

MOVERE: A MOTIVAÇÃO NO TRABALHO E A DIMENSÃO
EMOCIONAL NOS PROFISSIONAIS DO SETOR SEGURADOR

Vitor Manuel Caeiro Roberto Manso

Dissertação de Mestrado
em Marketing

Orientador:
Mestre António Quitério Paulo,
Assistente Convidado, ISCTE – IUL

maio 2013



MOVERE: A MOTIVAÇÃO NO TRABALHO E A DIMENSÃO
EMOCIONAL NOS PROFISSIONAIS DO SETOR SEGURADOR

Vitor Manuel Caeiro Roberto Manso

Dissertação de Mestrado
em Marketing

Orientador:
Mestre António Quitério Paulo,
Assistente Convidado, ISCTE – IUL

maio 2013

“Conhecer os outros e conhecer-se a si próprio,
nenhum perigo em cem batalhas.
Não conhecer o outro e conhecer-se a si próprio,
uma vitória para cada derrota.
Não conhecer o outro e não se conhecer a si próprio,
Derrota certa em todas as batalhas”

Sun Tzu, A arte da Guerra

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Prof. António Quitério Paulo, um agradecimento muito especial, pela orientação, desde o esboço da dissertação até à sua concretização. Agradeço a confiança, a autonomia e a passagem de conhecimento, amizade e apoio, com sugestões que me fizeram pensar, reflectir e expandir o meu conhecimento.

A todos os professores que contribuíram para o meu desenvolvimento e que tornaram possível a realização deste estudo.

Aos que no seio da instituição em que trabalho me apoiaram e criaram as condições para que este projecto se materializasse, aqui expresso a minha sincera gratidão, em particular ao Diretor de Recursos Humanos da Generali, Dr. Vasco Sabino, pelo interesse, disponibilidade e facilidade concedida, na divulgação do instrumento pelos colegas, e a todos os colaboradores das seguradoras que integraram o estudo.

Aos colegas de Mestrado, pela partilha de ideias, sugestões, e companheirismo ao longo deste percurso.

Aos meus amigos pela paciência e grande amizade com que sempre me ouviram e pelas trocas de impressões que contribuíram para a realização da investigação.

À minha família, em especial aos meus pais, por toda a colaboração, disponibilidade e apoio que sempre demonstraram. Ao meu avô e irmã, pelo seu carinho e incentivo, mesmo quando longe. Aos meus queridos filhos e esposa, por todo o tempo que não lhes dispensei, pela sua infinita paciência e porque todos os dias acrescentam amor à minha vida e me fazem ver o quanto sou feliz.

Em memória da minha querida avó, que muito gostaria de ter assistido ao concluir deste trabalho, e que sempre me influenciou com a sua energia positiva.

A todos o meu MUITO OBRIGADO

Resumo

Esta investigação refere-se a um estudo exploratório, descritivo e correlacional, realizado através de um questionário semi-estruturado que englobou vários instrumentos de medida. O objectivo deste trabalho é aprofundar conhecimentos sobre a Motivação no Trabalho e a Dimensão Emocional dos profissionais do sector segurador. A amostra foi intencional, constituída por cento e oitenta e três profissionais do setor segurador, provenientes das companhias de seguros: Generali, Açoreana, Tranquilidade, Zurich e Mapfre.

A análise global dos resultados permitiu-nos identificar e avaliar as dimensões associadas à Motivação no Trabalho dos profissionais do sector segurador, nomeadamente a Organização do Trabalho, a Realização e Poder, o Desempenho e o Envolvimento.

Da análise das capacidades da Inteligência Emocional verificou-se um correto reconhecimento emocional das expressões faciais (Tristeza, Surpresa e Medo). A empatia é percebida através de fenómenos emocionais, como a: valorização da expressão, a sintonia e uso da energia emocional. A gestão de relacionamentos em grupo encontra-se associada à estabilidade pessoal e relacional e a uma percepção de estratégias relacionais, capazes de identificar formas de comunicação na interação com os outros.

Analisaram-se as relações entre: a Motivação, a Empatia e a Gestão de Relacionamentos em Grupo, e o Desempenho, em todas as dimensões. Conclui-se que quanto maiores os valores motivacionais, maiores os valores da Empatia e da Gestão de Relacionamentos em Grupo. Conclui-se ainda que para maiores níveis Empáticos, e Gestão de Relacionamentos em Grupo, maiores os resultados do Desempenho. Verificou-se também que existe uma relação ao nível hierárquico e as habilitações literárias. São as chefias que apresentam níveis de Motivação mais elevados, na dimensão realização e Poder e Envolvimento. Em relação às habilitações literárias, verifica-se que os licenciados têm níveis superiores de Empatia (na valorização da expressão) em relação aos participantes com o 12º ano.

Palavras chaves: Marketing Relacional; Setor Segurador; Motivação no Trabalho; Capacidades da Inteligência Emocional

Abstract

This research refers to an exploratory, descriptive and correlational study conducted through a semi-structured questionnaire, which included several measuring instruments. The aim of this study is to deepen knowledge on work motivation and emotional dimension of professionals in the insurance industry. The sample consisted of one hundred eighty-three professionals working in the insurance industry from the following insurance companies: Generali, Açoreana, Tranquilidade, Zurich and Mapfre.

The analysis of the results allowed us to identify several factors in work motivation of professionals in the insurance industry, factors related to work organization, to realization and power, to performance and implication.

The analysis of Emotional Intelligence's capabilities was able to identify a correct recognition of emotional facial expressions (sadness, surprise and fear). Empathy is perceived through emotional phenomena, valuation of the expression, the affinity and use of emotional energy. Relationship group management confirmed personal and relational stability and relational perception and strategies, able to identify ways to communicate with others in interaction.

We analyzed the relationships between: motivation, empathy, and relationship group management and performance in all dimensions. It was concluded that the higher the motivational values, the larger the values of empathy. Through relationship group management it was also concluded that for higher empathetic levels and relationships group management, higher performance results outcome. It also appears that there is a relation between hierarchical level and qualifications. The management positions show higher levels of motivation, in dimension, in achievement and in power and implication. Regarding qualifications, it appears that graduates have higher levels of empathy (the valuation of the expression) compared to participants with secondary education.

Key-Words: Relationship Marketing; Insurance Sector; Motivation at Work;
Capabilities of Emotional Intelligence

ÍNDICE	Pág.
INTRODUÇÃO	1
CAPITULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	4
1. O SETOR SEGURADOR E A IMPORTÂNCIA DO MARKETING	4
1.1. A Importância do Marketing	9
1.2. O Marketing Relacional	11
1.3. O Marketing de Serviços	13
2. A ORGANIZAÇÃO E OS CONTRIBUTOS DAS TEORIAS DA MOTIVAÇÃO	17
2.1. Motivação na Organização do Trabalho	18
2.2. Motivação de Realização e Poder	19
2.3. Motivação para o Desempenho	20
2.4. Motivação para o Envolvimento	21
2.5. Motivação segundo a Teoria Bifatorial	22
2.6. Teoria da Autodeterminação	24
3. DA EMOÇÃO AO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS EMOCIONAIS	25
3.1. O Reconhecimento Emocional através das Expressões Faciais	26
3.2. As Capacidades da Inteligência Emocional	28
CAPÍTULO II. - ESTUDO EMPÍRICO	31
1. PERCURSO E OPÇÕES METODOLÓGICAS	31
1.1. Definição do Problema de Investigação	31
1.2. Objetivos da Investigação	33
1.3. Questões de Investigação	34
1.4. Desenho do Estudo	35
1.5. Variáveis em Estudo	35
1.6. Instrumentos de Investigação	36
1.7. Validação do Instrumento	38
1.8. Procedimentos	38
1.9. População e Amostra	38
1.10. Caracterização da Amostra	38
1.11. Métodos de Análise dos Dados	40
2. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	41
2.1. Análise de Componentes Principais	41
2.1.1. Motivação no Trabalho	42

2.1.2. Capacidades da Inteligência Emocional	43
2.1.2.1. Empatia	43
2.1.2.2. Gestão de Relacionamentos em Grupo	45
2.2. Análise Descritiva	45
2.2.1. Motivação no Trabalho	46
2.2.1.1. Quais os Fatores Motivacionais mais Valorizados no Trabalho?	46
2.2.2. Competências da Inteligência Emocional	49
2.2.2.1. Reconhecimento Emocional Das Expressões Faciais	49
2.2.2. Empatia	50
2.2.3. Gestão de Relacionamentos em Grupo	50
2.3. Análise Inferencial	51
2.3.1. Será que Existe Relação entre a Motivação e a Empatia?	51
2.3.2. Será que Existe Relação entre Mot. Gestão de Rel. em Grupo?	52
2.3.3. Será que Existe Relação entre a Motivação e o Desempenho?	53
2.3.4. Será que Existe Relação entre Empatia e o Desempenho?	54
2.3.5. Será que Existe uma Rel. entre a Gest. de Rel. em Gr. e o Desempenho?	55
2.4. Resultados Relacionados com as Variáveis de Caracterização	55
2.4.1. Será que o Estado Civil Influencia a Motivação e a Empatia?	56
2.4.2. Será que Existe Relação entre Idade, a Motivação e a Empatia?	56
2.4.3. Será que Existe Relação entre o Género, a Motivação, a Empatia?	56
2.4.4. Será que o Nível Hierárquico Influencia a Mot. Emp. e a G. R. G?	57
2.4.5. Será que Existe uma Relação entre as Hab. Lit. a Mot. Empatia?	57
3. DISCUSSÃO DE RESULTADOS	59
3.1. A Perceção dos Profissionais sobre a Motivação no Trabalho	59
3.2. Competências da Inteligência Emocional	61
3.3. Resultados Relacionados com as Variáveis de Caracterização	66
4. CONCLUSÕES	68
5. LIMITAÇÕES DO ESTUDO E IMPLICAÇÕES PARA A PRÁTICA	73
6. BIBLIOGRAFIA	74

ANEXOS	85
Anexo A - Questionário	86
Anexo B - Influência do Estado Civil sobre a Motivação	97
Anexo C - Influência do Estado Civil sobre a Empatia	100
Anexo D - Relação entre a Idade e a Motivação	103
Anexo E - Relação entre a Idade e a Empatia	105
Anexo F - Relação entre o Género e a Motivação	107
Anexo G - Relação entre o Género e a Empatia	109
Anexo H - Relação entre a Motivação e o Nível Hierárquico	111
Anexo I - Relação entre a Emp. Gestão Rel. Grupo e Nível Hier.	113
Anexo J - Relação entre as Habilitações Literárias e a Motivação	116
Anexo L - Relação entre as Habilitações Literárias e a Empatia	120

Índice de Quadros	Pág.
Quadro nº 1 – Distribuição dos dados agregados do setor segurador	5
Quadro nº 2 – Estrutura dos canais de distribuição	7
Quadro Nº3 - Distribuição das variáveis de caracterização	35
Quadro nº 4 - Distribuição das variáveis de investigação	36
Quadro nº 5 – Distribuição das dimensões e itens da escala de Motivação no Trabalho	36
Quadro nº 6- Distribuição das variáveis de descritoras da amostra global	40
Quadro nº 7 - Organização estrutural de análise fatorial da Motivação	43
Quadro nº 8 - Organização estrutural de análise fatorial da Empatia	44
Quadro nº 9 – Org. estrutural da análise fatorial Gestão de Relacionamentos em Grupo	45
Quadro nº 10 - Distribuição dos valores nos resultados da Motivação	46
Quadro nº 11 - Análise dos fat. Motiv. mais valorizados, por ordem de importância	47
Quadro nº12 - Distribuição dos valores do Rec. Emocional das Expressões Faciais	49
Quadro nº 13 - Distribuição dos valores da Empatia	50
Quadro nº 14 – Distribuição dos valores da Gestão de Relacionamentos em Grupo	51
Quadro nº 15 - Distribuição das correlações entre a Motivação e a Empatia	52
Quadro nº16 - Correlações entre a Gestão de Relacionamentos em Grupo e a Motivação	53
Quadro n.º 17 –Dist. das correlações entre a Motivação e o Desempenho	54
Quadro n.º 18 –Correlações entre a Empatia e o Desempenho	54
Quadro n.º 19 - Correlações entre a Gestão de Relac. em Grupo e o Desempenho	55

Índice de Gráficos e Figuras	Pág.
Figura Nº 1 - Modelo conceitual do estudo	33
Gráfico Nº 1 - Fatores mot. no Trab. por ordem de importância	48
Gráfico Nº 2 - Fatores higiênicos e motivacionais no Trabalho	48

Introdução

Esta dissertação é realizada no âmbito do Curso de Mestrado em Marketing no Instituto Superior de Ciências, do Trabalho e da Empresa, e é constituída por dois grandes capítulos: o Enquadramento Teórico e o Estudo Empírico. Esta investigação tem como finalidade: promover um maior e mais profundo conhecimento sobre a Motivação no Trabalho e a Dimensão Emocional dos profissionais da atividade seguradora e a sua relação com o Desempenho.

O interesse por desenvolver este trabalho tem por base uma prática de catorze anos no setor segurador, aliado à interação com os mediadores, seguradores e segurados, e uma visão crítica sobre as forças intangíveis que nos movem para a ação, visando a produtividade organizacional. Nesta investigação reconhecemos a escassez de estudos e publicações realizados neste setor em Portugal.

O primeiro capítulo deste estudo aborda o Setor Segurador e a importância do Marketing Relacional no estabelecimento de relações interpessoais numa orientação para o cliente. O marketing pode ser visto como um conceito agregado à macroeconomia. “Sempre que o ambiente macroeconómico se altera, alterar-se-á também o comportamento do consumidor e isto faz com que o marketing também se modifique” Kotler *et al.* (2011:11). No atual ambiente de mudança e economia global em que vivemos, as alterações dos padrões comportamentais dos consumidores provocam alterações na forma de interagir com as organizações, exigindo-lhes maiores capacidades adaptativas.

A atividade seguradora é o espelho da economia nacional. Nos últimos anos, as receitas do volume de vendas neste setor diminuíram com a quebra do poder de compra dos portugueses. O sucesso neste setor avalia-se crescentemente, pela forma como as companhias seguradoras conseguem satisfazer simultaneamente duas clientelas distintas: os clientes externos e os clientes internos, e ainda ter a capacidade de atrair e reter os colaboradores mais talentosos, como forma de se diferenciar na procura de vantagens competitivas.

O marketing relacional apresenta-se como um paradigma na relação entre clientes e as organizações (Grönroos, 1994a e 1994b; Gummesson, 1998), centrando-se na construção de relações estáveis e duradouras com os seus clientes, contrastando com a abordagem tradicional orientada para promover transações numa ótica de curto prazo. Os profissionais, que gerem as relações com o cliente final ou com os mediadores, têm um papel fundamental no uso adequado de estratégias de marketing relacional, porque muitas vezes eles são ”o

serviço”, no contexto do marketing de serviço (Zeithaml *et al.* 2009, citado por Cadwallar; Jarvis; Bitner & Ostrom 2010).

O profissional de seguros, centrado no cliente e no que ele possa sentir, tornar-se-á mais capaz de entender o seu comportamento, as suas necessidades e expectativas e, assim, ajustar melhor e empreender as ações para a sua satisfação e fidelização (Guerra, 2010).

Na prestação de serviços não chega avaliar as necessidades e ações do cliente com pressupostos racionais. Conhecer a emoção dos profissionais e dos clientes é determinante para as organizações em geral, e muito em particular para as seguradoras melhorarem a experiência do cliente com o serviço. Neste contexto é exigido a estes profissionais elevadas competências técnicas e relacionais. O desenvolvimento destas e o alinhamento dos objetivos individuais e organizacionais levam a uma retro-alimentação e por isso uma maior eficácia e produtividade.

Neste trabalho um dos conceitos abordados é a Motivação no Trabalho. Este conceito é central no contexto organizacional. A relação entre Desempenho, Objetivos e Envolvimento está no centro de muitas Teorias da Motivação. Ao longo deste trabalho revisitámos algumas perspectivas teóricas, que considerámos fundamentais e que estão na génese do instrumento de colheita de dados, que permitiram compreender as dinâmicas associadas aos fatores de motivação laboral.

Neste sentido, não sendo possível integrar todas as Teorias da Motivação, será dada uma ênfase especial à Teoria da Organização do Trabalho de Hackman e Oldman (1980); à Teoria das Necessidades Aprendidas de David McClelland (1975, 1989); à Teoria do *Goal Setting* de Locke & Latham (1990), à Teoria da Motivação para o Envolvimento Organizacional de Allen e Meyer (1990), à Teoria Bifatorial de Herzberg (1966); e por último à Teoria da Autodeterminação de Deci e Ryan (1985, 2000).

A prática baseada na evidência sugere que a Motivação intrínseca é consistente com uma performance de sucesso num ambiente de vendas orientado para o cliente (Pullins, 2001; Tyagi, 1985). A motivação das equipas de vendas é a chave que antecede o desempenho nas vendas (Churchill, Ford, Hartley & Walker, 1985). A Motivação no Trabalho encontra-se em muitos estudos associados à componente da produtividade organizacional (Campos & Cunha; Cabral Cardoso, 2007; Goleman, 2002; Pina & Cunha; Rego; Pullins, 2001).

Esta investigação destaca a dimensão emocional, que inclui o reconhecimento emocional das expressões faciais e as capacidades da inteligência emocional,

nomeadamente a Empatia e a Gestão de Relacionamentos em Grupo, competências determinantes no Marketing Relacional.

A comunicação verbal e não-verbal tem uma grande importância, neste setor de atividade, face à interação entre os diferentes atores, sendo o reconhecimento emocional das expressões faciais, uma das competências sociais, imprescindíveis como meio para reconhecer as emoções dos outros (Empatia) e gerir as relações em grupo.

Para Goleman (1999), as capacidades da Inteligência Emocional são descritas como: *competências pessoais* que determinam a forma como nos gerimos e as *competências sociais* que determinam a forma como nos relacionamos e lidamos nas relações com os outros. Neste contexto, consideramos todas estas competências de grande relevância no estabelecimento de relações entre os profissionais e os clientes, num ambiente de Marketing Relacional; no entanto focar-nos-emos nas duas competências sociais: a Empatia e a Gestão de Relacionamentos em Grupo.

Ter a percepção daquilo que os outros sentem sem que o digam, capta a essência da Empatia. A Gestão das Relações em Grupo inclui habilidades para induzir respostas favoráveis nos outros; significa criar e cultivar relações, reconhecer os conflitos e de os solucionar; reconhecer os sentimentos e emoções dos interlocutores em áreas de trabalho.

As Emoções e as competências da Inteligência Emocional são fatores impactantes e importantes na vida em geral e conseqüentemente na vida organizacional, e são também fatores críticos de diferenciação entre as organizações.

No segundo capítulo é apresentado o trabalho empírico, não surgindo as opções metodológicas como um artefato, mas como estratégias e instrumentos, quer de recolha e tratamento da informação, quer de desenvolvimento formativo.

Neste capítulo são descritas, além da problemática da investigação e o enquadramento metodológico, as características e o tipo de estudo, a amostra, os instrumentos e as técnicas do trabalho de campo. Apresentam-se ainda o tratamento e a discussão dos resultados. Seguindo-se, também uma interrelação dos dados emergentes da análise das variáveis.

Finalmente na conclusão apresentam-se as últimas reflexões relativas ao processo de investigação e aos resultados encontrados. A discussão dos dados apoia-se, nos dados de estrutura e na literatura da especialidade. Encerra-se o trabalho com as implicações e perspectivas de futuro.

CAPITULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1. O Setor Segurador e a Importância do Marketing

Em 1552, é editado o Primeiro Seguro conhecido, *O Tractatus de Assecurationibus & Sponionibus Mercatorum*, (Tratado de Seguros e Promessas de Mercadores) Gilberto, F. (2008)

Na busca de segurança, o homem constituiu associações que se foram aperfeiçoando ao longo do tempo. Estas associações tornaram-se mais fortes com a experiência adquirida na procura do bem-estar e satisfação das necessidades das pessoas.

A atividade seguradora nasce da necessidade dos indivíduos (em conjunto) encontrarem soluções que os ajudassem a ultrapassar imprevistos causadores de danos, e lhes permitisse encarar o futuro com maiores níveis de segurança e otimismo, minimizando os riscos e suas consequências. Ao aceitar o risco que lhe é transferido, a seguradora presta um serviço, garantindo-lhe segurança.

O setor segurador português desempenha um importante papel na economia nacional e na proteção social dos seus clientes, contribuindo igualmente para a estabilidade dos mercados de capitais e consequente o aumento dos índices de confiança dos agentes económicos. Este setor, pela segurança que introduz na atividade económica ao cobrir os riscos a ela associados, potencia ainda o empreendedorismo e o desenvolvimento económico, para além de contribuir para a promoção da eficiência económica, ao permitir uma otimização da utilização dos capitais, tendo gradualmente vindo a assumir um papel determinante no modelo de proteção social.

Os dados agregados mais atualizados do setor segurador referem-se ao ano de 2011. O setor representou 11,54% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional, tendo o setor dos serviços representado cerca de 67% do PIB nacional, segundo dados do Banco de Portugal.

O setor segurador é o espelho da economia nacional. Trata-se de um setor maduro, com um volume de prémios cuja trajetória tem sido de fraco crescimento nos últimos anos, sobretudo no ramo Não Vida. No entanto, de acordo com o quadro nº1, em 2011 verificou-se uma grande alteração da tendência, tendo o mercado reduzido

28,6% no conjunto dos ramos Vida¹ e Não Vida², fruto da perda de 38,1% no ramo Vida. O ramo Não Vida sofreu uma redução menos acentuada, com 0,9%, refletindo o abrandamento da economia nacional.

Quadro nº1 – Distribuição dos dados agregados do setor segurador

	2009	2010	2011	+10/09	+11/10
Nº de Companhias	87	84	79	-3,4%	-6,0%
Nº de Empregados	11.270	11.224	11.242	-0,4%	0,2%
Nº de Mediadores	27.139	25.897	25.397	-4,6%	-1,9%
Ativo Líquido	60.259	61.385	55.330	1,9%	-9,9%
Ativos de Investimento	57.483	58.484	52.208	1,7%	-10,7%
Capitais Próprios (S.Liq.)	4.201	3.954	3.519	-6,9%	-10,6%
Prémios de Seguro Directo	14.516	16.340	11.666	12,6%	-28,6%
Ramo Vida	10.384	12.172	7.533	17,2%	-38,1%
Ramos Não Vida	4.132	4.168	4.133	0,9%	-0,9%
Resultados do Exercício	260	414	43	59,0%	-89,7%
Conta Técnica Vida	226	397	-72	75,2%	-118,2%
Conta Técnica Não Vida	69	59	77	-14,1%	29,3%
Conta Não Técnica	-36	-43	38	20,0%	-189,3%
Capitais Próprios / Activo Líquido	6,9%	6,3%	6,3%	-0,6 p.p.	0,0 p.p.
Resultados / Capitais Próprios	6,2%	10,6%	1,2%	4,4 p.p.	-9,4 p.p.

Fonte: Associação Portuguesa de Seguradores (APS) – Instituto Seguro Portugal (ISP) – Banco de Portugal (BP) – Instituto Nacional de Estatística (INE) – Unidade: Milhões de Euros – Ano 2012

A justificação para a descida da atividade seguradora deve-se à “desaceleração da atividade económica, à diminuição do rendimento disponível das famílias, ao aumento da pressão da banca na captação de poupanças, à eliminação/ limitação dos benefícios fiscais e ao aumento da taxa de desemprego justificam em grande parte, as variações negativas observadas” (Almaça³, 2013).

Segundo Koller⁴ (2013), o setor segurador tem um papel como grande investidor de longo prazo e como empregador de dimensão significativa, torna o setor vital para a estabilidade e o crescimento da economia europeia. A isto há que adicionar os benefícios dos seus produtos para a economia e para a sociedade.

Este setor tem várias funções: a social, a técnica e a económica. Os clientes ao subscreverem um contrato de seguro libertam-se de preocupações com o risco transferido, satisfazendo a sua necessidade económica ou patrimonial, assim como necessidades de índole psicológica; libertando-se da ansiedade e da insegurança.

¹ Ramo Vida – Englobam os seguros de vida risco e financeiros

² Ramo Não Vida – Englobam todos os seguros que tem como objeto bens patrimoniais e seguros pessoais (excepto seguros vida).

³ Almaça, José (2013). Diário de Notícias (21/01/2013) - Presidente do Instituto de Seguros de Portugal

⁴ Michaela Koller - diretora geral da Insurance Europe (Federação Europeia de Seguros) - www.aps.pt

Os seguros permitem a proteção das empresas e das famílias contra infortúnios a que estão sujeitas, reduzindo o seu impacto negativo, bem como realizam a gestão de poupanças individuais e corporativas de longo prazo.

As seguradoras têm um papel de grande relevo no financiamento das empresas e do Estado. Estas são grandes investidoras institucionais, canalizando para o financiamento da economia as volumosas poupanças que decorrem intrinsecamente da aquisição de seguros e da gestão prudential, na provisão de todas as suas responsabilidades e a representá-las em ativos de investimento, sobretudo através do investimento em dívida por eles emitida.

A atividade seguradora tem evoluído nos últimos anos, tentando acompanhar as necessidades e exigências dos clientes, alterando significativamente o quadro legislativo e o perfil dos atores do mercado, visando elevar os padrões de profissionalismo da atividade.

A distribuição no setor segurador é multicanal. O canal tradicional indireto é composto por agentes de seguros: mediadores e corretores⁵, e por novos canais como a banca, também designado *bancassurance*, e por canais diretos, dos quais destacamos as telefónicas e *websites* de venda na internet.

As organizações, para crescerem neste mercado onde impera a competitividade, tiveram que se adaptar e alterar o modelo de distribuição tradicional seguido, que assentava em parcerias com mediadores de seguros e corretores. Assim, como forma de chegar a novos mercados e maximizar os resultados dos clientes em carteira, as organizações acompanharam as novas tendências do comportamento de consumo e apostaram no desenvolvimento dos novos canais, que tiveram, ao longo dos últimos anos, um efeito erosivo nas carteiras de clientes das redes de distribuição tradicional, retirando-lhes peso e protagonismo.

A atual crise económica não tem propiciado o aumento dos negócios, com a contração da massa segurável, o que obriga a uma maior eficiência na gestão operacional e gestão de riscos (Tomás, 2013)⁶. Face à exigência do mercado em ambientes de grandes mudanças económicas e sociais, é fundamental uma forte aposta

⁵ Distinguem-se pelo volume de prémios da carteira que gerem e responsabilidades

⁶ Tomás, Conceição (2013). Essencial Seguros 2ª Série. Ano V Edição: 055 Março 2013 Newsletter mensal sobre a actividade seguradora

na prestação de um serviço de alta qualidade, suportado por uma rede comercial e de mediação competente e profissional.

A venda através do canal tradicional por norma é consultiva, no entanto, dependendo dos *targets* e do seu valor, a venda poderá ser transacional ou empreendedora. O canal tradicional continua a ter um papel estratégico na atividade seguradora, face ao seu peso no negócio, conhecimento, profissionalismo e relação privilegiada com o cliente final.

No setor segurador, considera-se “carteira de seguros” o conjunto de prémios pagos pelos clientes, geridos por um intermediário.

O quadro que a seguir se apresenta indica a distribuição dos canais por linha de negócio no setor segurador.

Quadro nº2 – Estrutura dos canais de distribuição

	Vida	Não Vida	Total
Bancário	87%	18,3%	71,2%
Agentes	9%	52,3%	19,0%
Corretores	0,7%	17,1%	4,5%
Venda Direta	3,3%	12,3%	5,3%
Total	100%	100%	100%

Fonte: Associação Portuguesa Seguradores (APS) - Relatório de Mercado 2010

O quadro dois evidencia os dados relativos aos ramos Vida e Não Vida, sendo que o canal bancário comercializa predominantemente produtos do segmento Vida, com uma quota de mercado de 87% em 2010, consequência das características financeiras da maioria dos seus produtos. No segmento Não Vida, os agentes têm um volume de vendas que corresponde a 52% e os corretores a 17%. O somatório das quotas de mercado destes canais tradicionais é o mais representativo, com 69%.

A relação entre as seguradoras e os canais de distribuição realiza-se por meio de uma estrutura comercial. Esta estrutura é constituída por diversos elementos com missões, responsabilidades e atividades distintas:

- Os *administradores* definem as estratégias organizacionais;
- Os *diretores* definem as táticas e ações comerciais;
- Os *gerentes de delegação* têm por missão a coordenação comercial regional;
- Os *gestores de rede* realizam a operação de desenvolvimento e dinamização comercial junto do canal de distribuição;

- Os *gestores de clientes* relacionam-se com o cliente final no *Front Office*;
- Os *administrativos* têm a função de auxiliar e apoiar as funções comerciais.

Estes profissionais têm um papel facilitador, influenciador e descodificador, face à complexidade da atividade e dos termos técnicos, que nem sempre são percebidos pelos consumidores; permitindo-lhes uma melhor compreensão para a tomada de decisão, aportando valor e construindo relações entre a seguradora e os seus clientes (agentes e cliente final).

Os agentes e corretores têm um papel similar na orientação da opção de compra do cliente final. Uma comunicação simples, clara e objetiva melhora a materialização desta atividade, e desta forma aumenta a qualidade do serviço.

Decorrente das alterações do mercado e da mais recente legislação aplicada ao setor, esta atividade tornou-se ainda mais exigente ao nível da preparação dos seus profissionais, tanto na formação técnica, como na gestão do próprio negócio. No entanto, consideramos ser de extrema importância o desenvolvimento das capacidades da inteligência emocional, pois as organizações emocionalmente inteligentes podem utilizar o talento dos seus membros para enfrentar os desafios de uma maneira mais eficaz.

A maioria dos agentes (mediadores e corretores) são multimarcas, ou seja, comercializam os produtos e serviços de mais de uma seguradora. Os agentes na procura da melhor solução para o cliente final, selecionam a oferta de uma seguradora com base no cruzamento de diversos fatores, tais como: a remuneração que a seguradora oferece através de um sistema de comissionamento e incentivos; na competitividade; na qualidade do produto face à necessidade do cliente e em fatores intangíveis como a confiança que a seguradora lhe confere; a qualidade de serviço prestado ao cliente e a si como parceiro.

As seguradoras que melhor ajustarem as estratégias com as necessidades dos parceiros, serão as que no futuro estarão melhor posicionadas, para fortalecer as parcerias, atrair mais e melhores parceiros e, desta forma, aumentar o volume de negócios.

1.1. A Importância do Marketing

O Marketing tem a sua origem num ramo da Economia Aplicada, tendo emergido como resposta às mudanças sociais e económicas, e às limitações da teoria económica, para explicar o comportamento do consumidor; convertendo-se numa disciplina de Gestão, relacionada com o aumento das vendas e o estudo do comportamento do consumidor e das suas necessidades, Ciência do Comportamento Aplicado (Kotler 2000).

São vários os conceitos utilizados para definir Marketing. A primeira definição, da *American Marketing Association* (AMA), publicada em 1935, descrevia o Marketing como o desempenho das atividades empresariais, que dirigiam o fluxo de bens e serviços dos produtores até aos consumidores.

Ao longo do tempo os conceitos, os focos, as técnicas e as metas do Marketing foram evoluindo, acompanhando as mudanças sociais e económicas verificadas na sociedade.

A *American Marketing Association* (2007) como associação mais influente dos profissionais de marketing do mundo, tem acompanhado e revisto sistematicamente o conceito, tendo definido o Marketing na última revisão como “a atividade, o conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, distribuir e efetuar a troca de ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e a sociedade como um todo”.

As definições publicadas mais recentemente fazem alusão ao foco no consumidor ou nos clientes, bem como a multiplicidade de relacionamentos entre a organização e os seus públicos de interesse, internos e externos e à organização, (Kotler, *et al.* 2006). Esta abordagem considera a empresa como o centro de uma rede de públicos, cuja boa gestão propicia a criação de valor e vantagens competitivas.

O Marketing tem um espectro elevado de atividades, das quais destacamos o estudo de mercado, a definição da estratégia, a publicidade, as vendas e assistência pós-venda. O Marketing tem-se centrado em três grandes campos de estudo: a gestão de produto; a gestão do cliente e a gestão de marcas.

Para Drucker (cit. por Kotler 2000), vender é apenas a ponta do iceberg de Marketing, considerando que o seu objetivo é conhecer e compreender bem o cliente, para que o produto ou serviço se adapte às suas necessidades. Segundo Kotler (1999), o marketing é a ciência e a arte de conquistar e manter clientes, desenvolvendo

relacionamentos lucrativos para ambos e conclui que de nada servirá criar ou manter os clientes, se estes não aportarem lucro às empresas.

De forma esquemática podemos considerar três as dimensões do Marketing, que permitem facilitar a compreensão do conceito, da prática e da sua função:

- Dimensão Funcional – o marketing tem a função de analisar as relações de troca - Processo de troca (Kotler e Keller 2006);
- Dimensão Filosófica – estuda o tipo de orientação adaptada pela empresa, a qual serve de base para a ação do modelo de gestão de marketing (exemplo: orientação para o mercado, com o foco no cliente; integração hierárquica – orientação para as vendas com o foco no produto);
- Dimensão Operacional – baseia-se nos conceitos e técnicas de gestão (planeamento, implementação e controlo) que operacionalizam a função de marketing e a sua subordinação a uma orientação; segmentação, targeting e posicionamento – estratégia de marketing – Marketing Mix.

O setor segurador segue o atual mundo em mudança; as incertezas e imprevisibilidades acompanham os mercados cada vez mais competitivos. O conhecimento dos mercados é imprescindível para as organizações desenvolverem estratégias na criação de valor, e desenvolvimento de vantagens competitivas, face aos concorrentes. Este conhecimento é de extrema importância para a compreensão das necessidades e desejos de determinados grupos, e para a determinação de mercados-alvo, bem como, na definição de estratégias e compostos de marketing que deverão ser utilizados (Sandhusen, 1998).

O marketing é uma ferramenta forte para melhorar os resultados, por ser uma alavanca de geração de novo negócio, e aproximação aos clientes. Este deve englobar toda a organização, adotando uma dimensão estratégica, que em conjunto com as áreas de produção, de recursos humanos e financeiros, sejam integrados e combinados, no suporte das estratégias organizacionais,- numa visão holística da organização e do mercado.

Com a mudança do comportamento dos consumidores, também o paradigma do Marketing se alterou. O valor do produto passa a ser definido pelo consumidor (Kotler, 2011). A orientação da organização centra-se no cliente, nas suas necessidades, desejos, e satisfação da sua realização funcional e emocional. Estas alterações exigiram uma

adaptação da conceção do Marketing, com o foco na satisfação do cliente, e orientação para o mercado.

O marketing tem evoluído de forma ascendente no setor segurador. O grande desafio consiste na construção gradual de uma marca que apele a sentimentos, emoções e valores que entendamos serem aqueles que os clientes gostariam de experimentar e “viver” no contacto com a sua seguradora, que dependerá do posicionamento que cada player tenha no mercado e do que seja definido nas suas estratégias de marketing (Gama, 2011)⁷.

1.2. O Marketing Relacional

O Marketing Relacional é definido por Grönroos (1994), como a forma de estabelecer, manter e enfatizar as relações de longo prazo com os clientes e outros parceiros, para que o objetivo das várias partes envolvidas seja atingido. O marketing relacional emerge da necessidade de responder aos desafios impostos pelo ambiente competitivo, numa orientação organizacional para o mercado (Gummesson, 1999; Grönroos, 1996) com vista a um posicionamento mais competitivo das organizações.

Grönroos (1994) argumenta que a teoria de Marketing Mix é inadequada ao ambiente de negócios atual, existindo necessidade de acrescentar novas variáveis às já existentes e controláveis. A satisfação das necessidades do cliente, na ótica da orientação pelo mercado diverge da abordagem assente no conceito dos 4Ps do Marketing Mix, que é uma abordagem baseada na orientação pelo produto, apoiada no Mass Marketing. Para Gummesson (1999), o Marketing Mix é uma abordagem orientada para o fornecedor, em oposição à orientação de mercado, cujo foco é o cliente.

O aumento da exigência dos clientes e a menor sensibilidade às variáveis clássicas do Marketing Mix, como resultado da globalização e do uso crescente de tecnologias de informação e comunicação, provoca o aumento de novas fontes de competição e escolha de fornecedores.

A finalidade do Marketing Relacional deve assentar na criação de relacionamentos lucrativos e de longo prazo com clientes selecionados, visto que nem todos os clientes possuem o mesmo valor (Grönroos, 1994). O autor considera ainda

⁷ Gama, João (2011). Essencial Seguros Ano IV Edição Especial: 038/A Junho 2011

que as organizações têm que aumentar a fidelização, através do valor criado e entregue aos clientes, e aos *stakeholders*, como forma de desenvolvimento sustentável da sua atividade.

O Marketing Relacional é um processo dinâmico de interação de variados players do mercado, desde produtores e distribuidores, a fornecedores de serviço e clientes, que envolve a troca de promessas e a criação de relações de confiança. A relação com o cliente é o elemento chave para a sua fidelização (Guerra, 2010); o seu vínculo permite relações duradoras, que se traduzirá no incremento da rentabilidade. Estas relações permitem conhecer o cliente profundamente e antecipar as suas necessidades. Esse conhecimento vai possibilitar a inclusão do cliente no processo de inovação e criação de novos produtos, pois são as suas necessidades o foco de atenção da organização.

Para Kotler (2001), as pesquisas da *Technical Assistance Research Program* (TARP) revelam que, além de custar cinco vezes mais conquistar um novo cliente do que manter o atual, é possível e mesmo provável que se demore alguns anos até que o novo cliente compre na mesma proporção do que o antigo.

No setor segurador, face à natureza de serviços da sua atividade e à importância de assegurar confiança e segurança aos seus clientes, o marketing relacional é o adequado na criação de valor no longo prazo, tendo em conta a interação entre prestadores e consumidores, sendo a venda consultiva a mais apta a responder às exigências (Grönroos, 1999).

Esta interação permite obter um maior conhecimento das necessidades, e quem melhor conseguir tratar a informação intangível dos seus clientes, mais bem preparado estará, para enfrentar os novos desafios que se avizinham (Silveira, 2008).

Para Gummesson (2005), a filosofia do Marketing Relacional e as suas características necessitam de ter tangibilidade, para que possam tornar-se parte integrante do planeamento de marketing na organização, e é através dessa tangibilidade que o cliente irá realizar comparações, e ter a experiência do serviço.

Segundo Pullins (2000), a via para alcançar vantagens competitivas sobre os rivais é envolver os vendedores na construção e manutenção de relações de longo prazo com os clientes. O cliente está no centro da organização (Lozano 2000 cit. por Jobber e Lancaster 2006).

O atual ambiente competitivo do mercado exige ousadia, criatividade e busca constante de aperfeiçoamento de produtos e serviços. As estratégias têm que ser planejadas e assegurar a sua eficácia, face à exigência de resultados imediatos.

Para Pullins (2000), os objetivos do vendedor divergem dos princípios do Marketing Relacional. Essa divergência verifica-se face aos objetivos de longo prazo de retenção dos clientes na organização, e aos objetivos de venda de curto prazo dos vendedores. A forma de mediar esta conflitualidade é com o aumento dos níveis de motivação intrínseca do vendedor.

As pessoas são a *alavanca* do lucro na sociedade do conhecimento. Todos os demais recursos são passivos, inertes: "somente as pessoas geram valor por meio da aplicação das suas características humanas intrínsecas, da motivação e da manipulação de ferramentas" (Fitz-enz, 2001: 4).

Com as mais exigentes e rápidas formas de comunicação e avanços tecnológicos nas diversas áreas comerciais, torna-se necessário mais competências técnicas e relacionais; serão estes os fatores decisivos na melhoria do processo de angariação, e adaptação à inovação.

O profissional de seguros ao comunicar com o cliente deve informar, compreender, respeitar e tentar satisfazer as suas necessidades e emoções. Centrados no cliente e no que ele possa sentir, tornar-se-á possível às empresas e aos seus profissionais entender o comportamento, as preferências, as necessidades e as expectativas. Assim, ao ajustar melhor e empreender as ações, estas vão contribuir para a sua satisfação e fidelização (Guerra, 2010).

1.3. O Marketing de Serviços

"Não é a magia que faz com que funcione; é a forma como funcionamos que o torna mágico."
Lee Cockerell

O Marketing de Serviços tem grande relevância face ao peso crescente dos serviços na atividade económica.

Para Grönroos (2001), o Marketing Relacional é o que melhor se adequa ao setor de serviços, porque o mesmo se caracteriza pela existência de interações entre os prestadores de serviços e os consumidores, e a forma como estas ações são geridas têm impacto no comportamento de compra dos clientes.

Segundo Grönroos (1994) e Kotler (2000), a qualidade percebida de um serviço é uma análise subjetiva, e a sua maior ou menor satisfação resulta da comparação do desempenho esperado do serviço, em relação às expectativas da pessoa, e definirá o futuro da sua relação com o prestador.

Os resultados da qualidade percebida são bons, quando os serviços recebidos (ou experimentados) atendem às expectativas dos clientes. Assim, Grönroos (1994) argumenta que a “qualidade é o que os clientes percebem”. O assumir e cumprir compromissos permite ter clientes mais satisfeitos, correspondendo às expectativas. As seguradoras têm que ter capacidade de gerir essas expectativas e no momento da prestação do serviço, fazer prova da sua eficiência e expertise (acidente, inundação, doença, ou outra efeméride), estando próximo do cliente, satisfazendo a necessidade nesse momento. Este é um fator chave que permite conquistar a confiança e credibilidade por parte dos consumidores (Bracons, 2011)⁸.

No setor de serviços, os programas de qualidade que não levem em conta o significado da qualidade para os clientes, não terão resultados satisfatórios, e terá impacto no grau de fidelização. O prestador de serviços ao compreender a avaliação realizada pelos clientes, e alinhar o seu comportamento, com as expectativas deste, terá possibilidade de orientar o cliente na direção desejada, e desta forma otimizar a relação.

Para Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990) a confiança é a dimensão mais considerada pelos clientes, quando estes avaliam a qualidade do serviço. A empresa que presta um serviço sem esse cuidado, quando comete erros possíveis de serem evitados, e deixa de cumprir as promessas feitas aos clientes, reduz a sua confiança e abala as possibilidades de obter a reputação de excelência do serviço, o que conduz à diminuição do nível de fidelização.

O conceito de serviço refere-se ao resultado e experiência do cliente, que difere em função das interpretações de cada indivíduo. A forma como os clientes e trabalhadores “sentem o ADN” da organização, a marca e o seu posicionamento, depende da natureza do serviço, (Silveira 2008).

⁸ Bracons, Paulo (2011). Essencial Seguros Ano IV Edição Especial: 038/A Junho 2011

O conceito de qualidade de serviço resulta também da dinâmica estabelecida entre o vendedor e o cliente (Grönroos 1994). Os seus instrumentos de análise permitem definir o impacto do marketing no consumidor. Durante o processo de fruição do serviço, o cliente interage com o sistema, com os recursos físicos e colaboradores da entidade que presta o serviço. Desta forma, toda a empresa acaba por interagir com o cliente.

Segundo Kotler (2000), são quatro as características comuns, que distinguem e diferenciam o setor dos serviços:

- *Intangibilidade*, os produtos são imateriais; (não tem características físicas, como cor, cheiro, forma)
- *Perecibilidade*, a produção e o consumo são realizadas no mesmo momento;
- *Heterogeneidade*, o cliente acaba por participar no processo de prestação ou da produção do serviço e estes não podem ser separados das pessoas que o fornecem, o que determina o estabelecimento de uma relação de confiança;
- *Inseparabilidade*, os serviços são produzidos e consumidos em simultâneo.

Estas características desafiam de forma elevada as organizações. O sucesso das estratégias de marketing de serviços é influenciado pelo desempenho dos seus profissionais; este vai determinar a experiência do cliente. O foco está nas pessoas.

As organizações devem conhecer e desenvolver ações que potenciem esse desempenho, apostando na qualificação e capacitação dos seus profissionais, no contacto direto com o público. O serviço requer um elevado controlo de qualidade, credibilidade e adaptabilidade (Cobra 1992), o que coloca dificuldades acrescidas no ajustamento entre a oferta e a procura.

Uma das estratégias do Marketing é tangibilizar o serviço. Esta tangibilidade funciona como um indicador de confiança, na promessa do serviço traduzindo a sua qualidade. O marketing de serviços permite a diferenciação, personalização e customização do serviço, aumentando os seus níveis de qualidade. É importante considerar os benefícios desses mesmos serviços, ou seja, em que medida esse serviço vai beneficiar o cliente (Esteves, 2011)⁹.

⁹ Esteves, Rodrigo (2011). Essencial Seguros Ano IV Edição Especial: 038/A Junho 2011

Meidan (1982) amplia as características referidas por Kotler e adapta-as ao setor segurador, acrescentando:

- Flutuação da procura e a condição económica do país – os serviços e produtos dependem do rendimento disponível do país.
- O impacto da Legislação Governamental – este é um setor muito regulado na proteção dos interesses dos clientes e solvabilidade das organizações,
- Dimensão e distribuição do rendimento nacional – a densidade populacional e a sua distribuição, bem como os fatores demográficos e socioeconómicos têm influência no mercado segurador.

Os investimentos na qualidade, satisfação e lealdade dos clientes, conduzirão a uma maior competitividade da organização, com reflexos positivos na rentabilidade e no desempenho. No entanto, os benefícios mencionados só poderão ser alcançados se as empresas forem capazes de avaliar adequadamente a satisfação dos seus clientes e implementar programas de melhoria destes ativos intangíveis.

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) desenvolveram a escala Servqual, para avaliar a qualidade na prestação do serviço, com base na comparação entre o serviço esperado e o serviço percebido. O Gap entre a expectativa e a perceção é denominado qualidade de serviço.

Esta escala é um instrumento fiável na avaliação de cinco dimensões: a tangibilidade, a fiabilidade, o atendimento, a segurança/ confiança e a empatia.

Os estudos de Parasuraman, Berry e Zeithaml (1994) consideram a fiabilidade e o atendimento como as dimensões com maior impacto na qualidade do serviço na óptica do cliente, seguindo-se a segurança, a empatia e a tangibilidade; devendo as organizações actuar mais incisivamente nestes vetores para melhorar os seus índices de qualidade. Das cinco dimensões do modelo Servqual, a empatia, a segurança, a tangibilidade e o atendimento estão relacionados com os colaboradores de contacto com o cliente, assim é importante para a organização que estes estejam altamente envolvidos e motivados, que sejam competentes e centrados no cliente, de forma a corresponder, o melhor possível, às suas expectativas (Silveira 2008).

A qualidade de serviço no setor segurador, segundo a Associação Portuguesa de Seguradores (2012), vai permitir: Maior lealdade dos clientes e, conseqüentemente, a possibilidade de gerar maiores receitas futuras; Redução da tolerância dos clientes a

alterações nos preços e a proteção da empresa relativamente à concorrência; Baixa de custos de transações futuras; Redução dos custos associados à atração de novos clientes; e o Fortalecimento da reputação da empresa.

2. A Organização e os Contributos das Teorias da Motivação

“A motivação não se dá, facilita-se!”

Oliver Röhrich

A palavra motivação tem a mesma raiz etimológica da palavra emoção; ambas derivam do latim *movere*, que significa 'movimento', que conduz à ação.

A motivação é o resultado de uma interação entre a pessoa e o ambiente. Piéron (1996) define a motivação como um “fator psicológico, consciente ou não, que predispõe o indivíduo a efetuar certas ações ou tender para certos objetivos”.

O desenvolvimento da motivação implica: a satisfação das necessidades; a elaboração cognitiva (alvos e projectos); a motivação instrumental (meios e fins); e a personalização (autonomia funcional), Prévost (2001).

A motivação no trabalho é um conceito central no contexto organizacional. A relação entre desempenho, objetivos e envolvimento está no centro de muitas teorias da motivação. A teoria dos sistemas veio mostrar que a *evolução* das *organizações* não é apenas adaptativa, mas interactiva, e que as organizações mudam, aprendem ou evoluem, não apenas em função do meio externo, mas por si próprias ou para si próprias, segundo a sua capacidade de aprendizagem sobre si e sobre o ambiente.

A abordagem das relações humanas enfatiza a necessidade de compreender os fenómenos, que ocorrem entre os indivíduos e os grupos no seio da organização. A gestão da motivação tem sido considerada como uma das atribuições centrais do gestor de recursos humanos (Marques, 1995).

No meio organizacional são utilizadas várias metodologias para incrementar a motivação, com o objetivo de aumentar a eficácia e a eficiência dos seus colaboradores. No entanto, não tem alcançado os resultados pretendidos, porque na realidade são as próprias pessoas que vão criar a motivação dentro delas. Motivar outras pessoas é criar mecanismos e contextos necessários para que estas se consigam automotivar.

A literatura sobre a motivação distingue a *motivação intrínseca* (ou interna), que vem da própria pessoa e *extrínseca* (ou externa), que advém de fatores externos (salário e outros sistemas compensatórios).

Na melhoria da produtividade têm sido apontadas algumas características relevantes das pessoas: as capacidades individuais (as expectativas, o autoconceito, o locus de controle), a formação e a motivação. No entanto confrontar o propósito da organização e a motivação dos seus membros é uma diligência indispensável para se entender o ajustamento das pessoas na organização.

No âmbito desta investigação foram abordadas algumas teorias que permitem compreender as dinâmicas associadas aos fatores de motivação laboral dos trabalhadores na área seguradora.

As teorias apresentadas são os pilares que serviram de base ao instrumento de motivação no trabalho.

Destacamos de uma forma breve a teoria da organização do trabalho de Hackman e Oldham (1980), a teoria das necessidades aprendidas de David McClelland (1975, 1987, 1989), a teoria do Goal Setting (Locke & Latham, 1990), os processos de envolvimento organizacional de Allen, e Meyer (1990) e Meyer *et al.* (2002), a teoria bifatorial de Herzberg (1996) e ainda a teoria da autodeterminação de Deci e Ryan (1985, 2000).

2.1. Motivação na Organização do Trabalho segundo a Perspetiva Teórica de Hackman e Oldman

Os estados psicológicos associados à aquisição de conhecimentos, aumento de responsabilidade e conhecimento dos resultados, são determinantes na forma como afectam a Motivação no Trabalho. Hackman e Oldham (1980), através dos seus estudos chegaram à conclusão que são *cinco* as *características* do trabalho que influenciam o rendimento, e contribuem para fazer da função uma fonte de motivação. As características são: *variedade de funções, identidade e significado* sobre o impacto do trabalho, (dentro ou fora da organização), a *autonomia* e o *feedback*.

Os testes do modelo mostram que a presença destas características numa função tende a aumentar a motivação intrínseca dos trabalhadores, bem como a satisfação geral face ao trabalho. Para que a relação entre as características da função e os resultados

dessas características possam ser efetivadas, existe uma variável moderadora importante: as necessidades de crescimento. Assim, as características estão relacionadas com a importância atribuída, bem como contribuem para uma maior satisfação no trabalho, através da motivação intrínseca.

A percepção das características da função é influenciada por fatores externos ao trabalho. As atitudes e as percepções face ao trabalho são construídas socialmente, refletindo informação proporcionada pelos outros (colegas, chefias, clientes) presentes na situação de trabalho. Assim, uma função pode ser mais valorizada numa organização do que noutra, o que tende a influenciar diferentemente as atitudes dos seus titulares, consoante a organização em que trabalham.

As características tanto objetivas como as subjetivas são importantes na motivação individual. Quando os trabalhos permitem alguma *autonomia*, os trabalhadores relacionam o desempenho com os seus esforços e decisões, na medida em que a pessoa sente o crescimento da sua responsabilidade pelo trabalho. O *feedback* pode ser usado para ajudar os trabalhadores na ligação entre os comportamentos e o Desempenho no trabalho, permitindo-lhes ter conhecimentos dos resultados da sua atividade.

2.2. Motivação de Realização e Poder segundo a Teoria das Necessidades Aprendidas de David McClelland.

A abordagem motivacional de David McClelland (1989) atribui três tipos de necessidades (Motivos), que conduzem as pessoas para o desempenho, são elas: a necessidade de *realização* (Sucesso), de *afiliação* e de *poder*. A necessidade de realização representa uma orientação para a excelência. As pessoas fortemente motivadas para a realização (Sucesso) gostam de assumir a responsabilidade pessoal, para encontrar soluções para os problemas em que se envolvem na sua atividade, e ser bem-sucedidas como empreendedoras. Mais do que obter sucesso individual, é fundamental que os líderes consigam obter resultados, através do grupo ou equipa que lideram. Estes assumem riscos moderados e calculados; têm uma tendência para propor objetivos exigentes, mas realistas, e valorizam o *feedback* relacionado com o desempenho.

A necessidade de *poder* representa uma orientação para o prestígio e a produção de impacto nos comportamentos ou emoções das outras pessoas. Relaciona-se com o

desejo de assumir posições de gestão e liderança. As pessoas assumem riscos elevados, influenciam e dominam os meios que lhes permitem exercer essa influência; motivando-as mais o estatuto, e o desejo de ganhar influência sobre os outros. Assim, uma elevada Motivação para o *poder* associa-se a atividades competitivas e assertivas, implicadas no interesse das pessoas em assumir posições de liderança, em alcançar prestígio e reputação (McClelland, 1975).

A terceira e última necessidade é a de *afiliação*, que representa uma orientação para a procura de relações interpessoais fortes. É definida com um interesse recorrente em manter, e conquistar a amizade, ou restaurar relações positivas com os outros. As pessoas com um elevado grau desta necessidade, normalmente preferem situações mais cooperantes do que competitivas. Atribui-se mais importância às pessoas do que às atividades. Procuram aprovação dos outros para as suas opiniões, atividades e relacionamentos que impliquem elevado grau de mútua compreensão (McClelland, 1989). Segundo Chiavenato (2004:322) nenhuma organização pode funcionar sem um certo nível de comprometimento, e de esforço por parte dos seus membros. Assim, julga-se que para que a motivação seja fator de influência, é necessária competência dos líderes para gerir os seus recursos humanos

2.3. Motivação para o Desempenho, Teoria dos Objetivos de Locke e Latham

Uma das Teorias da Motivação no Trabalho mais conhecida, estuda e aplicada é a *Goal Setting Theory* de Locke e Latham (1990). Esta teoria consiste em estabelecer objetivos, fixar uma meta ou orientação para a ação. Esta teoria foi proposta por Edwin Locke e Gary Latham (1990a) e posteriormente desenvolvida por outros investigadores. Pina e Cunha (2007) salientam a importância de identificar o tipo de objetivos que mais estimulam a *atenção*, o *esforço* e a *persistência* das pessoas e dos grupos. Segundo Locke e Latham (1990), durante o desempenho das atividades, as pessoas comparam o seu desempenho, com os objetivos e neste sentido, podem acontecer duas situações:

- 1) Auto-avaliações positivas que melhoram a auto-eficácia e reforçam a motivação;
- 2) Automotivações discrepantes entre objetivos e desempenho, que levam à insatisfação.

Desta forma, os objetivos devem combinar um conjunto de características reunidas no acrónimo *SMART*: *Specific* (i.e. específicos, mas também *stretched*, i.e.

esticados), *Measurable* (i.e. mensuráveis), *Agreed* (i.e. acordados, mas também *Attainable*, i.e. alcançáveis); *Realistic* (i.e. realistas mas difíceis), *Timed* (i.e. com prazo). A *aceitação* é uma condição decisiva para o sucesso dos objetivos. Quando a pessoa está comprometida com uma meta pré-estabelecida, acionará os mecanismos (esforço, direção, persistência) que lhe permitirão alcançar os objetivos definidos segundo (Pina e Cunha, 2007).

Os objetivos devem ter algum grau de dificuldade, ou seja, que impliquem algum desafio, mas que não sejam impossíveis de alcançar. A forma mais frequentemente apontada para aumentar a aceitação dos objetivos consiste na participação, isto é, no estabelecimento de um conjunto de objetivos entre superiores e subordinados. Os objetivos devem ainda obedecer a critérios de proximidade, na medida em que os objetivos de curto prazo têm mais impacto na ação e na motivação que os de longo prazo (Ferreira *et al.*, 2006). Outras das condições importantes para o sucesso da definição dos objetivos é a transmissão de *feedback*, informando o trabalhador sobre o progresso que tem alcançado.

2.4. Motivação para o Envolvimento, Teoria de Allen & Meyer

O envolvimento é uma medida determinante na produtividade, associada enquanto elemento que contribui fortemente para a motivação no trabalho (Allen & Meyer, 1997; Meyer & Stanley & Herscovitch & Topolnytsky, 2002).

Os estudos de investigação sobre os temas organizacionais tinham tradicionalmente uma maior centralidade na vertente racional ou cognitiva. Ultimamente verifica-se o aumento de estudos sob a ótica da dimensão emocional e afectiva na organização e dos seus resultados.

De acordo com a teoria do compromisso/ comprometimento com a organização, são referidas as abordagens: *afectiva*, *instrumental* e *normativa* (Allen & Meyer, 1990, 1997).

A abordagem *afectiva* contempla uma forte crença na aceitação dos valores e objetivos da organização. A pessoa envolvida denota uma forte ligação emocional e identificação com a organização e está disposta a desenvolver um esforço considerável pela mesma.

No estudo, tendo por base uma Meta-análise desenvolvida por Meyer, J. Stanley; Herscovitch, D., Topolnytsky, L. (2002), salienta-se que o envolvimento *afetivo* apresenta correlações mais fortes e favoráveis com a organização no desempenho, atendimento e comportamentos de cidadania organizacional.

A abordagem *instrumental* refere a importância e implicações de cada pessoa na organização. Os colaboradores permanecem na organização pela avaliação dos custos benefícios que estão associados à sua saída da empresa (Allen & Meyer, 1991).

A abordagem *normativa* defende que as percepções das pessoas, acerca de uma ação, derivam das suas pressões normativas; isto é, da cultura da empresa e daquilo que é considerado enquanto padrão típico de comportamento na organização. No estudo de Meyer *et al.* (2002), os resultados da Meta-análise dão ênfase à interiorização de valores sociais, relativamente à dimensão na componente normativa (por exemplo, “Eu fui ensinado a acreditar no valor de permanecer fiel a uma organização”). Ou seja, permite a possibilidade de que os funcionários possam desenvolver um sentido de obrigação para a sua organização, por outros motivos que não só a socialização, incluindo o recebimento de benefícios que invocam a necessidade de reciprocidade (cf. Meyer & Allen, 1991; Scholl, 1981).

Neste estudo de Meyer *et al.* (2002) evidencia-se que o comprometimento *afetivo* e *normativo* estão altamente correlacionados. Alguns pesquisadores argumentam que o compromisso afetivo, pode amortecer o impacto negativo do *stress* de trabalho sobre a saúde do empregado e bem-estar (Begley & Czajka, 1993 citado por Meyer *et al.* 2002).

As empresas necessitam de colaboradores que se comprometam, que sejam flexíveis e preparados para participar na tomada de decisões. Manter os colaboradores motivados nas organizações torna-se imperativo no actual ambiente competitivo. As organizações que mantêm os colaboradores motivados e lhes fornecem autonomia e as ferramentas correctas para desenvolver o trabalho, conduzem a um desempenho de longo prazo mais elevado (Rogers e Eccound, 2005).

2.5. Motivação segundo a Teoria Bifatorial de Herzberg

A Teoria Bifatorial de Herzberg (1996) segue algumas linhas orientadoras da teoria de Maslow, e concentra-se na promoção de oportunidades de crescimento e enriquecimentos da função. Esta teoria sugere que existem dois fatores a considerar na

(in)satisfação do indivíduo: fatores motivacionais (intrínsecos - que incluem a natureza do trabalho e a possibilidade de alcançar objetivos, relacionados com sentimento de realização, reconhecimento, trabalho variado e desafiante, desenvolvimento pessoal) e os fatores higiênicos (extrínsecos - relacionam-se com as condições ambientais do trabalho, relação com as chefias, com os colegas e supervisão técnica). Esses dois grupos devem ser considerados independentes e os seus efeitos distinguidos.

Os fatores higiênicos estão relacionados com a insatisfação. Assim, a presença de fatores higiênicos é uma expectativa normal do trabalhador, não gerando, por isso, satisfação. É a sua ausência que conduz à insatisfação. Herzberg (1996) reforça a ideia de que a ausência de bem-estar nas relações com os pares, superiores ou subordinados é indutora de insatisfação, bem como evidencia a necessidade do reconhecimento, da identificação com o conteúdo do trabalho, da responsabilização, como meio de motivar e incrementar a produtividade nas organizações.

A teoria resulta principalmente nas fontes de satisfação e insatisfação no trabalho e dentro deste domínio, principalmente na forma como o trabalho pode ser projetado para torná-lo mais enriquecedor e desafiante. O autor teve por base as entrevistas realizadas a duzentos (200) engenheiros e contabilistas de indústrias de Pittsburgh. O autor analisou como os diferentes fatores contribuíam para a satisfação dos trabalhadores, e dos que contribuíam para a insatisfação, e como é que esses fatores variavam entre os países.

A teoria deu um grande contributo para a compreensão da motivação no trabalho, particularmente através da extensão da teoria de Maslow para situações de trabalho, destacando a importância dos fatores do conteúdo do trabalho que têm sido negligenciados. Algumas críticas têm sido feitas à teoria da motivação de Herzberg, a primeira é que alguns fatores são considerados de natureza híbrida, afetando tanto as atitudes positivas como negativas. Outras críticas estão relacionadas com a metodologia e a sua simplificação. Por outro lado, o papel do dinheiro na teoria é ambivalente. A componente salarial apareceu referida como fonte de atitudes positivas e negativas de acordo com Jobber & Lancaster (2006). Os responsáveis das estruturas comerciais criticaram a inclusão do salário como fator higiênico, já que as suas experiências lhe permitem acreditar que as comissões pagas às estruturas comerciais são um poderoso fator motivador. O aumento da remuneração através do aumento das comissões é

considerado um fator motivador, face ao reconhecimento automático, dado pela concretização da venda (Jobber & Lancaster, 2006).

2.6. Teoria da Autodeterminação de Deci e Ryan

Para os autores, a motivação é um recurso interno que explica muitos aspectos do comportamento humano, sendo o resultado da relação dialética entre o organismo ativo (indivíduo) e o contexto social (Deci e Ryan, 2002).

A motivação é influenciada por múltiplos fatores: idade, circunstâncias pessoais, ciclo de vida e de carreira, e fatores externos, ambiente, estabilidade de emprego, período de recessão económica, entre outros.

Para Deci, a motivação intrínseca é inata e espontânea, fruto da curiosidade e necessidade de realizar atividades que provoquem a satisfação, e que funciona como a base para o crescimento, a integridade psicológica e a coesão social. Para o autor devem ser considerados dois subsistemas motivacionais: intrínsecos e extrínsecos. As pessoas intrinsecamente motivadas são aquelas que têm um locus de controlo interno elevado, e corresponde a um estado de funcionamento tipicamente *autodeterminado*, ou seja, o desenvolvimento de “um sentimento de escolha na iniciação e regulação das ações individuais” (Deci, Connell & Ryan, 1989, citado por Pina e Cunha, 2007:172).

Este estado de funcionamento autodeterminado tem por base a criação de condições ambientais, que permitem a satisfação de três necessidades básicas, fundamentais para o desenvolvimento e o bem-estar (embora os fatores contextuais, culturais e desenvolvimentais que influenciam os seus modos de expressão e os seus meios de satisfação possam variar amplamente), e que englobam: a) A *autonomia* (exercício sem necessidade de muita regulação ou controlo externo). Para muitos profissionais trabalhar de forma autónoma é outro elemento de motivação importante. A autonomia implica o poder de tomar decisões por si. b) A *competência*, que se traduz na perceção e experiência de eficácia pessoal e de mestria na realização de atividades e no estabelecimento de objetivos. c) O *relacionamento*, que engloba a necessidade de estabelecer relações interpessoais significativas em contextos específicos, que implica a perceção de pertença e de apoio na realização de atividades.

As pessoas quando intrinsecamente motivadas envolvem-se nas atividades por interesse, prazer ou satisfação, e experienciam elevados graus de vitalidade com a possibilidade de experienciar o fluxo. Para Csikszentmihalyi (2002), a experiência de

fluxo é um processo de envolvimento e gosto pela atividade, que requer uma sensação de desafio, capacitação e uma forte percepção de autonomia, todos estes fatores impregnam a atividade de significado dando-lhe riqueza, intensidade e felicidade.

3. Da Emoção ao Desenvolvimento de Competências Emocionais

“Melhor do que gostar ou não gostar das emoções, é saber lidar com elas”.

Hamilton Negrelli Jr.

A emoção¹⁰ é uma “reação corporal padronizada, que tem os seus próprios processos adaptativos subjacentes que são comuns aos seres vivos” (Plutchik, 1993, citado por Strongman, 2004:75). Durante muito tempo as emoções foram deixadas para segundo plano, pois eram consideradas “perigosas” de estudar, devido ao seu carácter subjetivo e não seguiram uma abordagem experimental em laboratório, contrastando com o que dominava o campo da investigação sobre a “razão” e a cognição (Besche-Richard & Bungener, 2008).

As emoções constituem poderosas forças psicológicas que podem influenciar fortemente as vendas, e o desempenho dos profissionais (Brown, Cron e Slocum, 1997, cit. Por Kidwell, 2010). Os sentimentos e as emoções fazem parte do processo regulador da vida e são essenciais não só para a sobrevivência individual, como também para o êxito da espécie humana (Damásio, 2000, 2003). O autor faz a distinção entre sentimentos e emoções. Os sentimentos são expressões de uma luta contínua para atingir o equilíbrio; são o reflexo de todos os minúsculos ajustamentos e correções. O autor acrescenta que a emoção e as reações com elas relacionadas estão alinhadas com o corpo, enquanto os sentimentos estão alinhadas com a mente, ou seja com a avaliação cognitiva (Damásio, 2003:20,21).

Apesar das diferenças dos vários teóricos sobre a emoção, há concordância entre os vários autores, quanto à existência de três componentes da emoção: a sensação subjectiva da emoção, as manifestações vegetativas-fisiológicas e as manifestações comportamentais observáveis (Crosnier *et al.* citado por Queirós, 1997; Bisquerra, 2005; Mayer, Caruso & Salovey, 2000). Vários estudos têm abordado as emoções específicas no marketing relacional, tais como o Medo, a Ansiedade (Verbeke e

¹⁰ O termo “emoção” deriva do latim *e+motio*, que significa a transferência de um lugar para outro, mover a partir de dentro

Bagozzi, 2009) a Alegria e Excitação (Chitturi, Raghunathan e Mahajan, 2008), a Raiva e a Frustração (Wagner, Hennig-thurau, e Rudolph, 2009), a Vergonha e a Culpa (Agrawal e Duhacheck, 2010).

As emoções na área laboral desempenham um papel relevante na forma como as organizações comunicam internamente e para o exterior. Os acontecimentos no trabalho têm impacto sobre os trabalhadores. As alterações dos estados emocionais vão repercutir-se em mudanças de comportamentos e de atitudes. As emoções positivas como a Alegria e o Prazer, em ambiente laboral permitem resultados mais favoráveis. De acordo com Weiss (2002), estes estados positivos promovem maior criatividade na resolução de problemas. As emoções negativas tais como o Medo, a Tristeza, a Raiva, entre outras, podem inibir o desempenho e levar ao *stress* negativo no trabalho.

A emoção, na perspetiva de Damásio (2000), inclui a avaliação cognitiva, a perceção subjetiva, o arousal neurológico, o impulso para a ação e o comportamento específico. As emoções são facilmente espelhadas no corpo, estão manifestadas nas expressões faciais, nos movimentos, na voz, e na expressão corporal.

3.1. O Reconhecimento Emocional através das Expressões Faciais

Uma das mais importantes capacidades perceptivas do ser humano é a de reconhecer os estados emocionais dos outros (Martins, 1999). O reconhecimento emocional de expressões faciais é uma importante competência social, principalmente, nas interações sociais. As investigações de alguns autores de referência no estudo da temática do reconhecimento emocional (como Tomkins, Ekman e Izard) destacam a face como o “local” privilegiado da expressão emocional (Oatley & Jenkins, 2002).

Para Ekman e Friesen (1969), os sujeitos nascem com a capacidade de reconhecer apenas um conjunto de seis expressões faciais de emoções: Cólera, Medo, Tristeza, Nojo, Alegria e a Surpresa. No entanto existem outro tipo de emoções: as sociais e as de fundo (Damásio, 2000). Nesta investigação iremo-nos debruçar sobre três emoções básicas (Tristeza, Surpresa e Medo). Os padrões faciais estudados e associados a emoções básicas foram reconhecidos, inclusive em sociedades de culturas consideradas, remotas e pré-literatas (Ekman, 1987; 1994).

A expressão emocional facial permite transmitir o que por vezes não queremos dizer por palavras, revelando emoções e pensamentos genuínos, quando a linguagem tenta falsear ou esconder (Escada, 2004).

O tratamento da informação facial mobiliza várias regiões cerebrais em interação. O sistema límbico (nomeadamente a amígdala) está envolvido no tratamento da emoção facial; o córtex temporal associado ao reconhecimento do rosto, e o córtex frontal implicado no controlo da actividade e da atenção. Para o tratamento da informação facial também se encontram envolvidas outras regiões tais como: o corpo estriado, ventral, várias regiões do *gyrus* cingular anterior e do córtex pré-frontal.

As expressões faciais têm uma importante função social. Aprender a regular a expressão emocional considera-se um indicador de maturidade e equilíbrio que tem efeitos positivos sobre as relações interpessoais. Neste estudo vamos dar relevo apenas ao reconhecimento emocional das expressões faciais como: a Tristeza, a Surpresa e o Medo.

A Tristeza

A Tristeza é considerada uma emoção que concentra a atenção no Eu, e pode produzir uma perda da sensação de prazer. Esta emoção manifesta-se através do choro, desânimo ou frustração em relação a algo ou alguém, mas pode causar outras reacções físicas e ainda, reacções emocionais.

É comum a Tristeza ser descrita como um sentimento de incapacidade, ou como uma dor. Na cultura ocidental a Tristeza pode ser originada pela perda de algo ou de alguém com um grande valor afectivo, de bens ou da saúde, como: o divórcio, a separação, uma doença grave, um fracasso, o desemprego, a velhice (Bisquerra, Alzina 2005).

Na prestação de um serviço, o profissional de seguros procura compreender o cliente, e vai perceber os seus estados emocionais. As emoções positivas ou negativas manifestam-se durante a relação. Se o profissional desenvolver a gestão emocional, poderá ter resultados mais positivos, através da sua capacidade para gerir as suas emoções e manter as emoções positivas, e saber compreender as emoções e os impulsos negativos dos outros.

O Medo

Os receios e temores fundamentados ou não, sempre acompanharam o homem, daí que, ao longo dos tempos o homem tenha procurado defender-se dos perigos conhecidos ou desconhecidos. O Medo provoca dificuldade em falar, em partilhar novas ideias, em coordenar ações, prejudicando a comunicação e a qualidade das ações. As

emoções negativas mobilizam toda a atenção e impedem-nos de considerar outros aspectos da realidade. O Medo, a Raiva, a Ansiedade prejudicam profundamente o trabalho. Os pensamentos distrativos desviam a atenção e minam a capacidade de aceitar nova informação.

A Surpresa

A Surpresa é uma emoção básica fácil de se reconhecer, mas difícil de se descrever do ponto de vista experiencial. Esta emoção é desencadeada por ocorrências súbitas e inesperadas que despoletam uma estimulação neuronal, mais ou menos intensa, que ativam sucessiva e concomitantemente outras estruturas neuronais ligadas à cognição e à ação.

Para Freitas-Magalhães (2007), a pessoa que sente esta emoção demonstra alguns movimentos faciais que permitem o reconhecimento da emoção: Os olhos e pálpebras estão semi-abertos, há dilatação das narinas, elevação das bochechas e do queixo e a boca abre em forma de elipse. Esta emoção pode ser percebida pelo indivíduo como: positiva ou negativa, dependendo da forma e do conteúdo que lhe deu origem, e das expectativas ou situação concreta em que o indivíduo se encontra, por outro. A perplexidade, o espanto, a admiração e o sobressalto são algumas das características associadas à emoção surpresa.

Para Izard (1996), a Surpresa é uma emoção primária, uma vez que prepara o sujeito para algo inovador e para as consequências dessa novidade, orientando o comportamento de forma eficaz.

3.2. As Capacidades da Inteligência Emocional

Desde há muito que a dimensão emocional é estudada, no entanto é na década de 90 que surge o conceito de Inteligência Emocional (IE), por Salovey e Mayer. Um dos aspectos mais contributivos do desenvolvimento do construto de IE foi o conceito de emoção. Na definição de Salovey e Mayer, a Inteligência Emocional é uma vertente da inteligência social, envolvendo a competência para perceber e expressar emoções, compreendê-las, usá-las e geri-las em si próprio e nas outras pessoas.

O conceito de Inteligência Emocional é apresentado por Goleman (1995) através de cinco capacidades: a Autoconsciência, a Gestão de Emoções, a Automotivação, a Empatia e a Gestão de Relacionamentos em Grupos. Para o autor, consideram-se as

competências pessoais (a Autoconsciência, a Gestão de Emoções ou a Auto-regulação e Motivação) competências que determinam a forma como nos gerimos. As *competências sociais* incluem a Empatia, e a Gestão de Relacionamentos em Grupo, e determinam a forma como nos relacionamos e lidamos com as relações. A capacidade de relacionamentos em grupo engloba a influência, a comunicação, a gestão de conflitos, a liderança, a capacidade de trabalhar em equipa, em colaboração e cooperação (Goleman, 2000:34,35).

Segundo Kidwell (2011), a Inteligência Emocional (IE) melhora o desempenho das vendas, numa orientação para o cliente, através da sua influência na tomada de decisão. Os níveis elevados de IE fortalecem as relações de longo prazo com os clientes, com impacto na sua satisfação.

A Empatia é um termo introduzido a partir do grego *empathia* (sentir dentro), passa pela capacidade de apreender a experiência subjetiva de outra pessoa. É a capacidade de reconhecer as emoções dos outros. Assim, é necessário compreender a linguagem corporal e sintonizar os canais de comunicação não-verbal, como o tom de voz, os gestos ou a expressão facial. A Empatia nasce da Autoconsciência, e quanto mais conscientes estivermos das nossas próprias ações, mais dextros seremos em ler os sentimentos dos outros (Goleman, 1995:117). A empatia é uma competência importante na vida e em particular no mundo laboral, já que influencia a interação com os outros e é uma competência imprescindível no marketing relacional no setor segurador.

A Gestão de Relacionamentos em Grupo é uma capacidade que representa a aptidão emocional para reconhecer os sentimentos das pessoas e agir de acordo com esses sentimentos.

O tipo de tonalidade emocional (agradável ou desagradável) condiciona a ação e o desempenho. As diferentes situações e tendências para a ação correspondem a diferentes emoções. Por outro lado, as pessoas detentoras de dimensões emocionais negativas são descritas como apáticas, com falta de confiança, não se sentem nem agradáveis, nem auto-eficazes (Pina e Cunha; Rego; Campos e Cabral Cardoso, 2007; Goleman, 2002), características emocionais com reflexo na vida pessoal e profissional.

Neste âmbito, os profissionais emocionalmente inteligentes difundem emoções, no registo positivo, criam ressonância entre as pessoas, através do entusiasmo, empatia ou um sentido de ligação com aspirações que apontam para mensagens com um futuro

com esperança (Goleman, 2002; Seligman, 2003). Os profissionais mais satisfeitos apresentam maior capacidade de empatizar e comunicar com os seus clientes (Newstrom, Pierce, 2000; Csikszentmihalyi, 2002; Goleman e Cherniss, 2005). Se os mesmos forem orientados e envolvidos no ambiente e nos objetivos da empresa podem potenciar os resultados de autorealização, desempenho e assim obter uma maior fidelização e lucros mais elevados (Guerra, 2010).

As investigações revelam de maneira clara que a cooperação e a colaboração são processos de relação fundamentais, nos grupos de trabalho e ingredientes básicos na sua efetividade (Ancon e Caldwell, 1992, Argote, 1989; Champion, Medsker e Higgs, 1993; Druskat, 1996; Tjosvold e Tjosvold, 1994, cit. Goleman *et al.*, 2005).

A eficácia de grupo, bem como a identidade grupal, são condições necessárias para criar processos interativos competentes. A avaliação de eficácia de um grupo está vinculada com a sua efetividade no desempenho das atividades (Champion, 1993; Shea e Guzzo, 1987; Silver e Bufanio, 1996 cit. por Goleman, 2005). A eficácia de grupo é um facilitador de cooperação e colaboração, porque proporciona aos seus membros, o sentido de que podem ser mais efetivos como unidade do que individualmente.

Outros autores (Goleman, Boyatzis & Mckee, 2002; Goleman & Cherniss, 2005; Kidwell, 2010; Verbeke & Bagozzi, 2003) têm postulado que níveis elevados de IE contribuem para o sucesso em diferentes áreas da vida pessoal e profissional, nomeadamente no Marketing Relacional.

CAPÍTULO II. - ESTUDO EMPÍRICO

1. Percurso e Opções Metodológicas

Os processos metodológicos utilizados nesta dissertação foram selecionados no sentido de dar consecução ao desenho da pesquisa, tendo em conta a finalidade, os objetivos e as questões de investigação. Estes envolveram um conjunto de métodos e técnicas, que guiaram a elaboração desta investigação científica.

1.1. Definição do Problema de Investigação

Nos últimos anos temos assistido a grandes alterações no panorama económico mundial. Essas mudanças são parte de um processo contínuo, embora acelerado com o desenvolvimento das novas tecnologias de informação e comunicação e com a globalização.

A competição intensa coloca grande pressão e desafios nas organizações, obrigando-as a oferecer mais e melhores produtos ou serviços que no passado. Estas, de uma maneira geral, têm que se adaptar aos novos cenários, num mercado dinâmico cuja seleção natural impera, só resistindo os mais *criativos, fortes e flexíveis*.

As seguradoras também estão nesta caminhada. O setor segurador em Portugal caracteriza-se por ser um mercado maduro com crescimentos anémicos nos últimos anos. Neste setor registaram-se alterações profundas das quais destacamos:

- O desenvolvimento tecnológico, que teve como efeito alterar a expectativa e experiência do cliente, tornando-o mais informado, exigente e volátil, pretendendo melhores serviços e produtos customizados;
- O aumento significativo do peso do canal bancário, com lojas multifacetadas (*one stop shop*) que comercializam todos os produtos financeiros, incluindo seguros, com efeitos nas redes de mediação tradicional;
- A entrada de seguradoras de canais diretos, sem influencia de intermediários, aumentando a pressão no fator preço;
- A reforma legal e reguladora, visando maior profissionalismo da rede de distribuição e proteção do consumidor.

Estas mudanças tiveram um impacto negativo nas redes de distribuição tradicionais (mediadores e corretores), retirando-lhes peso e protagonismo, com aumento de custos e exigências.

Neste setor de atividade, a relação é a chave entre o prestador do serviço e o consumidor/ intermediário (Crosby *et al.* 1990). A intensidade da relação das pessoas fortalece os vínculos entre as organizações e os seus canais de distribuição, na criação de valor para o crescimento e competitividade (Grönroos, 1994).

Para aumentar o capital intangível das seguradoras, os seus profissionais têm que aumentar o nível de competências técnicas e sociais, na gestão das relações, com vista ao estabelecimento de vínculos fortes, que se traduzem em relações de confiança duradouras. É o desenvolvimento das mesmas e o alinhamento dos objetivos individuais e organizacionais que levam a uma retro-alimentação e, por isso, uma maior eficácia e produtividade.

Dois características têm sido apresentadas como relevantes para a melhoria da produtividade através das pessoas: as capacidades individuais e a motivação.

O estudo da motivação laboral reveste-se de interesse considerável, devido principalmente, à sua estreita relação com a produtividade individual e organizacional, potenciando a eficácia e a eficiência. O conjunto de forças ativas e impulsionadoras (motivação), que têm origem no indivíduo ou fora dele, conduzem ao comportamento de trabalho e determinam a sua forma, direção, intensidade, e duração (Piner, 1998, citado por Cunha e al, 2007). Quando uma pessoa se sente motivada, estabelece metas, aprende a aprender, através da análise e reflexão e estes serão um propósito para alcançar o desenvolvimento pessoal e profissional (Goleman e Cherniss, 2005).

Os benefícios para a organização manifestam-se na quantidade e na qualidade do trabalho executado. As competências técnicas e sociais dos profissionais são fatores críticos na diferenciação entre e nas organizações. O desenvolvimento e a sustentabilidade da carteira de clientes exigem objetivos desafiantes e um constante trabalho em rede. Se estes objetivos forem acompanhados de elevada expectativa ou de um elevado sentimento de compromisso, autoeficácia e autoestima, o resultado pode ser um desempenho elevado.

As pessoas que desenvolvem a empatia têm a capacidade de descodificar a linguagem corporal, interpretar os sinais, sincronizando e agindo em consonância com

outro, e tendem a estabelecer vínculos mais fortes, que se refletem no aumento da confiança.

O mapa conceitual, revisitado na figura nº1, articula as dimensões da motivação no trabalho dos profissionais do setor segurador, as competências sociais da inteligência emocional, e a sua influência no desempenho organizacional.

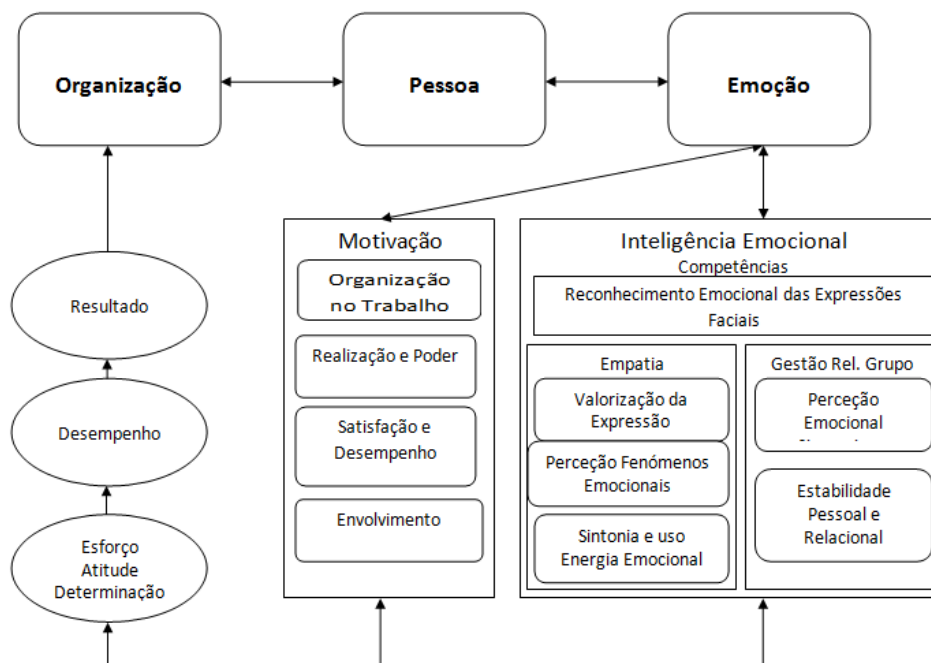


Figura nº1 - Modelo conceitual do estudo

Este estudo encontra fundamento na necessidade de conhecer o tipo de motivações no trabalho e as suas relações com a dimensão emocional (Reconhecimento Emocional das Expressões Faciais, Empatia e Gestão de Relacionamentos em Grupo), já que estas variáveis são essenciais na relação interpessoal do profissional de seguros. Partindo destes pressupostos questionamo-nos: Como estarão representadas estas dimensões e que relações haverá entre elas no panorama segurador?

1.2. Objetivos da Investigação

O desenvolvimento de competências na área dos seguros envolve uma multiplicidade de fatores e de relações entre eles. No sentido de contextualizar esta investigação, na procura do conhecimento, sentimos a necessidade de definir objetivos, tendo como referência o puzzle conceptual constituído pela abordagem dos vários autores.

Assim, os *objetivos deste estudo* são os seguintes:

1. Analisar a percepção dos profissionais do setor segurador relativamente à Motivação no Trabalho e Competências da Inteligência Emocional (IE): Reconhecimento Emocional das Expressões Faciais, Empatia e Gestão de Relacionamentos em Grupo.
2. Identificar a influência e as relações entre a Motivação, a Empatia, a Gestão de Relações em Grupo e o Desempenho.
3. Analisar em que medida as variáveis de caracterização (género, idade, habilitações literárias, número de anos de atividade no setor e categoria profissional) influenciam a motivação e as competências emocionais: Empatia, Gestão de Relacionamentos em Grupo.
4. Identificar os fatores motivacionais mais valorizados no Trabalho.

1.3. Questões de Investigação

As questões de investigação constituem uma parte importante da pesquisa, porque permitem definir os contornos do que se pretende explorar; orientam na escolha das metodologias de recolha e análise dos dados (Flick, 1998; Huberman et Miles, 1994; Mason, 1988).

1. Qual será a percepção dos profissionais de seguros relativamente à motivação no trabalho e às competências da inteligência emocional: reconhecimento emocional das expressões faciais, empatia e gestão de relacionamentos em grupo?
2. Quais serão os fatores motivacionais mais valorizados no trabalho?
3. Será que existe relação entre a motivação e a empatia?
4. Será que existe relação entre motivação e gestão de relacionamentos em grupo?
5. Será que existe relação entre a motivação e o desempenho?
6. Será que existe relação entre empatia e o desempenho?
7. Será que existe uma relação entre a gestão das relações em grupo e o desempenho?

Questões relacionados com as variáveis de caracterização

1. Será que o estado civil influencia a motivação e a empatia?
2. Será que existe relação entre idade, a motivação e a empatia?
3. Será que existe relação entre o género, a motivação e a empatia?
4. Será que o género apresenta valores diferentes no reconhecimento emocional das expressões faciais?
5. Será que o nível hierárquico influencia a motivação, a empatia e a gestão de relacionamentos em grupo?
6. Será que existe uma relação entre as habilitações literárias, a motivação e a empatia?

1.4. Desenho do Estudo

Para cumprir o desenho do estudo foram selecionados diferentes procedimentos estatísticos. Optou-se por um estudo exploratório, descritivo e correlacional. Corroborando a posição de Fortin (2003), na limitação de conhecimento sobre um determinado fenómeno, a utilização de um estudo descritivo permitirá obter mais informação.

1.5. Variáveis em Estudo

De acordo com Almeida e Freire (2007), as variáveis estão relacionadas essencialmente com as dimensões dos comportamentos avaliados, ou com os traços a avaliar. As variáveis que constituem este estudo são medidas por escalas e outras formas de resposta, o que significa que o tratamento estatístico depende da escala de medida das variáveis classificadas nas respostas do questionário (Pestana e Gageiro, 2003). A pesquisa incidirá nas variáveis de caracterização e de investigação, conforme se apresenta nos quadros abaixo indicados.

Quadro n.º3 - Distribuição das variáveis de caracterização

VARIÁVEIS	DIMENSÕES
Caracterização dos Participantes	Nível pessoal Idade, estado civil, género, habilitações académicas, Nível profissional Número de anos de atividade no setor, categoria profissional

Os indicadores que operacionalizam as dimensões dos instrumentos utilizados foram construídos tendo por base os diferentes construtos teóricos.

Quadro n.º 4 - Distribuição das variáveis de investigação

VARIÁVEIS	DIMENSÕES
Motivação no trabalho	Organização no Trabalho, Realização e Poder; Desempenho; Envolvimento. Fatores motivadores no trabalho.
Competências da IE: Reconhecimento emocional das expressões faciais	Surpresa, tristeza e Medo
Empatia	Valorização da expressão, Perceção dos fenómenos emocionais, Sintonia e uso da energia emocional.
Gestão de Relacionamentos em Grupo	Perceção emocional e sincronismo, Estabilidade pessoal e relacional.

1.6. Instrumentos de Investigação

Na investigação em curso o questionário integrou vários instrumentos de medida:

- Escala Multifatorial de Motivação no Trabalho adaptada de Ferreira, Diogo, Ferreira & Valente (2002), constituída por 25 itens.
- Escala do Reconhecimento das Expressões Faciais de Kidwell (2010) constituído por três imagens que representam três faces, representado três emoções básicas: Medo, Tristeza e Surpresa.
- Duas subescalas da Capacidades da Inteligência Emocional (IE) de Veiga Branco; (Empatia – 12 itens; e Gestão de Relacionamentos em grupo – 14 itens).

Neste estudo foi desenvolvido um instrumento (questionário) que inclui quatro partes: A primeira parte do questionário é relativa aos dados de caracterização, e é constituída por questões que incidem em características pessoais e questões profissionais: Idade, estado civil, género, habilitações literárias, número de anos no setor, categoria profissional.

Quadro n.º 5 - Distribuição das dimensões e itens da Escala de Motivação no trabalho

Dimensão: Motivação no trabalho	Itens
Organização no Trabalho	1, 4, 5, 7, 11, 18,21
Realização e Poder	3, 6, 10, 13, 14,15, 16, 20
Desempenho	8, 22, 23
Envolvimento	9, 25, 17

A segunda parte é relativa ao estudo da Motivação no trabalho. Foi utilizada a escala adaptada de Ferreira, Diogo, Ferreira & Valente (2002), constituída por 23 itens, que avaliam quatro dimensões relativas à: *organização do trabalho, realização e poder, desempenho e envolvimento no trabalho.*

Os itens 7, 17, 25 têm a pergunta formulada na negativa, pelo que foram invertidos. Os itens que obtiveram fracos valores de saturação, com coeficientes inferiores a 0,35, foram eliminados. Foram eliminados quatro itens (2, 12, 19, 24).

As afirmações encontram-se associadas a uma escala de resposta do tipo *Likert*, com cinco tipos de respostas alternativas, cujos posicionamentos de resposta oscilam entre os pólos: 1 - discordo totalmente e 5 - concordo totalmente.

A Escala Multifatorial de Motivação no Trabalho (2002) foi validada para a população portuguesa. A análise fatorial revelou a existência de quatro fatores, com 49% de variância explicada, e apresenta um Alfa de Cronbach com valores entre 0,72 e 0,84. Esta segunda parte do instrumento é constituído por uma questão aberta, que avalia os fatores que mais motivam no trabalho.

A terceira parte do questionário diz respeito à dimensão emocional, e é constituída por uma escala que pretende avaliar o reconhecimento emocional das expressões faciais, através de três imagens faciais que integram as emoções: Tristeza, Surpresa e Medo. É uma escala do tipo *Likert* de cinco pontos, em que 1 - Não Está Presente e 5 – Extremamente Presente. O questionário foi adaptado do estudo de Kidwell (2010) - Emotional Intelligence in Marketing Exchanges.

Nesta parte do questionário foram ainda utilizadas duas subescalas das Capacidades da Inteligência Emocional: a Empatia (12 itens) e a Gestão de Relacionamentos em Grupo (14 itens), de Veiga Branco (2004). A escala global da autora foi originalmente criada e organizada para avaliar as capacidades da inteligência emocional (Veiga Branco, 2004). É constituída por cinco subescalas que avaliam diferentes níveis e fenómenos da experiência emocional.

As duas subescalas utilizadas no questionário estão organizadas em três e dois grupos, respetivamente. Estas subescalas comportam afirmações e são descodificadas por comportamentos, sentimentos e atitudes que uma vez interpretados pelos profissionais, podem avaliar cada situação através de uma escala tipo *Likert* de sete pontos. Estes situam-se entre Nunca e Sempre. A escala Veiga Branco foi construída e validada em 1999 para a população portuguesa, tendo já sido utilizada num conjunto significativo de pessoas, estudantes, professores e gestores clínicos. A autora obteve dezoito fatores divididos pelas cinco subescalas, com Alfas de Cronbach a partir de 0,54 nos fatores e superiores a 0,68 nas subescalas.

A quarta parte do questionário é constituída por três questões relativas aos resultados do desempenho. A primeira e a segunda questão referem-se ao grau de cumprimento dos objetivos globais e de produção nova, respetivamente. A terceira questão refere-se à rentabilidade da carteira (Anexo A).

1.7. Validação do Instrumento

Para assegurar a validade dos instrumentos realizámos um Pré-teste, dirigido a vinte profissionais da atividade seguradora, com o objetivo de garantir a compreensão unívoca dos itens, a adequação, a interpretação das questões e o tempo de resposta. Foram alteradas algumas expressões ou palavras de modo a tornar mais claras as questões. A validade do constructo foi assegurada através da análise fatorial e dos estudos de consistência interna entre os itens. Para avaliar as propriedades dos itens foram calculadas as suas médias, desvio padrão, bem como a sua correlação com as escalas.

1.8. Procedimentos

A aplicação do questionário foi realizada através do programa *Survey Monkey*, que ficou disponível *on-line* entre Maio e Novembro de 2012. Depois da recolha de dados, estes foram introduzidos e analisados através do programa *Pasw Statistic*, versão 18, permitindo a análise descritiva, correlacional e inferencial face aos objetivos do estudo.

1.9. População e Amostra

A população é o “conjunto de todos os sujeitos ou outros elementos de um grupo bem definido tendo em comum uma ou várias características semelhantes e sobre o qual assenta a investigação” (Fortin, 2003:373). Da pesquisa efetuada constatou-se que em Portugal, em 2011, o número de profissionais do setor segurador era de 11 242, segundo os dados da Associação Portuguesa de Seguradores (APS).

1.10. Caracterização da Amostra

Participaram neste estudo 183 profissionais de empresas do setor segurador, que operam no território nacional, nomeadamente nas companhias: Generali, Açoreana, Tranquilidade, Zurich e Mapfre. Do total da amostra 114 são do género masculino, representando (62,3%) e 69 pertencem ao género feminino (37,7%).

A amostra é não probabilística e intencional. Foi definido o seguinte critério de inclusão: ser profissional de seguros na área comercial e aceitar participar no estudo. Os participantes apresentam idades compreendidas entre os 19 e 61 anos. A média de idades é de 39 anos, e o desvio padrão de 8,99, o que demonstra ser uma amostra “madura”. De referir que o maior número de respondentes situa-se entre os 11 e 15 anos de actividade neste setor, seguindo-se o escalão de 21 a 25 anos de serviço (16,4%). Tratando-se de um grupo com experiência neste setor.

Relativamente ao estado civil, 59 dos respondentes são casados e representam (51,9%) seguindo-se o grupo de solteiros com 48 participantes (26,2%). A classe amostral com maior representatividade tem como habilitações literárias o nível secundário (12ºano) com 39,3%; seguindo-se a licenciatura com 33,3%. Desempenham funções administrativas 61 pessoas que correspondem a 33,3%. A desempenhar funções de índole comercial responderam 122 participantes (66,7%), sendo que 27,3% são gestores de rede e 10,9% são gestores de clientes. Nesta amostra encontram-se a desempenhar funções de chefia 28,4%, sendo que 19 são diretores, correspondendo a 10,4%; os coordenadores representam 9,8%, seguindo-se os gerentes com 8,2%.

Quadro n.º 6- Distribuição das variáveis de descritoras da amostra global

VARIÁVEIS	Categorias	Participantes	
		Nº	%
Género	Masculino	114	62,3
	Feminino	69	37,7
Total		183	100,0
Idade	< 25	10	5,5
	26 a 35	56	36,6
	36 a 45	78	41,5
	46 a 55	32	17,5
	>55	9	4,9
Total		183	100,0
		Nº	%
Número de anos de atividade no setor segurador	<1	9	4,9
	2 a 5	23	12,6
	6a-10	28	15,3
	11-15	46	25,1
	16-20	27	14,8
	21-25	30	16,4
	26-30	10	5,5
	>31	10	5,5
Total		183	100,0
Estado Civil	Solteiro	48	26,2
	Casado	95	51,9
	Viúvo	1	0,5
	Divorciado	17	9,3
	União de Fato	12	12,0
Total		183	100,0
Habilitações Literárias	2º Ciclo (9º ano)	2	1,1
	Secundário (12º Ano)	72	39,3
	Bacharelato	21	11,5
	Licenciatura	61	33,3
	Pós-graduação	20	10,9
	Mestrado	7	3,8
Doutoramento	0	0	
Total		183	100,0
Função	Administrativo	61	33,3
	Gestor de Clientes	20	10,9
	Gestor de Rede Comercial	50	27,3
	Gerente	15	8,2
	Coordenador	18	9,8
	Director	19	10,4
Total		183	100,0

Média de idades: 39 anos; Mediana:38 anos; DP=8,99

1.11. Métodos de Análise dos Dados

As técnicas estatísticas foram selecionadas em função da natureza dos dados recolhidos e dos objetivos de investigação. Foi utilizada a análise fatorial de componentes principais, como método estatístico multivariado, que permite a transformação de um conjunto de variáveis iniciais correlacionadas entre si, num menor número de variáveis não correlacionadas (ortogonais), que permite reduzir a complexidade inerente à interpretação dos dados (Pestana e Gageiro, 2003).

Na análise exploratória multivariada, adotou-se o método de rotação *varimax*¹¹ para obter uma solução rodada dos fatores nas escalas de motivação, empatia e gestão de relacionamentos em grupo. É também utilizado o teste Alfa de Cronbach com vista a verificar a consistência interna das medidas utilizadas. Com o objetivo de responder às questões de investigação recorreu-se à análise de dados através de técnicas estatísticas paramétricas de valores médios, desvio padrão, análise de variâncias, correlação de tipo Pearson e Spearman, que de acordo com Hill & Hill (2002) são constituintes da estatística descritiva.

Recorreu-se à estatística indutiva que, de acordo com Hill & Hill (2002), permite avaliar o papel dos fatores ligados com o acaso, através da utilização do *t*-test, também técnica paramétrica.

Aplicou-se ainda a One way- Anova, teste de Kruskal Wallis e o teste U de Man-Whitney.

O nível de significância (α .) utilizado neste estudo foi de $\alpha = 0,005$. Os resultados considerar-se-ão significativos para $p < \alpha = 0,05$. Sendo assim, equivale a assumirmos que a possibilidade de 5 em 100 dos nossos resultados se devem ao acaso, ou a probabilidade de 95 em 100 estarem realmente corretos.

2. Apresentação dos Resultados

Neste estudo, os dados obtidos foram analisados recorrendo a várias técnicas estatísticas. Realizou-se a análise Multifatorial, a Descritiva e a Inferencial dos dados das escalas: 1) Escala de Motivação no Trabalho; 2) Escala do Reconhecimento Emocional das Expressões Faciais; 3) Subescalas das Capacidades da Inteligência Emocional: Empatia, Gestão de Relacionamentos em Grupo; 4) Resultados do Desempenho.

2.1. Análise de Componentes Principais

As Escalas de Motivação no Trabalho e das Capacidades da Inteligência Emocional: Empatia e a Gestão de Relacionamentos em Grupos foram submetidas a uma Análise Fatorial em Componentes Principais (AFCP), com rotação *varimax*. Nesta análise foram também realizados os testes de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), e o teste de

¹² Os métodos de rotação, tornam os fatores mais facilmente interpretáveis (Pestana & Gageiro, 2003)

Esfericidade de Bartlett (p -value<0,001), de modo a verificar se a aplicação da AFPC tinha ou não validade, com o objetivo de aferir a qualidade das correlações entre as variáveis escolhidas, Pestana & Gageiro (2003).

De forma a medir o grau de consistência interna entre os itens agrupados em cada uma das subescalas, foi determinado o coeficiente α de Cronbach, considerando uma expressão mínima de consistência interna de 0,45, tendo em conta (Ribeiro, 1999) ao referir que valores mais baixos de consistência interna justificam-se quando as escalas têm um número de itens baixo. Será também apresentada a variância total explicada por cada fator relativamente à subescala em análise.

De uma forma mais detalhada debruçemo-nos sobre as análises dos resultados de cada uma das variáveis.

2.1.1. Motivação no Trabalho

Os fatores extraídos foram nomeados com as designações em conformidade com a literatura de suporte, dos respetivos autores das escalas. A amostra global, através da análise de componentes principais, extraiu quatro fatores que se relacionam com identificadores da motivação: Organização no Trabalho; Realização e Poder; Desempenho e Envolvimento.

Na análise fatorial da Motivação no Trabalho, os fatores extraídos explicam 45,27% da variabilidade total, com um valor de α de Cronbach 0,82 relativo à validade interna do constructo e KMO (0,869), sendo que este valor dá confiança aos resultados obtidos.

O primeiro fator (F1) explica 23,21% da variabilidade total com um valor α de Cronbach de 0,68; os itens revelam fatores relacionados com a Organização no Trabalho. Este fator reúne sete itens que refletem as relações com os colaboradores na organização, a identificação com o tipo de funções e a realização que são desempenhadas na organização, quer sejam elas mais motivadoras ou mais monótonas, nas relações com a organização. Dos vários itens referidos, o que apresenta menor valor de saturação é o que está relacionado com as condições satisfatórias na organização.

O segundo fator (F2) explica 10,81% de variabilidade total em análise, e assume um valor α de Cronbach 0,70. Este fator apresenta uma razoável consistência interna, denominando-se Realização e Poder. Associa 8 itens que refletem os aspetos ligados à

Realização e Poder. Neste fator é de salientar que os itens com maiores saturações relacionam-se com as questões pessoais, necessidade de crescer na função e perspectivas de carreira.

O terceiro fator (F3) explica 5,77% da variabilidade total, e assume um valor α de Cronbach 0,56, denominado Desempenho. Este fator reúne 3 itens relativos à satisfação com a remuneração, o desenvolvimento dos objetivos e a competitividade no trabalho em grupo.

O quarto fator (F4), denominado Envolvimento explica 5,48% da variabilidade e assume um α de Cronbach 0,45. Este fator reúne igualmente 3 itens, que se relacionam com um maior empenho e envolvimento, caso existissem formas alternativas de remuneração, com a compreensão dos objetivos e finalidade das funções, e com a emotividade no desempenho das atividades.

Quadro n.º 7 - Organização Estrutural de Análise Fatorial da Motivação

Fator 1 (23,2%) – Organização no Trabalho α ,682	Saturação
Realizado nas funções que desempenho	0,826
Identifico-me com função que desempenho	0,737
Trabalho monótono	0,703
Envolvido emocionalmente com organização	0,639
Pessoa com grande motivação	0,629
Trabalho em ambiente de cooperação entre colegas	0,554
Condições de trabalho satisfatórias na organização	0,483
Fator 2 (10,8%) – Realização e Poder α .704	Saturação
Perspetivas de carreira na motivação	0,735
Necessidade de crescer na função com competências	0,627
Desempenhar funções de responsabilidade	0,592
Prémios aos melhores funcionários como motivação.	0,560
Capacidade gerir grupo de trabalho	0,506
Objetivos é alcançar o cargo mais elevado	0,503
Conhecimentos determinantes no trabalho	0,470
Desenvolver estratégias para alcançar objetivos	0,454
Fator 3 (5,77%) – Desempenho α .56	Saturação
Satisfeito com a remuneração	0,762
Organização permite o desenvolvimento dos objetivos	0,671
Competitividade no grupo de trabalho	0,486
Fator 4 (5,48%) – Envolvimento α .45	Saturação
Trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativa	0,625
Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções	0,624
Demonstrar alguma emotividade no desempenho de tarefas	0,614

Variância total= 45,27% Alfa Cronbach Total: 0,82

2.1.2. Capacidades da Inteligência Emocional

2.1.2.1. Empatia

As duas subescalas, relativas às Capacidades da Inteligência Emocional (Empatia e Gestão de Relacionamentos em Grupo), foram submetidas a uma Análise Fatorial em

Componentes Principais (AFCP), com rotação *varimax*. De uma forma mais detalhada debruçámo-nos sobre as análises dos resultados de cada uma das escalas em particular.

Na análise da Empatia, os resultados obtidos pela análise fatorial, mantiveram os doze itens originais e emergiram três fatores que explicam 67,71% da variabilidade total, com um valor de α de Cronbach de 0,88, relativo à validade interna do constructo. A amostra global apresenta identificadores de consciência social com atitudes de Empatia ao nível dos três fatores (F1, F2 e F3).

O primeiro fator (F1) que explica 26,55% da variância total, com um valor α de Cronbach de 0,87, revela a Valorização da Expressão. Este fator reúne cinco itens que refletem o reconhecimento da valorização da expressão ou comunicação verbal e não-verbal na relação com os outros. O segundo fator (F2), denominado Perceção dos Fenómenos Emocionais, explica 19,25% de variabilidade da subescala em análise e assume um valor α de Cronbach 0,76. O fator apresenta uma boa consistência interna. Associa três itens relacionados com a identificação das emoções e os canais de comunicação não-verbal na relação com os outros.

O terceiro fator (F3) explica 18,83% da variabilidade total, e assume um valor α de Cronbach de 0,67, denominado Sintonia e Uso da Energia Emocional. Este fator associa 4 itens que se relacionam com a Recetividade e a Sintonia com os sentimentos dos outros.

Quadro n.º 8 - Organização Estrutural de Análise Fatorial da Empatia

Fator 1 - (26,55%) – Valorização da Expressão α .87		Saturação
Reconheço os gestos (mãos, corpo).		,815
Reconheço a direção do olhar		,803
Reconheço o tom de voz		,781
Reconheço a consonância entre as palavras e a atitude corporal da pessoa.		,676
Reconheço a expressão verbal do outro		,514
Fator 2 - (19,25%) – Perceção dos Fenómenos Emocionais α .76		Saturação
Registrar/perceber os sentimentos dos outros.		,838
Ler os canais de comunicação não verbais (tom de voz, expressão facial, gestos		,769
Sintonia com o que os outros estão a sentir, se usarem palavras esclarecedoras		,585
Fator 3 - (18,83%) – Sintonia e uso da Energia Emocional α .67		Saturação
Recetivo à instabilidade do outro com uma atitude serena, atenta.		,779
Uso de calma para ouvir.		,757
Recetivo à instabilidade do outro com uma atitude instável.		,491
Sintonia com o que os outros estão a sentir		,487

Variância total= 67,7% α .Cronbach=0,88

2.1.2.2. Gestão de Relacionamentos em Grupo

A amostra global extraiu dois fatores principais que explicam 71,19% de variabilidade total, com um valor α de Cronbach de 0,93, revelador da validade interna do constructo. A análise em componentes principais, mostra a forma como a capacidade de Gestão de Relacionamentos em Grupo foi percebida pelos profissionais de seguros.

O primeiro fator (F1), que explica 33,19% da variância total com um valor α de Cronbach de 0,91, revela a Percepção Emocional e Sincronismo. Este fator reúne seis itens, que refletem a Sensibilidade e Sincronismo na relação com os outros.

O segundo fator (F2), denominado Estabilidade Pessoal e Relacional, explica 31,25% de variabilidade da subescala em análise, e assume um valor α de Cronbach de 0,89. O fator apresenta uma boa consistência interna. Associa oito itens relacionados com a estabilidade pessoal e o ajuste emocional na relação com os outros.

Quadro n.º 9 - Organização Estrutural de Análise Fatorial da Gestão de Relacionamentos em Grupo

Fator 1 (33.19%) – Percepção Emocional e Sincronismo α 0.91	Saturação
Dar comigo a fazer os mesmos gestos ou gestos concordantes com a outra pessoa.	,869
Entrar em “sincronismo de estado de espírito”.	,819
Sentir-me sincronizado com os comportamentos e atitudes dos que me rodeiam.	,814
Captar os sentimentos deles e parece que começo a absorvê-los.	,798
Preferir-me colocar frente a frente.	,667
Ter sensibilidade inata para reconhecer o que os outros estão a sentir.	,620
Fator 2 (31.25%) – Estabilidade Pessoal e Relacional α . 0.89	Saturação
Tenho domínio sobre os meus próprios sentimentos.	,750
As minhas relações pessoais são estáveis e mantenho-as ao longo do tempo.	,726
Reconheço os sentimentos dos outros e consigo agir de maneira a influenciar esses sentimentos.	,716
Consigo perceber como é que as pessoas se estão a sentir.	,702
Consigo interpretar e expressar verbalmente os sentimentos coletivos.	,693
Tenho habilidade em controlar a expressão das minhas próprias emoções.	,681
Ajusto-me emocionalmente com os sentimentos que detecto (leio) num grupo, sem ser pela necessidade de gostarem de mim.	,634
Nas minhas relações com outros digo sempre claramente o que penso, independentemente da opinião que manifestam.	,486

Variância total= 71,19% α .Cronbach=0,93

2.2. Análise Descritiva: Motivação no Trabalho, Capacidades da Inteligência Emocional

Nesta secção do estudo utilizaram-se diversos procedimentos estatísticos, com vista a uma análise exploratória mais detalhada das várias escalas: Motivação para o Trabalho e as Capacidades Emocionais: Empatia e Gestão de Relacionamentos em

Grupo. Relativamente às variáveis que integram estas escalas, recorreu-se a medidas de estatística descritiva, para a sua caracterização e interpretação dos dados: medidas de tendência central e de dispersão.

2.2.1. Motivação no Trabalho

Pela análise do quadro nº10 verifica-se que a motivação no trabalho da amostra global, apresenta uma média de 3,90 e um desvio padrão de 0,36. Os valores apresentam uma tendência positiva, pelo que consideramos que os participantes manifestam motivação para o trabalho. Os valores médios mais elevados são os do fator Realização e Poder (F2), com um valor médio de 4,13. Numa análise mais pormenorizada, verifica-se que os valores mais elevados estão relacionados com as perspetivas de crescimento na carreira e o desenvolvimento de competências na função. Seguindo-se os itens relativos à Organização no Trabalho (F1) com 3,82 e o Envolvimento (F4) com 3,81. Os valores médios mais reduzidos estão relacionados com o Desempenho (F3) com 3,26, relacionados com as condições de trabalho, os objetivos e a competitividade.

Quadro n.º 10 – Distribuição dos valores mínimos e máximos observados, médias e desvio padrão nos resultados da Motivação no trabalho

Motivação no trabalho - Amostra Global	Min Max	\bar{X}	d.p
F 1– Organização no trabalho (7 ítems)	1-5	3,82	,644
F2 – Realização e Poder (8 ítems)	1-5	4,13	,419
F3 – Desempenho (3 ítems)	1-5	3,26	,733
F4 – Envolvimento (3 ítems)	1-5	3,81	,593
Motivação Global	1-5	3,90	,363

2.2.1.1. Quais os Fatores Motivacionais mais Valorizados no Trabalho?

Esta questão foi colocada aos participantes, solicitando que indicassem pelo menos três fatores motivacionais, e os ordenassem por grau de importância.

Os fatores foram posteriormente objeto de uma análise de conteúdo semântica, que permitiu o seu agrupamento em categorias. O processo de categorização realizou-se em torno de dez categorias. A sua organização está referenciada por ordem de maior frequência e por primeira ordem de evocação. Nesta questão optou-se pelo enquadramento metodológico com base na teoria Bi-fatorial de Herzberg, para permitir analisar de forma esquemática os fatores motivacionais, intrínsecos e extrínsecos no trabalho.

Quadro nº11 - Análise dos fatores motivacionais mais valorizados, por ordem de importância

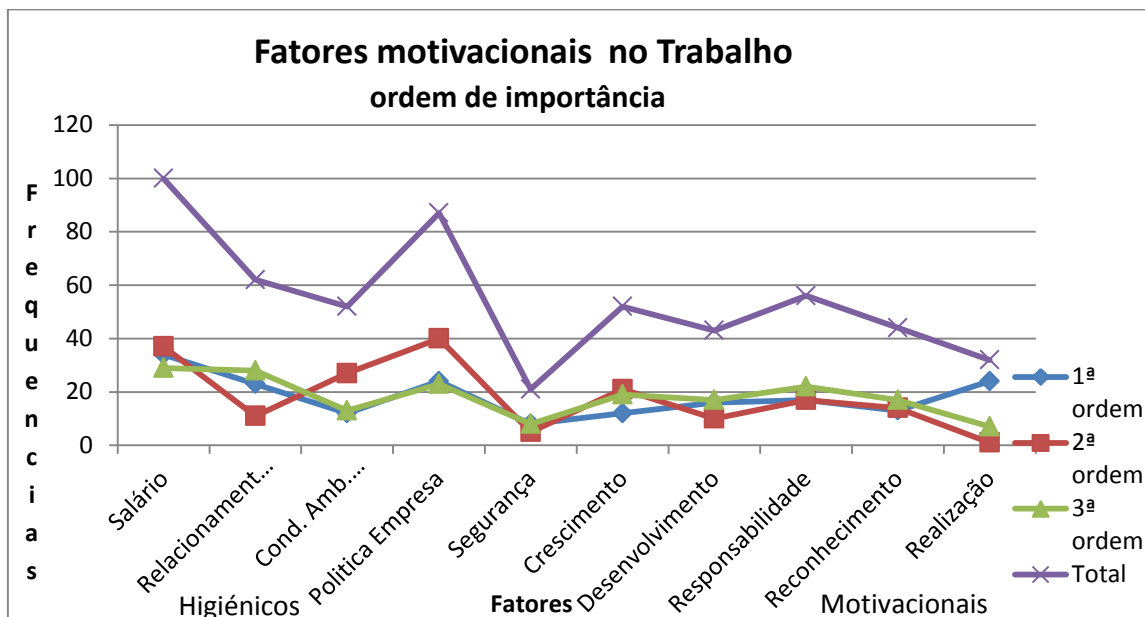
Fatores Motivacionais (categorias)	1ª ordem	2ª ordem	3ª ordem	Total N	%
Salário	34	37	29	100	18%
Política Empresa	24	40	23	87	16%
Relacionamento na Equipa	23	11	28	62	11%
Responsabilidade	17	17	22	56	10%
Cond. Amb. Trabalho	12	27	13	52	9%
Crescimento	12	21	19	52	9%
Reconhecimento	13	14	17	44	8%
Desenvolvimento	16	10	17	43	8%
Realização	24	1	7	32	6%
Segurança	8	5	8	21	4%
Total	183	183	183	549	100%

A amostra global obteve 549 respostas num total de 183 participantes. A categoria com maior frequência é o Salário, com 18% do total das respostas, e surge em primeiro lugar na primeira (34) e terceira (29) ordem de importância, num total de 100 frequências. Nesta categoria foram incluídos termos como: Remuneração, Prémios e Salário. De seguida e com uma percentagem (16%), surge o fator Política da Empresa, com uma frequência de 87 respostas. Neste fator agrupamos termos como; Diversificação de Tarefas, Resolução de Problemas com Eficácia e Rapidez, Complexidade da Função entre outras.

No quadro nº11, em quarto lugar regista-se a categoria Responsabilidade, com uma frequência de 56, representando 10% do total das respostas. Nesta categoria agregamos termos como: Autonomia, Responsabilidade da Função, Espírito de Liderança, Liberdade de Organização. A categoria Segurança é a que apresenta um menor número de frequências (21).

O gráfico nº1 permite-nos visualizar a importância dada aos fatores higiénicos, (compreendidos entre as categorias Salário e Segurança), com maior destaque para o Salário.

Gráfico Nº 1 - Fatores motivacionais no Trabalho, por ordem de importância.



Verifica-se maior heterogeneidade nas frequências dos diferentes fatores higiênicos, e a uma maior homogeneidade nas escolhas dos fatores motivacionais, se bem que mais reduzidos.

Gráfico nº2- Fatores higiênicos e motivacionais no Trabalho



É notória a diferença nas escolhas entre os fatores higiênicos [freq=322 (59%)] e Motivacionais [freq=222 (41%)]. Estes resultados demonstram que os participantes valorizam mais os fatores extrínsecos da motivação, e relacionados com os fatores externos do cargo, do que com o conteúdo desafiador e estimulante do mesmo. Se excluirmos o fator Salário as frequências entre os fatores são similares, com 222 frequências.

2.2.2. Competências da Inteligência Emocional

2.2.2.1. Reconhecimento Emocional das Expressões Faciais

Neste estudo foram usadas imagens de expressões faciais de emoções básicas: Tristeza, Surpresa e Medo, com base no instrumento utilizado no estudo de Kidwell (2010), nos Estados Unidos da América, realizado no setor terciário, onde incluía o segurador.

Quadro n.º12 - Distribuição dos valores médios e desvio padrão das respostas do reconhecimento emocional das expressões faciais.

RECONHECIMENTO EMOCIONAL	Min- Máx	Tristeza		Surpresa		Medo	
		\bar{x}	d.p	\bar{x}	d.p	\bar{x}	d.p
Masculino	3-15	2,69	0,994	3,20	1,036	1,57	0,965
Feminino	3-1-5	2,66	1,03	3,12	1,015	1,34	0,803

Pela análise do quadro n.º12, relativo ao reconhecimento das expressões faciais, verifica-se que a emoção Surpresa expressa na figura, está “moderadamente” presente. As respostas do género masculino apresentam valores médios de resposta mais elevados, com 3,20 e no género feminino 3,12. Verifica-se no entanto que no género masculino existe uma maior dispersão (1,036), comparativamente ao género feminino (1,015).

Em segundo lugar situa-se a imagem que expressa a Tristeza, esta emoção apresenta igualmente valores muito semelhantes entre os géneros.

No género masculino a média é de 2,69 e o género feminino apresenta 2,66. Ou seja, reconhecem que a Tristeza está “ligeiramente presente”. Trata-se da única emoção que o género masculino apresenta valores mais reduzidos de desvio padrão (0,994) face ao feminino (1,03).

O Medo é a expressão que apresenta valores médios e de desvio padrão mais baixos, tanto no género masculino como no feminino. Esta resposta na escala corresponde a “*não está presente*”. Os homens apresentam um valor médio de 1,57, enquanto as mulheres apresentam 1,34 com uma menor dispersão nas respostas. Esta emoção apesar de ser representada numa expressão facial, de uma pessoa de origem asiática, não deixou dúvidas aos participantes, ou seja, foi corretamente interpretada.

2.2.2. Empatia

Da análise fatorial das capacidades da Inteligência Emocional da Empatia, extraíram-se três fatores e observou-se uma média global de 4,95 com um desvio padrão de 0,76. A Empatia é avaliada numa pontuação de 1 a 7 pontos, sendo que 1 corresponde a Nunca e 7 a Sempre. Verifica-se que a média (4,95) se situa ligeiramente acima do meio da escala, podendo dizer-se que os participantes usam a Empatia com frequência. Relativamente aos fatores, verifica-se que o segundo fator denominado Perceção dos Fenómenos Emocionais (F2) é aquele que apresenta valores médios mais elevados (5,15), seguindo-se o fator Valorização da Expressão (F1). Ou seja, os participantes numa relação empática valorizam os fenómenos emocionais, e estão atentos às expressões verbais e não-verbais, bem como estão sintónicos relativamente aos sentimentos dos outros.

Quadro n.º 13 -Distribuição dos valores mínimos e máximos observados, médias e desvio padrão nos resultados da Empatia

CAPACIDADES DA IE: Empatia	Min - Max	\bar{X}	d.p
F1 – Valorização da Expressão (5 itens)	5-35	5,08	0,90
F2 – Perceção dos Fenómenos Emocionais (3 itens)	3-21	5,15	0,83
F3 – Sintonia e Uso da Energia Emocional (4 itens)	4-28	4,55	0,91
Empatia	12-84	4,95	0,76

d.p Desvio padrão \bar{X} - Média

2.2.3. Gestão de Relacionamentos em Grupo

Da análise fatorial das capacidades da Inteligência Emocional da Gestão de Relacionamentos em Grupo extraíram-se dois fatores, e observou-se uma média global de 4,68 com um desvio padrão de 0,88. Esta escala é avaliada numa pontuação de 1 a 7 pontos. Observou-se que a média da escala da Gestão de Relacionamento em Grupo se situa ligeiramente acima do meio, podendo concluir-se que os participantes usam a Gestão de Relações Grupo com frequência. Relativamente aos fatores, verifica-se que o segundo fator denominado Estabilidade Pessoal e Relacional (F2) é aquele que apresenta valores médios mais elevados (4,97). Os resultados sugerem que os participantes reconhecem os seus sentimentos, o dos outros, e conseguem apresentar controlo nas suas próprias emoções, seguindo-se a Perceção Emocional e Sincronismo (F1) com ($\bar{X} = 4,39$), ou seja, os participantes numa relação de grupo valorizam os fenómenos emocionais, e são capazes de perceberem a sua forma de comunicação com

os outros, e tendo como forma estratégica intencionalizar relacionamentos e influenciar os parceiros envolvidos.

Quadro n.º 14 – Distribuição dos valores mínimos e máximos observados, médias e desvio padrão nos resultados da Gestão de Relacionamentos em Grupo.

CAPACIDADES DA IE: Gestão Relacionamentos em Grupo	Min – Max	\bar{X}	d.p
F1 - Percepção Emocional e Sincronismo (6 itens)	6-42	4,39	1,09
F2 - Estabilidade Pessoal e Relacional (8 itens)	8-56	4,97	0,85
Gestão Relacionamentos em Grupo	14-98	4,68	0,88

d.p Desvio padrão

2.3. Análise Inferencial: Motivação no Trabalho, Empatia e a Gestão Relacionamentos em Grupo

Com o objetivo de compreender se existiam diferenças significativas ao nível da Motivação no Trabalho, das capacidades de Inteligência Emocional (Empatia e a Gestão de Relacionamentos em Grupo), do Desempenho e das variáveis de caracterização, aplicaram-se técnicas de inferência estatística, tendo-se verificado sistematicamente as suas condições de aplicação.

Em consonância com os resultados dessa análise preliminar, optou-se então por aplicar: a análise de Variância a um fator, complementada se necessário por comparações múltiplas *à posteriori* (Método de Scheffé ou de Tukey); ou a sua alternativa não paramétrica, o teste de Kruskal-Wallis. Foram realizadas algumas correlações para analisar as relações entre as variáveis de caracterização e as variáveis de investigação.

2.3.1. Será que Existe Relação entre a Motivação e a Empatia?

Com o objetivo de analisar se existe relação entre a Motivação e a Empatia, procedeu-se à aplicação do coeficiente de correlação de Pearson (Quadro nº15) visto que as duas variáveis são quantitativas.

Tal como é possível observar no quadro seguinte, existem correlações significativas, diretas entre Empatia Global e a Motivação Global ($r=0,247$), bem como com a Motivação para o Poder e Realização (F2) com $r=0,274$, Motivação para o Desempenho (F3) com $r=0,309$, e na Motivação para o Envolvimento (F4) com $r=0,167$. Os resultados permitem-nos concluir que quanto maiores os valores Motivacionais nas dimensões acima descritas, maior os valores da Empatia Global.

Quadro n.º 15 - Distribuição das correlações entre a Motivação e a Empatia

		Correlations				
		F1_Mot_Med	F2_Mot_Med	F3_Mot_Med	F4_Mot_Med	Mot_Med_tot
Empatia_Média	Pearson Correlation	,019	,274**	,309**	,167*	,247**
	Sig. (2-tailed)	,802	,000	,000	,024	,001
	N	183	183	183	183	183
EmpatiaF1_Média	Pearson Correlation	,032	,288**	,247**	,179*	,257**
	Sig. (2-tailed)	,669	,000	,001	,015	,000
	N	183	183	183	183	183
EmpatiaF2_Média	Pearson Correlation	,024	,269**	,245**	,149*	,230**
	Sig. (2-tailed)	,744	,000	,001	,044	,002
	N	183	183	183	183	183
EmpatiaF3_Média	Pearson Correlation	-,009	,140	,296**	,092	,139
	Sig. (2-tailed)	,899	,058	,000	,216	,061
	N	183	183	183	183	183

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

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

A correlação entre a Sintonia e Uso da Energia Emocional (F3) e a Motivação para o Desempenho (F3) com $r=0,296$, ilustra uma associação significativa, concluindo-se que quanto maior a Motivação para o Desempenho maior a percepção para o Uso da Energia Emocional.

Há correlações positivas entre a Valorização da Expressão (F1) e a Motivação para a Realização e Poder (F2) com $r=0,288$, e entre a Percepção dos Fenómenos Emocionais (F2) e a Motivação para a Realização e Poder (F2) com $r=0,269$, podemos concluir que níveis superiores das dimensões da Empatia influenciam positivamente as dimensões da Motivação.

2.3.2. Será que Existe Relação entre Motivação e Gestão de Relacionamentos em Grupo?

Para verificar qual a relação entre Motivação e a Gestão de Relacionamentos em Grupo, procedeu-se à realização da matriz de correlação de Pearson.

Os resultados indicam que existem correlações significativas e diretas entre todas as dimensões da Motivação e da Gestão de Relacionamentos em Grupo. Podemos concluir que quanto maior a Motivação, maior a capacidade para a Gestão de Relacionamentos em Grupo. Destaca-se a relação entre Motivação para o Desempenho (F3) e a Estabilidade Pessoal e Relacional (F2) com $r=0,377$, sendo a associação significativa mais elevada. De realçar também a relação entre a Motivação para a Realização e Poder (F2) e a Estabilidade Pessoal e Relacional (F2) com $r=0,372$.

Quadro nº16 - Distribuição das correlações entre a Gestão de Relacionamentos em Grupo e a Motivação.

		Correlations				
		F1_Mot_Med	F2_Mot_Med	F3_Mot_Med	F4_Mot_Med	Mot_Med_tot
GRG_Média	Pearson Correlation	,149*	,330**	,375**	,177*	,358**
	Sig. (2-tailed)	,044	,000	,000	,016	,000
	N	183	183	183	183	183
GRGF1_Média	Pearson Correlation	,095	,239**	,320**	,249**	,296**
	Sig. (2-tailed)	,203	,001	,000	,001	,000
	N	183	183	183	183	183
GRGF2_Média	Pearson Correlation	,182*	,372**	,377**	,083	,369**
	Sig. (2-tailed)	,014	,000	,000	,266	,000
	N	183	183	183	183	183

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

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

Destaca-se também a correlação entre a Motivação para o Desempenho (F3) e a Percepção Emocional e Sincronismo (F1) com $r=0,32$, podemos concluir que níveis superiores de Motivação para o Desempenho (F3) potenciam elevados níveis de Percepção Emocional e Sincronismo (F1).

2.3.3. Será que Existe Relação entre a Motivação e o Desempenho?

De seguida apresenta-se a matriz de correlações para analisar a relação entre a Motivação e os indicadores de Desempenho. Calculou-se o coeficiente de correlação de Spearman visto que os indicadores de Desempenho não têm distribuição normal. Tal como é possível observar no quadro nº17, existem correlações significativas e diretas entre a Motivação Geral e o cumprimento dos objetivos ($r_s=0.211$), e os objetivos de Produção Nova ($r_s=0.247$); existe também correlação significativa entre a Motivação para o Desempenho (F3) e o Cumprimento dos Objetivos ($r_s=0.280$) e o cumprimento dos objetivos de Produção Nova ($r_s=0.273$). Existe ainda correlação significativa entre a Organização no trabalho (F1) e o cumprimento dos objetivos de Produção Nova ($r_s=0.184$).

A correlação mais forte é entre a Motivação para o Desempenho e o Cumprimento dos Objetivos ($r=0.28$). Permite concluir que quanto maior a Motivação para o Desempenho maior será o Cumprimento dos Objetivos. O mesmo acontece com as outras relações, embora não apresentem correlações tão fortes.

Quadro n.º 17 - Distribuição das correlações entre a Motivação e os indicadores de Desempenho.

			Correlations				
			F1_Mot_Med	F2_Mot_Med	F3_Mot_Med	F4_Mot_Med	Mot_Med_tot
Spearman's rho	Cumprimento dos Objetivos	Correlation Coefficient	,137	,100	,280**	,072	,211**
		Sig. (2-tailed)	,065	,180	,000	,330	,004
		N	183	183	183	183	183
	Cumprimento dos Objectivos de Produção Nova	Correlation Coefficient	,184*	,112	,273**	,082	,247**
		Sig. (2-tailed)	,012	,130	,000	,270	,001
		N	183	183	183	183	183
	Sinistralidade da carteira	Correlation Coefficient	,013	-,082	,007	-,141	-,056
		Sig. (2-tailed)	,860	,267	,925	,057	,449
		N	183	183	183	183	183

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

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

2.3.4. Será que Existe Relação entre Empatia e o Desempenho?

Calculou-se o coeficiente de correlação de Spearman para analisar a relação entre a Empatia e o Desempenho, visto que os indicadores de desempenho não têm distribuição normal. A matriz de correlações entre as dimensões da Empatia e os indicadores do Desempenho, permite-nos analisar a dinâmica destas variáveis

Quadro n.º 18 - Distribuição das correlações entre a Empatia e o Desempenho

			Correlations			
			Empatia_ Média_	EmpatiaF1_ Média_	EmpatiaF2_ Média_	EmpatiaF3_ Média_
Spearman's rho	Cumprimento dos Objetivos	Correlation Coefficient	,248**	,179*	,148*	,297**
		Sig. (2-tailed)	,001	,015	,046	,000
		N	183	183	183	183
	Cumprimento dos Objectivos de Produção Nova	Correlation Coefficient	,257**	,206**	,183*	,263**
		Sig. (2-tailed)	,000	,005	,013	,000
		N	183	183	183	183
	Sinistralidade da carteira	Correlation Coefficient	-,038	-,027	,059	-,105
		Sig. (2-tailed)	,613	,715	,426	,156
		N	183	183	183	183

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

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

Pela análise do quadro nº18, pode verificar-se que existem correlações significativas e diretas entre o cumprimento dos objetivos e a totalidade das dimensões da Empatia, sendo a correlação mais elevada com a Sintonia e Utilização da Energia Emocional ($r=0,297$). Destaca-se também a relação entre a Sintonia e Utilização da Energia Emocional e o Cumprimento dos Objectivos de Produção Nova ($r=0,263$), que é o indicador das vendas realizadas no ano. Concluimos que quanto maiores forem os níveis Empáticos, superiores são os resultados de Desempenho.

2.3.5. Será que Existe uma Relação entre a Gestão de Relacionamentos em Grupo e o Desempenho?

Para avaliar a relação entre a Gestão das Relações em Grupo, e os indicadores de desempenho procedeu-se à aplicação de coeficientes de correlação de Spearman, face à não normalidade da distribuição da função Desempenho.

Quadro nº19 - Distribuição das correlações entre a gestão de relacionamentos em grupo e o desempenho

			Correlations		
			GRG_Média	GRGF1_Média	GRGF2_Média
Spearman's rho	Cumprimento dos Objetivos	Correlation Coefficient	,254**	,180*	,297**
		Sig. (2-tailed)	,001	,014	,000
		N	183	183	183
	Cumprimento dos Objectivos de Produção Nova	Correlation Coefficient	,301**	,214**	,347**
		Sig. (2-tailed)	,000	,004	,000
		N	183	183	183
	Sinistralidade da carteira	Correlation Coefficient	-,029	-,034	-,021
		Sig. (2-tailed)	,697	,651	,777
		N	183	183	183

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

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

Constatamos que as correlações entre o Cumprimento dos Objetivos, o Cumprimento dos Objetivos de Produção Nova e a Gestão de Relacionamentos em Grupo e as suas Dimensões, são todas positivas e significativas. Podemos concluir que, níveis superiores de relacionamento entre os Grupos têm uma influência positiva, nos resultados de Desempenho. Destacamos a correlação entre Estabilidade Pessoal e Relacional (F2) e o cumprimento dos Objetivos de Produção Nova, ($r=0,347$) por ser a mais forte. Conclui-se que quanto maior é a Estabilidade Emocional da pessoa e a estabilidade nas relações, superior é o seu desempenho na concretização das vendas. Este quadro permite-nos concluir, que elevados níveis de Gestão de Relacionamentos em Grupo permitem obter níveis superiores no Cumprimento de Objetivos.

2.4. Resultados Relacionados com as Variáveis de Caracterização

Durante a elaboração da presente investigação, considerou-se pertinente formular algumas questões relacionadas com as variáveis de caracterização.

2.4.1. Será que o Estado Civil Influencia a Motivação e a Empatia?

Para verificar se o estado civil dos participantes exercia influência sobre a Motivação e a Empatia, foram realizadas análises de variância One-Way ANOVA quando os pressupostos de aplicação se verificaram e foram realizados testes não-paramétricos de Kruskal-Wallis quando o pressuposto de homocedasticidade não se verificou. Através dos testes é possível concluir que o estado civil não afeta significativamente a Motivação e Empatia, ou seja, que não existem diferenças significativas entre os grupos relativamente à motivação e empatia ($p > 0,05$) (Ver anexo B, C).

2.4.2. Será que Existe Relação entre Idade, a Motivação e a Empatia?

Para analisar a relação entre a idade e a Motivação, calculou-se a correlação de Spearman, a partir da qual se pode concluir que a idade está correlacionada com a Motivação Global, havendo uma relação inversa ($r = -0,148$), ou seja quanto mais idade tem a pessoa, menor a sua Motivação. A relação mais forte $r = -0,214$ existente é entre a idade e a Motivação para a Realização e Poder (F2), ou seja, quanto mais velhos os participantes, menor é a motivação para a Realização e Poder (Anexo D).

Para avaliar a relação entre a idade e a empatia, calculou-se a correlação de Spearman, a partir da qual se pode concluir que não existe correlação significativa entre a idade e a Empatia ($p > 0,05$) (Anexo E).

2.4.3. Será que Existe Relação entre o Género, a Motivação, a Empatia?

Para verificar se o género é um preditor da Motivação, calculou-se o t-test para amostras independentes, depois de verificados os pressupostos. A partir dos resultados pode concluir-se que existem diferenças significativas entre homens e mulheres relativamente aos níveis de Motivação no Trabalho, nomeadamente a Realização e Poder (F2) [$t(181) = 2.081$; $p = 0.039$], Desempenho (F3) [$t(181) = 3.125$; $p = 0.002$] global [$t(181) = 2.137$; $p = 0.034$], sendo que os homens apresentam sempre valores mais elevados de Motivação do que as mulheres. Relativamente à Organização no Trabalho (F1) e ao Envolvimento (F4) não houve diferenças significativas entre os géneros ($p > 0,05$), (Ver Anexo F).

Com o objetivo de analisar se existe relação entre o género e a Empatia, calculou-se o t-test para amostras independentes, depois de verificados os pressupostos.

A partir dos resultados pode concluir-se que não existem diferenças significativas entre o género em relação à Empatia ($p > 0,05$) (Ver Anexo G).

2.4.4. Será que o Nível Hierárquico Influencia a Motivação, a Empatia e a Gestão de Relacionamentos em Grupo?

Com o objetivo de verificar se existem diferenças significativas entre a Motivação das chefias e dos subordinados, tendo-se verificado os pressupostos, realizou-se o t-test para amostras independentes. Concluiu-se que existem diferenças significativas entre as chefias e os subordinados relativamente à Organização no Trabalho (F1) [$t(181) = -2.067$; $p = 0.040$], ao Desempenho (F3) [$t(181) = -3.850$; $p < 0.001$] e a Motivação da amostra Global [$t(181) = -2.342$; $p = 0.020$], sendo que são as chefias que apresentam os níveis de Motivação mais elevados. Nos fatores da Motivação, a Realização e Poder (F2) e o Envolvimento (F4) não houve diferenças significativas entre a Motivação das chefias e a dos subordinados ($p > 0,05$) (Anexo H).

Relativamente à empatia, não houve diferenças significativas entre os dois grupos ($p > 0.05$). Na Gestão de Relacionamentos em Grupo encontraram-se diferenças significativas entre as chefias e os subordinados relativamente à Estabilidade Pessoal e Relacional (F2) [$t(181) = -2.185$; $p = 0.030$] (Anexo I).

2.4.5. Será que Existe uma Relação entre as Habilitações Literárias, a Motivação e a Empatia?

Para verificarmos se existe relação entre as habilitações literárias e a Motivação, procedeu-se a testes para aferir se as mesmas afetam significativamente os níveis de motivação. Realizou-se a análise de variância a 1 fator (One-way ANOVA) depois de validado o pressuposto de normalidade e de homocedasticidade. A partir da ANOVA pode-se concluir que existem diferenças significativas relativas à Realização e Poder (F2) e na Motivação Geral entre pelo menos dois níveis de habilitações literárias.

Através do teste post-hoc de Scheffé foi possível verificar que, relativamente à motivação, existem diferenças significativas entre os licenciados e os indivíduos com o 12º ano ($p < 0,001$) relativamente à Motivação para a Realização e Poder. Este fator apresentou também diferenças significativas entre os indivíduos com o 12º ano e os participantes com o curso de pós graduação e mestrados ($p < 0,05$). Concluindo-se que as

peças com maior escolaridade apresentam maior Motivação relativamente à Realização e Poder.

Visando a análise da relação entre as habilitações literárias e a empatia, e depois de se verificar os pressupostos de normalidade e de homogeneidade das variâncias, realizou-se a Anova One-way, verificando-se que existem diferenças significativas nos resultados globais de Empatia e na Valorização da Expressão (F1) entre pelo menos dois níveis de habilitações. Para saber entre que níveis de habilitações existem diferenças realizou-se o teste post-hoc de Scheffé, verificando-se que existe diferenças significativas nos resultados globais da Empatia entre os licenciados e os sujeitos com habilitações até ao 12º ano ($p=0.035$). Em relação à valorização da expressão emocional, existem diferenças significativas entre os mesmos dois grupos ($p=0.011$).

Através das médias é possível verificar que os licenciados têm maiores níveis de Empatia na amostra Global do que os sujeitos com 12ºano, bem como a Valorização da Expressão (Anexo J, L).

3. Discussão de Resultados

A presente dissertação teve como objetivo a realização de um estudo exploratório, descritivo e correlacional, sobre a Motivação no Trabalho, a dimensão Emocional e o Desempenho, dos profissionais do setor segurador. Foram realizadas várias análises estatísticas quer sobre os dados relativos a cada um dos instrumentos, quer para a análise do conjunto dos dados. Apresentamos os resultados diferenciando-os em função dos problemas e das questões estabelecidas no desenho de investigação.

3.1. A Perceção dos Profissionais sobre a Motivação no Trabalho

Os resultados obtidos através da Escala da Motivação no Trabalho permitiu-nos aceder à perceção, e compreensão das atitudes dos profissionais do setor segurador, relativamente à Motivação no seu quotidiano. Estas respostas permitem assumir que a perceção dos profissionais sobre a Motivação no Trabalho, poderá ser medida na parte atitudinal, ou seja, não poderá ser deduzido dos dados, nada acerca dos comportamentos.

Os resultados da análise fatorial de componentes principais apontam como primeiro fator a Organização no Trabalho (F1). As respostas relacionam-se com: a identificação com a função que desempenham, umas vezes com tarefas mais aliciantes ou mais monótonas; o trabalho em ambiente de cooperação entre colegas e ainda relatam a importância de ter condições de trabalho satisfatórias.

A comunicação no contexto segurador considera-se uma das condições indispensáveis, que pode ser facilitadora e favorecer a relação entre os diferentes atores. É fundamental a compreensão das necessidades dos clientes para manter e desenvolver relações eficientes (Morgan e Hunt, 1994). Na Organização do Trabalho os profissionais devem esforçar-se por conhecer as exigências dos clientes de modo a resolver os seus problemas (Antunes e Rita, 2008) e manter um processo interactivo eficaz para que se possam estabelecer relações estáveis e duradouras, na base da fidelização dos seus clientes (Guerra, 2010; Grönroos, 1994).

Construir uma cooperação na conceção e desenvolvimento do produto/serviço envolve o profissional, melhora a qualidade do serviço e por outro lado vai contribuir para uma maior satisfação do profissional (Deci e Ryan, 2002).

A análise fatorial da Motivação no Trabalho apresenta-nos como segundo fator a Realização e Poder (F2), cujos resultados integram os itens ligados a perspectivas de progresso na carreira. O fator Realização e Poder (F2), embora com amostras distintas de idade e género, é aquele que apresenta valores médios mais elevados, tal como no estudo de Ferreira et. al. (2006).

A necessidade de realização pessoal é uma necessidade motivacional intrínseca (Herzberg, 1999). Para McClelland a necessidade de Poder é definida como uma disposição relativamente estável para o êxito. A necessidade de crescimento e reconhecimento (motivação para o êxito) está ligada ao clima organizacional. Este pode ser determinado pelos estilos de gestão, liderança e estrutura organizacional; um clima que satisfaz as necessidades das pessoas, que permite integrar os objetivos pessoais e organizacionais propicia melhores resultados. Estes obtêm-se através do desenvolvimento de competências que potenciam a melhoria de resultados pessoais e financeiros, o profissional sente a nível pessoal o *empowerment*, que é vivido com a satisfação no trabalho, com impacto no desempenho motivacional (Weiss e Brief, 2002), bem como a iniciativa, a autonomia, e a persistência da realização a nível individual (Deci e Ryan, 2002).

Este processo permite definir Objetivos de Desempenho mais elevados para os colaboradores, e atenuar o efeito negativo das mudanças organizacionais.

Os resultados destacam a necessidade de crescer na função, o desenvolvimento de competências, bem como o desempenho de funções de responsabilidade.

O terceiro fator remete para o Desempenho. Esta dimensão reúne três itens relativos à satisfação com a remuneração, o desenvolvimento dos objetivos e a competitividade no trabalho em grupo. O aumento da remuneração através do aumento de comissões foi considerado um fator motivador na teoria Bifatorial de Herzberg, face ao reconhecimento dado pela concretização das vendas (Jobber & Lancaster, 2006).

A idade e a experiência profissional parecem ser atributos que influenciam significativamente as competências e os resultados. A média de idade da amostra é de 39 anos, cerca 21,1% dos participantes laboram na actividade seguradora no intervalo entre 11 e 15 anos, e 16,4% situa-se entre 21 e 25 anos de serviço.

Os resultados demonstram uma amostra experiente e madura, com perspectivas de assumir níveis de competitividade e cargos de responsabilidade. Neste contexto estas

atividades requerem uma consciência social, associada à capacidade de identificar e reconhecer; as emoções que terão impacto nas vendas (Pullins, 2001).

Os resultados da análise da Motivação no Trabalho destacam também o envolvimento. A pessoa envolvida denota uma forte ligação emocional e identificação com a organização e está disposta a desenvolver um esforço considerável pela mesma (Allen e Meyer, 1999, Meyer e al, 2002).

O trabalho desempenha um papel importante na vida das pessoas. Assim, se o profissional se sentir envolvido com uma atitude positiva, é provável que se sinta mais satisfeito, e com maior capacidade de lidar eficazmente com as emoções, e desenvolver soluções para as situações complexas (Goleman, e Cherniss 2005; Weiss e Brief,2002). Os profissionais mais satisfeitos apresentam maior capacidade de empatizar e comunicar com os seus clientes. Segundo vários autores (Newstrom, Pierce, 2000; Csikszentmihalyi, 2002; Goleman, 2005) se os profissionais forem desafiados, orientados e envolvidos nos objetivos da empresa, podem trazer resultados surpreendentes de auto realização, desempenho e assim obter uma maior fidelização e lucros mais elevados (Guerra, 2010).

3.2. Competências da Inteligência Emocional

Reconhecimento emocional das expressões faciais: Tristeza; Surpresa e Medo

O reconhecimento facial das emoções é uma importante competência social e de grande importância especialmente no setor de vendas. A percepção envolve o reconhecimento das emoções das expressões faciais. Tais percepções fornecem informações que os vendedores podem usar, para adaptar as suas abordagens e efetuar trocas bem-sucedidas, estabelecer relações congruentes, de longo prazo, aumentando o valor (Pullins, 2001; Kidwell, 2010).

As imagens apresentadas no instrumento tiveram por base as expressões faciais em pessoas de raça caucasiana (Surpresa), negra (Tristeza) e asiática (Medo).

O reconhecimento emocional foi corretamente percebido pelos participantes. A Surpresa foi a emoção com maior percentagem (44%) de respostas corretas. Verificou-se no entanto que no género masculino existe uma maior dispersão comparativamente ao género feminino.

Em segundo lugar situa-se a imagem que expressa a Tristeza. Esta emoção apresenta igualmente valores muito semelhantes entre os géneros. A expressão facial representada pelo Medo não deixou dúvidas aos participantes, ou seja, foi corretamente interpretada. Alguns autores (Myers, 2002; Baron. Cohen, 2003 cit. por Goleman, 2005) consideram que o género feminino é o melhor a descodificar as emoções através das expressões faciais, e utilizam mais respostas emocionais, no confronto com novas situações; enquanto o género masculino está mais ligado à sistematização que envolve um pensamento mais lógico dedutível. Os participantes do género masculino da nossa amostra apresentam valores médios ligeiramente superiores, mas também uma maior dispersão nos resultados.

Empatia

Os resultados da análise fatorial demonstram a perceção dos profissionais sobre a Empatia como competência social. Esta é a capacidade de reconhecer os sentimentos, necessidades e preocupações de outra pessoa e agir de forma congruente com esses sentimentos, ou seja, os profissionais do setor segurador percecionam muito frequentemente, serem capazes de ler os canais verbais e não-verbais na relação com os outros, valorizar a expressão e entrar em sintonia relacional.

A natureza do trabalho de vendas no setor segurador, requer dos profissionais uma intensa consciência social. A capacidade de gerir as emoções dos clientes, colegas, chefias, exige um elevado nível de autocontrolo, autoconfiança, valorização adequada de si mesmo e a necessária serenidade, para desenvolver a sintonia que o outro exige (Branco, 2004).

Esta capacidade é preditiva para o nível da competência emocional da amostra global, isto requer a competência de estabelecer vínculos relacionais e ter um impacto e influência benéfica nos outros e na organização (McClelland, 1985). Esta análise está consonante com a perceção dos fenómenos emocionais, que remetem para a identificação das emoções e dos canais de comunicação não-verbal na relação com os outros.

Da Empatia derivam as outras duas competências: a *consciência organizativa* e a *orientação para o serviço*. A Empatia é importante nas funções que gerem diretamente a relação com o cliente (interno ou externo) (Boyatzis, Goleman, & Rhee, 2000).

Os profissionais empáticos são capazes de decodificar as necessidades e emoções dos outros, entrar em sintonia e usar a energia emocional para agir de forma congruente com o outro. Esta confere níveis de confiança mais elevados na relação, princípio basilar do marketing relacional.

Este fenómeno intra e inter-relacional pode ser vital no captar e transmitir a resposta/serviço que o cliente necessita, compreendendo a comunicação verbal e não-verbal, expressa através da face, voz, gestos, e movimentos corporais. As pessoas que possuem esta capacidade são mais susceptíveis de emocionar, inspirar e cativar a imaginação dos outros, e deste modo gerar mais vendas (Kidwell, 2010).

Gestão de Relacionamentos em Grupo

A Gestão de Relacionamentos em Grupo é uma competência social de extrema importância no setor segurador. Face à necessidade constante de trabalho em rede, uma boa gestão de relacionamentos potencia vínculos mais fortes, tanto com os colegas como com as chefias e com os clientes. Esta competência tem influência na liderança, na resolução de conflitos e na comunicação.

Os resultados revelam como primeiro fator a Perceção Emocional e o Sincronismo. Esta competência de saber perceber e de decodificar as necessidades dos clientes tem implicações numa relação mais individualizada junto destes, de modo a obter a informação necessária para conseguir oferecer um produto/ serviço mais personalizado e ajustado, e assim diferenciar a organização dos seus concorrentes.

Esta competência tem uma enorme importância sobretudo na formação de alianças, de encontrar soluções para os problemas, saber negociar e resolver desacordos, ou seja saber gerir os conflitos. É importante ser catalisador de mudanças, neste sentido, também tem implicações nos resultados individuais e das organizações.

O segundo fator remete para a estabilidade pessoal e relacional. Nas suas respostas, os participantes dão relevância aos seus próprios sentimentos e emoções, e salientam a capacidade de expressar claramente o que pensam, sabendo interpretar e expressar os sentimentos coletivos. A importância da estabilidade pessoal e relacional é uma condição indispensável no marketing relacional (Gummesson, 1987) e orientado para a criação, manutenção e desenvolvimento de relações com os clientes, o que exige um estreito e intenso processo de comunicação entre vendedores e clientes (Antunes e Rita, 2008).

A Empatia e a Gestão de Relacionamentos em Grupo são competências fundamentais e preditoras de êxito, que envolvem estratégias complexas como a influência para criar consenso e apoio, sobretudo nos que contam com uma elevada motivação (Mc Clelland e Boyatzis, 1982; Jacobs e Mc Clelland, 1994).

Será que existe uma Relação entre a Motivação e a Empatia?

Os resultados permitem-nos afirmar que existem correlações significativas diretas entre Empatia Global, e a Motivação Global bem como com a Motivação para o Poder e Realização, a Motivação para o Desempenho e na Motivação para o Envolvimento. Os resultados permitem-nos concluir que a níveis motivacionais superiores, correspondem níveis de Empatia Global mais elevados.

É através da abordagem relacional da organização, da emoção positiva, do envolvimento e do comprometimento, bem como da motivação, que ocorrem melhorias nos resultados e na satisfação no trabalho (Brief & Weiss, 2002). Nos seus trabalhos, os autores mostram que existe uma correlação direta entre afeto positivo e a resolução criativa de problemas, ou seja, os profissionais envolvidos, confiantes, com emoções positivas, são mais pontuais, persistentes, prestáveis e apresentam um pensamento criativo, “out of the box” e conseqüentemente com mais capacidades criativas para a resolução das situações organizacionais e maior fidelização.

As organizações são sistemas complexos e vão depender da empatia e da força motivacional dos seus colaboradores, para o aumento dos seus resultados. As pessoas que demonstram forte necessidade de realização são particularmente responsáveis nos ambientes de trabalho, nos quais podem atingir o sucesso através dos seus próprios esforços (Goleman, 2005; Cherniss).

Será que Existe Relação entre Motivação e Gestão de Relacionamentos em Grupo?

Os resultados indicam que existem correlações significativas e diretas entre todas as dimensões da Motivação e da Gestão de Relacionamentos em Grupo. Podemos concluir que quanto maior a Motivação, maior a capacidade para a Gestão de Relacionamentos em Grupo. Relativamente à relação entre a Motivação para o Desempenho e a Perceção Emocional e Sincronismo podemos concluir que níveis superiores de Motivação para o Desempenho potenciam elevados níveis de Perceção Emocional e Sincronismo.

Um dos propósitos da gestão de relacionamentos em grupo é: mover as pessoas na direção certa, quer seja em relação a uma estratégia de marketing ou o entusiasmo em relação a um novo projeto (Goleman e Cherniss, 2005).

Será que Existe Relação entre a Motivação e o Desempenho?

Os resultados apontam para uma relação entre a motivação e o desempenho. Quando os profissionais apresentam elevados níveis de Motivação conseguem realizar melhor os seus objetivos e conseqüentemente com melhores resultados; melhoram também a auto-eficácia e reforçam a motivação. Uma maior motivação produz um nível de qualidade de serviço que ultrapassa as expectativas dos clientes. Esta superação de expectativas resulta numa maior satisfação do profissional e do cliente e, conseqüentemente, maior fidelização, maior volume de vendas e também, ou seja, geram melhores resultados, aumentando a produtividade.

Será que Existe Relação entre Empatia e o Desempenho?

As pessoas diferem na habilidade para identificar as suas emoções e as emoções dos outros, regular e usar a informação fornecida pelos sentimentos para motivar e adaptar o comportamento social. “Essas habilidades provavelmente estão relacionadas com a energia emocional, para motivar, planejar e alcançar os objetivos. Assim, organizamos competências num quadro denominado de inteligência emocional (Mayer & Salovey, 1993; Salovey & Mayer, 1990; Salovey, Hsee, & Mayer, 1993 cit. por Goleman, 2005). É na relação com os clientes e na utilização da sua energia emocional e sintonia dessas emoções que se cumprem os objetivos de Produção Nova, que é um dos indicadores de vendas. Os resultados indicam que quanto maiores forem os níveis empáticos, melhores serão os resultados de desempenho.

Será que Existe uma Relação entre a Gestão de Relacionamentos em Grupo e o Desempenho?

Quando há relações fortes em grupo, estas permitem juntar um conjunto complexo de capacidades e competências específicas, oferecendo à organização um potencial sinérgico. Assim, o empenho e o envolvimento dos indivíduos em decisões complexas podem traduzir-se num aumento do desempenho.

Os resultados evidenciam uma relação entre a Gestão de Relacionamentos em Grupo e o Desempenho; as suas dimensões são todas positivas e significativas com o cumprimento dos objetivos e o cumprimento dos objetivos de Produção Nova.

Podemos concluir que níveis superiores de relacionamentos em grupo têm uma influência positiva nos resultados de Desempenho. Destaca-se a correlação entre a estabilidade pessoal e relacional e o cumprimento dos objetivos de Produção Nova, por ser a mais forte. Conclui-se que quanto maior é a estabilidade emocional do indivíduo e a estabilidade nas relações com o cliente e as equipas, superior será o seu desempenho na concretização das vendas, originando uma maior satisfação e bem-estar emocional do cliente (Kidwell, 2010).

3.3. Resultados Relacionados com as Variáveis de Caracterização

Será que o Estado Civil e a Idade Influenciam a Motivação e a Empatia?

Os resultados indicam que o estado civil não afeta significativamente a Motivação e a Empatia, ou seja, que não existem diferenças significativas entre os grupos relativamente à Motivação e à Empatia.

Para analisar a relação entre a idade e a Motivação, calculou-se a correlação de Spearman, a partir da qual se pode concluir que a idade está correlacionada com a Motivação Geral, havendo uma relação inversa, ou seja quanto mais idade tem a pessoa, menor a sua Motivação. A relação mais forte existente é entre a idade e a motivação para a Realização e Poder, ou seja, quanto mais velhos menor é a Motivação para a Realização e Poder (Anexo B).

Para avaliar a relação entre a idade e a Empatia, calculou-se a correlação de Spearman, a partir da qual se pode concluir que não existe correlação significativa entre a idade e a Empatia (Anexo C)

Será que Existe Relação entre o Género, a Motivação, a Empatia?

A partir dos resultados pode concluir-se que existem diferenças significativas entre homens e mulheres, relativamente aos níveis de Motivação, sendo que os homens apresentam valores mais elevados do que as mulheres, sobretudo os que estão relacionados com a Organização no Trabalho. Em relação ao Envolvimento não houve diferenças significativas entre os géneros.

A partir dos resultados pode concluir-se que não existem diferenças significativas entre o género e a Empatia. Estes resultados estão em consonância com os dados apresentados por Goleman (2000) nos estudo sobre as vendas e negociação.

Será que o Nível Hierárquico Influencia a Motivação, a Empatia e a Gestão de Relacionamentos em Grupo?

Existem diferenças significativas entre as chefias e os subordinados relativamente à Organização no Trabalho, ao Desempenho e à Motivação Geral, sendo que são as chefias que apresentam os níveis de motivação mais elevados. Nos fatores de Realização e Poder (F2) e Envolvimento (F4), não houve diferenças significativas entre a motivação das chefias e a dos subordinados. Assim, podemos concluir que ambas as categorias se sentem envolvidas e com perspetivas de evoluir na carreira.

Relativamente à Empatia, não houve diferenças significativas entre os dois grupos. Na Gestão de Relacionamentos em Grupo encontraram-se diferenças significativas entre as chefias e os subordinados relativamente à Estabilidade Pessoal e Relacional, tendo as chefias apresentado níveis superiores nesta dimensão.

Será que Existe uma Relação entre as Habilitações Literárias, a Motivação e a Empatia?

Após a realização de vários testes estatísticos pode-se concluir que existem diferenças significativas em relação à Motivação e ao fator Realização e Poder, entre pelo menos dois níveis de habilitações literárias. Os licenciados apresentam valores mais elevados na Realização e Poder. Este fator apresentou também diferenças significativas entre as pessoas com o 12º ano e os participantes com o curso de pós graduação e mestrados. Concluindo-se que os participantes com maior escolaridade apresentam maior Motivação relativamente à realização e poder.

Em relação à empatia, verificou-se que existem diferenças significativas nos resultados globais de Empatia e na Valorização da Expressão, entre pelo menos dois níveis de habilitações, nomeadamente nos resultados da Empatia entre os licenciados e os sujeitos com habilitações até ao 12º ano, sendo os primeiros que apresentam níveis superiores. Em relação à Valorização da Expressão Emocional, existem também diferenças significativas entre os mesmos dois grupos.

4. Conclusões

A globalização, as tecnologias de informação, os meios de comunicação e as mudanças que se verificaram com as deslocações de capitais, de pessoas e de conhecimentos, são constantes; vêm aumentar os padrões de exigência e de competitividade, assim como as pressões financeiras. Só as empresas com vantagens concorrenciais conseguem sobreviver e ultrapassar os níveis competitivos, aumentando o sucesso na comercialização dos seus produtos/ serviços e, conseqüentemente, os seus resultados (Kotler, 2000).

Esta realidade afeta todas as empresas e indústrias de uma forma geral, mas de uma forma particular o setor segurador, por este estar inserido num negócio altamente competitivo, onde a qualidade do serviço é um fator crítico de sucesso.

Neste contexto, este estudo pretendeu contribuir para a melhoria do conhecimento do setor segurador, com relevância para a direção comercial e de recursos humanos. Realizou-se um estudo exploratório, descritivo e correlacional numa amostra de 183 profissionais, que englobou as seguintes categorias: administradores, diretores, coordenadores, gerentes, gestores comerciais, gestores de clientes e administrativos.

As opções metodológicas utilizadas permitiram-nos captar a dimensão dialética da motivação no trabalho, as relações com as competências sociais e emocionais dos profissionais e a relação com o desempenho no setor segurador, numa lógica de melhoria de produtividade.

A Motivação no trabalho está relacionada com “as forças psicológicas internas que determinam a direção do comportamento, o nível de esforço e a persistência face aos obstáculos” (George e Jones, 1999, cit. por Kidwell, 2010). A motivação é um recurso no desenvolvimento do capital humano (Rohrich, 2012).

Os resultados desta investigação permitiram-nos aceder à compreensão das respostas, sobre a motivação dos profissionais de seguros. Os resultados do estudo da Motivação no Trabalho estão em consonância com o estudo multifactorial da motivação de Ferreira et. al. (2006), apresentando os fatores ligados à organização no trabalho; realização e poder; desempenho e envolvimento.

Na escala da Motivação no Trabalho, os valores médios mais elevados estão relacionados com a Realização e Poder. Esta dimensão relaciona-se com as perspetivas de crescimento na carreira e o desenvolvimento de competências na função.

O fator Organização no Trabalho foi o segundo fator que apresentou valores médios mais elevados, e relaciona-se com as condições de trabalho, as funções, e o ambiente de cooperação entre colegas. Este estudo indica-nos que as pessoas com maior idade apresentam menos motivação para a realização e poder. As chefias apresentam níveis de Motivação mais elevados na Realização e Poder, bem como no envolvimento. Na Gestão de Relacionamentos em Grupo encontram-se diferenças significativas entre as chefias e os subordinados, relativamente à estabilidade pessoal e relacional. Os indivíduos com maiores níveis de habilitações literárias, e os mais novos, apresentam maior ambição relativamente à Realização e Poder.

A necessidade de Poder é definida como uma disposição relativamente estável para o êxito (McClelland,1989). A necessidade de crescimento e reconhecimento (Motivação para o êxito) está ligada ao clima organizacional. Este pode ser determinado pelos estilos de gestão, liderança e estrutura organizacional; um clima que satisfaz as necessidades da pessoa, integrando os objetivos pessoais e organizacionais, propicia melhores resultados.

O Desempenho está relacionado com os objetivos, a competitividade no trabalho e com a satisfação com a remuneração. Na organização do trabalho, os profissionais devem conhecer as exigências dos clientes, de forma a resolver os seus problemas (Antunes e Rita, 2008).

O envolvimento relaciona-se com a compreensão dos objetivos e finalidades das funções e ainda com a emotividade no Desempenho das atividades. A comunicação e as relações estabelecidas consideram-se de extrema relevância no alinhamento das estratégias organizacionais. Todas as atividades devem favorecer a relação entre os diversos atores. No setor segurador a importância da comunicação não se pode basear apenas em atrair novos clientes, mas também em manter e consolidar as relações de longo prazo (Grönroos, 1994).

A Motivação é a força que contribui para a realização de um determinado desejo, onde o motivo e a emoção são o segredo do entusiasmo na realização dos objetivos.

Neste estudo há relações diretas e significativas entre a Motivação no Trabalho e as competências sociais e emocionais (Empatia e a Gestão de Relacionamentos em Grupo) e entre estas e o Desempenho. Os resultados desta investigação realizada com profissionais de seguros vão de encontro ao estudo de Kidwell (2010), que concluiu que

a Inteligência Emocional está positivamente correlacionada com o Desempenho dos profissionais de seguros.

As organizações possuem recursos humanos que sendo orientados e envolvidos no ambiente e objetivos da empresa, podem obter bons resultados de Desempenho (Newstrom, Pierce, 2000). A forma como os profissionais de seguros lidam com os clientes e com os colegas, vai repercutir-se na interação, no desempenho do grupo e da organização.

Os profissionais da atividade seguradora com elevados níveis de Inteligência Emocional não são apenas geradores de receita superiores, mas também são melhores na relação e fidelização de clientes, numa ótica de longo prazo (Guerra, 2010).

O sucesso das organizações passa, em grande parte, por ter trabalhadores motivados, inovadores, que se empenhem fortemente na prossecução dos objetivos da organização e se identifiquem com a mesma. Pode depreender-se que a interligação entre a Motivação e a Dimensão Emocional e os resultados assumem uma importância crescente na vida das organizações. As emoções são como marcadores, mediadores e moderadores de respostas que podem influenciar as atitudes do profissional e do consumidor. As emoções têm influência na avaliação, nos processos cognitivos, no comportamento e nas decisões.

As emoções constituem poderosas forças psicológicas, que podem influenciar fortemente as vendas, bem como o impacto no comportamento dos profissionais e no desempenho (Brown, Cron, e Slocum, citado por Kidwell, 2010).

As emoções são ubíquas, e influenciam o marketing no processamento da informação, medeiam as respostas aos apelos persuasivos, medem o efeito dos estilos de marketing, iniciam o estabelecimento de objetivos, decretam comportamentos em relação aos objetivos e servem como fim e medida de satisfação do cliente (Bagozzi, Gopinath & Nyer, 1999:202).

O reconhecimento emocional é considerado uma competência social que permite a interação, sendo um dispositivo de comunicação no relacionamento com o mundo e com os outros (Aguiar, 2008). Os resultados deste estudo sugerem que os profissionais tiveram um correto reconhecimento emocional das expressões faciais (Tristeza, Surpresa e Medo), sabem identificar as emoções dos outros (Empatia), ou seja, valorizam a expressão e os fenómenos emocionais.

A Empatia é a capacidade de reconhecer as emoções dos outros. A sintonização exprime o nível de inter-relação nas dimensões intra e interpessoal, permite perceber e receber com Empatia e responder adequadamente (Branco, 2004). A Gestão de Relacionamentos em Grupo permitem reconhecer os sentimentos dos outros, agir e gerir as emoções, de maneira a regular o comportamento para atender às necessidades do grupo. Poderá haver contágio emocional se um dos membros apresentar emoções muito intensas que possam influenciar a emocionalidade grupal. Os profissionais com frequência usam a Gestão de Relacionamentos em Grupo e conseguem apresentar o controlo das suas próprias emoções, através da estabilidade pessoal e relacional e do sincronismo.

Assim, a Inteligência Emocional (IE) tem o potencial para melhorar o Desempenho de vendas, e melhorar os relacionamentos de longo prazo com os clientes (Kidwell, 2010). Os profissionais com maior competência emocional desenvolvem uma relação aberta, autêntica e consistente; sabem criar climas mais otimistas, acerca do alcance dos objetivos; são mais criativos e eficientes na tomada de decisão, mais predispostos a ajudar os restantes membros organizacionais; sabem partilhar e confiar nos seus elementos.

Os mecanismos cerebrais que estão subjacentes à Empatia, e permitem a sintonização emocional, também abrem caminho para a relação e interação social (Goleman e Cherniss, 2005). Por vezes é necessário alinhar com precisão os objetivos e a comunicação, bem como a apresentação do serviço, para atrair os clientes.

A atual competitividade empresarial e profissional exige uma mudança de paradigma e de análise do comportamento do cliente. Os estudos sobre as emoções e o marketing relacional no setor segurador têm sido utilizados de forma muito limitada (Bagozzi, Gopinath & Nyer 1999, cit por Kidwell, 2010).

Os vendedores com elevados níveis de Inteligência Emocional não são apenas geradores de ganhos superiores, mas também de melhores níveis de fidelização de clientes (Kidwell, 2010). Os resultados demonstram que a IE interage com variáveis chave do marketing, na Orientação para o Cliente. Os profissionais de seguros com elevados índices de IE, são mais eficazes nas vendas orientadas para o cliente, e influenciam a sua tomada de decisão (Kidwell, 2010).

Alguns investigadores destacam que a satisfação do cliente é a chave para a melhoria das vendas de produtos ou serviços. A satisfação acontece quando o cliente percebe a qualidade no produto ou serviço que experiencia. Esta qualidade é avaliada subjectivamente, através da comparação entre as Expectativas de Desempenho e o Desempenho Atual. A satisfação surge quando o Desempenho Atual é superior ou igual à sua Expectativa, a insatisfação ocorre no inverso (Oliver, 1980).

As organizações centradas no cliente serão as mais aptas em manter a quota, e penetrar em novos mercados, em cenários de grande turbulência económica como o actual. O capital humano será o elo mais forte neste relacionamento, se devidamente capacitado e orientado. O estudo veio demonstrar a elevada influência dos constructos da Motivação e da Inteligência Emocional na produtividade organizacional.

As organizações tornam-se protagonistas do desenvolvimento pessoal e profissional, ao qual as destrezas da literacia emocional não devem estar ausentes.

5. Limitações do Estudo e Implicações para a Prática

Uma das limitações deste estudo foi a dificuldade em obter uma amostra mais significativa. Alguns dos questionários recolhidos, que por estarem incompletos, foram anulados. Este fator contribuiu como limitação do estudo porque, certamente que uma amostra mais representativa da população deste setor permitiria uma maior validade externa. Adicionalmente, sem as limitações temporais, teria sido útil complementar este estudo com outros métodos de análise, que permitiriam um conhecimento mais rico da realidade. Outra limitação está relacionada com a falta de estudos portugueses nesta área de estudo. A entrada de uma nova geração no mercado de trabalho, denominada geração Y, caracterizada por elevada formação académica e tecnológica, e altas expectativas, trará novos desafios à gestão comercial, e é uma vertente a ser estudada.

Os resultados relativos ao Desempenho poderiam ter sido validados com as estruturas empresariais, no entanto, perderia o efeito de confidencialidade de dados, e levantaria desconfianças junto dos inquiridos. Esta triangulação de dados teria permitido um maior rigor e dados mais fiáveis.

O estudo abre novas perspetivas no âmbito da direção comercial, e da direção de recursos humanos, este estudo contribui para realçar a importância das dimensões estudadas a dois níveis; no ajustamento do perfil das funções, para futuros recrutamentos, e no desenvolvimento de planos formativos que potenciem a literacia emocional.

Como desenvolver planos organizacionais, no setor segurador, que tenham por base a importância dos seus profissionais, considerando as dimensões emocionais e que acompanhem as novas tendências na distribuição?

Como criar equipas heterogéneas de alto rendimento que sejam inovadoras e que possam facilitar a aprendizagem social e emocional?

A organização deve repensar o plano formativo e fazer confluir no tecido organizacional as noções de literacia emocional. Aceitando e retomando as ideias de Dejours (2013), a construção do projecto de si exige ao profissional mais capacidades e competências (pessoais e interpessoais), no sentido de saber tomar decisões em liberdade, responsabilidade e autonomia.

6. Bibliografia

- Aamodt, S. & Wang, S. (2009). *Cérebro manual do utilizador*. Lisboa: Pergaminho.
- Afonso, M.F. (2008). *Traços de personalidade e reconhecimento facial de emoções em estudantes do ensino superior*. Dissertação de Mestrado em Psicologia da Saúde. Porto: FPCEUP.
- Agrawal, N. & Duhacheck, A., Han, D. (2012). Guilt versus shame: Coping, fluency, and framing in the effectiveness of responsible drinking messages. *Journal of Marketing Research* 49:6, 928-941. Online publication date: Dec-2012.
- Aguiar, S.(2008). *Reconhecimento emocional de faces em pessoas com esquizofrenia*. Dissertação de Mestrado em Psicologia da Saúde. Porto: FPCEUP.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). Affective, continuance, and normative commitments to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behaviour*, 49, 252-276.
- Almeida, L.S. & Freire, T. (2007). *Metodologia de investigação em psicologia e educação*. 4ª ed. Braga: Psiquilíbrios Edições.
- Atkinson, R.; Smith, E. & Bem D. (2002). *Introdução à psicologia de Hilgard*. 13ª Ed. Porto Alegre: Artmed.
- Beck, A., Weissman; A., Lester, D. & Trexler, L. (1974). The measurement of pessimism: the hopelessness scale. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 42 (6), 861-865.
- Besche-Richard, C. & Bungener, C. (2008). *Psicopatologias, emoções e neurociências*. Lisboa: Climepsi Editores.
- Borod, J.C; Haywood, C.S. & Koff, E. (1997). Neuropsychological aspects of facial asymmetry during emotional expression: A Review of the Normal Adult Literature. *Neuropsychology Review*, 7 (1), 41-60.
- Bould, E. & Morris, N. (2008). Role of motion signals in recognizing subtle facial

expressions of emotion. *British Journal of Psychology*, 99, 167-189.

Brief, A. & Weiss, H.,(2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annu. Rev. Psychol.* (53) 79-307

Cadwallader, S.; Jarvis, C.; Bitner, M,& Ostrom , A. (2010). Frontline employee motivation to participate in service innovation implementation. *Journal of the Academy of Marketing Science.* (38) 219-239.

Camacho, J. (1983). *Temas básicos em comunicação*. São Paulo: Edições Paulinas. Intercom.

Camras, L.A. (1998). Face Off!. *Human development*, 41, 283-287.

Chitturi, R. Raghunathan, R. & Mahajan,V., (2008). Delight by design: The role of hedonic versus utilitarian benefits. *Journal of Marketing*, 72 (May), 48–63.

Clarkson, A. (1998). *Relationships at work that help get things done: Social capital in organizational settings*. Boston: Boston University.

Cobra, M. (2000). *Marketing de serviço financeiro*. São Paulo. Cobra

Coleman, J. S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *The American Journal of Sociology* 94, 95-120

Coleman, J. S. (1990). *Foundations of social theory*. Cambridge, MA: Harvard University Press. Belknap Press

Cohen, S., Kamarck T. & Mermelstein, R. (1983). A global measure of perceived stress. *Journal of Health and Social Behaviour*, 24 (4), 385-396.

Cunha, M. P. & Marques, C. A. (1990). Relação entre objetivos/feedback e desempenho/envolvimento/ satisfação. *Análise Psicológica*, 8 (3), 295-304.

Cunha, M. P; Rego, A. Campos e Cunha, R.& Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. 6ª edição. Lisboa: Editora RH, Limitada.

Csikszentmihalyi, M.(1990). *Flow: the psychology of optimal experience*. New York: Harper & Row.C.

Csikszentmihalyi, M., & Csikszentmihalyi, I. S.(Eds).(2006). *A life worth living: contribution to positive psychology*. New York: Oxford University Press.

Daniel, L. (2008). *Dinâmica comercial na actividade seguradora*. Porto: Vida económica.

Datcu, D. & Rothkrantz (2007). Facial expression recognition in still pictures and videos using active appearance models. A comparison approach. International Conference on Computer Systems and Technologies. *CompSysTech '07*, EBSCOhost.

Damásio, A. (1996). *O Erro de Descartes*. Mem Martins: Europa América.

Damásio, A. (2000). *O Sentimento de si. O corpo, a emoção e a neurobiologia da consciência* (6ª ed.) Mem Martins: Publicações Europa-América.

Damásio . A. (2003). *Ao encontro de Espinosa. As emoções sociais e a neurobiologia de sentir*. Mem Martins: Europa América.

Deci,L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York.Plenum Publishing Co.

Deci, L. & Ryan, R. M. (2000). The what and why of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268

Dimitrovsky, L., Spector, H. & Levy-Shiff, R. (2000). Stimulus gender and emotional. Difficulty Level: Their effect on recognition of facial expressions of affect in children with and without LD. *Journal of Learning Disabilities*, 33 (5), 410-416

Ekman, P. (1981). La expression de las emociones. *Mundo Científico*. 1, 44-52

Ekman, P. (1992). Are there basic emotions? *Psychological Review*, 99(3): 550-553.

Ekman, P. & Friesen, W. V. (1969).The repertoire of nonverbal behavior: Categories, origins, usage, and coding. *Semiótica*, 1, 49–98.

- Ekman, P. (1993). Facial Expression and Emotion. *American Psychologist*, 48 (4) 384-392.
- Elfenbein, Hillary (2007). Emotion in Organizations, Chapter 7: *The Academy of Management Annals*, 1:1, 315-386
- Escada, A. (2004). *Emoções*. Porto: Raridade Editora.
- Ferreira, J. M. C., Neves, J., & Caetano, A. (2002). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. London: McGraw-Hill.
- Freitas-Magalhães, A. (2007). *A Psicologia das Emoções: O Fascínio do Rosto Humano*. Porto: Edições Universidade Fernando Pessoa.
- Ferris, R. G., & Rowland, M. K. (1991). *Research in Personnel and Human Resources Management*. London: London Editor.
- Fitz-Enz, (2001). *Retorno do investimento em capital humano*. São Paulo: Makron Books,
- Flick, Uwe (1998). *An Introduction to Qualitative Research*. London: Sage
- Ford, J. K.; MacCallum, R. C., & Tait, M. (1986). The application of exploratory factor analysis in applied psychology: Critical review and analysis. *Personnel Psychologist*, 39, 292-314.
- Fortin, M. F. (2003). *O processo de investigação: Da concepção à realização*. Loures: Lusociência
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. New York: Addison-Wesley Publishing Company.
- Hakstian, A.; R., Rogers, W. T., & Cattell, R. B. (1982). The behaviour of number-of-factors rules with simulated data. *Journal of Marketing*, 62, 30-45.
- Huberman, M. & Miles, A. (1994). Data management and analysis methods. In N. Denzin e Y. Lincoln, Y. (Eds.), *Handbook of qualitative research*. Califónia: Sage Publications.

Hulin, C. L. (1991). Adaptation, persistence, and commitment in organizations. In M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Orgs.) **Handbook of industrial and organizational psychology**. 445-506. Palo Alto, CA: Consulting Publishing Press.

Kanfer, R. (1990). Motivation Theory and Industrial and Organizational Psychology. In M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Orgs.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. 75-157. Palo Alto, CA: Consulting Publishing Press.

Giglione, R. & Matalon, B. (1995). *O Inquérito. Teoria e prática*. Oeiras: Celta Editora.

Goleman, D., (1996). *Inteligência Emocional*. Lisboa: Círculo de Leitores.

Goleman, D.,(1999). *Trabalhar com Inteligência Emocional*. Braga: Afrontamento.

Goleman, D. Boyatzis, R. & Mckee, A. (2002). *O poder da inteligência emocional: A experiência de liderar com sensibilidade e eficácia*. Rio de Janeiro: Editora Campus.

Goleman, D. & Cherniss, C. (2005). *Inteligência emocional en le trabajo*. Barcelona: Editorial Kairós.

Goleman, D. (2006) *Inteligência Social*. 1ª Ed. Lisboa: Temas e Debates Lda

Grönroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing. *Management Decisions*. vol 32 (2), 4-20.

Grönroos, C. (1995). Relationship Marketing: The strategy continuum. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 252-255.

Grönroos, C. (1996). Relationship marketing: Strategic and tactical implications. *Management Decision*, 34(3), 5-14.

Grönroos, C. (1999). Relationship marketing: challenges for the organization. *Journal of Business Research*. (46),327-335.

Grönroos, C. (2000). *Service management and marketing: a customer relationship management approach*. 2ed. New York: John Wiley& Sons, Ltd.

Grönroos, C. (2004). The Relationship Marketing Process: Communication, Interaction, Dialogue, Value. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 19(2), 99-113.

Guerra, P.(2010). *O cliente não tem sempre razão Mas... tem sempre emoção!*. Lisboa: Sílabo, Lda.

Gummesson, E. (1987). The New Marketing: Developing Long Term Interactive Relationships. *Long Range Planning*, 20(4), 10-20.

Gummesson, E. (1994). Making Relationship Marketing Operational. *International Journal of Service Industry Management*, 5(5), 5-20

Gummesson, E. (1998). Implementation requires a relationship marketing paradigm. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 26, n. 3, p. 242-249.

Gummesson, E. (2005). *Marketing de relacionamento total: gerenciamento e marketing, estratégias e relacionamentos e abordagem e CRM para economias de rede*. 2ª ed. Porto Alegre: Brookman.

Hill, M.M. & Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo

Horstmann, G. & Ansorge, U. (2009). Visual search for facial expressions of emotions: A comparison of dynamic and static faces. *Emotion*, 9 (1), 29-38.

Ingram, T. N., Lee, K. S., Skinner, S. J. (1989). An Empirical assessment of salesperson motivation, commitment, and Job Outcomes. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, March.

Israel, L. (1995). *Cérebro Direito Cérebro Esquerdo: culturas e civilizações*. Lisboa: Instituto Piaget.

INSTITUTO DE SEGUROS DE PORTUGAL (2010). *Guia de seguros e fundos de pensões*. Lisboa.

Izard, C. (1992). Basic Emotions, Relations among emotions, and emotion cognition Relations. *Psychological Review*. Vol. 99,(3).561-531

Justino, L.(2007). *Direcção Comercial: Manual prático*. 2ª Ed. Lisboa Lidel.

Lin, W.(2008). Fators enhancing the intentions of employees toward customer-oriented behaviors *International Journal of commerce and management*, Vol, 18 (3).

Lindon, D.; Lendrevie, J.; Lévy, J.; Dionísio, P.& Rodrigues, J. (2009). *Mercator XXI. Teoria e Prática do Marketing*. Alfragide: Dom Quixote.

Locke, E. A & Latham, G. P. (1990a). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Kotler, P. (2000). *Marketing Management*. 10 Ed. São Paulo: Pearson, 2000.

Kotler, P.; Kartajaya ,H. &. Setiawan. I. (2011). *Marketing 3.0: Do produto e do consumidor até ao espírito humano* Lisboa: Actual Editora.

Kidwell,B. David; Hardesty, M.; Murtha, Brian R.& Sheng, S. (2010). Emotional Intelligence in Marketing Exchanges . *Journal of Marketing* Jan 2011, Vol. 75, (1). 78-95

Kidwell,B. David; Hardesty, M.; Murtha, Brian R.& Sheng, S. (2011). Emotional Intelligence in Marketing Exchanges. *Journal of Marketing* 75:1, 78-95 Online Acesso Janeiro 2012

Mallalieu, L.; Nakamoto, K. (2008). Understanding the Role of Consumer Motivation and Salesperson Behavior in Inducing Positive Cognitive and Emotional Responses During a Sales Encounter *Journal of Marketing Theory and Practice*; vol. 16, 3.

Martins, M. (1999). *Influência das Emoções no Desempenho Cognitivo: ira e processamento de informação*. Tese de Doutoramento em Psicologia. Braga: Instituto de Educação e Psicologia da Universidade do Minho.

Maroco, J. (2003). *Análise estatística com utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.

Mayer, J. D., & Salovey, P.(1990). *Emotional intelligence*. Imagination, cognition and personality, 9.185-211

Mayer, J. D., & Salovey, P.(1997). What is emotional intelligence? In. P.Salovey, & D. J. Sluyter, *Emotional Development and Emotional Intelligence*.(3-31) New York: Basic Books.

Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (2000a). Emotional intelligence meets traditional standards for and intelligence. *Intelligence*, 27(4), 267-298.

Mayer , J. D., Salovey, P., & Caruso, D.R. (2004). Emotional intelligence: theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry*, 15 (39),197-215.

McClelland, D. C., (1975). *Power: The inner experience*. New York: Irvington Publishers.

McClelland, D. C. (1982). The need for power, sympathetic activation and illness. *Motivation and Emotion*, 6 (1), 31-41.

McClelland, D. C. (1987). *Human Motivation*. Cambridge: Cambridge University Press

McClelland, D. C.(1989). Motivational fators in health and disease. *American Psychologist*. 44,675-683.

McClelland, D. C. (1992). Motivational Configurations. In C. P Smith (Ed.), *Motivation and Personality: Handbook of thematic content analysis* (pp. 87-99). Cambridge: Cambridge University Press.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research and application*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.

Meyer, J.; Stanley, D.; Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior* **61**, 20–52

Moreira, P.S. (2007). *Liderança e Cultura de Rede em Portugal, Casos de Sucesso*. Lisboa: Livros Horizonte.

Ortony, A., Clore, G. L., & Collins, A. (1990). *The Cognitive Structure of Emotion*, Nova York: Cambridge University Press

Oatley, K. & Jenkins, J.M. (2002). *Compreender as emoções*. Lisboa: Instituto Piaget.

Pennebaker, J. (1995). Emotional Attention, Clarity, and Repair: Exploring Emotional Intelligence Using the trait meta-Mood Scale. Salovey, P. Mayer, J., Goldman, Turvey, C. & Palfai, T. In. Emotion, Disclosure, and Health. Washington, D. C. **American Psychological Assn.** 125-154.

Persad, S. & Polivy, J. (1993). Differences between depressed and non depressed individuals in the recognition of and response to facial emotional Cues. *Journal of Abnormal Psychology*, *102* (3), 358-368.

Pathak, S.; Tripathi, V. (2010). Sales force turnover an exploratory study of the Indian insurance sector university of Primorska, *Faculty of Management* 3-19

Pepe, Michael (2010). The impact of extrinsic motivational dissatisfies on employee level of Job satisfaction and commitment resulting in the intent to turnover *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 5, 52-64

Pedro, J. C. (2011). *As franquias nos seguros: Preço versus comportamentos*. Porto: Vida Económica .

Pestana, M. H. & Gageiro, J.N. (2003). *Análise de dados para ciências sociais. complementaridade do SPSS*. 3ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Peterson, C., & Seligman, M. P. (2003). Positive organizational studies: Thirteen lessons from positive Psychology. In K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Eds.)

Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline (pp. 14-27). San Francisco: Berrett- Koehler.

Pierce J. and Newstrom J. (2000). ***Leaders & Leadership Process*** (2nd ed). McGraw-Hill Boston

Plutchik, R., (1980). ***Emotion: A psychoevolutionary synthesis***. Harper & Row NewYork..

Pullins, E.; Michael, M. (2008). The moderating effect of control systems on the relationship between commission and salesperson intrinsic motivation in a customer oriented environment. ***Industrial Marketing Management***, 30 May

Pulins. E., (2001). ***An exploratory investigation of the relationship of sales force compensation and intrinsic motivation***. Volume 30, 5, (July). 403-413 (11)

Queirós, C. (1997). ***Emoções e comportamento desviante, um estudo na perspetiva da personalidade como sistema auto-organizador***. Tese de Doutoramento em Psicologia. Porto: FPCEUP.

Rego, A. (2000). Os motivos de sucesso, afiliação e poder: desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. ***Análise Psicológica***, 18 (3), 335-344.

Ribeiro, J. L. P. (1999). ***Investigação e avaliação em psicologia e saúde***. Lisboa: Climepsi Editores.

Röhrich, O. (2012). ***Os 11 elementos da motivação***. Lisboa: Lidel

Roserberg, E.L. & Ekman, P. (2002). Emotion: Methods of Study. ***Encyclopedia of Psychology***, 171-175.

Russell J. A(1980). Circumflex model of affect. ***Journal of Personality and Social Psychology***, 39:1161-1178.

Seligman, M. E.,(2003). ***Authentic Happiness***. Detroit: Free Press.

Seligman, M. ; Park, A.C. ; Steen, T.; N., & Peterson, C. (2006). A balanced psychology and a full life. In. F. A. Huppert, N. Baylis, & B. Keverne. *The science of well-being* .pp. 285-304. Oxford: Oxford University Press. 2nd Edition.

Silva, M.J., (2010). *A inteligência emocional como fator determinante nas relações interpessoais*. Lisboa: Dissertação de Mestrado em Gestão apresentada à Universidade Aberta.

Silveira, M., (2008). *A Qualidade de Serviço dos Seguros: Do Modelo Tradicional ao Ambiente Digital*: Lisboa: Principia

Solomon, R. C. (2000). The philosophy of emotions. In M. Lewis,&J. M. Haviland-Jones (Edits). *Handbook of emotions*. 3-15. New York: Guilford Press.

Strongman, K.T. (2004). *A psicologia da emoção*. 2ª ed. Lisboa: Climepsi Editores.

Sujansky, Joanne G. & Ferri-Reed, J. (2009). Motivating Your Millennial Sales Force. *The American Sales Man*, vol.54 12 Outub.5 (3 -6)

Tyagi, Pradeep., (1982). Perceived organizational climate and the process of sales person motivation. *Journal of Marketing Research*, 19 May.

Veiga B., A. (2004). *Auto-motivação*. Coimbra: Quarteto, Editora.

Verbeke, W., & Bagozzi, R. (2003). Exploring the role of self- andcustomer-provoked embarrassment in personal selling. Int. *Review of Marketing* . Vol 8 (20), 233-258.

Wagner,T. Hennig-thurau & Thomas, R.(2009). Wagner, T., T. Hennig-Thurau & Thomas Does Customer. Demotion Jeopardize Loyalty? *Journal of Marketing*, 73 (3) p. 69-85.

Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: a normative view. *Academy of Management Review*, 7, 418-428.

Wiener, B. (1989). *Human motivation*. Hilldale, NJ: Erlbaum.

ANEXOS

Anexo A
Questionário



QUESTIONÁRIO

A Motivação e a Dimensão Emocional dos Profissionais da Área Comercial do Sector Segurador

Professor Orientador- Mestre Quitério Paulo

Discente- Vitor Manuel Roberto Manso

Lisboa

2012

Questionário

O presente questionário é parte integrante de uma dissertação do Curso de Mestrado em Marketing, do ISCTE – IUL.

Este trabalho visa estudar a motivação e a dimensão emocional, dos profissionais da área comercial, do sector segurador.

Para a sua realização, venho solicitar a colaboração no preenchimento do questionário que se segue. Neste, não há respostas certas ou erradas, todas são de máxima importância.

Este questionário é constituído por quatro partes: a) dados de caracterização; b) motivação no trabalho (Adaptação da Escala de Ferreira *et al.* 2006); c) dimensão emocional no trabalho (Adaptação da Escala de Blair Kidwell *et al.* 2009) e (Adaptação da Escala de Veiga-Branco das Capacidades da Inteligência Emocional; d) Resultados do desempenho.

Nas escalas de tipo likert, as afirmações apresentam cinco e sete opções alternativas. Deve assinalar a opção que melhor traduz a sua opinião.

As respostas são anónimas e confidenciais.

Se durante o preenchimento tiver qualquer dúvida ou necessidade de informação adicional, por favor envie um e-mail para: vitorrobertomanso@gmail.com

Agradecemos antecipadamente a sua disponibilidade e colaboração!

Atenciosamente,

Vitor Manso

PARTE I - Dados Pessoais e Profissionais

Assinale a opção que se aplica à sua situação, marque com uma cruz ou escreva no espaço, conforme lhe seja solicitado na questão.

1. Idade ____ (anos completos)
2. Género – Masculino Feminino
3. Número de anos de actividade no sector segurador
 - 3.1 Menos de 1 ano
 - 3.2 De 2 a 5 anos
 - 3.3 De 6 a 10 anos
 - 3.4 De 11 a 15 anos
 - 3.5 De 16 a 20 anos
 - 3.6 De 21 a 25 anos
 - 3.7 De 26 a 30 anos
 - 3.8 Mais de 31 anos
4. Estado Civil
 - 4.1 Solteiro
 - 4.2 Casado
 - 4.3 Viúvo
 - 4.4 Divorciado
 - 4.5 União de Fato
5. Habilitações Literárias
 - 5.1 2º ciclo (9º ano)
 - 5.2 Secundário (12º ano)
 - 5.3 Bacharelato
 - 5.4 Licenciatura
 - 5.5 Pós Graduação
 - 5.6 Mestrado
 - 5.7 Doutoramento
6. Categoria Profissional
 - 6.1 Administrativo
 - 6.2 Gestor de Rede Comercial
 - 6.3 Gerente
 - 6.4 Coordenador
 - 6.5 Diretor

PARTE II - Motivação No Trabalho

Assinale a opção que melhor traduz a sua opinião

I - Motivação no Trabalho					
1. A organização onde estou atualmente, tem condições de trabalho satisfatórias.	1	2	3	4	5
2. Considero que a avaliação de desempenho é um fator importante motivacional no trabalho	1	2	3	4	5
3. Ter perspectivas de carreira é importante para a minha motivação no trabalho	1	2	3	4	5
4. Normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação	1	2	3	4	5
5. Sinto-me realizado com as funções que desempenho na organização.	1	2	3	4	5
6. Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade.	1	2	3	4	5
7. Considero o meu trabalho monótono	1	2	3	4	5
8. Sinto-me satisfeito com a minha remuneração	1	2	3	4	5
9. No desempenho de tarefas é importante demonstrar alguma emotividade	1	2	3	4	5
10. Sinto-me com capacidade para gerir um grupo de trabalho	1	2	3	4	5
11. Sinto-me envolvido(a) emocionalmente com a organização	1	2	3	4	5
12. O "feedback" que recebo da chefia no trabalho contribui como fator motivacional.	1	2	3	4	5
13. Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha função, com o desenvolvimento de novas competências	1	2	3	4	5
14. Os meus conhecimentos são determinantes na forma como trabalho atualmente	1	2	3	4	5
15. Tenho por hábito desenvolver estratégias para alcançar os meus objectivos	1	2	3	4	5
16. Se existissem prémios atribuídos aos melhores funcionários, percebia-os como um factor de motivação profissional	1	2	3	4	5
17. Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções	1	2	3	4	5
18. Considero que trabalho num ambiente de cooperação entre colegas	1	2	3	4	5
19. Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções	1	2	3	4	5
20. Um dos meus objectivos é alcançar o cargo mais elevado dentro da organização	1	2	3	4	5
21. Identifico-me com a função que desempenho	1	2	3	4	5
22. A organização permite o desenvolvimento dos objectivos profissionais	1	2	3	4	5
23. Existe competitividade no meu grupo de trabalho	1	2	3	4	5
24. Sinto-me motivado(a) quando o trabalho é elogiado pelo meu superior	1	2	3	4	5
25. Trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativa	1	2	3	4	5
LEGENDA					
1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	Discordo	Não discordo, nem Concordo	Concordo	Concordo Totalmente	

II- Indique por ordem de importância, pelo menos três fatores que mais o motivam no seu trabalho

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

PARTE III - Dimensão Emocional

I - Indique as emoções expressas na face, das imagens que se apresentam

Imagem 1



1. Indique o grau de Tristeza que a imagem 1 traduz

- 1.1 Não está presente
- 1.2 Ligeiramente presente
- 1.3 Moderadamente presente
- 1.4 Muito presente
- 1.5 Extremamente presente

Imagem 2



2. Indique o grau de Surpresa que é expresso na imagem 2

- 2.1 Não está presente
- 2.2 Ligeiramente presente
- 2.3 Moderadamente presente
- 2.4 Muito presente
- 2.5 Extremamente presente

Imagem 3



3. Indique o grau de Medo que é expresso na imagem 3

- 3.1 Não está presente
- 3.2 Ligeiramente presente
- 3.3 Moderadamente presente
- 3.4 Muito presente
- 3.5 Extremamente presente

Assinale a opção que melhor traduz a sua opinião

II- Capacidades da Inteligência Emocional	
I. Nas relações (pessoais, familiares, sociais) com os outros, ao longo da sua vida, fica-me a sensação de que sou capaz de:	
1. “Registrar”/perceber os sentimentos dos outros.	1 2 3 4 5 6 7
2. Sintonizar-me com o que os outros estão a sentir, sem ligar às suas palavras.	1 2 3 4 5 6 7
3. “Ler” os canais não verbais (tom de voz, gestos com as mãos, expressão facial, direcção do olhar, atitude comportamental, posição, etc.).	1 2 3 4 5 6 7
4. Sintonizar-me com o que os outros estão a sentir, se usarem palavras esclarecedoras	1 2 3 4 5 6 7

II. Reconheço que nas minhas relações, tenho tendência a valorizar mais:	
1. A expressão verbal do outro (a forma como pronuncia as palavras, as palavras que escolhe).	1 2 3 4 5 6 7
2. A consonância entre as palavras e a atitude corporal da pessoa.	1 2 3 4 5 6 7
3. O tom de voz	1 2 3 4 5 6 7
4. A direcção do olhar (frontal; baixo; a olhar para cima; a buscar outras direcções).	1 2 3 4 5 6 7
5. Os gestos (mãos, corpo).	1 2 3 4 5 6 7

III. No quotidiano, e numa situação de conflito dou-me conta de que:	
1. Uso de calma (mas conscientemente) para ouvir.	1 2 3 4 5 6 7
2. Tendo a ficar recetivo à instabilidade do outro e desencadeio uma atitude instável.	1 2 3 4 5 6 7
3. Tendo a ficar recetivo à instabilidade do outro e desencadeio uma atitude serena, atenta.	1 2 3 4 5 6 7

IV. No que respeita ao meu relacionamento com as outras pessoas (relações pessoais, sociais, profissionais), considero como procedimentos que normalmente me identificam:	
1. Consigo perceber como é que as pessoas se estão a sentir.	1 2 3 4 5 6 7
2. Ajusto-me emocionalmente com os sentimentos que deteto (leio) num grupo, sem ser pela necessidade de gostarem de mim.	1 2 3 4 5 6 7
3. Consigo dar expressão verbal aos sentimentos coletivos.	1 2 3 4 5 6 7
4. Reconheço os sentimentos dos outros e consigo agir de maneira a influenciar esses sentimentos.	1 2 3 4 5 6 7
5. As minhas relações pessoais são estáveis e mantenho-as ao longo do tempo.	1 2 3 4 5 6 7

6. Tenho habilidade em controlar a expressão das minhas próprias emoções.	1 2 3 4 5 6 7
7. Nas minhas relações com outros digo sempre claramente o que penso, independentemente da opinião que manifestam.	1 2 3 4 5 6 7
8. Tenho domínio sobre os meus próprios sentimentos.	1 2 3 4 5 6 7

V. Relativamente à comunicação com os grupos (pessoas e/ou colegas de equipa), reconheço que me acontece:	
1. Captar os sentimentos deles e parece que começo a absorvê-los.	1 2 3 4 5 6 7
2. Ter sensibilidade inata para reconhecer o que os outros estão a sentir.	1 2 3 4 5 6 7
3. Entrar em “sincronismo de estado de espírito”.	1 2 3 4 5 6 7
4. Dar comigo a fazer os mesmos gestos ou gestos concordantes com a outra pessoa.	1 2 3 4 5 6 7
5. Preferir-me colocar frente a frente.	1 2 3 4 5 6 7
6. Sentir-me sincronizado com os comportamentos e atitudes dos que me rodeiam.	1 2 3 4 5 6 7

LEGENDA						
1	2	3	4	5	6	7
Nunca	Raramente	Pouco frequente	Por norma	Frequente	Muito frequente	Sempre

PARTE IV - Resultados do Desempenho

I. Pretendemos com as questões abaixo, que nos indique o grau de cumprimento dos seus objectivos no ano 2011

1. Agradecemos que nos indique o grau de cumprimento integral dos seus objetivos:

1.1. Mais de 100%

1.2 De 95% a 100%

1.3 De 90% a 95%

1.4. De 85% a 90%

1.1.5 Menos de 85%

2. Agradecemos que nos indique o grau de cumprimento dos objectivos de produção nova dos ramos que comercializa:

2.1 Mais de 100%

2.2 De 95% a 100%

2.3 De 90% a 95%

2.4. De 85% a 90%

2.5 Menos de 85%

3. Agradecemos que nos indique a Rentabilidade da carteira que gere: qual o rácio de sinistralidade total da carteira

9.3.1 Mais de 80%

9.3.2 De 70% a 80%

9.3.3 De 60% a 70%

9.3.4. De 50% a 60%

9.3.5 Menos de 50%

Anexo B

Influência do estado civil sobre a motivação

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation
F1_Mot_Med	Casado (a)	95	3,7910	,69606
	Divorciado (a) ou Viuvo (a)	18	3,6984	,60389
	Solteiro (a)	49	3,8338	,59286
	União de facto	21	3,9796	,54825
F2_Mot_Med	Casado (a)	95	4,1145	,46366
	Divorciado (a) ou Viuvo (a)	18	4,0903	,30258
	Solteiro (a)	49	4,1352	,40812
	União de facto	21	4,2143	,31904
F3_Mot_Med	Casado (a)	95	3,2912	,79336
	Divorciado (a) ou Viuvo (a)	18	3,4259	,49581
	Solteiro (a)	49	3,0680	,65610
	União de facto	21	3,4603	,72630
F4_Mot_Med	Casado (a)	95	3,7404	,61728
	Divorciado (a) ou Viuvo (a)	18	3,8889	,52394
	Solteiro (a)	49	3,8163	,52291
	União de facto	21	4,0159	,67062
Mot_Med_tot	Casado (a)	95	3,8733	,40816
	Divorciado (a) ou Viuvo (a)	18	3,8667	,30463
	Solteiro (a)	49	3,8980	,30453
	União de facto	21	4,0381	,31048

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
F1_Mot_Med	1,923	3	179	,128
F2_Mot_Med	3,261	3	179	,023
F3_Mot_Med	1,724	3	179	,164
F4_Mot_Med	,319	3	179	,812
Mot_Med_tot	2,980	3	179	,033

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
F1_Mot_Med	Between Groups	,886	3	,295	,708	,548
	Within Groups	74,626	179	,417		
	Total	75,512	182			
F3_Mot_Med	Between Groups	3,234	3	1,078	2,040	,110
	Within Groups	94,556	179	,528		
	Total	97,790	182			
F4_Mot_Med	Between Groups	1,463	3	,488	1,395	,246
	Within Groups	62,604	179	,350		
	Total	64,067	182			

Test Statistics^{a, b, c}

	F2_Mot_Med	Mot_Med_tot
Chi-square	1,469	2,689
df	3	3
Asymp. Sig.	,689	,442

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Estado Civil

c. Some or all exact significances cannot be computed because there is insufficient memory.

Anexo C

Influência do estado civil sobre a empatia

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation
Empatia_Média	Casado (a)	95	4,9395	,76863
	Divorciado (a) ou Viuvo (a)	18	5,1435	,77481
	Solteiro (a)	49	4,8588	,67619
	União de facto	21	5,1310	,85496
EmpatiaF1_Média	Casado (a)	95	5,0653	,88795
	Divorciado (a) ou Viuvo (a)	18	5,3000	,94371
	Solteiro (a)	49	4,9469	,90349
	União de facto	21	5,2381	,93727
EmpatiaF2_Média	Casado (a)	95	5,2632	,84481
	Divorciado (a) ou Viuvo (a)	18	5,5370	,84125
	Solteiro (a)	49	5,2721	,82404
	União de facto	21	5,4444	,79815
EmpatiaF3_Média	Casado (a)	95	4,5395	,96364
	Divorciado (a) ou Viuvo (a)	18	4,6528	,93202
	Solteiro (a)	49	4,4388	,70992
	União de facto	21	4,7619	1,09395

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Empatia_Média	,791	3	179	,500
EmpatiaF1_Média	,276	3	179	,843
EmpatiaF2_Média	,220	3	179	,883
EmpatiaF3_Média	4,310	3	179	,006

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Empatia_Média	Between Groups	1,761	3	,587	1,027	,382
	Within Groups	102,306	179	,572		
	Total	104,067	182			
EmpatiaF1_Média	Between Groups	2,282	3	,761	,933	,426
	Within Groups	146,007	179	,816		
	Total	148,289	182			
EmpatiaF2_Média	Between Groups	1,584	3	,528	,760	,518
	Within Groups	124,453	179	,695		
	Total	126,038	182			

Test Statistics^{a, b, c}

	EmpatiaF3_Média
Chi-square	,966
df	3
Asymp. Sig.	,810

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable:
Estado Civil

c. Some or all exact significances cannot be computed because there is insufficient memory.

Anexo D

Relação entre a idade e a motivação

Correlations

			ClasseEtária
Spearman's rho	ClasseEtária	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	183
F1_Mot_Med		Correlation Coefficient	-,073
		Sig. (2-tailed)	,327
		N	183
F2_Mot_Med		Correlation Coefficient	-,214**
		Sig. (2-tailed)	,004
		N	183
F3_Mot_Med		Correlation Coefficient	,141
		Sig. (2-tailed)	,057
		N	183
F4_Mot_Med		Correlation Coefficient	-,040
		Sig. (2-tailed)	,594
		N	183
Mot_Med_tot		Correlation Coefficient	-,148*
		Sig. (2-tailed)	,046
		N	183

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

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

Anexo E

Relação entre a idade e a empatia

Correlations

			ClasseEtária
Spearman's rho	ClasseEtária	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	183
	Empatia_Média	Correlation Coefficient	,006
		Sig. (2-tailed)	,934
		N	183
	EmpatiaF1_Média	Correlation Coefficient	,004
		Sig. (2-tailed)	,962
		N	183
	EmpatiaF2_Média	Correlation Coefficient	,005
		Sig. (2-tailed)	,945
		N	183
	EmpatiaF3_Média	Correlation Coefficient	,039
		Sig. (2-tailed)	,601
		N	183

Anexo F

Relação entre o género e a motivação

Group Statistics

	GenOrdinal	N	Mean	Std. Deviation
F1_Mot_Med	masculino	115	3,8820	,64453
	feminino	68	3,7017	,63204
F2_Mot_Med	masculino	115	4,1783	,41658
	feminino	68	4,0460	,41368
F3_Mot_Med	masculino	115	3,3913	,74045
	feminino	68	3,0490	,67228
F4_Mot_Med	masculino	115	3,7681	,63549
	feminino	68	3,8725	,51198
Mot_Med_tot	masculino	115	3,9419	,38011
	feminino	68	3,8241	,32416

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
F1_Mot_Med	Equal variances assumed	,001	,977	1,842	181	,067
	Equal variances not assumed			1,851	142,961	,066
F2_Mot_Med	Equal variances assumed	,100	,753	2,081	181	,039
	Equal variances not assumed			2,085	141,531	,039
F3_Mot_Med	Equal variances assumed	,529	,468	3,125	181	,002
	Equal variances not assumed			3,204	151,715	,002
F4_Mot_Med	Equal variances assumed	1,757	,187	-1,152	181	,251
	Equal variances not assumed			-1,217	164,462	,225
Mot_Med_tot	Equal variances assumed	1,768	,185	2,137	181	,034
	Equal variances not assumed			2,225	158,614	,027

Anexo G

Relação entre o género e a empatia

Group Statistics

	GenOrdinal	N	Mean	Std. Deviation
Empatia_Média	masculino	115	4,9370	,76077
	feminino	68	4,9988	,75234
EmpatiaF1_Média	masculino	115	5,0400	,89097
	feminino	68	5,1382	,92543
EmpatiaF2_Média	masculino	115	5,2638	,86236
	feminino	68	5,3971	,77750
EmpatiaF3_Média	masculino	115	4,5630	,90068
	feminino	68	4,5257	,94152

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Empatia_Média	Equal variances assumed	,100	,753	-,533	181	,594
	Equal variances not assumed			-,535	142,003	,594
EmpatiaF1_Média	Equal variances assumed	,000	,985	-,710	181	,478
	Equal variances not assumed			-,704	136,475	,483
EmpatiaF2_Média	Equal variances assumed	1,179	,279	-1,047	181	,296
	Equal variances not assumed			-1,076	152,501	,284
EmpatiaF3_Média	Equal variances assumed	,101	,751	,266	181	,790
	Equal variances not assumed			,263	135,765	,793

Anexo H

Relação entre a motivação e o nível hierárquico

Group Statistics

	Hierar	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
F1_Mot_Med	1	131	3,7535	,65082	,05686
	2	52	3,9698	,60565	,08399
F2_Mot_Med	1	131	4,1135	,42189	,03686
	2	52	4,1683	,41412	,05743
F3_Mot_Med	1	131	3,1374	,70392	,06150
	2	52	3,5833	,71362	,09896
F4_Mot_Med	1	131	3,8066	,59622	,05209
	2	52	3,8077	,59169	,08205
Mot_Med_tot	1	131	3,8589	,34911	,03050
	2	52	3,9969	,38480	,05336

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
F1_Mot_Med	Equal variances assumed	,249	,619	-2,067	181	,040
	Equal variances not assumed			-2,132	100,208	,035
F2_Mot_Med	Equal variances assumed	,000	,989	-,795	181	,427
	Equal variances not assumed			-,802	95,330	,425
F3_Mot_Med	Equal variances assumed	,168	,683	-3,850	181	,000
	Equal variances not assumed			-3,827	92,585	,000
F4_Mot_Med	Equal variances assumed	,122	,727	-,011	181	,991
	Equal variances not assumed			-,011	94,381	,991
Mot_Med_tot	Equal variances assumed	,968	,327	-2,342	181	,020
	Equal variances not assumed			-2,245	86,163	,027

Anexo I

Relação entre a empatia, a gestão de relacionamentos em grupo e o nível hierárquico

Group Statistics

	Hierar	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Empatia_Média	1	131	4,9135	,70525	,06162
	2	52	5,0769	,86789	,12035
EmpatiaF1_Média	1	131	5,0229	,83781	,07320
	2	52	5,2115	1,04519	,14494
EmpatiaF2_Média	1	131	5,2723	,80575	,07040
	2	52	5,4167	,89510	,12413
EmpatiaF3_Média	1	131	4,5076	,88412	,07725
	2	52	4,6538	,98538	,13665
GRG_Média	1	131	4,6410	,81369	,07109
	2	52	4,9148	1,02520	,14217
GRGF1_Média	1	131	4,3206	1,01034	,08827
	2	52	4,5609	1,27914	,17738
GRGF2_Média	1	131	4,8810	,78988	,06901
	2	52	5,1803	,94208	,13064

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Empatia_Média	Equal variances assumed	2,708	,102	-1,321	181	,188
	Equal variances not assumed			-1,209	79,107	,230
EmpatiaF1_Média	Equal variances assumed	5,076	,025	-1,277	181	,203
	Equal variances not assumed			-1,162	78,335	,249
EmpatiaF2_Média	Equal variances assumed	,150	,699	-1,059	181	,291
	Equal variances not assumed			-1,012	85,611	,314
EmpatiaF3_Média	Equal variances assumed	1,463	,228	-,976	181	,330
	Equal variances not assumed			-,931	85,383	,354
GRG_Média	Equal variances assumed	6,454	,012	-1,902	181	,059
	Equal variances not assumed			-1,723	77,786	,089
GRGF1_Média	Equal variances assumed	7,779	,006	-1,342	181	,181
	Equal variances not assumed			-1,213	77,522	,229
GRGF2_Média	Equal variances assumed	2,872	,092	-2,185	181	,030
	Equal variances not assumed			-2,026	80,961	,046

Ranks

	Hierar	N	Mean Rank	Sum of Ranks
EmpatiaF1_Média	1	131	88,53	11597,00
	2	52	100,75	5239,00
	Total	183		
GRG_Média	1	131	87,89	11514,00
	2	52	102,35	5322,00
	Total	183		
GRGF1_Média	1	131	89,45	11718,00
	2	52	98,42	5118,00
	Total	183		

Test Statistics^a

	EmpatiaF1_Média	GRG_Média	GRGF1_Média
Mann-Whitney U	2951,000	2868,000	3072,000
Wilcoxon W	11597,000	11514,000	11718,000
Z	-1,411	-1,666	-1,036
Asymp. Sig. (2-tailed)	,158	,096	,300
Exact Sig. (2-tailed)	,159	,096	,302
Exact Sig. (1-tailed)	,079	,048	,151
Point Probability	,000	,000	,000

a. Grouping Variable: Hierar

Anexo J

Relação entre as habilitações literárias e a motivação

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation
F1_Mot_Med	Bacharelato	21	3,7551	,66569
	Licenciatura	62	3,8226	,65984
	Pós Graduado ou mestrado	27	3,8889	,59344
	até 12º ano	73	3,7984	,65285
F2_Mot_Med	Bacharelato	21	4,0536	,40615
	Licenciatura	62	4,2823	,39394
	Pós Graduado ou mestrado	27	4,2361	,34203
	até 12º ano	73	3,9812	,42013
F3_Mot_Med	Bacharelato	21	3,3968	,59272
	Licenciatura	62	3,3226	,76814
	Pós Graduado ou mestrado	27	3,2716	,74557
	até 12º ano	73	3,1735	,73726
F4_Mot_Med	Bacharelato	21	3,6825	,65384
	Licenciatura	62	3,8280	,63229
	Pós Graduado ou mestrado	27	3,8765	,45431
	até 12º ano	73	3,7991	,59249
Mot_Med_tot	Bacharelato	21	3,8457	,34878
	Licenciatura	62	3,9781	,37945
	Pós Graduado ou mestrado	27	3,9807	,32748
	até 12º ano	73	3,8148	,35267

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
F1_Mot_Med	,325	3	179	,807
F2_Mot_Med	,602	3	179	,614
F3_Mot_Med	,705	3	179	,550
F4_Mot_Med	,891	3	179	,447
Mot_Med_tot	,255	3	179	,858

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
F1_Mot_Med	Between Groups	,246	3	,082	,195	,900
	Within Groups	75,265	179	,420		
	Total	75,512	182			
F2_Mot_Med	Between Groups	3,481	3	1,160	7,284	,000
	Within Groups	28,516	179	,159		
	Total	31,997	182			
F3_Mot_Med	Between Groups	1,182	3	,394	,730	,535
	Within Groups	96,607	179	,540		
	Total	97,790	182			
F4_Mot_Med	Between Groups	,488	3	,163	,458	,712
	Within Groups	63,579	179	,355		
	Total	64,067	182			
Mot_Med_tot	Between Groups	1,145	3	,382	2,976	,033
	Within Groups	22,959	179	,128		
	Total	24,105	182			

Multiple Comparisons

Scheffe

Dependent Variable	(I) Habilitações Literárias	(J) Habilitações Literárias	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	
F1_Mot_Med	Bacharelato	Licenciatura	-,06748	,16372	,982	
		Pós Graduado ou mestrado	-,13379	,18867	,918	
		até 12º ano	-,04333	,16057	,995	
	Licenciatura	Bacharelato	,06748	,16372	,982	
		Pós Graduado ou mestrado	-,06631	,14952	,978	
		até 12º ano	,02415	,11199	,997	
	Pós Graduado ou mestrado	Bacharelato	,13379	,18867	,918	
		Licenciatura	,06631	,14952	,978	
		até 12º ano	,09045	,14606	,943	
	até 12º ano	Bacharelato	,04333	,16057	,995	
		Licenciatura	-,02415	,11199	,997	
		Pós Graduado ou mestrado	-,09045	,14606	,943	
F2_Mot_Med		Bacharelato	Licenciatura	-,22869	,10077	,165
			Pós Graduado ou mestrado	-,18254	,11613	,482
			até 12º ano	,07241	,09883	,911
	Licenciatura	Bacharelato	,22869	,10077	,165	
		Pós Graduado ou mestrado	,04615	,09203	,969	
		até 12º ano	,30109*	,06893	,000	
Pós Graduado ou mestrado	Bacharelato	,18254	,11613	,482		
	Licenciatura	-,04615	,09203	,969		
	até 12º ano	,25495*	,08990	,048		
até 12º ano	Bacharelato	-,07241	,09883	,911		
	Licenciatura	-,30109*	,06893	,000		
	Pós Graduado ou mestrado	-,25495*	,08990	,048		
	F3_Mot_Med	Bacharelato	Licenciatura	,07424	,18549	,984
			Pós Graduado ou mestrado	,12522	,21375	,952
			até 12º ano	,22331	,18192	,681
Licenciatura		Bacharelato	-,07424	,18549	,984	
		Pós Graduado ou mestrado	,05098	,16939	,993	
		até 12º ano	,14906	,12688	,711	
Pós Graduado ou mestrado	Bacharelato	-,12522	,21375	,952		
	Licenciatura	-,05098	,16939	,993		
	até 12º ano	,09809	,16548	,950		
até 12º ano	Bacharelato	-,22331	,18192	,681		
	Licenciatura	-,14906	,12688	,711		
	Pós Graduado ou mestrado	-,09809	,16548	,950		
	F4_Mot_Med	Bacharelato	Licenciatura	-,14542	,15047	,817
			Pós Graduado ou mestrado	-,19400	,17340	,741
			até 12º ano	-,11655	,14758	,891
Licenciatura		Bacharelato	,14542	,15047	,817	
		Pós Graduado ou mestrado	-,04859	,13742	,989	
		até 12º ano	,02887	,10293	,994	
Pós Graduado ou mestrado	Bacharelato	,19400	,17340	,741		
	Licenciatura	,04859	,13742	,989		
	até 12º ano	,07746	,13424	,954		
até 12º ano	Bacharelato	,11655	,14758	,891		
	Licenciatura	-,02887	,10293	,994		
	Pós Graduado ou mestrado	-,07746	,13424	,954		
	Mot_Med_tot	Bacharelato	Licenciatura	-,13235	,09042	,545
			Pós Graduado ou mestrado	-,13503	,10420	,642
			até 12º ano	,03092	,08868	,989
Licenciatura		Bacharelato	,13235	,09042	,545	
		Pós Graduado ou mestrado	-,00268	,08258	1,000	
		até 12º ano	,16327	,06185	,077	
Pós Graduado ou mestrado	Bacharelato	,13503	,10420	,642		
	Licenciatura	,00268	,08258	1,000		
	até 12º ano	,16595	,08067	,241		
até 12º ano	Bacharelato	-,03092	,08868	,989		
	Licenciatura	-,16327	,06185	,077		
	Pós Graduado ou mestrado	-,16595	,08067	,241		

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Anexo L

Relação entre as habilitações literárias e a empatia

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation
Empatia_Média	Bacharelato	21	5,1627	,75299
	Licenciatura	62	5,1331	,79179
	Pós Graduado ou mestrado	27	4,9630	,74905
	até 12º ano	73	4,7534	,68781
EmpatiaF1_Média	Bacharelato	21	5,3333	,86795
	Licenciatura	62	5,3000	,94279
	Pós Graduado ou mestrado	27	5,1481	,86397
	até 12º ano	73	4,7863	,82349
EmpatiaF2_Média	Bacharelato	21	5,5079	,83413
	Licenciatura	62	5,4731	,85475
	Pós Graduado ou mestrado	27	5,2593	,87380
	até 12º ano	73	5,1416	,77364
EmpatiaF3_Média	Bacharelato	21	4,6905	,90797
	Licenciatura	62	4,6694	,90510
	Pós Graduado ou mestrado	27	4,5093	,86458
	até 12º ano	73	4,4212	,93901

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Empatia_Média	,446	3	179	,720
EmpatiaF1_Média	,605	3	179	,613
EmpatiaF2_Média	,181	3	179	,909
EmpatiaF3_Média	,141	3	179	,935

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Empatia_Média	Between Groups	5,835	3	1,945	3,544	,016
	Within Groups	98,232	179	,549		
	Total	104,067	182			
EmpatiaF1_Média	Between Groups	10,769	3	3,590	4,672	,004
	Within Groups	137,520	179	,768		
	Total	148,289	182			
EmpatiaF2_Média	Between Groups	4,611	3	1,537	2,266	,082
	Within Groups	121,426	179	,678		
	Total	126,038	182			
EmpatiaF3_Média	Between Groups	2,553	3	,851	1,020	,385
	Within Groups	149,380	179	,835		
	Total	151,932	182			

Multiple Comparisons

Scheffe

Dependent Variable	(I) Habilitações Literárias	(J) Habilitações Literárias	Mean Difference (I-J)	Sig.
Empatia_Média	Bacharelato	Licenciatura	,02963	,999
		Pós Graduado ou mestrado	,19974	,835
		até 12º ano	,40927	,177
	Licenciatura	Bacharelato	-,02963	,999
		Pós Graduado ou mestrado	,17010	,803
		até 12º ano	,37964*	,035
	Pós Graduado ou mestrado	Bacharelato	-,19974	,835
		Licenciatura	-,17010	,803
		até 12º ano	,20954	,665
	até 12º ano	Bacharelato	-,40927	,177
		Licenciatura	-,37964*	,035
		Pós Graduado ou mestrado	-,20954	,665
EmpatiaF1_Média	Bacharelato	Licenciatura	,03333	,999
		Pós Graduado ou mestrado	,18519	,913
		até 12º ano	,54703	,100
	Licenciatura	Bacharelato	-,03333	,999
		Pós Graduado ou mestrado	,15185	,904
		até 12º ano	,51370*	,011
	Pós Graduado ou mestrado	Bacharelato	-,18519	,913
		Licenciatura	-,15185	,904
		até 12º ano	,36185	,342
	até 12º ano	Bacharelato	-,54703	,100
		Licenciatura	-,51370*	,011
		Pós Graduado ou mestrado	-,36185	,342

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.