais quando trabalho em equipa do que individualmente.]

Proximity Matrix

	Euclidean Distance			
	"Eu#	Chefia	Subordinado	Familiar/ amigo (a)
"Eu#	0.000	1.563	1.563	1.188
Chefia	1.563	0.000	1.250	1.625
Subordinado	1.563	1.250	0.000	0.750

Familiar/ amigo (a)	1.188	1.625	0.750	0.000
---------------------	-------	-------	-------	-------

This is a dissimilarity matrix

[Quando me deparo com situações complexas, procuro dialogar com colegas para solucioná-las.]

Proximity Matrix

	Euclidean Distance			
	"Eu#	Chefia	Subordinado	Familiar/ amigo (a)
"Eu#	0.000	0.813	1.063	0.688
Chefia	0.813	0.000	1.125	1.125
Subordinado	1.063	1.125	0.000	1.000
Familiar/ amigo (a)	0.688	1.125	1.000	0.000

This is a dissimilarity matrix

[Ao encontrar dificuldades em realizar uma tarefa, procuro imediatamente o (a) meu (minha) supervisor (a) responsável.]

Proximity Matrix

	Euclidean Distance			
	"Eu#	Chefia	Subordinado	Familiar/ amigo (a)
"Eu#	0.000	1.813	1.563	1.125
Chefia	1.813	0.000	2.125	1.438
Subordinado	1.563	2.125	0.000	1.313
Familiar/ amigo (a)	1.125	1.438	1.313	0.000

This is a dissimilarity matrix

[Procuro não me envolver com problemas de outra área.]

Proximity Matrix

	Euclidean Distance			
	"Eu#	Chefia	Subordinado	Familiar/ amigo (a)
"Eu#	0.000	1.375	1.750	1.563
Chefia	1.375	0.000	1.500	1.563
Subordinado	1.750	1.500	0.000	1.563
Familiar/ amigo (a)	1.563	1.563	1.563	0.000

This is a dissimilarity matrix

[Fico incomodado (a) quando tenho que abrir mão de uma opinião já formada.]

Proximity Matrix

	Euclidean Distance			
	"Eu#	Chefia	Subordinado	Familiar/ amigo (a)
"Eu#	0.000	2.250	1.875	1.188
Chefia	2.250	0.000	1.500	2.313
Subordinado	1.875	1.500	0.000	1.438
Familiar/ amigo (a)	1.188	2.313	1.438	0.000

This is a dissimilarity matrix

[Tomo decisões somente quando estou seguro (a) dos resultados.]

Proximity Matrix

	Euclidean Distance			
	"Eu#	Chefia	Subordinado	Familiar/ amigo (a)
"Eu#	0.000	1.063	1.063	1.375
Chefia	1.063	0.000	1.000	1.188
Subordinado	1.063	1.000	0.000	0.938
Familiar/ amigo (a)	1.375	1.188	0.938	0.000

This is a dissimilarity matrix

[Sempre que lanço uma ideia ou um ponto de vista, espero que seja compreendida e valorizada.]

	Proximity Matrix			
	"Eu#	Chefia	Subordinado	Familiar/ amigo (a)
"Eu#	0.000	1.188	1.188	1.000
Chefia	1.188	0.000	1.250	0.813
Subordinado	1.188	1.250	0.000	0.938
Familiar/ amigo (a)	1.000	0.813	0.938	0.000

This is a dissimilarity matrix

[Ser reconhecido (a) pelo meu trabalho é tão importante quanto receber o salário.]

	Proximity Matrix			
	"Eu#	Chefia	Subordinado	Familiar/ amigo (a)
"Eu#	0.000	1.500	1.313	1.250
Chefia	1.500	0.000	1.563	0.875
Subordinado	1.313	1.563	0.000	1.438
Familiar/ amigo (a)	1.250	0.875	1.438	0.000

This is a dissimilarity matrix

[Sei que sou uma pessoa simpática.]

	Proximity Matrix			
	"Eu#	Chefia	Subordinado	Familiar/ amigo (a)
"Eu#	0.000	1.063	1.188	1.125
Chefia	1.063	0.000	1.000	0.813
Subordinado	1.188	1.000	0.000	0.688
Familiar/ amigo (a)	1.125	0.813	0.688	0.000

This is a dissimilarity matrix

[Costumo ser franco e exprimir as minhas opiniões.]

	Proximity Matrix			
	"Eu#	Chefia	Subordinado	Familiar/ amigo (a)
"Eu#	0.000	1.125	0.875	0.938
Chefia	1.125	0.000	1.125	1.063
Subordinado	0.875	1.125	0.000	0.688
Familiar/ amigo (a)	0.938	1.063	0.688	0.000

This is a dissimilarity matrix

[Tenho por hábito desistir das minhas tarefas quando encontro dificuldades.]

	Proximity Matrix			
	"Eu#	Chefia	Subordinado	Familiar/ amigo (a)
"Eu#	0.000	1.438	0.625	0.625
Chefia	1.438	0.000	1.313	1.438
Subordinado	0.625	1.313	0.000	0.625
Familiar/ amigo (a)	0.625	1.438	0.625	0.000

This is a dissimilarity matrix

[No contacto com os outros costuma ser um indivíduo falador.]

	Proximity Matrix			Euclidean Distance
	"Eu#	Chefia	Subordinado	
"Eu#	0.000	1.250	1.438	1.000
Chefia	1.250	0.000	1.438	1.125
Subordinado	1.438	1.438	0.000	1.063
Familiar/ amigo (a)	1.000	1.125	1.063	0.000

This is a dissimilarity matrix

[Costumo ser rápido na execução das tarefas que tenho para fazer.]

	Proximity Matrix			Euclidean Distance
	"Eu#	Chefia	Subordinado	
"Eu#	0.000	1.188	1.125	1.063
Chefia	1.188	0.000	1.563	1.125
Subordinado	1.125	1.563	0.000	1.063
Familiar/ amigo (a)	1.063	1.125	1.063	0.000

This is a dissimilarity matrix

[Considero-me tolerante para com as outras pessoas.]

	Proximity Matrix			Euclidean Distance
	"Eu#	Chefia	Subordinado	
"Eu#	0.000	1.688	0.813	0.500
Chefia	1.688	0.000	2.000	1.938
Subordinado	0.813	2.000	0.000	0.813
Familiar/ amigo (a)	0.500	1.938	0.813	0.000

This is a dissimilarity matrix

[Sou capaz de assumir uma responsabilidade até ao fim, mesmo que isso me traga consequências desagradáveis.]

	Proximity Matrix			Euclidean Distance
	"Eu#	Chefia	Subordinado	
"Eu#	0.000	1.250	0.500	0.750
Chefia	1.250	0.000	1.500	1.250
Subordinado	0.500	1.500	0.000	0.625
Familiar/ amigo (a)	0.750	1.250	0.625	0.000

This is a dissimilarity matrix

[De um modo geral tenho por hábito enfrentar e resolver os meus problemas.]

	Proximity Matrix			Euclidean Distance
	"Eu#	Chefia	Subordinado	
"Eu#	0.000	1.063	0.688	0.500
Chefia	1.063	0.000	1.000	1.063
Subordinado	0.688	1.000	0.000	0.563
Familiar/ amigo (a)	0.500	1.063	0.563	0.000

This is a dissimilarity matrix

[Sou uma pessoa usualmente bem aceite pelos outros.]

Proximity Matrix

	"Eu#	Chefia	Euclidean Distance	
			Subordinado	Familiar/ amigo (a)
"Eu#	0.000	1.125	0.813	0.813
Chefia	1.125	0.000	0.813	0.813
Subordinado	0.813	0.813	0.000	0.625
Familiar/ amigo (a)	0.813	0.813	0.625	0.000

This is a dissimilarity matrix

[Quando tenho uma ideia que me parece válida gosto de a pôr em prática.]

Proximity Matrix

	"Eu#	Chefia	Euclidean Distance	
			Subordinado	Familiar/ amigo (a)
"Eu#	0.000	0.750	0.688	0.563
Chefia	0.750	0.000	1.188	1.063
Subordinado	0.688	1.188	0.000	0.750
Familiar/ amigo (a)	0.563	1.063	0.750	0.000

This is a dissimilarity matrix

[Tenho por hábito ser persistente na resolução das minhas dificuldades.]

Proximity Matrix

	"Eu#	Chefia	Euclidean Distance	
			Subordinado	Familiar/ amigo (a)
"Eu#	0.000	1.125	0.813	0.500
Chefia	1.125	0.000	0.938	1.000
Subordinado	0.813	0.938	0.000	0.813
Familiar/ amigo (a)	0.500	1.000	0.813	0.000

This is a dissimilarity matrix

[Não sei porquê, a maioria das pessoas embirra comigo]

Proximity Matrix

	"Eu#	Chefia	Euclidean Distance	
			Subordinado	Familiar/ amigo (a)
"Eu#	0.000	1.250	0.813	0.688
Chefia	1.250	0.000	1.313	1.313
Subordinado	0.813	1.313	0.000	1.000
Familiar/ amigo (a)	0.688	1.313	1.000	0.000

This is a dissimilarity matrix

[Quando me interrogam sobre questões importantes, conto sempre a verdade.]

Proximity Matrix

	"Eu#	Chefia	Euclidean Distance	
			Subordinado	Familiar/ amigo (a)
"Eu#	0.000	1.063	0.813	0.500
Chefia	1.063	0.000	1.250	0.813
Subordinado	0.813	1.250	0.000	0.813
Familiar/ amigo (a)	0.500	0.813	0.813	0.000

This is a dissimilarity matrix

[Considero-me competente naquilo que faço.]

Proximity Matrix

	"Eu#	Chefia	Euclidean Distance	
			Subordinado	Familiar/ amigo (a)
"Eu#	0.000	0.500	0.688	0.563
Chefia	0.500	0.000	0.813	0.688
Subordinado	0.688	0.813	0.000	0.875
Familiar/ amigo (a)	0.563	0.688	0.875	0.000

This is a dissimilarity matrix

[Sou uma pessoa que gosta muito de fazer o que me apetece.]

Proximity Matrix

	"Eu#	Chefia	Euclidean Distance	
			Subordinado	Familiar/ amigo (a)
"Eu#	0.000	1.375	1.250	1.500
Chefia	1.375	0.000	1.250	1.375
Subordinado	1.250	1.250	0.000	1.250
Familiar/ amigo (a)	1.500	1.375	1.250	0.000

This is a dissimilarity matrix

[A minha maneira de ser leva-me a sentir-me na vida com um razoável bem-estar.]

Proximity Matrix

	"Eu#	Chefia	Euclidean Distance	
			Subordinado	Familiar/ amigo (a)
"Eu#	0.000	0.813	0.875	0.500
Chefia	0.813	0.000	0.938	0.688
Subordinado	0.875	0.938	0.000	0.625
Familiar/ amigo (a)	0.500	0.688	0.625	0.000

This is a dissimilarity matrix

[Considero-me uma pessoa agradável no contacto com os outros.]

Proximity Matrix

	"Eu#	Chefia	Euclidean Distance	
			Subordinado	Familiar/ amigo (a)
"Eu#	0.000	0.938	0.938	1.000
Chefia	0.938	0.000	0.750	0.688
Subordinado	0.938	0.750	0.000	0.688
Familiar/ amigo (a)	1.000	0.688	0.688	0.000

This is a dissimilarity matrix

[Quando tenho um problema que me aflige não o consigo resolver sem o auxílio dos outros.]

Proximity Matrix

	"Eu#	Chefia	Euclidean Distance	
			Subordinado	Familiar/ amigo (a)
"Eu#	0.000	1.813	1.500	1.563
Chefia	1.813	0.000	1.438	1.625
Subordinado	1.500	1.438	0.000	1.063
Familiar/ amigo (a)	1.563	1.625	1.063	0.000

This is a dissimilarity matrix

[Gosto sempre de me sair bem nas coisas que faço.]

Proximity Matrix

	"Eu#	Chefia	Euclidean Distance	
			Subordinado	Familiar/ amigo (a)

	"Eu#	Chefia	Subordinado	Familiar/ amigo (a)
"Eu#	0.000	0.500	1.063	0.688
Chefia	0.500	0.000	1.313	0.813
Subordinado	1.063	1.313	0.000	0.750
Familiar/ amigo (a)	0.688	0.813	0.750	0.000

This is a dissimilarity matrix

[Encontro sempre energia para vencer as minhas dificuldades.]

Proximity Matrix

	"Eu#	Chefia	Subordinado	Familiar/ amigo (a)
"Eu#	0.000	0.813	0.625	0.688
Chefia	0.813	0.000	0.688	0.875
Subordinado	0.625	0.688	0.000	0.688
Familiar/ amigo (a)	0.688	0.875	0.688	0.000

This is a dissimilarity matrix

Em seguida apresenta-se a média dos quadros antecedentes por perfil de todas as questões.

Proximity Matrix Average ID

	"Eu"	Chefia	Subordinado	Familiar/ amigo (a)
"Eu"	0.000	1.570	1.487	1.264
Chefia	1.570	0.000	1.675	1.577
Subordinado	1.487	1.675	0.000	1.281
Familiar/ amigo (a)	1.264	1.577	1.281	0.000

This is a dissimilarity matrix

APÊNDICE VI: Lista de questões presentes no questionário por ID de questão

Apresentam-se todas as questões aplicadas ao colaborador na sua ordem de análise no presente trabalho. Estas questões sofreram ligeiras alterações para os questionários da esfera do colaborador como se pode constatar nos apêndices II e III.

ID	Questão
1	Refere cinco características que acredites possuir?
2	Refere cinco características que acredites ter que melhorar?
3	Refere cinco características que acredites não possuir?
4	Refere cinco ações, em curso ou em perspectiva, que descrevam a intenção de melhorar?
5	Se te puderes descrever como profissional como te caracterizas?
6	Crítico a minha forma de trabalhar, procurando melhorias.
7	A minha atividade profissional tem contribuído para que eu alcance os meus objetivos pessoais.
8	Procuro não faltar ao trabalho pois entendo que minhas tarefas são importantes e sem mim não se realizariam com tanta facilidade.
9	No desenvolvimento das minhas atividades procuro agir de forma consciente e de acordo com os meus valores.
10	Produzo mais quando trabalho em equipa do que individualmente.
11	Quando me deparo com situações complexas, procuro dialogar com colegas para solucioná-las.
12	Ao encontrar dificuldades em realizar uma tarefa, procuro imediatamente o (a) meu (minha) supervisor (a) responsável.
13	Procuro não me envolver com problemas de outra área.
14	Fico incomodado (a) quando tenho que abrir mão de uma opinião já formada.
15	Tomo decisões somente quando estou seguro (a) dos resultados.
16	Sempre que lanço uma ideia ou um ponto de vista, espero que seja compreendida e valorizada.
17	Ser reconhecido (a) pelo meu trabalho é tão importante quanto receber o salário.
18	Sei que sou uma pessoa simpática.
19	Costumo ser franco e exprimir as minhas opiniões.
20	Tenho por hábito desistir das minhas tarefas quando encontro dificuldades.
21	No contacto com os outros costuma ser um indivíduo falador.
22	Costumo ser rápido na execução das tarefas que tenho para fazer.
23	Considero-me tolerante para com as outras pessoas.
24	Sou capaz de assumir uma responsabilidade até ao fim, mesmo que isso me traga consequências desagradáveis.
25	De um modo geral tenho por hábito enfrentar e resolver os meus problemas.
26	Sou uma pessoa usualmente bem aceite pelos outros.
27	Quando tenho uma ideia que me parece válida gosto de a pôr em prática.
28	Tenho por hábito ser persistente na resolução das minhas dificuldades.
29	Não sei porquê, a maioria das pessoas embirra comigo
30	Quando me interrogam sobre questões importantes, conto sempre a verdade.
31	Considero-me competente naquilo que faço.
32	Sou uma pessoa que gosta muito de fazer o que me apetece.
33	A minha maneira de ser leva-me a sentir-me na vida com um razoável bem-estar.
34	Considero-me uma pessoa agradável no contacto com os outros.
35	Quando tenho um problema que me aflige não o consigo resolver sem o auxílio dos outros.
36	Gosto sempre de me sair bem nas coisas que faço.
37	Encontro sempre energia para vencer as minhas dificuldades.
38	Indica o teu grau de satisfação com o teu desempenho profissional sobre a seguinte escala