

A Inteligência Emocional e a Compaixão na Gestão Estratégica de Recursos Humanos

Dissertação de Mestrado

Manuela Anglin Ferreira de Melo Cabral Gomes de Menezes

Mestrado em

Ciências Económicas e Empresariais



A Inteligência Emocional e a Compaixão na Gestão Estratégica de Recursos Humanos

Dissertação de Mestrado

Manuela Anglin Ferreira de Melo Cabral Gomes de Menezes

Orientadores

Prof.^a Doutora Célia Barreto Carvalho
Professor Doutor Mário José Amaral Fortuna

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Ciências Económicas e Empresariais, com especialização em Gestão de Recursos Humanos.



RESUMO

Num mundo globalizado e competitivo, colaboradores satisfeitos e comprometidos com as suas organizações são uma vantagem competitiva cada vez mais importante para as organizações. Ambientes organizacionais caracterizados por elevados níveis de Inteligência Emocional (IE) e Auto-Compaixão (AC) promovem maior satisfação dos colaboradores e, concomitantemente, maior comprometimento dos mesmos para com as respectivas organizações. Desta feita, importa, no mundo atual, que as organizações beneficiem de uma Gestão Estratégica de Recursos Humanos (RH) que promova elevados níveis de IE e de AC. Este estudo analisa, para três organizações Açorianas, de diferentes sectores, o impacto da IE e da AC na satisfação e bem-estar no trabalho dos seus colaboradores. Para tal, foram obtidos dados primários ao nível dos colaboradores e grau de IE e de AC, através da aplicação de escalas de acordo com o estado da arte da Gestão de RH, Psicologia Organizacional e Terapias Contextuais, nomeadamente, as escalas Situational Test for Emotional Understanding (STEU-B), Situational Test for Emotional Management (STEM-B), Self-Care Compassion Scale (SEFLCS), Mindful Scale of Self-Care (MSCS), Job Satisfaction Survey (JSS) e Valorização e Reconhecimento no Trabalho (VR). Os dados apresentam elevada fiabilidade, dados os alphas de Cronbach e parâmetros de fiabilidade. Através da análise t-test e ANOVA identificam-se interessantes diferenças nos valores das escalas e subescalas, inclusive ao nível do género. Através da estimação de modelos probit encontram-se os determinantes empíricos da satisfação no trabalho. As mulheres apresentam valores mais elevados de JSS, MSCS, SELFCS, STEU-B, STEM-B e VR do que os homens. Em média, quanto mais elevada a idade do respondente, menores os *scores* das escalas JSS, MSCS, SELFCS, STEU-B, STEM-B e VR. Os profissionais de saúde apresentam níveis médios de satisfação com o trabalho mais elevados não só quando comparados com os seus conterrâneos que trabalham no ramo da indústria e no ramo do turismo, mas, também, quando comparados com os seus congéneres da América do Norte. Existe uma elevada correlação entre a AC e a JSS, o que sugere que organizações que criam ambientes de trabalho compassivos beneficiarão de colaboradores mais satisfeitos e comprometidos. De igual modo, encontra-se uma elevada correlação entre a MSCS e a JSS, bem como entre a VR e a JSS. De referir, ainda, que existe uma forte correlação entre os *scores* obtidos para as escalas STEU-B e STEM-B, mas não entre estes *scores* e a JSS.

Palavras-Chave: Compaixão nas Organizações; Gestão Estratégica de Recursos Humanos; Inteligência Emocional; Vantagens Competitivas das Organizações.

ABSTRACT

In an increasingly globalized and competitive world, employees who are satisfied with their jobs and committed to their organizations are an increasingly important competitive advantage to their organizations. Organizational environments characterized by high levels of Emotional Intelligence (EI) and Self-Compassion (SC) promote greater employee satisfaction, and, concomitantly, greater employee commitment and alignment with their organizations. Consequently, it is of utmost importance that in today's world organizations benefit from Human Resources (HR) Strategic Management that promotes high levels of EI and SC, which increases, in turn, job satisfaction and commitment. This study analyzes, for three Azorean organizations, from different sectors, the impact of EI and SC on the satisfaction and well-being of their employees. To this end, primary data were obtained at the micro level of employees, as well as their degree of EI and SC, through scales in accordance with the state of the art of HR Management, Organizational Psychology, and Contextual Therapy, namely the Situational Test for Emotional Understanding (STEU-B), Situational Test for Emotional Management (STEM-B), Self-Care Compassion Scale (SEFLCS), Mindful Scale of Self-Care (MSCS), Job Satisfaction Survey (JSS) and Appreciation and Recognition at work (VR). The data are highly reliable, given the Cronbach alphas and reliability parameters. Through t-test and ANOVA analysis, interesting differences in the values of the scales and sub-scales are identified, including in terms of gender. Through the estimation of probit models, we find the empirical determinants of job satisfaction. Women have higher values of JSS, MSCS, SELFCS, STEU-B, STEM-B and VR compared to men. On average, the older the respondent, the lower the average *scores* of the JSS, MSCS, SELFCS, STEU-B, STEM-B and VR scales. Health professionals have higher average levels of JSS not only when compared to their countrymen who work in the industry and in the tourism sector but also when compared to their North American counterparts. There is a high correlation between SELFCS and JSS, which suggests that organizations that create compassionate work environments benefit from more satisfied and committed employees. Likewise, there is a high correlation between MSCS and JSS, as well as between VR and JSS. There is a strong correlation between the STEU-B and STEM-B scales, but not between these *scores* and the JSS.

Keywords: Compassion in Organizations; Competitive Advantage of Organizations; Emotional Intelligence; Human Resources Strategic Management.

DEDICATÓRIA

Aos Meus Três Mosqueteiros, aos Meus Amores Maiores – António, António e Joaquim. A razão da minha existência e a razão do meu viver!

“Amo como ama o amor. Não conheço nenhuma outra razão para amar senão amar. Que queres que te diga, além de que te amo, se o que quero dizer-te é que te amo?”

Fernando Pessoa

AGRADECIMENTOS

Quero manifestar o meu profundo agradecimento à minha querida orientadora Prof. Doutora Célia Barreto Carvalho por ter sido uma verdadeira âncora, ao longo de todo o processo de realização da Dissertação, desde a conceptualização do tema abordado até à interpretação dos resultados, acreditando, sempre, que eu conseguiria fazer mais e melhor, mesmo quando, por vezes, as nossas forças pareciam querer fraquejar, mesmo numa fase tão difícil da sua vida, nunca deixou de acreditar em mim e de me motivar. A sua força de viver e a sua maneira de estar na vida são, por si só, uma inspiração. O meu muito obrigada.

Ao meu orientador, estimado Professor Doutor Mário Fortuna, muito obrigada pelo seu empenho para que conseguíssemos dados suficientes para a realização da minha Dissertação, o qual esteve sempre empenhado para conseguirmos vencer as vicissitudes que a pandemia nos trouxe, em termos de limitações e dificuldades de recolha de dados. Foi, efetivamente, um desafio, mas conseguimos. Muito obrigada por ter acreditado em mim.

ÍNDICE

RESUMO	<i>i</i>
ABSTRACT	<i>ii</i>
DEDICATÓRIA	<i>iii</i>
AGRADECIMENTOS	<i>iv</i>
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	10
2.1 Revisão de literatura	10
2.2 Gestão estratégica de recursos humanos: uma visão contemporânea	12
2.3 Inteligência emocional e compaixão nas organizações: conceitos, evolução histórica e a sua importância para as organizações	13
2.4 O conceito de inteligência emocional (IE) e a IE nas organizações	21
2.5 Escalas de medição da inteligência emocional, auto-compaixão e satisfação no trabalho	27
2.5.1 Situational Test of Emotional Understanding – STEU–B	27
2.5.2 Situational Test of Emotional Management – STEM–B	28
2.5.3 Mindful Self-Care Scale – MSCS	29
2.5.4 Self Compassion Scale – SELFCS	30
2.5.5 Satisfação no Trabalho – Job Satisfaction Survey (JSS)	31
2.5.6 Valorização e Reconhecimento do Trabalho (VR)	32
CAPÍTULO III – METODOLOGIA E TRATAMENTO DE DADOS	34
3.1 Caracterização da amostra	34
3.2 Recolha dos dados primários	39
3.3 Quantificação das escalas	40
3.3.1 Situational Test of Emotional Understanding – STEU–B	40
3.3.2 Situational Test of Emotional Management – STEM–B	40
3.3.3 Mindful Self-Care Scale – MSCS	41
3.3.4 Self Compassion Scale – SELFCS	42
3.3.5 Job Satisfaction Survey – JSS	43
3.3.6 Valorização e Reconhecimento do Trabalho – VR	44
3.4 Análises qualitativa e quantitativa: análise estatística	44
CAPÍTULO IV – RESULTADOS E DISCUSSÃO	46
4.1 Consistência interna dos dados	46
4.2 Quantificação das escalas: estatísticas descritivas e análise qualitativa	57
4.3 Análise comparativa: diferenças intra-escala por género, idade, escolaridade, ramo de atividade	65
4.4 Análise comparativa: correlações inter-escalas por género, idade, escolaridade, ramo de atividade	67
4.5 A relação entre inteligência emocional, auto-compaixão e satisfação no trabalho: análises paramétricas	72
CAPÍTULO V – CONCLUSÕES	76
REFERÊNCIAS	80

LISTA DE TABELAS

- Tabela 1. Distribuição da amostra por sexo
- Tabela 2. Distribuição da amostra por ramo
- Tabela 3. Distribuição da amostra por ramo e género
- Tabela 4. Distribuição da amostra por idade
- Tabela 5. Distribuição da amostra por escolaridade
- Tabela 6. Coeficientes correlação subescala cuidados físicos (p-values)
- Tabela 7. Parâmetro Fiabilidade MSCS
- Tabela 8. Coeficientes correlação subescala relações apoio (p-values)
- Tabela 9. Coeficientes correlação subescala consciência mindful (p-values)
- Tabela 10. Coef. correlações subescala autocuidados e sentido propósito (p-values)
- Tabela 11. Coeficientes correlações subescala relaxamento mindful (p-values)
- Tabela 12. Coeficientes correlações subescala estrutura de suporte (p-values)
- Tabela 13. Coeficientes correlações subescala cuidados clínicos (p-values)
- Tabela 14. Coeficientes Correlações Subescala Geral (p-values)
- Tabela 15. Coeficientes de correlação subescalas MSCS (p-values)
- Tabela 16. Coeficientes de correlação subescalas SELFCS
- Tabela 17. Coeficientes correlação subescalas JSS (p-values)
- Tabela 18. Parâmetro Fiabilidade VR
- Tabela 19. Estatísticas descritivas MSCS
- Tabela 20. Estatísticas descritivas SELFCS
- Tabela 21. Estatísticas descritivas JSS
- Tabela 22. Comparação *scores* médios JSS
- Tabela 23. Estatísticas descritivas STEU-B e STEM-B
- Tabela 24. Estatísticas descritivas valorização e reconhecimento
- Tabela 25. Médias por escala por indicador sociodemográfico
- Tabela 26. Correlações inter escalas (p-values)
- Tabela 27. Correlações inter escalas (p-values) – mulheres
- Tabela 28. Correlações inter escalas (p-values) – homens
- Tabela 29. Modelo probit JSS
- Tabela 30. Modelo probit ordenado JSS

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Box-plot SELFCS por género

Figura 2. *Scores* STEU-B e STEM-B

LISTA DE ABREVIATURAS

AC – Auto-Compaixão
EI – Emotional Intelligence
HR – Human Resources
IE – Inteligência Emocional
JSS – Job Satisfaction Survey
MSCS – Mindful Self-Care
QE – Quociente Emocional
QI – Quociente Inteligência
RH – Recursos Humanos
SC – Self-Compassion
SELFCS – Self-Compassion Scale
STEM-B – Situational Test of Emotional Management–B
STEU-B – Situational Test of Emotional Understanding–B
VR – Valorização e Reconhecimento no Trabalho

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

Os seres humanos passam a maior parte da sua vida a trabalhar. A duração da sua vida de trabalho é de quase 40 anos (Eurostat, 2021), o que constitui, *per si*, uma questão de sobeja importância no que concerne à forma como as pessoas se sentem nos seus locais de trabalho, na medida em que o que se deseja é a existência de locais de trabalho com boas condições físicas, mas, acima de tudo, que o trabalho das pessoas contribua para o seu significado de vida, e, conseqüentemente, para a sua felicidade. Desta feita, é muito importante que se encare o trabalho como uma forma de realização profissional, mas, acima de tudo, como uma forma de realização pessoal. O ser humano, ao realizar o seu trabalho, está a transformar a realidade. Deste modo, a busca insistente do significado do trabalho dá origem a uma modificação do mundo, o que pode levar a que uma pessoa se sinta realizada.

Desta feita, importa repensar os modelos de Gestão Estratégica de Recursos Humanos (RH), na medida em que, como é sabido, as pessoas que apresentam sinais de motivação no trabalho são mais criativas, mais produtivas, mais satisfeitas com a vida e, conseqüentemente, mais felizes. Assim sendo, é nosso entendimento que a construção de uma Gestão Estratégica de Recursos Humanos deverá ter por base os conceitos de Inteligência Emocional e Compaixão, de modo a que os colaboradores das organizações estejam dotados de competências psicológicas e emocionais que lhes permitam lidar uns com os outros de forma assertiva e compassiva, originando um resultado mutuamente vantajoso para os colaboradores e para as suas organizações, dotando, assim, as organizações destas competências, as quais deverão ser encaradas como uma vantagem competitiva sustentável. A confirmar o que foi exposto anteriormente, Maggi (2016) “(...) defende que, para as teorias da flexibilidade e satisfação no trabalho, que se desenvolveram a partir de correntes das relações humanas até aos nossos dias, o bem-estar é um estado que deve, necessariamente, derivar da otimização do funcionamento do sistema, assim como o atestam diversos estudos que, a partir dos anos 50, colocam a ênfase nas relações entre “motivação, produtividade e satisfação”, entre “stress e conflito de papéis”, ou sobre a “qualidade de vida no trabalho””.

Neste enquadramento, importa referir que, ao longo deste estudo, seguiremos a abordagem conceptual sobre o bem-estar no trabalho que considera as seguintes três dimensões: a satisfação no trabalho, o envolvimento com o trabalho e o comprometimento organizacional afetivo. Esses três conceitos, já consolidados no campo da Gestão dos

Recursos Humanos e da Psicologia Organizacional e do Trabalho, representam vínculos positivos com o trabalho (satisfação e envolvimento) e com a organização (comprometimento afetivo) (Siqueira e Gomide, 2004). Segundo Siqueira e Gomide (2004), o conceito de satisfação no trabalho tem evoluído, havendo, assim, a necessidade da existência de um vínculo afetivo positivo com o trabalho, em que destacam: a satisfação que se obtém nos relacionamentos com as chefias e com os colegas de trabalho, a satisfação advinda do salário auferido, das oportunidades de promoção oferecidas pela política de gestão da organização e, finalmente, a satisfação com as tarefas realizadas. Portanto, o conceito de satisfação evoluiu para uma concepção multidimensional, que envolve avaliações prazerosas no ambiente de trabalho. Ademais, a ligação afetiva com uma organização pode incluir experiências emocionais positivas, que se traduzem em sentimentos positivos, tais como o entusiasmo, o orgulho, o contentamento, a confiança, o apego e a dedicação. “A relação do comprometimento afetivo com o conceito de bem-estar no trabalho demonstra uma visão de que as relações estabelecidas entre o colaborador e a organização estão assentes numa interação que lhe propicia vivências positivas e prazerosas” (Siqueira e Gomide, 2004). Desta constatação surge uma questão muito pertinente, que diz respeito ao facto de os Gestores de Recursos Humanos conseguirem que os colaboradores atinjam este nível de bem-estar nas organizações, o que constitui um grande desafio para os Gestores de Recursos Humanos, pois, embora seja um objectivo muito ambicioso de alcançar, é sabido que não é impossível. Porquanto, quanto mais trabalharmos os conceitos de Inteligência Emocional e a Compaixão dentro das organizações, melhor serão as relações pessoais, o ambiente de trabalho e, conseqüentemente, a produtividade dos colaboradores será mais elevada. Deste modo, importa repensar as organizações e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos das mesmas, visto que organizações onde o conceito de Inteligência Emocional (IE) está presente originam maiores níveis de bem-estar pessoal e profissional, maior satisfação com a vida, maior motivação e, conseqüentemente, menos conflitos, mais criatividade, maior colaboração, mais comprometimento, maior pré-disposição para alcançar os resultados pretendidos pela organização e menos rotatividade, o que constituirá uma importante vantagem competitiva da organização (Lance, 1991; Koys, 2001; Goleman, 2007; Huang e Hsiao, 2007; Brown et al, 2011). De igual forma, as organizações onde se observam maiores níveis de Inteligência Emocional poderão, ainda, beneficiar de menor turnover, dado serem mais eficazes na atração e retenção de talentos.

Goleman (2007) afirma que “a Inteligência Emocional é um tipo de inteligência que envolve as habilidades para perceber, entender e influenciar as emoções. É a capacidade que o ser humano tem de reconhecer os seus próprios sentimentos e, também, de reconhecer os alheios, a capacidade de motivar-nos e gerir bem as nossas emoções”. A Inteligência Emocional é o uso inteligente das emoções, em que as gerimos, intencionalmente, para que guiem os nossos comportamentos, com o intuito de alcançar os resultados por nós desejados. Importa não esquecer que todas as decisões têm uma carga considerável de emoção. Ademais, é de extrema importância referir que o facto de se conseguir deter toda a informação de que necessitamos, e ainda, conseguirmos raciocinar com lógica, possibilita-nos orientar melhor as nossas emoções para avaliações e decisões construtivas.

Goleman (1999) confirma que “as pessoas com habilidades emocionais bem desenvolvidas têm maior probabilidade de se sentirem satisfeitas, de serem eficazes na sua vida e de dominarem os hábitos mentais que favorecem a sua própria produtividade”.

Relativamente ao conceito de Inteligência Emocional, é muito importante referir que Quociente de Inteligência (QI) e Inteligência Emocional são conceitos totalmente distintos. O termo quociente de inteligência teve origem na Alemanha na década de 1910. O psicólogo William Stern utilizou o termo para descrever uma técnica de pontuação para testes de inteligência por ele desenvolvidos na Universidade de Breslau. O QI é utilizado como a estimativa da inteligência geral de uma pessoa relativamente a outras. Tendo em conta que os resultados brutos extraídos de testes padronizados são normalmente distribuídos, estipulou-se que a mediana da pontuação bruta da população da amostra refere-se ao QI de valor 100, com um desvio padrão de 15 pontos na escala de QI. Por definição, uma pessoa média tem um QI de 100 e cerca de 95% das pontuações de QI situa-se entre 70 e 130. A escala de QI é uma medida relativa. As pessoas com o QI mais elevado são teoricamente mais inteligentes do que aquelas com um QI médio. Por exemplo, alguém com um QI de 132 tem um nível de inteligência superior a 98% das pessoas, mas esse valor não diz nada sobre as capacidades absolutas para a resolução de problemas ou sobre o raciocínio lógico de uma pessoa, faz somente uma comparação em relação ao grupo de pares (fonte: World Wide IQ Test). No que concerne à Inteligência Emocional, esta pode melhorar ao longo da vida, na medida em que depende das pessoas e da vontade das mesmas em a cultivarem. Todavia, e contrariamente às habilidades puramente cognitivas, aumentar e aperfeiçoar as nossas habilidades emocionais requer disponibilidade e aceitação para recompor os nossos hábitos pessoais, muitos deles

aprendidos desde a nossa infância, os nossos sentimentos e a nossa forma de pensar e agir. É aqui que reside a importância da Inteligência Emocional para revisitarmos e redesenharmos os processos nucleares de Gestão de Recursos Humanos, no âmbito da Gestão Estratégica de Recursos Humanos – recrutamento, seleção, acolhimento, formação, desenvolvimento de carreiras, gestão de talentos, avaliação de performance, recompensa de performance, entre outros.

Como referido anteriormente, em qualquer organização, as atividades obrigam ao relacionamento interpessoal, bem como ao trabalho em equipa. Nos tempos que correm, o sucesso do nosso trabalho não depende somente da forma como utilizamos a nossa capacidade intelectual e conhecimento, mas sim, e em larga medida, de como gerimos as nossas emoções em benefício próprio e da nossa organização. “90% do tempo de um executivo é empregue em tarefas que obrigam ao relacionamento com outras pessoas, e, para qualquer outro tipo de profissão, mais do que 5% das tarefas obriga ao relacionamento interpessoal, pelo que o nosso sucesso não dependerá apenas do QI”. (Roque et al, 2006)

Segundo Chiavenato (2004), se, por um lado, as organizações são constituídas por pessoas e dependem delas para atingir objetivos e pôr em prática estratégias, por outro lado, os seus colaboradores, também, desenvolvem laços psicológicos, estabelecendo “sentimentos de pertença e de identificação” com a sua organização (Carochinho, 2009). Allen e Meyer (1996) e Meyer e Allen (1997) explicam o compromisso organizacional de uma maneira mais ampla e consensual ao entendê-lo como “um conjunto de predisposições mentais ou um estado psicológico referente à relação de um colaborador com a organização a que pertence”. Segundo Carochinho (2009), este estado psicológico pode ainda retratar um desejo, uma necessidade ou uma obrigação de se manter numa certa organização.

Este trabalho, inserido na realização da tese do Mestrado em Ciências Económicas e Empresariais, com especialização em Gestão de Recursos Humanos, da Universidade dos Açores, estuda a importância da Inteligência Emocional e da Compaixão na Gestão Estratégica de Recursos Humanos, no sentido de compreender como as Organizações podem, simultaneamente, apresentar melhor performance competitiva, ao mesmo tempo que se afirmam como espaços de bem-estar profissional e pessoal, inclusive ao nível do bem-estar psicológico e emocional.

Ao pensarmos na possibilidade que existe de transformar ou interpretar o local de trabalho como a nossa segunda casa, na qual nos sentimos bem, nos identificamos e

percebemos que fazemos parte da mesma, acrescentando a possibilidade de os nossos colegas serem compreensivos e, até, estarem dispostos a ajudar os colegas, quando estes precisam, estaríamos, certamente, na presença de uma verdadeira família estruturada e compassiva.

Recentemente, um pequeno, mas crescente número de autores tem vindo a investigar o modo como as organizações ditas compassivas podem proporcionar melhor bem-estar psicológico, físico, anímico e emocional aos seus colaboradores, ao mesmo tempo que beneficiam de maior motivação e comprometimento, podendo, assim, originar maior produtividade, via maior retenção, menor absentismo e menor presencialismo, o que, por sua vez, constitui, necessariamente, uma vantagem competitiva de veras material (Araújo et. 2016, Frost et al, 2000). Ademais, poder-se-á ainda referir que organizações compassivas e de elevada Inteligência Emocional, proporcionam, nesta medida, maiores níveis de salário emocional. Ao contrário de um salário comum, o salário emocional não é representado em termos monetários, visto tratar-se de um conjunto de fatores emocionais e motivacionais que fazem com que as pessoas queiram permanecer na organização em que trabalham. Como tal, é um conceito subjetivo, que varia de acordo com cada ambiente ou tipo de colaborador, levando a que a sua composição seja diferenciada. Segundo uma pesquisa realizada pela consultora Kienbaum, a 18 mil líderes de diversos países, que tinha como objetivo encontrar as principais causas para os colaboradores permanecerem nas suas respetivas organizações, obteve-se como evidência a importância dos colaboradores se sentirem bem na organização em que trabalhavam e motivados com o seu trabalho (Fonte: www.rhportal.com.br). De referir, ainda, que uma das principais manifestações do salário emocional é o facto de este gerar um sentimento de pertença, o que constitui um inestimável ativo para uma organização e, concomitantemente, uma material vantagem competitiva. Temos, assim, que o salário emocional é um conjunto de fatores emocionais e motivacionais que fazem com que as pessoas queiram permanecer numa organização, sendo que destacamos entre estes fatores: as oportunidades de desenvolvimento profissional, as oportunidades de progressão na carreira, o reconhecimento do trabalho, a motivação, o ambiente de trabalho positivo, a natureza e desafios do cargo ocupado, o conteúdo da função desempenhada e o facto de os colaboradores se sentirem parte integrante da organização onde trabalham. Isto é, o salário emocional não é mais do que a forma como o salário é percebido e sentido pelo colaborador, para além da estrita dimensão monetária. Logo, ao pensarmos em organizações compassivas, as quais oferecem, *ceteris paribus*, um

salário emocional mais elevado do que as organizações não compassivas, este constitui, per si, um fator de atração e de retenção de talentos, conduzindo, desta feita, a uma maior competitividade.

De forma mais aprofundada, o conceito de Compaixão consiste na capacidade de identificarmos e sentirmos as emoções dos outros como sendo nossas, acompanhadas de um desejo de inverter situações marcadas pelo sofrimento. As organizações podem dotar-se de mecanismos de identificação destas situações, como a ocorrência de tragédias ou outras situações de sofrimento, que possam assolar os seus colaboradores, acompanhadas de mecanismos de gestão das mesmas, com vista a mitigar este estado de sentimento. Assim sendo, estes mecanismos a instituir pelas organizações poderão conduzir a um menor absentismo, através da diminuição da incidência de doenças de longa duração, tais como a depressão e a ansiedade, bem como evitar a ocorrência de situações que prejudicam a produtividade e a eficácia das ações dos colaboradores. A título de exemplo, podemos referir que colaboradores em sofrimento poderão constituir um risco ou “hazard” organizacional, numa lógica de gestão de risco, uma vez que as suas capacidades cognitivas e de aferição de risco poderão estar longe dos padrões desejados, se estes mesmos colaboradores se encontrarem a trabalhar, não obstante estarem sujeitos a fortes stressores emocionais e psicológicos ou mesmo a um grau de sofrimento intenso. Uma das áreas de actividade onde é imperativo aferir se os colaboradores se encontram isentos destes níveis de stress e de sofrimento é, sem dúvida, a área da saúde. Mormente, a situação do pessoal médico, que, caso realize cirurgias sob níveis de stress e/ou de sofrimento, poderá constituir um problema para a vida dos pacientes em causa, logo um hazard organizacional, pelo que será do interesse da organização ter presente mecanismos eficazes de detenção dos sintomas associados a estas situações, procurando ser, portanto, uma organização compassiva. De igual modo, importa, ainda, referir o conceito de Auto-Compaixão, que pode ser entendido como Compaixão orientada para o próprio (como desenvolvido em parte posterior deste trabalho). Organizações que contribuam para um desenvolvimento da Auto-Compaixão deverão experienciar ambientes de trabalho onde o nível de bem-estar é superior, o que, e por sua vez, poderá conduzir a uma maior satisfação com o trabalho.

De notar que na sociedade contemporânea, do conhecimento e da inovação, a retenção de talento e a humanização das organizações, inclusive, ao nível da defesa de valores com os quais os colaboradores e demais stakeholders se identificam, é primordial para a sustentabilidade da vantagem competitiva das organizações. Ademais, o peso do sector

dos serviços assume cada vez mais expressão na economia digital, pelo que as organizações mais bem-sucedidas do mundo (como avaliadas pela sua valorização bolsista), investem sobremaneira na construção de interfaces humanizados e que refletem a sua cultura organizacional, marcada por preocupações ao nível da performance de “Environmental Social and Governance” (ESG) e “Diversity Equity and Inclusion” (DEI), que podem, inclusive, ditar a admissibilidade destas organizações como recipientes de investimento por parte de investidores institucionais exigentes. De notar que, recentemente, a Google – uma das cinco organizações mais valiosas do mundo – criou o Google Empathy Lab, que, como o nome sugere, procura perceber, com base científica, como se pode construir ambientes empáticos e compassivos, de modo a promover o bem-estar organizacional, com diversas e importantes manifestações ao nível da competitividade da organização.

Neste sentido, este trabalho visa aprofundar a prevalência da Inteligência Emocional, bem como da Compaixão nas organizações dos Açores e de que como estas estão relacionadas com a satisfação no trabalho, melhor dizendo, tentaremos perceber se organizações com níveis de Inteligência Emocional mais elevados originam índices de satisfação no trabalho mais elevados, assim como, aferir o impacto da Compaixão na satisfação do trabalho. Por fim, tentaremos, ainda, ver se o efeito conjunto de elevados níveis de Inteligência Emocional e de Compaixão têm um efeito potenciador do grau de satisfação no trabalho.

Atendendo à crescente preponderância da economia criativa e do conhecimento para a formação de riqueza e de emprego, é crítico para a competitividade das organizações que os seus colaboradores se sintam comprometidos intelectual e afetivamente com as mesmas. Deste modo, as organizações conseguirão potenciar o contributo intelectual dos seus talentos, o que constitui uma vantagem competitiva para as mesmas. De acrescentar que no mercado de trabalho contemporâneo, crescentemente global, com elevada mobilidade dos talentos, as novas gerações de talentos (como, por exemplo, a geração Y e a geração Z) operam de acordo com paradigmas de elevada mobilidade entre empregos e geografias, na busca informada e discriminatória de organizações que defendem valores com os quais se identificam e proporcionam ambientes organizativos estimulantes e reconhecedores do seu empenho, proporcionando, inclusive, um salário emocional atento e consistente com os valores defendidos pelos seus colaboradores. Por conseguinte, dir-se-á que é imperativo, no plano da obtenção de vantagens competitivas, que as organizações contemporâneas, desde logo pela ação dos seus líderes e gestores,

consigam desenvolver culturas organizacionais que se distinguem por elevados níveis de Inteligência Emocional e Compaixão.

Assim sendo, e com vista a compreender o modo como o tecido organizacional dos Açores se encontra no que respeita à prevalência de Inteligência Emocional e Compaixão nas suas organizações, este trabalho considerou a realização de inquéritos a três organizações, respetivamente, na área da saúde, na área dos serviços (hospitalidade, mais concretamente hotelaria) privados e na área da produção fabril privada, de modo a avaliar os níveis de Inteligência Emocional e de Compaixão dos colaboradores destas organizações, ressaltando a intenção de, através desta análise comparativa entre sectores económicos, retirar conclusões sobre a existência de diferenças sistemáticas entre as organizações nestas importantes dimensões de análise.

Porquanto, relativamente à metodologia usada, procedeu-se a uma recolha de dados primários dos colaboradores das três organizações Açorianas, sendo que, para a obtenção destes dados, foi necessário construir um inquérito, que teve por base várias escalas, nomeadamente: uma escala que mede a percepção emocional, Situational Test of Emotional Understanding, STEU-B (Allen et al, 2014); uma escala que mede a regulação emocional, Situational Test of Emotional Management, STEM-B (Allen et al, 2015); uma escala que mede o auto-cuidado mindful, Mindful Self-Care Scale, MSCS (Cook-Cottone, 2016); uma escala que mede a Auto-Compaixão, Self Compassion Scale, SELFCS (Neff, 2003); uma escala que mede a satisfação no trabalho, Job Satisfaction Survey (Spector 1995, 1997); e, por fim, uma escala que mede a valorização e reconhecimento no trabalho, Valorização e Reconhecimento, construída pela Prof. Doutora Célia Carvalho e pela autora. Posteriormente, foi realizada uma análise estatística, qualitativa e quantitativa, recorrendo à análise paramétrica e não paramétrica, usando o software STATA, versão 16.0.

Dado o nosso melhor conhecimento sobre a literatura, este estudo é o primeiro neste campo, da Inteligência Emocional e Compaixão e Gestão Estratégica de Recursos Humanos, que incide sobre a economia e as organizações dos Açores, contribuindo, assim, para a literatura da Gestão Estratégica dos Recursos Humanos neste domínio.

A parte remanescente do trabalho encontra-se organizada da seguinte forma. No Capítulo II será realizado um enquadramento teórico, bem como a revisão de literatura, na qual se poderá encontrar o tema da Gestão Estratégica de Recursos Humanos, de acordo com uma contemporânea visão do mesmo. Ademais, será explicado o conceito de Inteligência Emocional nas organizações: conceito, evolução histórica e a sua importância

para as organizações. Aqui, iremos descrever, de forma sucinta, todas as escalas acima referidas e usadas para a obtenção dos dados primários. Seguidamente, no Capítulo III, iremos debruçar-nos sobre a metodologia e processos de tratamento de dados, mais precisamente, iremos caracterizar a amostra, explicar como se procedeu à recolha dos dados primários, assim como será realizada uma explanação relativa à forma como se quantificam as escalas presentes neste estudo. Ademais, iremos proceder, ainda, à análise qualitativa e quantitativa dos dados recolhidos, através da análise estatística não-paramétrica e paramétrica. No Capítulo IV apresentamos os resultados da nossa análise, bem como iremos proceder à discussão desses mesmos resultados. Nesta parte do trabalho, entre outras análises, iremos analisar a consistência interna das escalas, identificar as principais correlações intra e inter escalas, diferenças de resultados por indicadores sociodemográficos, e os determinantes da satisfação no trabalho (com recurso a um modelo Probit). Por último, no Capítulo V, apresentaremos as principais conclusões, limitações do estudo e recomendações para futuras investigações.

Capítulo II – Enquadramento teórico

2.1 Revisão de literatura

A Compaixão é um tema pouco estudado, especialmente, no campo organizacional, mas que, dada a sua importância e ao seu poder transformador, tem vindo a ganhar cada vez mais destaque, quando se fala em novas formas de gestão de Recursos Humanos. Pode afirmar-se que sentir Compaixão por si próprio não é muito diferente de sentir Compaixão pelo outro: sentimos Compaixão pelo outro quando percebemos o seu sofrimento. Gilbert (2005) apresenta uma abordagem sobre a Compaixão baseada num modelo evolucionário da teoria das mentalidades sociais. A capacidade de Compaixão liga-se a competências motivacionais, emocionais e cognitivo-comportamentais, que, por sua vez, são resultado da evolução da espécie, do cuidar dos outros e de aumentarem as hipóteses de sobrevivência e prosperidade da espécie. Ademais, Gilbert acrescenta que a Compaixão orientada para o próprio (Auto-Compaixão) envolve as mesmas competências subjacentes à Compaixão para com o outro, nomeadamente: através do desenvolvimento da autêntica preocupação pelo nosso bem-estar; aprendendo a ser sensíveis, compreensivos e tolerantes relativamente ao nosso desconforto; desenvolvendo um entendimento profundo (empatia) da sua origem; tornando-nos não julgadores/críticos; e desenvolvendo “auto-calor” (Gilbert e Procter, 2006).

Segundo Dutton, Workman e Hardin (2014), a Compaixão é um processo organizacional que envolve a atenção e a percepção do sofrimento, bem como a interpretação ou o sentido do sofrimento no contexto profissional. Como tal, estes processos informam o surgimento do sentimento, a motivação e ação que é tomada em resposta ao sofrimento. Trata-se de um processo social que decorre da Compaixão como uma emoção individual, num primeiro momento. Os autores caracterizam o processo em quatro etapas distintas: (i) atenção ao sofrimento; (ii) criação de sentido sobre o sofrimento; (iii) sentimento de preocupação empática, e, por fim, (iv) ação para aliviar o sofrimento. Desta feita, o primeiro passo a ser dado dentro das organizações é a mobilização da Compaixão nas organizações, o que obriga à percepção do sofrimento no ambiente de trabalho.

Existem, na literatura, evidências claras das consequências negativas da incapacidade de nutrir Auto-Compaixão (Neff, 2003), a qual está negativamente associada ao

autocriticismo, à depressão, à ansiedade, à ruminação, à supressão de pensamento, ao perfeccionismo neurótico, à afetividade negativa, em geral. Por outro lado, a capacidade de nutrir Compaixão está positivamente associada à satisfação com a vida, à felicidade, à Inteligência Emocional, à conectividade social, à sabedoria, à iniciativa pessoal, ao otimismo, à curiosidade, à exploração, à agradabilidade, à extroversão, à conscienciosidade e à afetividade positiva em geral.

Assim, da relação positiva da Auto-Compaixão com o bem-estar mental nasce a percepção da vantagem em promovê-la, uma vez que, para além das evidências positivas da Auto-Compaixão como traço, é possível promover estados autocompassivos. Recentemente têm surgido programas que visam fomentar esta característica positiva nos indivíduos (por exemplo, temos o programa de treino intitulado “The Compassionate Mind Training”, proposto por Gilbert e Procter, 2006) ou, de forma mais indireta, algumas terapias que se focam na autoaceitação ou na autorregulação emocional (Terapia Gestalt e Terapia Focada na Auto-Compaixão).

Desta feita, atendendo a que vivemos, cada vez mais, na economia do conhecimento, os recursos intangíveis, tais como a criatividade, o talento e o comprometimento dos colaboradores são fundamentais para o sucesso organizacional.

Porquanto, dada a natureza destas actividades, não é possível as organizações empregadoras monitorizarem e contratarem todos os aspetos relevantes com os colaboradores (vide informação assimétrica e teoria dos contratos, Stiglitz 1987). Por conseguinte, há que providenciar um ambiente marcado pelo bem-estar físico, psicológico e emocional dos colaboradores de modo a solicitar comportamentos desejados. Ademais, as novas gerações (Y e Z) apresentam novas expectativas relativamente ao trabalho, nomeadamente, a necessidade de se identificarem com a cultura organizacional, estando disponíveis para mudar de empregador (e, inclusive, mudar de geografia) caso as condições apresentadas no trabalho não correspondam às suas expectativas. Por conseguinte, em actividades onde o talento criativo, colaborativo e empreendedor é fundamental, é, por demais evidente, que as organizações deverão providenciar um elevado nível de bem-estar para captar e reter os verdadeiros talentos, o que poderá ser alcançado através de uma Gestão Estratégica de Recursos Humanos baseada na Inteligência Emocional e na Compaixão. Neste sentido, a Inteligência Emocional e a Compaixão assumem uma centralidade crítica na Gestão Estratégica de Recursos Humanos e, concomitantemente, na criação de vantagens competitivas das organizações. Numa organização, onde a produção assenta em trabalho, o qual consiste,

essencialmente, na repetição mecanizada de tarefas, porventura, o output do colaborador poderá ser, não só, perfeitamente mensurável, mas, também, e muito importante, perfeitamente correlacionado com o seu esforço, como o número de tarefas repetidas por unidade de tempo. Neste contexto, uma organização focada essencialmente no volume de produção poderá monitorizar e atentar exclusivamente ao esforço dos seus colaboradores, inclusive, remunerando à peça concluída ou à tarefa realizada, como, por exemplo, numa linha de montagem fabril ou num call center. Todavia, na economia do conhecimento e da criatividade, há que apelar a outras formas de solicitar aos talentos o seu empenho e a sua capacidade criativa, eventualmente, a sua capacidade empreendedora e colaborativa, as quais não podem ser facilmente desconstruídas em simples, mecanizadas e observáveis tarefas. Assim sendo, uma estratégia para apelar a estas capacidades dos colaboradores será através do desenvolvimento e utilização da Inteligência Emocional e da Compaixão.

2.2 Gestão estratégica de recursos humanos: uma visão contemporânea

De acordo com Goleman (2007), entre os mais variados empresários de sucesso, existe um pensamento reinante de que o lucro não deve ser o único indicador de um bom resultado em termos de performance organizacional. Assim sendo, e de acordo com a evidência empírica, pode-se afirmar que as organizações detentoras de uma visão e cultura mais humanizadas, em que a Compaixão está na base da cultura organizacional, têm em consideração não só os resultados em termos de performance no lucro, mas, também, o impacto social e ambiental da organização, na medida em que com esta “triple bottom line” estarão a pensar em termos compassivos ao nível do ambiente interno da organização, como ao nível do contexto externo em que esta se insere, demonstrando uma atitude compassiva interna para com a organização, como para com o mundo. Como tal, seguindo este pensamento do desenvolvimento da Compaixão organizacional, podemos encontrar vários estudos realizados pela psicóloga Alemã, Tanoa Singer, da Sociedade Max Planck em Berlim, a qual defende que, para se desenvolver a base da Compaixão dentro das organizações, deve-se começar por incentivar o treino de várias virtudes, tais como a paciência, a generosidade e o perdão, na medida em que são estas virtudes que estão na base da Auto-Compaixão. Posto isto, um colaborador que sente que está inserido num ambiente compassivo sente um maior grau de comprometimento para com a organização onde trabalha, logo, assiste-se a um fenómeno, quase que natural, de atração

e retenção de talentos. Ademais, estamos a viver um período de mudança em que os clientes estão cada vez mais conscientes e alerta da importância de se ter uma sociedade com organizações humanizadas, o que constitui um incentivo para que as organizações queiram ter uma cultura cada vez mais humanizada e compassiva. Um exemplo de que esta prática organizacional é sustentável no tempo, encontra-se o “Plano de vida sustentável da Unilever”, em que uma das medidas tomada pela mesma foi incluir nos seus fornecedores, mais de meio milhão de pequenos produtores de matérias-primas dos países mais pobres do mundo.

2.3 Inteligência emocional e compaixão nas organizações: conceitos, evolução histórica e a sua importância para as organizações

No presente estudo, adota-se a definição de Compaixão como o ato de sentir a paixão do outro, isto é, perceber a dor do outro, tendo como referência o espaço das organizações, pois, há uma relação que gera um sentimento entre os sujeitos envolvidos – aquele que sofre e aquele que é testemunha de tal sofrimento (Lima, 2012). Na literatura sobre os contextos organizacionais e a Compaixão, esta entende o conceito de Compaixão com sensibilidade. Aqui, estamos na presença de um sentir profundo diante do sofrimento no ambiente de trabalho, gerando atitudes compassivas entre os próprios indivíduos e as respetivas ações das organizações, com o intuito de minimizar a dor - quando incorporam a prática da Compaixão na gestão, tendo como cenário a relação entre líderes e liderados (Dutton et al 2002).

Há também a ótica religiosa. Faz parte da relação com o transcendente, o exercício da Compaixão. As organizações podem ser influenciadas pelos diferentes entendimentos apresentados e abordados pelas incontáveis expressões religiosas e filosofias de vida. Tratar humanamente as pessoas é o princípio da Compaixão religiosa. O Cristianismo apresenta a Compaixão a partir de diversas palavras e ações do próprio Jesus Cristo. Na parábola do Bom Samaritano, por exemplo, há um modelo paradigmático de Compaixão que serve para todos, pois a ação de socorrer aquele que está fragilizado não é baseada em regras sociais, morais ou religiosas, mas na dor do outro. Portanto, num sentido mais antropológico, para além do lado religioso, a Compaixão impele a ir ao encontro do outro na situação em que ele se encontra, isto é, de um modo especial, no seu sofrimento. Há como que uma identificação com quem está sofrendo, provocando atitudes de cuidado,

tendo em vista a superação de tal situação. A dor alheia provoca solidariedade, afastando a indiferença, provocando ações compassivas. Dessa forma, os princípios morais do respeito e atenção pelo outro, enquanto alguém que sofre, têm o mesmo objetivo da Compaixão.

O termo “Compaixão” começou a ser estudado de um modo mais sistemático e atento, no contexto das organizações, nos EUA, por volta dos anos 2000 e intensificou-se, principalmente nos EUA, após o atentado às Torres Gêmeas, visto que este acontecimento trouxe vários exemplos reais de Compaixão ou da falta da mesma em muitas organizações, sendo que Jane Dutton e Peter Frost foram os precursores desses estudos (ver, *inter alia*, Dutton et al 2002, Dutton et al 2006, Dutton, Lilius, Kanov 2007, Dutton, Workman, Hardin 2014).

Como se poderá verificar mais adiante neste estudo, diferentes sociedades aceitam e endereçam a Compaixão de forma muito distinta, inclusive no modo como a Compaixão é encarada no mundo laboral, podendo a Compaixão aportar, inclusive, certos estigmas.

Deste modo e atendendo a que estamos perante diversas abordagens do conceito Compaixão, é importante definir a forma e a abordagem adotada no presente estudo. Desta feita, defenderemos uma abordagem construtiva da Compaixão, tendo como premissas o facto de existirem mecanismos geradores de Compaixão e que podem resultar em vantagens tanto para os colaboradores como para as suas organizações.

Com o intuito de estudarmos de forma fundamentada a Compaixão, torna-se fulcral compreender as suas raízes latinas - ‘passio’, significando sofrimento, acrescido de ‘com’, isto é, junto. Desta feita, a definição mais comumente usada na literatura organizacional descreve a Compaixão como sendo um processo que atinge diversos momentos, concomitante, aquando da constatação de sofrimento no ambiente de trabalho, isto é, é um processo em que o outro nota, sente e responde à dor do outro, com o intuito de amenizá-la (Dutton, Workman, e Hardin, 2014). Assim, pode dizer-se que o dia-a-dia das organizações é um cenário onde se podem verificar inúmeras situações de Compaixão. Como tal, e ao contrário do que se verifica em muitas organizações, nomeadamente, nas que ainda não adotaram uma cultura organizacional baseada na Compaixão, e em que o que se verifica é uma estratégia defensiva e ocasional, podemos estar a vivenciar um momento de viragem, em que a Compaixão poderá inspirar políticas formais de gestão de Recursos Humanos, ao ponto de instituir e estruturar uma efetiva gestão estratégica de Recursos Humanos compassiva, sendo que, ao ser implementada e tornando-se norma, dará origem a um maior nível de satisfação dos colaboradores das organizações.

De modo a compreendermos em maior profundidade a importância de um bom ambiente de trabalho, que se traduz na satisfação de vida no trabalho, temos que ter consciência de que, muito embora estejamos a caminhar a passos largos para a construção de culturas e estratégias de recursos humanos fixadas nos colaboradores, é sabido que ainda existe um longo caminho a percorrer para que haja um alinhamento a nível de gestão estratégica de Recursos Humanos, em que o fulcro da estratégia seja o talento, enquanto ser social e psicológico, com a finalidade última de que objetivos individuais e objetivos organizacionais funcionem em simbiose. No entanto, o sofrimento provocado pelo trabalho é algo intrínseco, desde os primórdios, sabendo-se que, assim sendo, as suas consequências serão graves, não só em termos macroeconómicos, como microeconómicos, pela simples razão de que este sofrimento, quer seja físico ou psicológico, terá repercussões irreversíveis ao nível da saúde dos seus colaboradores. O sofrimento, deste modo, é compreendido como um estado de dor, infelicidade e incómodo que interfere na normalidade da vida e no exercício das funções dos colaboradores. Contudo, se o sofrimento tivesse sido uma constante na evolução histórica da vida dos colaboradores nas organizações, certamente que hoje ninguém estaria a trabalhar e muito menos a retirar prazer do seu trabalho. Por esta razão, surge a Compaixão, a qual tem acompanhado a história da humanidade. Segundo Thomson (2002), apesar de existirem evidências de comportamentos punitivos extremos nas organizações, pode afirmar-se que o cuidado pela vida e pelo bem-estar caracteriza o bom comportamento humano, o que está na base da bondade, que não é mais do que o “instinto” natural da Compaixão. Assim sendo, uma vez que o sofrimento é inerente à pessoa, a Compaixão torna-se parte fundamental da existência.

Segundo Lilius et al. (2011), o sofrimento define-se como as experiências desagradáveis, físicas e emocionais, o stress psicológico e a própria angústia existencial. Havendo uma perceção do sentimento de dor dos colaboradores, em que se verifica a implementação das respetivas ações compassivas, o sofrimento no local de trabalho diminui e, conseqüentemente, a ligação com os colegas aumenta, assim como os laços de pertença à organização se fortalecem (Dutton et al., 2002). Como tal, pode afirmar-se que a Compaixão tem um efeito de transformação nas relações entre os membros das equipas de trabalho (Dutton e Workman, 2011), pois, o que se verifica é que as pessoas, ao terem consciência de que “podem levar a dor ao local de trabalho, não desgastam energia tentando ignorar ou disfarçar a própria dor que estão sentindo”. As evidências demonstram que, os colaboradores, quando obrigados a reprimir os seus sentimentos

dolorosos, têm consequências ao nível do desempenho da função (Dutton e Workman, 2011). Queremos acreditar que estamos a caminhar para uma sociedade de organizações compassivas, embora saibamos que existem organizações com diferentes “comportamentos e atitudes” perante o sofrimento dos seus colaboradores.

Desta feita e segundo Bettega (2019), que cita Dutton e Workman (2011), “ao abrir o coração à vulnerabilidade do outro, as organizações ampliam as possibilidades de mudanças significativas e duradouras”. Ao institucionalizar atos compassivos, as organizações criam conexões com seus empregados e com os demais. Como tal, não existe margem para dúvida de que a valorização sistémica da Compaixão pode agregar ganhos individuais e também organizacionais (Frost, 1999). Portanto, a implementação da Compaixão dentro das organizações não obriga a que haja um acréscimo de custos, na medida em que não existe necessidade de alterar a estrutura da organização, pois a Compaixão torna-se um processo dinâmico que se vai construindo e instituindo dentro das equipas de trabalho. Como tal, é evidente que, com o passar do tempo, o valor da Compaixão passa a integrar a cultura da organização (Dutton et al., 2002), passando mesmo a fazer parte dos processos de gestão estratégia de Recursos Humanos. Como tal, torna-se evidente que a Compaixão é uma vantagem competitiva das organizações, pois diminui o sofrimento dos seus colaboradores, transforma os locais de trabalho em locais agradáveis, contribuindo para o aumento da motivação, criatividade, bem-estar físico e psicológico dos seus colaboradores, aumento da sua produtividade e, por último, do lucro.

Porquanto, e para que se implemente uma cultura organizacional de Compaixão, esta deverá ser prática recorrente nas organizações. Assim, estamos numa situação em que o espaço laboral é o lugar da dor, mas, também, da cura. Porém, há que ter muita atenção para o facto desse cuidado com os colaboradores não poder ter interesses únicos de aumento de produtividade. É muito importante que a Compaixão não seja instrumentalizada, isto é, que esteja a serviço unicamente do lucro (Dutton et al., 2006). Ao percorrer os caminhos que levam à implementação da Compaixão como um processo nas organizações, é importante reforçar que a Compaixão está ao serviço da dignidade dos trabalhadores e não com a finalidade de aumentar o lucro.

É sobremaneira evidente que, para que se tenha uma gestão estratégica de Recursos Humanos baseada numa cultura de Compaixão, é necessário ser-se muito audaz, atendendo a que existem muitos obstáculos e desafios que nos são colocados para que se possam reinventar as organizações, especialmente em situações em que existem evidências de dor e sofrimento. Como é sabido, existem diversas situações que podem

gerar dor nos membros das organizações, entre as quais destacamos situações pessoais e situações laborais, que dão origem à desmotivação, ao cansaço, à falta de reconhecimento, à ingratidão, factores que interferem, não só na performance profissional do trabalhador, mas, também, no seu funcionamento normal. Assim sendo, se estivermos na presença de líderes humanos e com a consciência de que a Compaixão poderá ser a solução para uma inúmera lista de problemas, queremos acreditar que todos os esforços serão reunidos, no sentido de se investir numa cultura organizacional compassiva, levando a um maior comprometimento dos colaboradores das organizações, por se sentirem parte integrante das mesmas. É premente uma mudança de paradigma, em que tem que haver uma viragem de uma sociedade capitalista, extremamente focada no lucro, para sociedades onde as organizações são mais compassivas com os seus colaboradores. A Compaixão implica a tomada de ações com o objetivo explícito de fazer com que o outro, assolado pela dor, se sinta reconhecido, compreendido e com a sua dor mitigada (Dutton e Workman, 2011). Pode, ainda, afirmar-se que, e segundo Kanov et al. (2004), “o exercício da Compaixão, o qual implica a tomada deliberada de ações com um propósito explícito, é um processo relacional, o qual conduz à confiança interpessoal, a ligações interpessoais mais fortes e à emergência de emoções positivas”. Os autores acrescentam, ainda, que o exercício da Compaixão pode consolidar valores organizacionais altamente desejáveis per si e como parte inerente e fundamental do contrato social entre a organização e os seus colaboradores, o qual se pauta pelos valores da dignidade, respeito mútuo, envolvimento com o bem comum e interdependência. Por conseguinte, a Compaixão assume-se como um catalisador de transformação de humanização organizacional, potenciando, assim, o compromisso afetivo dos colaboradores, facilitando a concretização dos objetivos comuns a que a organização se propõe a alcançar.

Assistimos a uma necessidade urgente de se criarem organizações compassivas, onde os seus colaboradores se sintam mais encorajados para enfrentar as mudanças e os desafios de todos os dias (Karakas e Sarigollu, 2013). Banker e Bhal (2018) sugerem a criação de um “ciclo virtuoso organizacional”, sendo que os comportamentos de Compaixão são atribuídos diretamente à gestão organizacional, em que a cultura organizacional deverá não só ter por base a Compaixão, como, também, a confiança nos seus colaboradores, a autonomia e a solidariedade. É inquestionável que a ação dos líderes tem um grande impacto sobre as respostas compassivas de uma determinada organização, conquanto, a liderança é constituída por interações entre as pessoas no contexto organizacional; os líderes e os respectivos colaboradores constroem, em conjunto,

relações, identidades e recursos que criam os padrões de atuação coletiva, sendo que na sua base deverá estar sempre uma intenção compassiva.

Dutton et al (2006) estudam como a atenção para com a dor, originada por certos eventos, pode gerar alívio e bem-estar aos envolvidos, bem como intensificar o sentimento de pertença e os laços afetivos entre colegas e para com a própria organização e os seus objectivos comuns. Diante da dor experimentada pelos seus membros, as organizações têm a oportunidade de responder, proporcionando alívio e ou amenizando os impactos do evento causador da referida dor. No entanto, e para além das dores advindas de eventos específicos, há também o sofrimento existencial, que pode ter múltiplas causas e não necessariamente estar associado a uma catástrofe ou evento (singular) dramático. Nem todas as organizações estão sensibilizadas e capacitadas para agir na busca da superação das consequências decorrentes de acontecimentos geradores de sofrimento. A verdade é que a norma observada é o facto de termos líderes de organizações que se ocupam tão somente com o cumprimento do estipulado no contrato de trabalho, em que os colaboradores são meros factores de produção e não um objecto de verdadeiro entendimento como pessoas portadoras de emoções, sendo que os colaboradores são empregues ao abrigo de uma dada tecnologia ou forma organizacional, com vista a alcançar unicamente os objectivos organizacionais.

Tendo em conta a realidade dos nossos dias, em que as pessoas passam a maior parte do seu tempo no seu local de trabalho, Dutton et al. (2006) desenvolveram uma Teoria à qual deram o nome de Teoria da Organização da Compaixão (Compassion Organizing Theory), para explicar de que forma a Compaixão dos colaboradores em resposta à dor humana nas organizações pode ser consubstanciada em organizações com bases compassivas. Desta feita, a Teoria da Compaixão Organizada defende que é possível desenhar e redesenhar as organizações tendo como um dos objectivos a atingir algo de muito inovador, que é a capacidade de responder à dor dos seus colaboradores, para além dos objectivos tradicionais e em complementaridade com os mesmos.

Segundo Gilbert (2005), as tradições orientais têm interpretado a Compaixão como conceito fulcral que empodera as pessoas para se libertarem do poder destrutivo e negativo de emoções como medo, raiva, inveja e vingança. Segundo Goleman (2007), a Compaixão não é apenas um processo que está na base da construção de relações pró-sociais, mas sim, é o processo através do qual as nossas mentes e corpos podem ser curados.

De acordo com as tradições Budistas, a Compaixão está relacionada com metta (meditação dirigida ao desenvolvimento de amor incondicional para com todos os seres), com o afeto e com a bondade. De acordo com Salzberg (1995), *metta* tem na sua gênese o conceito de gentileza e amizade, sendo que, como tal, a Compaixão envolve estar aberto ao sofrimento do próprio e dos outros, num modo não defensivo e não julgador. Ademais, Compaixão implica a vontade de eliminar ou mitigar o sofrimento dos outros. Por conseguinte, é da interação e da combinação de motivos, emoções, pensamentos e comportamentos que emerge e surge a Compaixão.

Ainda segundo Gilbert (2005), uma das grandes verdades do Budismo é o facto de explicar que a vida se encontra cheia de situações de ameaça e de sofrimento (ou *dukkha*), sendo que, todos os seres autoconscientes têm o desejo de se libertarem deste sofrimento (*dukkha*). Contudo, é preciso ter consciência de que este anseio de reduzir as ameaças da vida e de nos libertarmos do sofrimento e da angústia leva a que muitas pessoas procurem o amor, a aprovação dos demais, o reconhecimento, a fama, o sucesso, a riqueza, sendo certo que, todas estas conquistas, produzem um sentimento de satisfação e bem-estar efêmero, o que poderá ter ainda um efeito mais negativo se pensarmos que a nossa felicidade depende directamente das nossas conquistas, visto que as podemos perder. Conquanto, Buda afirmou que “estar em felicidade pacífica e tornar-se iluminado” significa ir muito mais além deste tipo de conquistas, mas sim, conseguir ver para “além das ilusões e aflições”, através do treino da mente. Ademais, explica que se cultivarmos o afeto pelas pessoas que nos são mais próximas e se formos compassivos com os outros estamos perante uma poderosa via de libertação do sofrimento por parte de todos.

Gilbert (2005) salienta que foi apenas no século passado que a Psicologia no Mundo Ocidental começou a demonstrar interesse pela Psicologia de origem e inspiração Oriental. Assim sendo, à medida que a Ciência Ocidental foi dirigindo a sua atenção para o poder da Compaixão como um processo curador, não descurou as especificidades da cultura oriental. Nisbett et al (2001) foram pioneiros no estudo do impacto do individualismo versus coletivismo, no modo como as pessoas dão sentido e pensam sobre o mundo ao seu redor, nas suas relações pessoais e na natureza das suas vidas, tendo comparado as culturas da Grécia Antiga e da China Antiga e as sociedades ocidentais e as não ocidentais mais modernas. Desta feita, sabemos que as constatações foram diametralmente opostas, sendo que, tomando como exemplo a medicina não Ocidental, esta tende a focar-se no yin e yang, nas energias corporais e no fluxo do padrão de energias. Neste enquadramento, as pessoas são vistas como responsáveis pelas suas ações, além do que a harmonia é valorizada relativamente à competição e ao conflito. Por outro lado,

e em contraste com o que foi dito anteriormente, as culturas focadas nos indivíduos criam estilos de pensamento que separam os fenómenos em categorias e unidades muito individuais, sendo que a Medicina estuda e trata doenças de forma não holística, a realização individual é valorizada, os indivíduos são considerados responsáveis só por si próprios e a competição é valorizada em relação à harmonia. Esses estilos contrastantes representam uma dialética essencial para o nosso pensamento. Como diz o Dalai Lama (2003), “o Budismo e a ciência não são perspectivas conflitantes sobre o mundo, mas abordagens diferentes para o mesmo fim - encontrar a verdade”

Desta feita e atendendo a que a Compaixão é um processo de cura, como o Budismo sugere que seja, devemos torná-la no objeto central das nossas investigações, a fim de desconstruirmos o seu funcionamento.

Mais recentemente, a Compaixão tornou-se um relevante e importante tema de estudo e é interessante analisar a evolução histórica e civilizacional do conceito da Compaixão.

O filósofo Artur Schopenhauer (1788-1869) contribuiu para a evolução do conceito da Compaixão (do latim “compassio”, associado a misericórdia), nascendo, assim, um teórico da Compaixão no mundo ocidental – “Mitleid”. Schopenhauer definiu o conceito de Compaixão de acordo com três tipos de relações que existem entre esta e a consciência, o princípio da individuação e a verdade metafísica, aos quais denominou de vínculos. Como tal, o primeiro vínculo foi definido entre a Compaixão e a consciência, ademais, o facto de a Compaixão ser um facto consciente levou o autor a afirmar que esta é de natureza humana, pelo que “o facto de alguém não possuir consciência é tratado como inumano”. Schopenhauer acrescentou, ainda, que a Compaixão é a fonte genuína do altruísmo. Ademais, o segundo vínculo, definido entre a Compaixão e o “princípio da individuação”, parte do pressuposto de que todos os homens são bons. Assim sendo, o homem que não é bom constitui a base do egoísmo, que é a antítese da Compaixão. Por fim, encontramos o vínculo “entre a experiência da Compaixão e a sua verdade metafísica”, melhor dizendo, “a base metafísica da moral consiste no facto de as pessoas conhecerem a sua verdadeira essência nos outros, o que originaria um motivo de ação compassiva.

2.4 O conceito de inteligência emocional e a inteligência emocional nas organizações

Segundo Goleman (1999), a Inteligência Emocional define-se como sendo “a capacidade de reconhecer os nossos sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos e de gerirmos bem as emoções em nós e nas relações”. Como tal, estamos na presença de qualidades distintas, mas complementares à inteligência acadêmica, as quais são capacidades puramente cognitivas e que podem tão somente ser medidas pelo QI. Contudo, é muito importante ressaltar que existem muitas pessoas com boas habilitações literárias, mas que têm uma elevada carência de Inteligência Emocional, acabando, muitas vezes, por acabar a trabalhar para pessoas que possuem um QI mais baixo do que o seu, mas com excelentes capacidades ao nível da Inteligência Emocional.

Estes dois tipos de inteligência – a intelectual e a emocional – exprimem a atividade de diferentes regiões do cérebro. O intelecto baseia-se apenas no funcionamento do neurocortex, as regiões de evolução mais recentes situadas na camada exterior do cérebro. Os centros emocionais situam-se no interior do cérebro, no subcortex mais antigo; a Inteligência Emocional está associada ao funcionamento destes centros emocionais, em conjugação com os centros intelectuais.

Entre os teóricos mais influentes da inteligência que assinalaram a diferença entre as capacidades intelectuais e emocionais, destaca-se Howard Gardner, psicólogo da Universidade de Harvard que, em 1983, apresentou um modelo bastante respeitado de Inteligências Múltiplas. A sua lista de sete tipos de inteligência incluía não apenas as capacidades verbais e matemáticas, mas, também, duas variáveis pessoais: o conhecimento do próprio mundo interior e a aptidão social.

Uma teoria ampla da Inteligência Emocional foi proposta em 1990 por dois psicólogos, Peter Salovey, em Yale, e John Mayer, actualmente, na Universidade de New Hampshire. Um outro modelo pioneiro da Inteligência Emocional foi proposto nos anos 80 por Reuven Bar-On, um psicólogo Israelita.

Salovey e Mayer (1990) definiram a Inteligência Emocional em termos de se ser capaz de acompanhar e regular os sentimentos próprios e dos outros e de usar os sentimentos como guia da ação. Embora tenham continuado a aperfeiçoar a teoria, Daniel Goleman (1995) adaptou o seu modelo a uma versão que parece ser mais útil compreender como esses talentos importam na sua vida laboral. Assim, a sua adaptação inclui cinco componentes emocionais e sociais básicas:

- Autoconsciência: Saber o que sentimos no momento e usar essas preferências para orientar a nossa tomada de decisões; possuir uma avaliação realista das nossas próprias capacidades e um sentido bem fundamentado de autoconfiança.
- Autorregulação: Gerir as nossas emoções de modo a que facilitem, em vez de interferirem com as tarefas que temos para realizar; ser conscienciosos e protelar a gratificação para atingir objectivos; ter a capacidade de recuperar bem de uma depressão emocional.
- Motivação: Usar as nossas preferências mais profundas para avançar e nos guiar para os nossos objetivos, para nos ajudar a tomar a iniciativa e ser altamente eficiente e para persistir face às contrariedades e frustrações.
- Empatia: Ter a percepção do que as pessoas sentem, ser capaz de adoptar a sua perspectiva e cultivar laços e sintonia com uma grande diversidade de pessoas.
- Aptidões Sociais: Gerir bem as emoções nas relações e ler com precisão as situações sociais e as redes; interagir com harmonia; usar essas competências para persuadir e liderar, negociar e resolver disputas, para a cooperação e o trabalho de equipa.

A Inteligência Emocional surgiu na década de 80 e começou a ganhar mais importância por volta de 1990, com um artigo que Peter Salovey e John Mayer publicaram na “Emotional Intelligence” e que veio revolucionar o conceito de Inteligência Emocional. Segundo os autores, a Inteligência Emocional consiste na gestão de sentimentos e emoções das pessoas e dos outros, conseguindo-se fazer a distinção clara entre sentimentos e emoções de modo a orientar os nossos pensamentos e acções. (Salovey, Mayer, 1990, p.189).

Em 1995, com o lançamento do livro “Emotional Intelligence” de Daniel Goleman, o qual veio explicar descobertas científicas e mudar os padrões, métodos e procedimentos muito enraizados nas organizações, tais como os convencionais Processos de Recursos Humanos, que, àquela data, se baseavam apenas na contratação dos seus colaboradores, tendo por base o Quociente de Inteligência e o seu grau de desempenho. Segundo Goleman, “no princípio da década de 80, Reuven Bar-On, psicólogo Israelita, foi o pioneiro na proposição de um modelo de Inteligência Emocional com 15 habilidades-chaves, baseadas em cinco conceitos gerais; em 1983, Howard Gardner, psicólogo de Harvard, propôs um modelo de inteligência múltipla que apontava para a distinção entre capacidades intelectuais e emocionais; já em 1990, dois psicólogos, John Mayer e Peter

Salovey formularam um novo conceito num artigo publicado na revista acadêmica denominada *Emotional Intelligence*”.

A Inteligência Emocional consiste no uso inteligente das emoções, ou seja, usar intencionalmente as emoções, de modo que estas trabalhem a nosso favor, usando-as como uma ajuda para orientar o comportamento e o raciocínio, com o objectivo de aperfeiçoar os resultados. Deste modo, as pessoas que sabem gerir as suas emoções, são mais resilientes, solidárias, sensíveis e compassíveis.

No seu livro *“Inteligência Emocional”*, Goleman (1995), destaca que as emoções são uma fonte de forte influência no desenvolvimento da inteligência dos indivíduos e que o facto de não se ter controlo sobre essas pode contribuir para que as pessoas tenham uma vida mais difícil. O autor também afirma, ainda, que, parte dos problemas da humanidade se deve ao facto da sociedade ter despendido demasiado tempo a valorizar o intelecto, deixando as emoções de lado, o que levou a que as pessoas se tenham tornado mais infelizes e incapazes de ter sentimentos tão importantes e nobres como a empatia.

Segundo Goleman (2007), *“temos dois tipos de inteligência: QI e QE (Quociente Emocional)”*. Assim sendo, podemos dizer que o QI irá contribuir para que um indivíduo consiga um emprego, enquanto o QE irá ser o responsável por esta pessoa poder vir a ser promovida, ter um bom desempenho e vir a ter reconhecimento dentro de uma organização. Ainda segundo Goleman (2007), *“por essa razão, existem pessoas com pouco conhecimento académico e intelectual que conseguem obter grandes resultados nas suas áreas de atuação. É como se o QI influenciasse no planeamento de boas ideias e o QE colocasse tudo em prática”*. Assim, podemos afirmar que a gestão das emoções é uma habilidade que pode diferenciar bons funcionários, bons líderes e até determinar o nível de consciência de uma pessoa. Para Goleman (1995), a Inteligência Emocional é a capacidade de criar motivações para si próprio e de persistir num objetivo, independentemente da existência de percalços, do controlo dos impulsos, do facto de se saber aguardar pela satisfação dos nossos desejos, de se manter com um estado mental positivo e com uma boa capacidade de raciocínio, por forma a ser empático e autoconfiante (Goleman, 2007). Aqui, importa ressaltar que, de acordo com Goleman, é sabido que as competências dos *“verdadeiros Talentos”* são três: (1) o nível de QI, sobre o qual já nos debruçamos anteriormente, (2) a Mestria – total de informação especializada e as capacidades práticas que tornam as pessoas particularmente boas na realização de uma determinada tarefa, num determinado trabalho, independentemente das suas capacidades intelectuais e (3) a Inteligência Emocional. Assim sendo, quanto mais

complexo for o trabalho, mais importância ganha a Inteligência Emocional, visto que uma deficiência nestas capacidades pode prejudicar a utilização de quaisquer perícias técnicas ou intelectuais que uma pessoa tenha. Conquanto, importa realçar o conceito de Competência Emocional, que inclui tanto competências sociais como emocionais, é uma capacidade apreendida e baseada na Inteligência Emocional, sendo que a sua presença num colaborador resulta num desempenho extraordinário no trabalho. “Estas descobertas sobre a importância da competência emocional enquadram-se num padrão geral revelado em muitos outros estudos empíricos acerca da excelência profissional. Os dados provêm de várias fontes. Todos os estudos apontam, em geral, para o facto de a Inteligência Emocional desempenhar um papel fulcral para um bom desempenho profissional, superior ao das capacidades cognitivas e ao dos conhecimentos técnicos especializados” (Goleman, 2007).

Desta feita, e atendendo à importância premente do desenvolvimento da Inteligência Emocional nas pessoas e, mais especificamente, nos colaboradores, as organizações estão cada vez mais conscientes de que esta habilidade tem que estar presente nos seus colaboradores, como uma forma dos seus talentos constituírem uma vantagem competitiva sustentável. De acrescentar que, nos tempos de hoje, onde a tomada de consciência de que a Inteligência Emocional tem que ser uma constante nas organizações, estas estão a adoptar métodos de selecção de pessoas cada vez mais complexos, sendo que, uma das ferramentas cada vez mais utilizadas é a aplicação de testes e questionários aos candidatos, por forma a verificar se estes possuem capacidades emocionais, ou não, nomeadamente, Inteligência Emocional.

Assim sendo, assiste-se a um fenómeno de busca constante e incessante de novos talentos no mercado de trabalho, com o objectivo de sobrevivência das organizações, atendendo à presente e constante mudança e à concorrência cada vez mais feroz. A nova realidade do mercado de trabalho assenta num sentimento de medo, tanto para organizações como para colaboradores, visto que o que se verifica é o facto já não existirem empregos para a vida, pois não existem empregos garantidos, provocando, assim, um sentimento de medo e de insegurança nos colaboradores. O sentimento reinante é o de que ninguém tem um emprego seguro, mesmo que as empresas onde se trabalha sejam prósperas. A prosperidade, nos tempos de hoje, não constitui garantia de emprego. Ademais, os despedimentos continuam muito presentes e constantes numa economia em crescimento, pois a procura de colaboradores cada vez mais capazes e completos é incessante. As organizações procuram colaboradores de excelência. Como

acentua Paul Krugman é o “amargo preço que temos de pagar por termos uma economia tão dinâmica”. (...) Por estas razões, os colaboradores começam a compreender que o êxito exige mais do que a excelência intelectual ou competência técnica e que precisam de um outro tipo de capacidade para sobreviver e prosperar no mercado de trabalho do futuro. Desta feita, qualidades pessoais como a Inteligência Emocional, a resiliência, a iniciativa, o otimismo e a adaptabilidade estão a merecer uma nova valorização. Pois, caso contrário, os colaboradores não encontram emprego, visto que, por um lado, as organizações são, cada vez, mais exigentes na seleção dos seus colaboradores e, por outro lado, as organizações têm que se adaptar às exigências dos seus talentos, através de novas formas de retenção dos mesmos, reconhecendo o seu valor efetivo para a organização das mais diversas formas, em forma de responsabilização, liberdade para criatividade, flexibilização de horários, criando ambientes de trabalho compassivos e oferecendo oportunidades de crescimento aos seus colaboradores. Ora, o que esta nova realidade económica nos veio mostrar foi que a pressão competitiva veio conferir um novo valor às pessoas automotivadas, com capacidade de iniciativa, com força de vontade interior para se superar e para os mais optimistas, visto que são estas pessoas que são capazes de ultrapassar os obstáculos, transformando-os em desafios. A necessidade cada vez mais premente de servir bem os clientes e de trabalhar de forma harmoniosa e criativa com um leque de pessoas cada vez mais diversificado dá-nos a informação de que a capacidade da empatia é cada vez mais essencial, podendo-se afirmar que a mudança veio acentuar a importância da auto-motivação e do optimismo.

Ora, num processo de recrutamento e seleção, e dado o conhecimento da importância da Inteligência Emocional dos talentos das organizações, torna-se fundamental que a aferição da Inteligência Emocional seja um passo fulcral num bom processo de seleção. Ademais, atendendo à existência de ferramentas que permitem realizar a aferição de Inteligência Emocional, aquando do Processo de Avaliação dos colaboradores, esta habilidade deverá ser tida em consideração, uma vez que, o Gestor de Recursos Humanos, ao aperceber-se de que existem, na organização, colaboradores que têm pouca Inteligência Emocional, poderá encaminhá-los no sentido de terem formação nesta área. Por essa razão, têm vindo a ser desenvolvidos cada vez mais cursos de Inteligência Emocional.

O Fórum Económico Mundial afirma que as competências mais valorizadas no mercado de trabalho até 2020 serão: a resolução de problemas complexos, o pensamento crítico, a criatividade, a gestão de pessoas, a coordenação, a Inteligência Emocional, a

capacidade de julgamento e a tomada de decisões, a orientação para servir, a negociação e a flexibilidade cognitiva. Outra questão que pode ser mais facilmente resolvida dentro de uma organização, quando os seus colaboradores possuem Inteligência Emocional, é a forma como se resolvem os conflitos internos, atendendo a que quem tem esta habilidade quer sempre fazer parte da solução e nunca do problema. Desta feita e citando Daniel Goleman (1999) que afirma que “(...) os parâmetros do mercado de trabalho estão a mudar. Estamos a ser avaliados por novos critérios. Já não importa o quanto somos inteligentes, nem a nossa formação ou nosso grau de especialização, mas também a maneira como lidamos connosco e com os outros (...). É verdade que estas ideias não são novas; as formas com as pessoas se gerem a si próprias e se relacionam com aqueles que as rodeiam constitui o tema central de muita teoria clássica de gestão. O que é novo são os dados. Estamos hoje na posse dos resultados de vinte e cinco anos de estudos empíricos que nos confirmam, com uma precisão nunca atingida, o quanto a Inteligência Emocional é importante para o êxito. (...) Importa realçar a noção de que Inteligência Emocional não significa dar livre curso aos sentimentos, mas sim, gerir os sentimentos de tal modo que se expressem de modo apropriado e eficaz, permitindo que as pessoas trabalhem juntas, sem problemas e em sintonia com os seus objectivos comuns. (...) Na verdade, alguns estudos que pesquisaram o nível de Inteligência Emocional ao longo dos anos revelam que essas capacidades melhoram constantemente à medida que as pessoas se tornam mais capazes em gerir as suas emoções e os seus impulsos, na motivação de si próprios, no aperfeiçoamento da sua empatia e destreza social, isto é, à medida que se vão tornando mais maduras.” (Goleman, 1999. pp. 15) Esta afirmação leva-nos a pensar para além do conceito de Inteligência Emocional, enquanto ferramenta de retenção de talentos. Pois, esta lógica remete-nos para o conceito de Auto-Compaixão e Compaixão, na medida em que, se formos emocionalmente inteligentes e se usarmos esta habilidade no sentido de termos consciência de que não basta saber lidar com os outros, mas sim, lidar com empatia e Compaixão, teremos organizações com equipas de trabalho focadas nos seus objectivos e na resolução de problemas, com a certeza de que, se alguém estiver numa situação mais vulnerável e a precisar de ajuda, sabe que pode contar com os seus colegas, ou mesmo com as chefias para o ajudar a resolver o seu problema, tornando, assim, a organização não só emocionalmente mais inteligente, como, também, mais humanizada. Ademais, ao pensarmos nos novos paradigmas organizacionais, mais precisamente, na forma como as organizações estão estruturadas hierarquicamente, já não podemos pensar em sistemas verticalizados, nem horizontais, mas sim, em mandalas, que funcionam

como uma rede, onde todos os colaboradores têm pontos de contacto com os seus colegas e coordenadores, o que vem reforçar a importância de se saber lidar com os outros, obrigando a que as pessoas criem laços para que as organizações prosperem, em virtude do ambiente de trabalho e das relações criadas dentro das organizações.

Efectivamente, e de acordo com Goleman, no seu livro “Trabalhar com Inteligência Emocional” (1999), existem boas notícias no que concerne à Inteligência Emocional, visto que esta pode ser aprendida. Em termos individuais, é possível, aprender esta habilidade, por forma a garantir mais uma vantagem competitiva para os colaboradores, numa altura em que existe uma grande instabilidade de emprego. “Nas atividades económicas de todo o tipo, o facto de as competências emocionais poderem ser avaliadas e aperfeiçoadas aponta para uma área em que o desempenho e consequentemente, a competitividade, poderem ser melhorados. A nível individual, os elementos da Inteligência Emocional podem ser identificados, avaliados e melhorados. Ao nível de grupo implica sintonizar bem a dinâmica interpessoal que torna os grupos mais inteligentes. Ao nível empresarial significa rever o valor da hierarquia para dar prioridade à Inteligência Emocional – nos termos concretos da contratação, na formação e desenvolvimento de competências, na avaliação do desempenho e nas promoções”. (Goleman, 1999)

2.5 Escalas de medição da inteligência emocional, auto-compassão e satisfação no trabalho

2.5.1 Situational Test of Emotional Understanding – STEU–B

A escala Situational Test of Emotional Understanding – STEU–B é a versão curta (short) da escala como proposta e encontrada em Allen, Weissman, Hellwig, MacCann e Roberts (2014), que mede a compreensão emocional ou “Emotional Understanding”, uma componente crítica da Inteligência Emocional. Em cada item (pergunta) o respondente é requerido para responder qual de cinco emoções é mais provável que resulte de uma dada situação emocional. Este teste tem uma forma longa, com 42 itens, e uma forma curta, com 19 itens. Allen et al (2014) demonstram que a forma curta do teste contém a mesma informação estatística que a forma longa, mas com economias de tempo ao nível da resposta (10 minutos em vez de 20 minutos). Por conseguinte, optou-se por utilizar a forma curta STEU-B, segundo Allen et al (2014). MacCann e Roberts (2008) e Roseman (2001) são duas referências proeminentes nesta literatura e explicam a base da construção

dos itens incluídos nesta escala. De notar que cada item contém apenas uma resposta certa, que segue a expertise descrita em Allen et al (2014). Assim, caso a resposta seja correcta (incorrecta), é atribuído um valor (zero). Havendo 19 itens, o valor máximo desta escala é de 19 e o valor mínimo de zero, sendo o score STEU-B a simples soma aritmética dos itens respondidos (0 ou 1). De referir que não é sugerido pelos autores valores *cut-off* para se considerar o score como particularmente alto ou baixo. Em termos de fiabilidade (*reliability*) dos dados, Allen et al (2014) reportam um valor do alpha de Cronbach de 0.63 para a versão curta do teste.

2.5.2. Situational Test of Emotional Management – STEM–B

A escala Situational Test of Emotional Management – STEM–B mede a regulação emocional. Seguimos Allen, Rahman, Weissman, MacCann e Roberts (2014), que propõem uma forma curta (*Brief* ou B), que contém, num sentido estatístico e substantivo, em 18 itens, a informação que antes era obtida a partir de 44 itens (forma longa). Seguimos o estudo na versão portuguesa de Motta, C., Carvalho, C., Pato, M., & Castilho, P. (2021). Allen et al (2014) que demonstram, com recurso a Item Response Theory e Latent Class Analysis, que a aplicação destes 18 itens é suficiente para medir a capacidade do indivíduo em termos de gestão emocional (o que permite economias de tempo na aplicação do inquérito vis à vis a forma original, longa, com 44 itens, passando de cerca de 20 minutos para 10 minutos). Como referência na literatura sobre a forma longa deste teste, temos MacCann e Roberts (2008). Este teste foi desenvolvido com base em análise qualitativa de entrevistas semiestruturadas, e é pontuado segundo o julgamento por parte de experts na matéria. Em termos de fiabilidade (*reliability*) dos dados, Allen et al (2014) reportam um valor do alpha de Cronbach de 0.84 para a versão curta do teste.

O teste é ministrado através do inquérito que solicita ao respondente que, perante uma breve descrição de uma situação emocional, escolha uma de quatro possíveis respostas sobre o curso de ação mais eficaz para gerir, quer as emoções que a pessoa visada por esta situação emocional está a experienciar, quer os problemas a resolver com esta situação. De notar que existe mais do que um curso de ação e que o objetivo não é identificar o que o respondente faria, caso estivesse directamente envolvido na situação, ou o mais agradável para os intervenientes, mas sim, a resposta mais eficaz para a situação em questão. De salientar que certos itens admitem várias respostas certas, sendo algumas respostas mais válidas do que outras. Em apenas um dos 18 itens (item 4, mais especificamente) existe apenas uma resposta totalmente certa e as restantes três

totalmente erradas. Assim, caso o respondente responda, neste item, a resposta certa, é cotado com 1; caso contrário, com 0. Nos outros itens, existem as seguintes combinações: {0;0.25;0.75}; {0;0.083333333;0.916666667}; {0;0.16666667;0.83333333}; {0;0.083333333;0.16666667;0.75}. Por conseguinte, temos que a soma dos *scores* por cada item é de 1 para todos os itens, porém, como, apenas, é possível uma resposta por item, e nem todos os itens admitem *scores* de 1, o score máximo nesta escala não é de 18, mas sim, de 14.16666666. De referir que não é sugerido pelos autores valores *cut-off* para se considerar o score como particularmente alto-baixo.

2.5.3 Mindful Self-Care Scale – MSCS

A escala de Mindful Self-Care segue Cook-Cottone e Guyker (2018), a qual foi adaptada e validada para a versão Portuguesa por Cabral, J.M., Barreto Carvalho, C., Motta, C., Rodrigues, J., Pato, C., & Castilho, P. (2019).

Esta escala está organizada na forma de inquérito, em escolha múltipla, em que se admite apenas uma resposta por item para cada respondente. A escala na versão portuguesa consiste num total de 42 itens, alinhados com um conjunto de práticas acionáveis que promovem um bem-estar e sentimento positivo. Estes itens estão agrupados nas seguintes 8 subescalas: Cuidados Físicos (8 itens); Relações de Apoio (5 itens); Consciência Mindful (4 itens); Auto-Compaixão e Propósito Próprio (6 itens); Relaxamento Mindful (6 itens); Estrutura de Suporte (4 itens); Clínico (6 itens) e Geral (3 itens).

Cada item é respondido de acordo com uma escala de Likert, em que cada respondente tem que responder a frequência com que tem terminado comportamento, numa dada semana: 1 = Nunca – 0 dias (por semana); 2 = Raramente – 1 dia (por semana); 3 = Algumas vezes – 2 a 3 dias (por semana); 4 = Frequentemente – 3 a 5 dias (por semana); 5=Sempre – 6 a 7 dias (por semana). A cotação total é obtida através do somatório da pontuação de todos os itens, sendo, ainda, calculados os valores para as subescalas.

A Mindful Self-Care Scale (MSCS, 2019) é uma escala que na versão portuguesa contém 42 itens que medem a frequência com que determinados comportamentos são respondidos pelos respondentes.

Self-care define-se como um processo diário de estar atento às necessidades fisiológicas e mentais de cada um, incluindo a forma como a sua rotina diária é definida, as relações intrapessoais e interpessoais, bem como o ambiente é visto como uma necessidade de promoção de autocuidados (Self-Care). A dimensão do Mindful aborda a

questão dos auto-cuidados, assim como a consciência da importância do Mindfulness para o bem-estar.

O autocuidado consciente é visto como um trabalho fundamental e necessário para o bem-estar físico e emocional. Este está associado a uma boa saúde física, ao bem-estar emocional e à saúde mental. A prática constante e intencional do autocuidado é vista como um elemento protetor, visto que previne o aparecimento de sintomas de doença mental, esgotamento profissional e ou escolar e melhora a produtividade escolar e profissional. Esta escala tem como objetivo ajudar os indivíduos a identificar as áreas de comportamento de autocuidado consciente que estão bem e as que poderão vir a ser melhoradas, bem como avaliar intervenções que servem para melhorar o autocuidado.

2.5.4 Self Compassion Scale – SELFCS

A Escala de Auto-Compaixão segue Neff (2003) – Self Compassion Scale (SCS) – como adaptada para a Versão Portuguesa da Escala de Auto-Compaixão (segundo Neff (2003)), por Castilho, Pinto-Gouveia e Duarte (2015). Esta escala tem 26 itens, organizados, uma vez mais, por forma de inquérito em escolha múltipla, em que se admite apenas uma resposta por item para cada respondente. Esta medida de autorrelato de Auto-Compaixão avalia os três componentes básicas da Auto-Compaixão: Autobondade; Condição Humana ou Humanidade Comum; e, por fim, Mindfulness.

De referir que os 26 itens estão agrupados em seis subescalas: Autobondade (5 itens); Autojulgamento ou Autocriticismo (5 itens); Condição Humana (4 itens); Isolamento (4 itens); Mindfulness (4 itens) e Sobre-Identificação (4 itens). Cada item é respondido de acordo com uma escala de Likert: 1 = Quase Nunca; 2 = Raramente; 3 = Algumas Vezes; 4 = Muitas Vezes; 5 = Quase Sempre. A cotação total é obtida através do somatório da pontuação de todos os itens, sendo, ainda, calculados os valores para as subescalas. Para harmonizar os resultados e facilitar a comparação entre as subescalas, o total dos pontos por subescala é dividido pelo número de itens relativos a cada subescala. De notar que certos itens têm que ser recodificados uma vez que nestes itens a pergunta solicita algo negativo e não positivo (itens atinentes às subescalas Autocriticismo, Isolamento e Sobre-Identificação, nomeadamente). Os valores de fiabilidade ou consistência dos dados, como reportados por Neff (2003), variam por subescala e situam-se acima de 0.7. De notar que não é reportado por Neff (2003) valores de *cut-off* para se considerar um score como particularmente alto ou baixo.

2.5.5 Satisfação no Trabalho – Job Satisfaction Survey (JSS)

A Escala de Satisfação no Trabalho, Job Satisfaction Survey, foi construída por Paul E. Spector (1985) e traduzida e em adaptação para a Versão Portuguesa da Escala de Satisfação no Trabalho por C., Barreto Carvalho e J, Silva (2012). Esta escala é composta por 36 itens, organizados em forma de escolha múltipla, em que se admite apenas uma resposta por item para cada respondente. Ademais, esta escala está organizada em nove subescalas, por forma a obter-se informação mais minuciosa, não só acerca do trabalho, mas, também, sobre as atitudes perante o trabalho. Cada item é respondido de acordo com uma escala de Likert: 1= Discordo muito; 2 = Discordo; 3 = Discordo ligeiramente; 4 = Concordo ligeiramente; 5 = Concordo moderadamente; 6 = Concordo muito para as subescalas.

O Job Satisfaction Survey tem alguns itens formulados de forma negativa, pelo que a pontuação neste caso deverá ser invertida antes de ser somada. Assim, a pontuação de cada uma das subescalas pode variar entre os 4 e os 24 pontos, enquanto a pontuação total dos 36 itens pode variar entre os 36 e os 216 pontos.

Elevadas pontuações nesta escala significam elevados índices de satisfação com o trabalho.

Os itens que devem ter a pontuação invertida são os seguintes: 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16, 18, 19, 21, 23, 24, 26, 29, 31, 32, 34 e 36. Após efectuada a inversão da pontuação dos itens mencionados, procede-se à cotação de cada subescala, para tal, devemos ter em consideração as 9 escalas consideradas, bem como os itens que as compõem:

- Subescala – Salário = itens 1, 10, 19, 28
- Subescala – Promoção = itens 2, 11, 20, 33
- Subescala – Supervisão = itens 3, 12, 21, 30
- Subescala – Benefícios = itens 4, 13, 22, 29
- Subescala – Recompensas = itens 5, 14, 23, 32
- Subescala – Condições de Trabalho = itens 6, 15, 24, 31
- Subescala – Colegas = itens 7, 16, 25, 34
- Subescala – Natureza do trabalho = itens 8, 17, 27, 35
- Subescala – Comunicação = itens 9, 18, 26, 36

2.5.6 Valorização e Reconhecimento do Trabalho (VR)

Esta escala de aferição da valorização e reconhecimento do trabalho é da autoria de Célia Barreto Carvalho e de Manuela Menezes, sendo que a sua construção teve como objectivo perceber até que ponto os colaboradores se sentem comprometidos com a organização onde trabalham, sentindo-se ou não parte integrante da mesma. A escala é composta por 6 questões, organizados em forma de escolha múltipla, em que se admite apenas uma resposta por item para cada respondente. Cada resposta é dada de acordo com uma escala de Likert: 1 = Discordo muito; 2 = Discordo; 3 = Discordo ligeiramente; 4 = Concordo ligeiramente; 5 = Concordo moderadamente; 6= Concordo muito. De seguida, apresentam-se as questões integrantes desta escala:

- Q1 – Sinto que sou parte integrante da organização
- Q2 – Sinto que a minha opinião é escutada e valorizada
- Q3 – Sinto-me único/a e especial na organização
- Q4 - A sua organização celebra/ assinala o seu aniversário e/ ou outros acontecimentos pessoais relevantes da sua vida?
- Q5 – A sua organização é compreensiva para com os momentos/ fases menos boas da sua vida?
- Q6 – A sua organização preocupa-se em facultar instalações que visam aumentar o bem-estar e satisfazer as necessidades dos seus colaboradores durante o período de trabalho e nas pausas (p.e., refeitório/ copa, vestiário)?
- Q7 – A sua organização promove eventos que promovam o conhecimento mútuo e a coesão dos seus colaboradores (por exemplo, Team Building, Festas de Natal)?

A cotação desta escala obtém-se através da soma dos valores obtidos em cada resposta. O total máximo que se pode obter neste questionário é de 36. A forma como se interpreta o valor deste questionário é a seguinte: quanto mais elevado for o valor, mais comprometido e valorizado se sente o colaborador pela organização onde trabalha. A pontuação mínima que poderá ser obtida neste questionário é de 6 pontos.

Em síntese, os conceitos da Inteligência Emocional e da Compaixão nas Organizações tomam crescente importância, sendo o seu estudo compreendido na literatura e por experts de gestão como fundamental para a compreensão do modo como as Organizações podem construir vantagens competitivas, através de uma Gestão Estratégica de Recursos Humanos que se baseie na promoção da Inteligência Emocional e da Compaixão, as quais

se mostram conducentes a uma elevada satisfação no trabalho. De referir, ainda, que estes fenómenos são hoje analisados na literatura de Psicologia e Gestão de Recursos Humanos, com recurso às escalas acima descritas, cuja mensuração e análise se aprofunda no capítulo seguinte.

CAPÍTULO III – METODOLOGIA E TRATAMENTO DE DADOS

3.1 Caracterização da amostra

A amostra foi constituída através da recolha de dados primários, obtidos pela realização de inquéritos, que foram solicitados a três organizações da Ilha de São Miguel, Região Autónoma dos Açores (RAA). O interesse por organizações da Ilha de São Miguel resulta, essencialmente, pelo facto de, salvo melhor conhecimento, o tema desta dissertação ainda não ter sido investigado na Ilha de São Miguel, a mais populosa e a mais relevante em termos de geração de emprego e produto económico na RAA. Optou-se por recolher inquéritos sobre os colaboradores de três organizações, de sectores distintos, nomeadamente: i) uma organização de cariz industrial do sector privado (“Indústria”); ii) uma organização detentora de diversas unidades hoteleiras, do sector privado (“Turismo”); e, por fim, iii) uma organização de serviços médicos, do sector público (“Saúde”). A consideração de organizações de sectores distintos (secundário vs. terciário; privado vs. público) adiciona um grau de riqueza adicional à análise, porquanto poderá, a priori e em valor esperado, permitir estudar diferenças sistemáticas no fenómeno em análise em função do tipo de sector e do tipo de organização. Ademais, mantendo-se tudo o resto constante, a consideração de organizações distintas torna o estudo mais representativo da realidade económica e das organizações da Ilha de São Miguel.

Os questionários foram ministrados através do software Google Forms, o que permitiu uma administração descentralizada e sem contacto físico (condição interessante no contexto da pandemia COVID - 19) e de fácil disseminação (em articulação com os responsáveis pelas respetivas organizações). O inquérito garantia, por construção, o consentimento informado dos respondentes, sendo, ainda, e naturalmente, de natureza voluntária. O objetivo inicial era ministrar inquéritos à totalidade dos colaboradores das organizações. Todavia, o número total de inquéritos preenchidos foi de 60 (N=60). Todos os inquéritos foram preenchidos na totalidade, inclusive porque, e por construção, os formulários do Google Forms foram parametrizados de modo a solicitar respostas completas. Estima-se que o número de respondentes corresponde a cerca de 30% do total dos colaboradores das três organizações consideradas. Não tendo sido possível obter uma maior taxa de resposta, considerou-se a amostra de dimensão suficiente, na medida em que permite aplicar as usuais técnicas de análise estatística associadas às ciências sociais,

como se constatará em parte posterior deste documento. Ademais, e como se documenta de seguida, as respostas refletem, em larga medida, o universo inquirido, não havendo, portanto, e a priori, receio das respostas se encontrarem concentradas num subconjunto especial ou enviesado dos potenciais inquiridos.

Os inquéritos, idênticos para todas as organizações e inquiridos, estão organizados da seguinte forma. Numa primeira secção é solicitado um pequeno conjunto de informações sociodemográficas sobre o inquirido, sempre garantindo o anonimato. Nas secções seguintes, os inquiridos são solicitados a responder a perguntas que correspondem às escalas: i) Situational Test of Emotional Understanding – STEU–B; ii) Situational Test of Emotional Management – STEM–B; Mindful Self-Care Scale – MSCS; iii) Self Compassion Scale – SELFCS; iv) Job Satisfaction Survey (JSS); e, por fim, v) Questionário de Valorização e Reconhecimento do Trabalho (VR). As escalas STEU–B, STEM–B, MSCS, SELFCS e JSS seguem modelos previamente encontrados na literatura sobre psicologia e gestão de Recursos Humanos e são documentados noutra parte deste texto. De referir que o questionário de Valorização e Reconhecimento do Trabalho foi desenvolvido pela autora, como mencionado anteriormente. De seguida, discute-se a parte do questionário atinente à caracterização sociodemográfica da amostra, sendo as escalas acima referidas discutidas em secções posteriores.

As variáveis sociodemográficas consistem, nomeadamente, nas seguintes dimensões de caracterização dos respondentes: Género (Masculino ou Feminino); Idade (entre 18 e 30 anos; entre 30 e 40 anos; entre 40 e 50 anos; entre 50 e 60 anos; mais do que 60 anos); Escolaridade (2º Ciclo do Ensino Básico; 3º Ciclo do Ensino Básico; Ensino Secundário; Licenciatura; Mestrado; Doutoramento) e Ramo de atividade (Indústria; Turismo; Saúde).

Do total dos 60 respondentes, 38 respostas, ou 63%, são do sexo Feminino, o que, porventura, espelha o maior peso da população feminina na estrutura de emprego dos sectores Turismo e Saúde.

Tabela 1. Distribuição da amostra por sexo

Sexo	Freq.	Percent.	Cum.
Feminino	38	63.33	63.33
Masculino	22	36.67	100
Total	60	100	

Do total dos 60 respondentes, 13 respostas ou 21.67% dos respondentes encontram-se no ramo “Indústria”, 33 respostas ou 55% no ramo “Turismo” e, por fim, 14 respostas ou 23.33% no ramo “Saúde”, como ilustrado na Tabela 2.

Tabela 2. Distribuição da amostra por ramo

Ramo	Freq.	Percent.	Cum.
Indústria	13	21.67	21.67
Turismo	33	55	76.67
Saúde	14	23.33	100
Total	60	100	

Analisando uma tabulação conjunta dos indicadores género e ramo, confirma-se que no sector Indústria predominam os respondentes do género Masculino, enquanto nos sectores do Turismo e da Saúde predominam os respondentes do sexo Feminino, como se documenta na tabela seguinte:

Tabela 3. Distribuição da amostra por ramo e género

Género	Ramo			Total
	Indústria	Turismo	Saúde	
Feminino	5	22	11	38
Masculino	8	11	3	22
Total	13	33	14	60

Infelizmente, não é possível verificar se as diferenças das frequências do Género por Ramo de Atividade correspondem ou são inflacionadas por diferenças na taxa de resposta por género (as respostas são voluntárias, recorde-se).

No que respeita à idade dos respondentes, de referir que 17 ou 28.33% dos respondentes têm uma idade compreendida entre os 18 e os 30 anos, 24 ou 40% dos respondentes têm uma idade compreendida entre os 30 e 40 anos, 14 ou 23.33% dos respondentes têm uma idade compreendida entre os 40 e os 50 anos, 4 ou 6.67% dos respondentes têm uma idade compreendida entre os 50 e 60 anos, enquanto, apenas, um dos respondentes ou 1.67% tem idade superior a 60 anos, como ilustrado na tabela seguinte. Porventura a baixa representatividade dos escalões etários mais elevados, nomeadamente acima dos 50 anos, poderá significar uma menor taxa de resposta por parte deste escalão etário, o que poderá estar relacionado com o meio usado para interface (Google Forms) e/ ou um menor interesse pelo tema em inquirição.

Tabela 4. Distribuição da amostra por idade

Idade (anos)	Freq.	Percent.	Cum.
18-30	17	28.33	28.33
30-40	24	40	68.33
40-50	14	23.33	91.67
50-60	4	6.67	98.33
> 60	1	1.67	100
Total	60	100	

No que respeita a distribuição da amostra por escolaridade dos respondentes, de salientar que apenas dois dos 60 respondentes possuem escolaridade ao nível do 2º Ciclo do Ensino Básico, enquanto que apenas cinco dos 60 respondentes possuem escolaridade ao nível do 3º Ciclo do Ensino Básico. O grau de escolaridade mais representado na amostra (moda) é o Ensino Secundário, que corresponde a 26 ou 43.33% dos respondentes. De notar que há um elevado grau de respondentes com ensino superior: 16 ou 26.67% dos respondentes possuem Licenciatura; 10 ou 16.67% dos respondentes possuem Mestrado e, por fim, um dos respondentes possui Doutoramento.

Tabela 5. Distribuição da amostra por escolaridade

Escolaridade	Freq.	Percent	Cum.
2º Ciclo do Ens. Básico	2	3.33	3.33
3º Ciclo do Ens. Básico	5	8.33	11.67
Ensino Secundário	26	43.33	55
Licenciatura	16	26.67	81.67
Mestrado	10	16.67	98.33
Doutoramento	1	1.67	100
Total	60	100	

3.2 Recolha dos dados primários

A recolha dos dados primários, como referido anteriormente, foi realizada por via de questionário elaborado com recurso ao software Google Forms (freeware), por ser de interface fácil para o respondente, que apenas tem que selecionar respostas “escolhas múltiplas”. Após se explicar aos Órgãos Sociais de Gestão (Conselho de Administração) das Organizações convidadas para participarem neste estudo o objetivo do estudo e respetivos méritos, bem como assegurar a confidencialidade e o anonimato das respostas, foi preparado e enviado um e-mail aos colaboradores das Organizações, com o link para o questionário, que esteve aberto durante o período compreendido entre 09 de Janeiro de 2021 e 21 de Fevereiro de 2021. Dado o contexto pandémico vivido, evitou-se a entrega de questionários físicos, o que poderá, eventualmente, ter condicionado uma maior taxa de resposta, tendo-se, assim, subalternizado o objetivo da maximização da taxa de resposta a legítimas preocupações de gestão de riscos sanitários. De notar que apenas foi permitido um inquérito por respondente. O Google Forms permite a construção de uma base de dados que armazena, numa folha de cálculo, a resposta de cada respondente (cada linha corresponde a uma resposta e cada coluna a uma variável). Os dados foram posteriormente tratados com recurso ao package de software estatístico Stata, versão 16.0, dado este software ser extremamente versátil para a manipulação de bases de dados, bem como para aplicação das mais variadas análises estatísticas no campo das ciências sociais, como é o caso das Ciências Económicas e Empresariais e Psicologia, entre outras.

3.3 Quantificação das escalas

3.3.1 Situational Test of Emotional Understanding – STEU–B

A escala Situational Test of Emotional Understanding – STEU–B é a versão curta (short) da escala como proposta e encontrada em Allen, Weissman, Hellwig, MacCann e Roberts (2014), que mede a compreensão emocional ou “Emotional Understanding”, uma componente crítica da Inteligência Emocional. Em cada item (pergunta), o respondente é requerido a responder a qual de cinco emoções é mais provável que resulte de uma dada situação emocional. Este teste tem uma forma longa, com 42 itens, e uma forma curta, com 19 itens. Allen et al (2014) demonstram que a forma curta do teste contém, para efeitos do estudo em apreço, a mesma informação estatística do que a forma longa, mas com economias de tempo ao nível da resposta (10 minutos em vez de 20 minutos). Por conseguinte, optou-se por utilizar a forma curta STEU-B, segundo Allen et al (2014). MacCann e Roberts (2008) e Roseman (2001) são duas referências e explicam a base da construção dos itens incluídos nesta escala. De notar que cada item contém apenas uma resposta certa, de acordo com o entendimento de peritos, como descrito em Allen et al (2014). Assim, caso a resposta seja correta (incorreta), é atribuído a numeração de 1 (0). Havendo 19 itens, o valor máximo desta escala é de 19 e o valor mínimo de 0, sendo o score STEU–B, por respondente, a simples soma aritmética dos itens respondidos (0 ou 1). De referir que não é sugerido pelos autores valores *cut-off* para se considerar o score como particularmente alto ou baixo. Em termos de fiabilidade (*reliability*) dos dados, Allen et al (2014) reportam um valor do alpha de Cronbach de 0.63 para a versão curta do teste.

3.3.2 Situational Test of Emotional Management – STEM–B

A escala Situational Test of Emotional Management – STEM – B mede a regulação emocional. Seguimos Allen, Rahman, Weissman, MacCann e Roberts (2014), que propõem uma forma curta (*Brief* ou B), que contém, num sentido estatístico e substantivo, em 18 itens, a informação que antes era obtida a partir de 44 itens (forma longa). Allen et al (2014) demonstram, com recurso ao Item Response Theory e Latent Class Analysis, que a aplicação destes 18 itens é suficiente para medir a capacidade do indivíduo em termos de gestão emocional (o que permite economias de tempo na aplicação do inquérito vis à vis a forma original, longa, com 44 itens, passando de cerca de 20 minutos para 10

minutos). Como referência na literatura sobre a forma longa deste teste, temos MacCann e Roberts (2008). Este teste foi desenvolvido com base em análise qualitativa de entrevistas semiestruturadas, e é pontuado segundo julgamento por parte de peritos. Em termos de fiabilidade (*reliability*) dos dados, Allen et al reportam um valor do alpha de Cronbach de 0.84 para a versão curta do teste.

O teste é ministrado através do inquérito, que solicita ao respondente que, perante uma breve descrição de uma situação emocional, deverá escolher uma de quatro possíveis respostas - sobre o curso de ação mais eficaz para gerir, quer as emoções que a pessoa visada sente por esta situação emocional que está a experienciar, bem como os problemas a resolver com esta situação. De notar que existe mais do que um curso de ação possível e que o objetivo não é identificar o que o respondente faria caso estivesse diretamente envolvido na situação, o mais agradável para os envolvidos, ou para quem toma a opção a seguir, mas sim, a resposta mais eficaz para a situação em questão. De salientar que certos itens admitem várias respostas certas, sendo algumas respostas mais válidas do que outras. Em apenas um dos 18 itens (item 4, mais especificamente) existe apenas uma resposta totalmente certa, sendo que as restantes três estão totalmente erradas. Assim, caso o respondente responda, neste item, a resposta certa, é cotado com 1; caso contrário, com 0. Nos outros itens, existem as seguintes combinações: {0;0.25;0.75}; {0;0.083333333;0.916666667};{0;0.166666667;0.833333333};{0;0.083333333;0.166666667;0.75}. Por conseguinte, temos que a soma dos *scores* por cada item é de 1 para todos os itens, porém, como apenas é possível uma resposta por item, e nem todos os itens admitem *scores* de 1, o score máximo nesta escala não é de 18, mas sim, e por sinal, de 14.16666666. De referir que não é sugerido pelos autores valores *cut-off* para se considerar o score como particularmente alto-baixo.

3.3.3 Mindful Self-Care Scale – MSCS

A escala de Mindful Self-Care segue Cook-Cottone e Guyker (2018) e Cook-Cottone (2016), segundo Versão Portuguesa, como proposta por Cabral, Martins, Castilho Freitas, Pato e Barreto Carvalho (2017). A escala Mindful Self-Care Scale (MSCS) procura ajudar os indivíduos a identificar áreas de força e fraqueza no comportamento de autocuidado (*self-care*), bem como intervenções que melhoram o autocuidado. De referir que a MSCS está negativamente correlacionada com o *burnout* e positivamente correlacionada com o bem-estar, a saúde mental, e a performance académica, laboral ou profissional. De acrescentar que o autocuidado é entendido como o processo diário de se estar consciente

de se atender às necessidades fisiológicas e emocionais próprias e básicas, incluindo a modelação da nossa rotina diária, relações, e ambiente necessários para promover o nosso autocuidado. O autocuidado mindful aborda, como o nome sugere, o autocuidado e adiciona a consciência mindful.

A escala consiste num total de 39 itens, alinhados com um conjunto de práticas acionáveis que promovem um bem-estar e sentimento positivo. Estes itens estão agrupados nas seguintes subescalas: Cuidados Físicos (8 itens); Relações de Apoio (5 itens); Consciência Mindful (4 itens); Auto-Compaixão e Sentido de Propósito Próprio (6 itens); Relaxamento Mindful (6 itens); Estrutura de Suporte (4 itens); (Cuidado) Clínico (6 itens). Cada item corresponde a uma pergunta que é respondida pelo respondente de acordo com uma escala de Likert (1=Nunca; 5=Sempre). Cada subescala é pontuada de modo normalizado, dividindo-se o total da pontuação pelo número de itens, ficando, assim, o score final compreendido entre 1 e 5. Não são reportados na literatura valores *cut-off* para a MSCS.

3.3.4 Self Compassion Scale – SELFCS

A Escala de Auto-Compaixão segue Neff (2003) – Self Compassion Scale (SCS) – foi adaptada para a Versão Portuguesa da Escala de Auto-Compaixão (segundo Neff (2003)), por Castilho, Pinto-Gouveia e Duarte (2015). Esta escala tem 26 itens, organizados, uma vez mais, por forma de inquérito em escolha múltipla, em que se admite apenas uma resposta por item para cada respondente. Esta medida de autorrelato de Auto-Compaixão avalia os três componentes básicos da Auto-Compaixão: Autobondade; Condição Humana ou Humanidade Comum; e, por fim, Mindfulness.

De referir que os 26 itens estão agrupados em seis subescalas: Autobondade (5 itens); Autojulgamento ou Autocriticismo (5 itens); Condição Humana (4 itens); Isolamento (4 itens); Mindfulness (4 itens) e Sobre-Identificação (4 itens). Cada item é respondido de acordo com uma escala de Likert (1=Quase Nunca a 5=Quase Sempre). A cotação total é obtida através do somatório da pontuação de todos os itens, sendo ainda calculados os valores para as subescalas. Para harmonizar os resultados e facilitar a comparação entre as subescalas, o total dos pontos por subescala é dividido pelo número de itens relativos a cada subescala. De notar que certos itens têm que ser recodificados uma vez que nestes itens a pergunta solicita algo negativo e não positivo (itens atinentes às subescalas Autocriticismo, Isolamento e Sobre-Identificação, nomeadamente). Os valores de fiabilidade ou consistência dos dados, como reportados por Neff (2003), variam por

subescala e situam-se acima de 0.7. De notar que não é reportado por Neff (2003) valores *cut-off* para se considerar um score como particularmente alto-baixo.

3.3.5 Job Satisfaction Survey – JSS

A escala de Job Satisfaction Survey (JSS) segue o trabalho de Paul E. Spector,¹ e foi traduzida e adaptada para a Versão Portuguesa da Escala de Satisfação no Trabalho por C., Barreto Carvalho e J, Silva (2012). A escala JSS é constituída por 36 itens, com nove subescalas, que avaliam a atitude dos empregados relativamente ao seu trabalho e diversos aspectos do mesmo. Cada uma das nove subescalas é avaliada com base em quatro itens, e um score total é calculado para todos os itens. É usada uma escala ordenada sumativa, com seis escolhas por item, compreendida entre “discordo muito” e “concordo muito” (numa lógica de escala de Likert). As nove subescalas são: i) Salário; ii) Promoção; iii) Supervisão; iv) Benefícios (*Fringe Benefits*); v) Recompensas (*Contingent Rewards*); vi) Condições Trabalho; vii) Colegas; viii) Natureza Trabalho, e ix) Comunicação. De notar que a escala JSS pode ser usada em qualquer tipo de organização, independentemente do sector de atividade. Certos itens estão organizados em forma inversa ou negativa, pelo que têm que ser recodificados para poderem ser comparados com os itens que estão organizados em forma direta ou positiva. Spector reporta índices de consistência (alpha de Cronbach) que variam entre 0.60 e 0.81 para as nove subescalas e um valor de 0.91 para o total dos 36 itens. Spector recomenda duas abordagens para se aquilatar se um indivíduo se encontra satisfeito ou insatisfeito com o seu trabalho. Uma abordagem normativa poderá comparar o grupo-alvo com as normas das amostras na literatura (com valores referência fornecidos pelo próprio Spector, com base nos sucessivos estudos realizados). Estes valores de referência existem para certas profissões e organizações, mas com especial incidência para os EUA e Canadá. De notar que estas normas resultam não de estudos universais, mas sim de uma partilha não estruturada (e não solicitada ou organizada por Spector, mas sim voluntária) e acumulada de diversos estudos. Uma outra abordagem, numa lógica absoluta, assume um valor, arbitrário, que representa dicotomicamente satisfação/ insatisfação. Dado que a escala JSS usa uma resposta de 1-6 pontos, assume-se que *scores* de 1 e 2 representam insatisfação, 3 e 4 ambivalentes e 5 e 6 satisfação. Assim, para subescalas com quatro itens cada, teríamos que valores agregados até 8 correspondem a insatisfação, 8 a 12 ambivalentes, e, por fim,

¹ Ver <http://paulspecter.com/scales/pauls-no-cost-assessments/job-satisfaction-survey-jss/>.

acima de 12 satisfação. Ainda se considera uma simplificação desta ordenação, em que *scores* de 4 a 12 representam insatisfação e de 12 a 24 satisfação. A escala global de 36 itens é normalizada para se seguir estes *cut-offs*. Como se verá mais adiante, serão construídas variáveis dummy para se analisar os determinantes empíricos da Job Satisfaction, de acordo com a lógica acima descrita.

3.3.6 Valorização e Reconhecimento do Trabalho – VR

Foi ainda considerado um conjunto de perguntas que visou avaliar o sentimento do respondente relativamente à valorização e reconhecimento do seu trabalho, como percebido pelo próprio. Esta escala de valorização e reconhecimento do seu trabalho (VR) contém sete itens. Os itens foram criados pela autora. É usada uma escala de Likert (de 1 = Discordo Muito a 6 = Concordo Muito). Por conseguinte, *scores* elevados correspondem a um manifesto sentimento de valorização e reconhecimento.

3.4 Análises qualitativa e quantitativa: análise estatística

Nesta secção descreve-se a metodologia de análise dos dados primários recolhidos. Pela natureza do inquérito ministrado, procedeu-se, desde logo, a uma análise qualitativa dos dados, procurando-se perceber como os valores dos *scores* das diferentes escalas podem ser considerados, isto é, se altos ou baixos, e, obviamente, se são encontrados padrões de acordo como os indicadores sociodemográficos. Numa abordagem quantitativa, são usadas estatísticas descritivas, quer de localização, quer de dispersão. São usadas estatísticas que visam avaliar a consistência dos dados, como o alpha de Cronbach e parâmetro de fiabilidade (*reliability parameter*, calculado a partir de análise fatorial e testado com recurso a um teste paramétrico não linear com base num modelo de Máxima Verosimilhança). São usados coeficientes de correlação de Pearson para avaliar correlações entre escalas e subescalas e respetivos p-values. São realizados testes de comparação de médias (t-test) para subgrupos, bem como testes Anova para testes de médias entre grupos. Dado o objetivo de explicar a Job Satisfaction como função, inter alia fatores, da Auto-Compaixão e Inteligência Emocional, por um lado, e a natureza ordinal da Job Satisfaction, por outro, são aplicados modelos probit ordenado e logit ordenado, por serem modelos adequados para determinação dos determinantes de variáveis dependentes limitadas. De referir, ainda, que foi empregue análise gráfica, como scatter-plot e box-plot, para avaliar correlações e certos padrões hipotéticos na

distribuição dos resultados, respetivamente. As análises referidas são passíveis de serem empregues neste estudo, com a dimensão da amostra de 60 respondentes.

Exposto o método de construção da amostra, de recolha dos dados primários, bem como a quantificação das diferentes escalas aplicadas, apresentam-se, de seguida, os resultados relativos à mensuração das escalas e sua interpretação.

CAPÍTULO IV – RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Consistência interna dos dados

Iniciamos a discussão dos resultados com uma discussão da consistência interna dos dados, dado que o questionário consiste, essencialmente, no preenchimento/ endossamento de várias escalas, usadas em Psicologia e nas Ciências Económicas e Empresariais. A análise da consistência interna dos dados assentou, num primeiro momento, na análise das correlações dos *scores* das diferentes escalas e subescalas. Posteriormente, de uma forma mais sintética, usou-se o alpha de Cronbach. Por fim, usou-se, ainda, o parâmetro de fiabilidade (*reliability parameter*).

MSCS – A escala MSCS contém diversas subescalas. Cada item está codificado como variável numérica e é apresentado neste estudo segundo as iniciais de cada subescala, seguido do numeral que indexa o item, seguido do sufixo n que denota a natureza numérica da variável); assim, temos como prefixo uma mnemónica para a subescala (ex. *cf* representa Cuidados Físicos; *cf_in* representa o valor numérico do item *i* para a subescala Cuidados Físicos e assim sucessivamente). De seguida apresentam-se as correlações parciais de Pearson para os itens intra subescala. Como se pode verificar, as correlações são positivas e elevadas (larga maioria) e estatisticamente significativas (p-values reportados por baixo dos coeficientes de correlação parcial).

A Tabela 6 apresenta os coeficientes de correlação entre os diferentes itens da subescala Cuidados Físicos.

Tabela 6. Coeficientes correlação subescala cuidados físicos (p-values)

	cf1n	cf2n	cf3n	cf4n	cf5n	cf6n	cf7n	cf8n
cf1n	1.0000							
cf2n	0.5614 0.0000	1.0000						
cf3n	0.3893 0.0021	0.6218 0.0000	1.0000					
cf4n	0.2958 0.0218	0.4147 0.0010	0.2858 0.0269	1.0000				
cf5n	0.1748 0.1816	0.1827 0.1624	0.0745 0.5716	0.5911 0.0000	1.0000			
cf6n	0.2713 0.0360	0.3308 0.0098	0.2186 0.0934	0.1876 0.1512	0.1592 0.2243	1.0000		
cf7n	0.2695 0.0373	0.3652 0.0041	0.3657 0.0041	0.8088 0.0000	0.4932 0.0001	0.1094 0.4052	1.0000	
cf8n	0.1368 0.2972	0.1199 0.3615	0.1037 0.4305	0.3823 0.0026	0.2187 0.0932	0.0297 0.8218	0.2677 0.0387	1.0000

De referir que o alpha de Cronbach para o conjunto dos diferentes itens da subescala Cuidados Físicos é de 0.78, o que pode ser considerado elevado e em linha com os valores encontrados na literatura. Ainda, no campo da análise da consistência dos dados recolhidos, analisou-se o parâmetro de fiabilidade (*reliability parameter*), aplicando um Modelo de Equações Estruturais. Seguiu-se a abordagem como proposta por Baldwin (2019). De modo sintético, assumiu-se que existe uma variável latente (isto é, não observada ou fator) comum a todos os itens desta subescala, sendo as respostas obtidas explicadas por esta variável latente, bem como por um ruído idiossincrático ou específico a cada item. De salientar que cada subescala é desenhada para medir um fator comum (neste caso, propensão para “mindful self care physical care”), pelo que se pressupõe que

a variância comum aos itens que pertencem a esta subescala reflete o fator comum. Todavia, há várias outras razões que podem conduzir a variabilidade nos itens (desde diferentes sensibilidades ou cargas dos respondentes relativamente ao fator comum, erros dos respondentes ao responder, diferentes perceções dos respondentes para as perguntas, inclusive por questões de interpretação semântica, entre outras razões). Assim, podemos decompor a variância observada num dado item em duas componentes:

$$\sigma_{x_i}^2 = \sigma_c^2 + \sigma_U^2 \quad (1)$$

em que $\sigma_{x_i}^2$ representa a variância do item i , σ_c^2 representa a variância comum e σ_U^2 representa a variância do fator único. O parâmetro de fiabilidade, ω , (“*reliability parameter*”) da subescala é dado pela proporção da variância total que é devida à variância comum:

$$\omega = \frac{\sigma_c^2}{\sigma_c^2 + \sigma_U^2} \quad (2)$$

De referir que a fiabilidade dos dados aborda a consistência dos dados, independentemente da eficácia ou validade dos mesmos (no sentido em que é correto usar esta escala como meio para medir e ou explicar um conjunto de fenómenos). Para medir σ_c^2 ajustou-se um Modelo de Equações Estruturais (Structural Equations Model, SEM), assumindo um fator comum a todos os itens da subescala Cuidados Físicos. A partir do modelo SEM, podemos obter os factor loadings, que podem ser interpretados num contexto de análise de regressão da forma usual. Tendo obtido os factor loadings, é possível escrever ω da seguinte forma:

$$\omega = \frac{\Sigma(\lambda_i^2)\varphi_{11}}{\Sigma(\lambda_i^2)\varphi_{11} + \Sigma\theta_{ii}} \quad (3)$$

em que $\sigma_c^2 = \Sigma(\lambda_i^2)\varphi_{11}$ é a variância comum, dada, por sua vez, pelo somatório do quadrado dos factor loadings (λ_i) multiplicado pela variância do fator comum (φ_{11}), e $\sigma_U^2 = \Sigma\theta_{ii}$ é a variância atribuída aos termos únicos, dada, por sua vez, pelo somatório das variâncias individuais (θ_{ii}). O índice ou subscrito i representa o item. O Modelo SEM

é estimado pelo método da Máxima Verosimilhança, com um bom *fit* estatístico.² Uma vez estimado o Modelo SEM, é possível calcular ω e testar a hipótese se ω é estatisticamente diferente de zero, através de um teste que considera uma combinação não linear dos parâmetros estimados (Baldwin 2019, Cap. 11).

Tabela 7. Parâmetro Fiabilidade MSCS

	Coef.	Desv. Pad.	z	P> z	[95% Intervalo Confiança]
ω	0.756093	0.046529	16.25	0.000	.6648979 .8472889

Como se pode verificar, ω é estimado com elevada precisão (baixo desvio-padrão, elevada estatística z e baixo p-value, com o Intervalo de Confiança a 95% a não conter zero) e elevado. De notar que, tal como para o alpha de Cronbach, não existe um critério universal para se considerar aceitável ou não um determinado valor do parâmetro de fiabilidade ω . Todavia, o valor estimado é considerado elevado, tendo em conta as referências encontradas na literatura sobre SEM e aplicações às Ciências Sociais. Por conseguinte, concluímos que a consistência da subescala Cuidados Físicos é, deveras, elevada.

Proseguiu-se de igual forma com a análise das consistências das restantes subescalas, nomeadamente, através da análise das correlações dos diferentes itens para cada subescala, bem como do alpha de Cronbach. Para parcimónia de exposição, não são reportados os parâmetros de fiabilidade, uma vez que são, tal como o alpha de Cronbach, elevados.

² Por parcimónia de exposição, não é apresentado o output do Modelo SEM, mas está disponível, se requisitado.

A Tabela 8 apresenta os coeficientes de correlação entre os diferentes itens da subescala Relações de Apoio.

Tabela 8. Coeficientes correlação subescala relações apoio (p-values)

	ra1n	ra2n	ra3n	ra4n	ra5n
ra1n	1.0000				
ra2n	0.8121 0.0000	1.0000			
ra3n	0.7742 0.0000	0.8622 0.0000	1.0000		
ra4n	0.7981 0.0000	0.7755 0.0000	0.7880 0.0000	1.0000	
ra5n	0.8305 0.0000	0.7683 0.0000	0.7462 0.0000	0.7387 0.0000	1.0000

Todas as correlações são elevadas e positivas (no sentido estatístico usual). O alpha de Cronbach é 0.9478.

A Tabela 9 apresenta os coeficientes de correlação entre os diferentes itens da subescala Cuidados Físicos.

Tabela 9. Coeficientes correlação subescala consciência mindful (p-values)

	cm1n	cm2n	cm3n	cm4n
cm1n	1.0000			
cm2n	0.8235 0.0000	1.0000		
cm3n	0.4946 0.0001	0.5174 0.0000	1.0000	
cm4n	0.6818 0.0000	0.7258 0.0000	0.5918 0.0000	1.0000

Todas as correlações são elevadas e positivas (no sentido estatístico do termo). O alpha de Cronbach é 0.8771.

A Tabela 10 apresenta os coeficientes de correlação entre os diferentes itens da subescala Autocuidados e Sentido de Propósito Próprio.

Tabela 10. Coef. correlações subescala autocuidados e sentido propósito (p-values)

	acsp1n	acsp2n	acsp3n	acsp4n	acsp5n	acsp6n
acsp1n	1.0000					
acsp2n	0.6206 0.0000	1.0000				
acsp3n	0.5395 0.0000	0.6523 0.0000	1.0000			
acsp4n	0.2717 0.0357	0.2474 0.0567	0.3614 0.0046	1.0000		
acsp5n	0.5144 0.0000	0.5446 0.0000	0.4866 0.0001	0.5459 0.0000	1.0000	
acsp6n	0.5088 0.0000	0.4282 0.0006	0.5759 0.0000	0.4480 0.0003	0.6576 0.0000	1.0000

Todas as correlações são elevadas e positivas (no sentido estatístico do termo). O alpha de Cronbach é 0.8477.

A Tabela 11 apresenta os coeficientes de correlação entre os diferentes itens da subescala Relaxamento Mindful.

Tabela 11. Coeficientes correlações subescala relaxamento mindful (p-values)

	rm1n	rm2n	rm3n	rm4n	rm5n	rm6n
rm1n	1.0000					
rm2n	0.6081 0.0000	1.0000				
rm3n	0.5358 0.0000	0.4000 0.0015	1.0000			
rm4n	0.4693 0.0002	0.5993 0.0000	0.4333 0.0005	1.0000		
rm5n	0.3250 0.0113	0.4744 0.0001	0.3147 0.0143	0.5438 0.0000	1.0000	
rm6n	0.4016 0.0015	0.4459 0.0004	0.5237 0.0000	0.4009 0.0015	0.4351 0.0005	1.0000

Todas as correlações são elevadas e positivas (no sentido estatístico do termo). O alpha de Cronbach é 0.8369.

A Tabela 12 apresenta os coeficientes de correlação entre os diferentes itens da subescala Cuidados Físicos.

Tabela 12. Coeficientes correlações subescala estrutura de suporte (p-values)

	es1n	es2n	es3n	es4n
es1n	1.0000			
es2n	0.5736 0.0000	1.0000		
es3n	0.3836 0.0025	0.5703 0.0000	1.0000	
es4n	0.4685 0.0002	0.5631 0.0000	0.5784 0.0000	1.0000

Todas as correlações são positivas (inclusive no usual sentido estatístico do termo). O alpha de Cronbach é 0.8044.

A Tabela 13 apresenta os coeficientes de correlação entre os diferentes itens da subescala Cuidados Físicos.

Tabela 13. Coeficientes correlações subescala cuidados clínicos (p-values)

	cl1n	cl2n	cl3n	cl4n	cl5n	cl6n
cl1n	1.0000					
cl2n	0.4983 0.0001	1.0000				
cl3n	0.3980 0.0016	0.2999 0.0199	1.0000			
cl4n	0.3470 0.0066	0.2796 0.0305	0.6340 0.0000	1.0000		
cl5n	0.4846 0.0001	0.4146 0.0010	0.3370 0.0085	0.2959 0.0217	1.0000	
cl6n	0.4814 0.0001	0.4540 0.0003	0.1824 0.1630	0.2135 0.1014	0.7527 0.0000	1.0000

Todas as correlações são positivas (inclusive no usual sentido estatístico do termo). O alpha de Cronbach é 0.7950.

A Tabela 14 apresenta os coeficientes de correlação entre os diferentes itens da subescala Cuidados Físicos.

Tabela 14. Coeficientes Correlações Subescala Geral (p-values)

	geral1n	geral2n	geral3n
geral1n	1.0000		
geral2n	0.8414 0.0000	1.0000	
geral3n	0.7481 0.0000	0.7328 0.0000	1.0000

Todas as correlações são elevadas e positivas (inclusive no usual sentido estatístico do termo). O alpha de Cronbach é 0.9108.

De seguida apresentam-se as correlações entre as diferentes subescalas que compõem a escala MSCS³.

Tabela 15. Coeficientes de correlação subescalas MSCS (p-values)

	cfi	ran	cmn	acspn	rmn	esn	cln
cfi	1.0000						
ran	0.3738 0.0033	1.0000					
cmn	0.2965 0.0214	0.6605 0.0000	1.0000				
acspn	0.4124 0.0011	0.6766 0.0000	0.7118 0.0000	1.0000			
rmn	0.3858 0.0023	0.6253 0.0000	0.5533 0.0000	0.6489 0.0000	1.0000		
esn	0.3408 0.0077	0.6720 0.0000	0.5955 0.0000	0.6451 0.0000	0.6101 0.0000	1.0000	
cln	0.5544 0.0000	0.6853 0.0000	0.5416 0.0000	0.6956 0.0000	0.7031 0.0000	0.6054 0.0000	1.0000

Como se pode verificar a partir da inspeção da tabela acima, todas as subescalas integrantes da escala MSCS apresentam correlações positivas e estatisticamente significativas aos usuais níveis de confiança. Ademais, de referir que o alpha de Cronbach para estas subescalas é 0.9033. Por fim, o alpha de Cronbach para a totalidade dos itens da MSCS é 0.9565 (excluindo item geral, como explicado anteriormente). Em conclusão, a escala MSCS apresenta elevada consistência interna.

Self Compassion Scale (SELFCS) – A escala de Auto-Compaixão (SELFCS) é composta por 26 itens, que estão agrupados nas seguintes seis subescalas, que apresentam, cada qual, os seguintes alpha de Cronbach: i) Autobondade 0.8743; ii) Autoajuizamento (ou Autocriticismo) 0.7382; iii) Humanidade Comum 0.7690; iv) Isolamento 0.7969; v) Mindfulness 0.7268; vi) Sobreidentificação 0.8287. O alpha de Cronbach entre as seis

³ De notar que é excluída a subescala “Geral”, pois segundo a autora esta subescala não integra o cálculo final da escala MSCS.

subescalas é 0.8175, enquanto o alpha de Cronbach para a totalidade dos 26 itens é 0.9119. Em conclusão, dados os valores dos alpha de Cronbach, conclui-se que a escala SELFCS apresenta elevada consistência interna.

Tabela 16. Coeficientes de correlação subescalas SELFCS

	Autobondade	Autojuizamento	Humanid. Comum	Isolamento	Mindfulness	Sobre Identificação
Autobondade	1.0000					
Autojuizamento	-0.2459 0.0582	1.0000				
Humanid. Comum	0.6360 0.0000	-0.4768 0.0001	1.0000			
Isolamento	-0.0855 0.5159	0.7551 0.0000	-0.3170 0.0136	1.0000		
Mindfulness	0.7241 0.0000	-0.2767 0.0324	0.6708 0.0000	-0.1481 0.2588	1.0000	
Sobre Identificação	-0.1563 0.2330	0.8316 0.0000	-0.2603 0.0446	0.7839 0.0000	-0.1242 0.3443	1.0000

De notar que os coeficientes de correlação apresentados na Tabela 16 apresentam os mesmos sinais como encontrados em Neff (2003, pp. 232).

Job Satisfaction Survey (JSS) – A escala Job Satisfaction (JSS) é constituída por 36 itens, que estão agrupados nas seguintes nove subescalas, que apresentam, cada qual, os seguintes alpha de Cronbach: i) Salário 0.6655; ii) Promoção 0.5904; iii) Supervisão 0.8534; iv) Benefícios 0.5186; v) Recompensas 0.7564; vi) Condições Trabalho 0.8072; vii) Colegas 0.6100; viii) Natureza Trabalho 0.6915; iv) Comunicação 0.6106. O alpha de Cronbach entre as subescalas é 0.8193. A Tabela 17 apresenta os coeficientes de correlação entre as subescalas da JSS.

Tabela 17. Coeficientes correlação subescalas JSS (p-values)

	Salário	Promoção	Supervisão	Benefícios	Recompensas	Cond. Trab.	Colegas	Nat. Trabalho	Comunicação
Salário	1.000								
Promoção	0.530 0.000	1.000							
Supervisão	0.120 0.362	0.328 0.010	1.000						
Benefícios	0.609 0.000	0.589 0.000	0.300 0.020	1.000					
Recompensas	0.653 0.000	0.560 0.000	0.384 0.003	0.659 0.000	1.000				
Cond. Trab.	0.342 0.007	0.093 0.478	0.331 0.010	0.322 0.012	0.385 0.002	1.000			
Colegas	0.184 0.160	0.315 0.014	0.551 0.000	0.399 0.002	0.353 0.006	0.169 0.196	1.000		
Nat. Trabalho	-0.047 0.722	0.132 0.314	0.351 0.006	0.007 0.961	-0.042 0.751	-0.076 0.564	0.442 0.000	1.000	
Comunicação	0.313 0.015	0.430 0.001	0.397 0.002	0.286 0.027	0.544 0.000	0.267 0.039	0.584 0.000	0.266 0.040	1.000

As correlações entre as subescalas da JSS são, em larga maioria, positivas e estatisticamente significativas. Dados os valores dos alpha de Cronbach, concluímos que a escala JSS apresenta uma interessante consistência interna.

STEU-B – A escala STEU-B não tem subescalas e os seus 19 itens apresentam um alpha de Cronbach de 0.6481, pelo que a escala STEU-B apresenta aceitável consistência interna, em linha com os valores apresentados na literatura.

STEM-B – A escala STEM-B não tem subescalas e os seus 18 itens apresentam um alpha de Cronbach de 0.6637, pelo que a escala STEM-B apresenta aceitável consistência interna, em linha com os valores apresentados na literatura.

Valorização e Reconhecimento no Trabalho – Esta escala foi criada pela autora e esta é primeira que é aplicada a uma amostra. Por conseguinte, é importante averiguar a validade e a consistência interna, pelo que, além do alpha de Cronbach, estimamos o parâmetro de fiabilidade (*omega*, ω), tal como sugerido por Baldwin (2019) e anteriormente apresentado para a escala MSCS, a título exemplificativo da sua definição, relevância e metodologia de estimação. A escala Valorização e Reconhecimento do Trabalho (VR) apresenta sete itens com um alpha de Cronbach de 0.8196, pelo que apresenta apropriada consistência interna. De seguida apresenta-se o valor estimado para

o parâmetro de fiabilidade (*omega*, ω), bem como o respetivo desvio padrão e teste de significância (por máxima verosimilhança, após estimar modelo SEM, no Stata 16.0).

Tabela 18. Parâmetro Fiabilidade VR

	Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]	
ω	0.82729	0.034022	24.32	0.000	.7606077	.8939728

Como se pode verificar, o valor estimado para o parâmetro de fiabilidade é de 0.82729, o que é muito elevado, e estatisticamente significativo. Por conseguinte, podemos concluir que esta nova escala VR, introduzida neste estudo, apresenta elevada consistência interna.

Em síntese, conclui-se esta seção com a observação de que todas as escalas e subescalas consideradas no presente estudo apresentam interessantes níveis de consistência interna.

4.2 Quantificação das escalas: estatísticas descritivas e análise qualitativa

Nesta seção procedeu-se à quantificação das escalas, acompanhada de uma análise descritiva e qualitativa.

Mindful Self-Care Scale (MSCS) – A Tabela 19 apresenta os valores médios (M) e dos desvios padrão (DP) para a escala MSCS, bem como para as suas subescalas.

Tabela 19. Estatísticas descritivas MSCS

	Masculino		Feminino		Total	
	M	DP	M	DP	M	DP
MSCS	3.00	0.58	3.24	0.61	3.16	0.61
Cuidados Físicos	2.70	0.64	2.65	0.58	2.67	0.60
Relações Apoio	3.53	0.96	3.81	0.98	3.70	0.97
Consciência Mindful	3.17	0.69	3.31	0.78	3.26	0.74
Autocuidado e Sentido Propósito	2.89	0.57	3.33	0.77	3.17	0.73
Relaxamento Mindful	2.77	0.84	3.09	0.75	2.97	0.79
Estrutura Suporte	3.39	0.78	3.51	0.71	3.46	0.73
Cuidados Clínicos	2.58	0.56	3.01	0.76	2.85	0.72

Em média, o género feminino obteve *scores* médios mais altos, com exceção da subescala Relações Apoio. Desta feita, e uma vez que o score máximo, que se pode obter em cada uma das subescalas da MSCS, é de 5, analisando os resultados, podemos dizer que em termos de Cuidados Físicos, tanto homens como mulheres apresentam um score médio acima do score médio, 2.70 e 2.65 respectivamente. No que concerne às Relações de Apoio, o score médio apresentado para os homens foi de 3.53 e de 3.81, para as mulheres, valores acima do score médio da subescala. Relativamente à Consciência Mindful, os *scores* apresentados, tanto para homens como para as mulheres, foi acima do score médio, sendo que o score médio das mulheres é mais elevado, 3.17 para os homens e 3.31 para as mulheres. Em relação ao Autocuidado e Sentido de Propósito, os *scores* médios revelados foram acima do score médio desta subescala, o score médio para os homens foi de 2.89 e para as mulheres foi de 3.33. No que respeita ao Relaxamento Mindful, o score médio dos homens foi de 2.77, enquanto para as mulheres foi de 3.09, ambos os *scores* acima do score médio da subescala. Considerando os *scores* da Estrutura de Suporte, estes foram acima da média, sendo que os homens tiveram um score médio de 3.39 e as mulheres tiveram um score médio de 3.51. No que toca aos Cuidados Clínicos, o score médio dos Homens foi de 2.58, score abaixo do score médio da subescala, enquanto as mulheres obtiveram um score de 3.01, sendo que ambos os *scores* estão acima do score médio.

Importa referir que estes valores podem ser considerados elevados, atendendo a que se encontram acima dos *scores* médios para cada escala, sendo que os *scores* foram predominantemente mais elevados para as mulheres, e que poderão ser indiciadores de que os colaboradores que participaram neste estudo poderão ter não só uma boa saúde mental, como uma boa performance profissional e sentirem-se bem, atendendo a que estas variáveis estão positivamente correlacionadas com a MSCS.

Self-Compassion Scale (SELFCS) – De seguida, apresentamos, na Tabela 20, os valores médios e desvios padrão da escala SELFCS e respetivas subescalas, por género e total da amostra.

Tabela 20. Estatísticas descritivas SELFCS

	Masculino		Feminino		Total	
	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>
SELFCS	3.06	0.23	3.13	0.46	3.10	0.39
Autobondade	2.68	0.63	2.95	0.84	2.85	0.77
Auto-Ajuizamento	3.18	0.71	3.07	0.64	3.11	0.66
Humanidade Comum	2.94	0.58	3.19	0.77	3.10	0.71
Isolamento	3.32	0.69	3.25	0.77	3.28	0.74
Mindfulness	3.03	0.59	3.11	0.67	3.08	0.64
Sobre Identificação	3.18	0.83	3.18	0.76	3.18	0.78

Em média, o género feminino obteve *scores* médios mais altos, com a excepção da subescala Auto – Ajuizamento e Isolamento. Desta feita e uma vez que o score máximo, que se pode obter em cada uma das subescalas da SELCS, é de 5, analisando os resultados, podemos dizer que em termos de Autobondade, tanto homens como mulheres apresentam um score médio acima do score médio, 2.86 e 2.95 respectivamente. No que concerne ao Autoajuizamento, o score médio apresentado para os homens foi de 3.18 e de 3.07, para as mulheres, valores acima do score médio da subescala. Relativamente à Humanidade Comum, os *scores* apresentados, tanto para homens como para as mulheres, foram acima do score médio, sendo que o score médio das mulheres é mais elevado, 2.94 para os homens e 3.19 para as mulheres. Em relação ao Isolamento, os *scores* médios revelados foram acima do score médio desta subescala, o score médio para os homens foi de 3.32 e para as mulheres foi de 3.25. No que respeita ao Mindfulness, o score médio dos homens foi de 3.03, enquanto para as mulheres foi de 3.11, sendo que ambos os *scores* se encontram acima do score médio da subescala. Considerando os *scores* da Sobre Identificação, estes foram acima da média, sendo que os homens e as mulheres obtiveram um score médio igual de 3.18.

Os resultados evidenciados por Kristin Neff, autora da escala SELFCS, apontam para o facto de a Auto-Compaixão estar positivamente correlacionada com a saúde mental, sendo que pessoas com Auto-Compaixão têm uma probabilidade mais baixa de desenvolverem quadros depressivos, de ansiedade e de insatisfação com a vida.

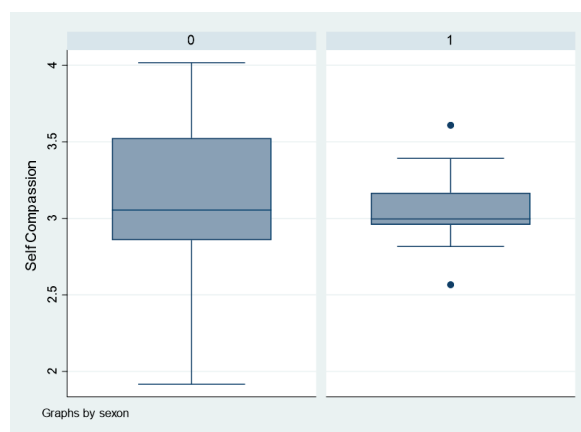
Atendendo a que a Auto-Compaixão assume a auto bondade como parte integrante, ao invés do autocriticismo, é esperado que *scores* obtidos na SELFCS tenham uma correlação negativa com as medidas do autocriticismo. Assim, é esperado que os resultados da SELFCS tenham uma correlação positiva com medidas de conexão social, atendendo a que a Auto-Compaixão engloba o facto de se ver o sofrimento dos outros à luz de uma experiência de humanidade comum. Ademais, uma vez que a Auto-

Compaixão engloba um estado de boa saúde mental e funciona como um factor protetor em relação às experiências negativas da vida, é esperado que os *scores* da SELFCS apresentem uma correlação positiva com medidas de Inteligência Emocional.

O estudo da SELFCS também contemplou as diferenças de sexo em relação à Auto-Compaixão. Uma vez que as mulheres têm, por norma, um sentido de “self” mais interdependente (Cross e Madson, 1997; Gilligan, 1988) e são mais empáticas do que os homens (Eisenberg e Lennon, 1983; Zahn-Waxler, Cole e Barrett, 1991), é esperado que as mulheres sejam mais autocompassivas do que os homens. Por outro lado, existe evidência empírica que sugere que as mulheres têm uma tendência natural para serem mais autocríticas e de terem mais comportamentos de ruminação do que os homens (Leadbeater, Kuperminc, Blatt, e Hertzog, 1999; Nolen-Hoeksema, Larson, e Grayson, 1999), sugerindo assim que as mulheres poderão observar valores de Auto-Compaixão mais baixos. Desta feita, considerando este conflito de expectativas, não se conseguiu obter conclusões relativamente à correlação entre Auto-Compaixão e sexo.

Da análise da Figura 1, observa-se uma distribuição dos *scores* da SELFCS mais elevada para as mulheres do que para os homens.

Figura 1. Box-plot SELFCS por género



Legenda: 0 – Mulher, 1 – Homem

Job Satisfaction (JSS) – De seguida, apresentamos, na Tabela 21, os valores médios e desvios padrão da escala JSS e respetivas subescalas, por género e total da amostra.

Tabela 21. Estatísticas descritivas JSS

	Masculino		Feminino		Total	
	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>
JSS	13.73	2.44	14.33	2.61	14.11	2.54
Salário	11.32	4.44	11.26	4.26	11.28	4.29
Promoção	11.86	4.49	11.76	3.59	11.80	3.90
Supervisão	15.82	4.88	17.47	5.43	16.87	5.25
Benefícios	11.91	3.68	11.89	3.83	11.90	3.74
Recompensas	12.00	4.83	12.79	3.86	12.50	4.22
Condições Trabalho	13.59	1.94	13.42	2.80	13.48	2.50
Colegas	15.91	3.50	16.76	4.10	16.45	3.88
Natureza Trabalho	17.09	3.52	18.61	3.72	18.05	3.69
Comunicação	14.09	3.52	14.97	3.98	14.65	3.81

Por forma a interpretarmos os resultados obtidos na Job Satisfaction Scale, iremos considerar os seguintes *cut-offs*, que sinalizam o grau de insatisfação e de satisfação relativamente ao trabalho. Em concreto, *scores* de 4 a 12 representam insatisfação com o trabalho, enquanto *scores* de 12 a 24 representam satisfação com o trabalho, de acordo com Spector (1997).

Assim sendo, e analisando as nove subescalas da Job Satisfaction, relativamente às diferenças verificadas entre homens e mulheres, temos que o score médio verificado para os homens é de 13.73 e para as mulheres é de 14.33, o que nos leva a constatar que tanto homens como mulheres estão satisfeitos com o seu trabalho. Considerando cada uma das subescalas, no que respeita ao Salário, o score médio apresentado para os homens é de 11.32 e para as mulheres é de 11.26, o que significa que estes não estão satisfeitos com o salário que auferem. Relativamente à subescala Promoção (oportunidades de promoção), o score médio dos homens é de 11.86 e o das mulheres é de 11.76; estes valores são indicadores de insatisfação. No que concerne à Supervisão (Chefia direta), os homens apresentaram um score médio de 15.82, e as mulheres obtiveram um score médio de 17.47, sendo estes valores muito elevados, o que corresponde a uma grande satisfação no que concerne à relação que detêm com a sua chefia direta. Por seu turno, ao analisarmos a subescala dos Benefícios (monetários e não monetários), os *scores* médios obtidos foram de 11.91 para os homens e de 11.89 para as mulheres, valores que nos remetem para o nível de insatisfação, ainda que no limiar superior do nível de insatisfação. No que diz respeito às Recompensas (Reconhecimento e Recompensas pelo bom desempenho), o score médio obtido para os homens foi de 12 e para as mulheres de 12.79, sendo que podemos afirmar que tanto homens como mulheres se encontram satisfeitos em relação

às recompensas recebidas. Relativamente às Condições de Trabalho, o score médio obtido para os homens foi de 13.59 e para as mulheres foi de 13.42, colocando, ambos, mulheres e homens, numa posição de satisfação em relação às condições que lhes são oferecidas no trabalho. Em termos da subescala Colegas, os *scores* médios que se verificaram para homens e mulheres foram de 15.91 e 16.76, respetivamente, sendo estes resultados elevados, o que significa que existe uma grande satisfação no que respeita à relação que têm com os seus colegas. Em termos de resultados obtidos na subescala - Natureza do Trabalho (tipo de tarefas desempenhadas), estes *scores* médios foram muito elevados, de 17.09 para os homens e de 18.61, resultados que se traduzem numa grande satisfação com a Natureza de trabalho que realizam. Por último, temos a subescala da Comunicação (comunicação dentro do trabalho), na qual o score médio obtido pelos homens foi de 14.09 e o das mulheres foi de 14.97, sendo que estes resultados revelam satisfação com o tipo e forma de comunicação existente nos seus locais de trabalho.

De referir que Spector (<https://paulspector.com/>) apresenta valores de referência para os *scores* de satisfação com o trabalho, quer para a escala JSS, quer para as nove subescalas da escala JSS, para diferentes profissões e organizações (com especial incidência no universo da América do Norte). Por sinal, Spector apresenta valores de referência para os profissionais de saúde, o que permite, desta forma, uma comparação com os *scores* obtidos na amostra deste estudo para o ramo de atividade saúde. A Tabela 22 apresenta a comparação entre os *scores* apresentados por Spector e os *scores* médios deste estudo para o ramo de atividade saúde.

Tabela 22. Comparação *scores* médios JSS

	Spector - Saúde		Saúde	
	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>
JSS	14.99	2.19	11.48	2.65
Salário	12.40	2.40	8.21	4.06
Promoção	11.80	2.00	8.21	4.02
Supervisão	18.20	2.10	13.00	6.66
Benefícios	14.10	2.40	8.86	3.82
Recompensas	13.50	2.30	9.00	4.28
Condições Trabalho	13.30	2.30	12.43	3.03
Colegas	17.50	2.00	14.50	3.65
Natureza Trabalho	19.10	2.00	17.07	3.41
Comunicação	15.00	2.20	12.07	3.95

Como se pode verificar, os profissionais de saúde inquiridos no presente estudo na Ilha de São Miguel apresentam *scores* médios para todas as subescalas inferiores aos valores de referência reportados por Spector.

STEU-B e STEM-B – De seguida, apresentamos, na Tabela 23, os valores médios e desvios padrão das escalas STEU-B e STEM-B e respetivas subescalas, por género e total da amostra.

Tabela 23. Estatísticas descritivas STEU-B e STEM-B

	Masculino		Feminino		Total	
	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>
STEU-B	9.00	3.19	9.13	2.80	9.08	2.92
STEM-B	8.74	2.34	9.15	2.45	9.00	2.40

Para analisarmos os *scores* obtidos na escala STEU-B, temos que ter em consideração que o valor mínimo que se pode obter nesta escala é zero e que o valor máximo é de 19, o que corresponde à simples soma aritmética dos itens respondidos (0 ou 1). De referir que não é sugerido pelos autores valores *cut-off* para se considerar o score como alto ou baixo.

Deste modo, e após análise dos resultados obtidos na STEU-B, podemos dizer que o score médio dos homens foi de 9, num intervalo de 0-19. No que diz respeito às mulheres, o score médio foi de 9.13, num intervalo de 0-19. Este resultado, de diferença de género,

encontra-se em linha com os *scores* apresentados por Allen et al (2014). Em média, o género feminino obteve um score mais alto do que os homens.

Com vista a analisarmos a escala STEM–B, temos que ter em consideração que esta é composta por 18 itens, sendo que o valor mínimo que nesta se pode obter é de 0, enquanto o valor máximo é de 14.16666666. De referir que não é sugerido pelos autores valores *cut-off* para se considerar o score como alto ou baixo. Deste modo, e após análise dos resultados obtidos na STEM–B, gostaríamos de dizer que o score médio dos homens foi de 8.74, num intervalo de 0-14.16. No que concerne ao score médio das às mulheres, este foi de 9.15, num intervalo de 0-14.16. Em média, o género feminino obteve um score mais alto do que os homens. Todavia, esta diferença no score médio entre mulheres e homens não é estatisticamente significativa (aos usuais níveis de confiança), atendendo a um t-test. A mesma situação ocorre para a escala STEU-B.

Valorização e Reconhecimento no Trabalho (VR) – De seguida, apresentamos, na Tabela 24, os valores médios e desvios padrão da escala Valorização e Reconhecimento (VR), por género e total da amostra.

Tabela 24. Estatísticas descritivas valorização e reconhecimento

	Masculino		Feminino		Total	
	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>
Valorização e Reconhecimento	3.27	1.01	3.70	1.06	3.55	1.05
Q1: Sinto que sou parte integrante da organização	3.41	1.50	4.39	1.37	4.03	1.48
Q2: Sinto que a minha opinião é escutada e valorizada	3.41	1.22	3.74	1.20	3.62	1.21
Q3: Sinto-me único/a e especial na organização	3.09	1.72	2.92	1.34	2.98	1.48
Q4: A sua organização assinala acontecimentos pessoais relevantes da sua vida?	2.91	1.82	3.42	1.72	3.23	1.76
Q5: A sua organização é compreensiva para com os momentos / fases menos boas da sua vida?	3.23	1.45	3.95	1.49	3.68	1.50
Q6: A sua organização preocupa-se em facultar instalações que visam aumentar o bem-estar trabalho?	3.64	1.84	3.87	1.51	3.78	1.63
Q7: A sua organização promove eventos para o conhecimento mútuo e a coesão dos seus colaboradores?	3.27	1.42	3.66	1.65	3.52	1.57

Nesta escala medimos de que forma os colaboradores se sentem relativamente à valorização e reconhecimento do seu trabalho. Como tal, o score mínimo que se pode obter é de 1, enquanto o valor máximo é de 6, podendo-se considerar - 3.5 - o valor médio.

Assim sendo, o que se observou na análise dos nossos dados foi que o score médio que os homens obtiveram foi de 3.27, valor abaixo do valor médio, sendo que se pode afirmar que estes consideram que o seu trabalho não é valorizado e reconhecido. Em relação às mulheres, o score médio revelado foi de 3.70, o que, sendo um valor ligeiramente acima do valor médio, significa que as mulheres sentem que o seu trabalho

é valorizado e reconhecido. Ademais, se compararmos os *scores* médios dos homens e das mulheres, os *scores* das mulheres superam os dos homens, o que nos leva a afirmar que as mulheres sentem que o seu trabalho é reconhecido e valorizado mais do que os homens. De notar que a diferença entre o score médio das mulheres e o score médio dos homens é estatisticamente significativa a 6% (t-test com p-value 0.06).

4.3 Análise comparativa: diferenças intra-escala por género, idade, escolaridade, ramo de atividade

Nesta seção analisam-se diferenças intra-escala considerando os indicadores sociodemográficos género, idade, escolaridade e ramo de atividade.

A seguinte tabela apresenta os valores médios das escalas MSCS, SELFCS, JSS, STEU-B, STEM-B e VR para os diferentes grupos (definidos por Género, Escolaridade, Idade e Ramo Atividade).

Tabela 25. Médias por escala por indicador sociodemográfico

	Obs	MSCS	SELFCS	JSS	STEU-B	STEM-B	VR
Género							
Masculino	22	3.00	3.06	13.73	9.00	8.74	3.72
Feminino	38	3.24	3.13	14.33	9.13	9.15	4.12
	60						
Escolaridade							
2º Ciclo Básico	2	2.92	2.80	16.28	6.00	9.13	4.21
3º Ciclo Básico	5	3.04	3.32	14.51	9.40	9.15	3.54
Secundário	26	3.19	3.03	14.86	8.69	8.78	4.33
Licenciatura	16	3.38	3.24	13.40	10.06	9.81	3.79
Mestrado ou Dout.	11	3.03	3.02	12.60	9.60	8.73	3.81
	60						
Idade							
18 a 30	17	3.37	3.09	14.93	9.59	9.19	4.55
30 a 40	24	3.13	3.10	13.60	9.17	9.20	3.85
40 a 50	14	2.95	3.00	13.26	8.43	8.39	3.65
50 a 60	4	2.95	3.00	13.26	8.43	8.39	3.65
Maior do que 60	1	3.05	3.39	15.78	7.00	9.42	4.43
	60						
Ramo Actividade							
Indústria	13	2.97	3.02	14.42	10.15	9.44	3.64
Turismo	33	3.26	3.14	15.10	8.27	8.38	4.39
Saúde	14	3.09	3.07	11.48	10.00	10.06	3.32
	60						

Como ilustrado na seção anterior, o score médio da escala MSCS para as Mulheres é superior ao score médio para os Homens (o que acontece em seis das sete subescalas da MSCS, sendo a exceção Cuidados Físicos). Para analisar a significância estatística desta diferença, foi realizado um *t-test*, que originou um *p-value* de 0.07. Por conseguinte, a 10% de confiança, não se rejeita a hipótese de as Mulheres apresentarem um valor médio de MSCS mais elevado do que os Homens. De notar que as Mulheres apresentam, igualmente, e em média, valores mais elevados do que os Homens nos *scores* para as escalas de JSS, SELFCS, STEU-B, STEM-B e VR. Clark (1997), entre outros autores, documenta que a satisfação no trabalho tende a ser superior nas mulheres relativamente aos homens. Todavia, e usando a análise *t-test*, apenas no caso da VR é que esta diferença é significativa (*p-value* 0.06). Em todo o caso, é interessante notar que as Mulheres apresentam *scores* mais elevados do que os Homens em todas as escalas consideradas (sendo a questão da significância estatística porventura influenciada pela dimensão da amostra).

No que respeita ao grau de Escolaridade, os dados sugerem que maiores níveis de escolaridade tendem a estar associados a maiores *scores* de MSCS e SELFCS e menores níveis de JSS. Todavia, uma análise ANOVA sugere que não se rejeite igualdade de médias entre os diferentes níveis de escolaridade para MSCS, SELFCS, STEUB, STEM-B e VR, sendo, no entanto, possível rejeitar igualdade de médias para JSS (p-value 0.06). Em todo o caso, o baixo número de observações registadas em certas células sugere uma abordagem cautelosa, num plano de análise de testes de hipótese.

No que respeita à Idade, e como existe apenas um respondente na classe mais do que 60 anos, nesta seção ignora-se esta classe etária. Quanto maior a idade, menor, em média, os *scores* da MSCS, da SELFCS, da JSS, da STEU-B, da STEM-B e da VR. Todavia, uma análise ANOVA sugere que não se rejeite igualdade de médias entre os diferentes níveis de escolaridade para MSCS, SELFCS, STEU-B, STEM-B, sendo, no entanto, possível rejeitar igualdade de médias para JSS e para VR (p-value 0.07 e 0.09, respetivamente).

No que respeita ao Ramo Atividade, de referir que análise ANOVA sugere que se rejeite igualdade de média entre ramos de atividade para JSS (mais alto Turismo; mais baixo Saúde; p-value 0.00), STEU-B (mais alto Indústria; mais baixo Turismo; p-value 0.05), STEM-B (mais alto Saúde; mais baixo Turismo; 0.06) e VR (mais alto Saúde; mais baixo Turismo; 0.007). De salientar, ainda, que seria de esperar que no sector da Saúde e do Turismo se verificassem *scores* médios para STEU-B e STEM-B mais elevados, conquanto a compreensão emocional ser particularmente imprescindível para uma boa performance profissional e relacional.

Por conseguinte, é possível identificar certas diferenças nas médias dos *scores* das diferentes escalas para certos grupos, com as escalas JSS e VR a apresentarem maior variação (no sentido de se rejeitar igualdade das médias mais frequentemente). É interessante notar os *scores* mais elevados para Mulheres e para certos Ramos de Atividade.

4.4 Análise comparativa: correlações inter-escalas por género, idade, escolaridade, ramo de atividade

Nesta seção analisamos correlações entre as diferentes escalas, inclusive levando em linha de consideração diferentes grupos (de acordo com os indicadores sociodemográficos disponíveis).

A Tabela 26 apresenta as correlações inter escalas, para o total da amostra.

Tabela 26. Correlações inter escalas (p-values)

	mcsn	selfcsn	jssn	steubn	stembn	vrn
mcsn	1.0000					
selfcsn	0.3492 0.0062	1.0000				
jssn	0.1894 0.1473	0.3159 0.0139	1.0000			
steubn	0.2207 0.0901	-0.0073 0.9559	-0.2207 0.0902	1.0000		
stembn	0.1949 0.1356	0.0710 0.5898	-0.1060 0.4201	0.4453 0.0004	1.0000	
vrn	0.4547 0.0003	-0.0048 0.9707	0.4204 0.0008	-0.0140 0.9152	-0.0274 0.8356	1.0000

De acordo com a Tabela 26, os *scores* da escala MSCS estão positivamente correlacionados com os *scores* da escala SELFCS e de forma estatisticamente significativa. De igual modo, os *scores* da escala MSCS estão positivamente correlacionados com os *scores* da escala STEU-B (p-value 0.09). De notar, ainda, que os *scores* da escala MSCS estão positivamente correlacionados com os *scores* da escala VR e de forma estatisticamente significativa, com muito baixo p-value. Os *scores* da escala SELFCS estão positivamente correlacionados com os *scores* da escala JSS e de forma estatisticamente significativa (p-value 0.01). Os *scores* da escala JSS estão negativamente correlacionados com os *scores* da escala STEU-B e de forma estatisticamente significativa a 10% de confiança (p-value 0.09). De notar que os *scores* das escala JSS estão positivamente correlacionados com os *scores* da escala VR e de forma estatisticamente significativa, com um p-value deveras baixo (p-value 0.0008). Por fim, e como reportado em Allen et al (2014 e 2015), os *scores* das escalas STEU-B e STEM-B estão positivamente correlacionados e forma estatisticamente significativa (p-value 0.0004).

A Tabela 27 e a Tabela 28 apresentam as correlações inter escalas para as mulheres e para os homens, respectivamente.

Tabela 27. Correlações inter escalas (p-values) – mulheres

	mscsn	selfcsn	jssn	steubn	stembn	vrn
mcsn	1.0000					
selfcsn	0.4486 0.0047	1.0000				
jssn	0.2411 0.1449	0.3251 0.0464	1.0000			
steubn	0.2984 0.0688	0.0621 0.7111	-0.2219 0.1806	1.0000		
stembn	0.1748 0.2938	0.0360 0.8303	-0.0631 0.7068	0.3844 0.0172	1.0000	
vrn	0.3220 0.0487	-0.0393 0.8148	0.4037 0.0120	-0.0589 0.7253	0.0113 0.9464	1.0000

Tabela 28. Correlações inter escalas (p-values) – homens

	mscsn	selfcsn	jssn	steubn	stembn	vrn
mcsn	1.0000					
selfcsn	-0.0041 0.9854	1.0000				
jssn	0.0349 0.8775	0.2986 0.1770	1.0000			
steubn	0.0965 0.6694	-0.2312 0.3006	-0.2319 0.2992	1.0000		
stembn	0.1985 0.3759	0.1792 0.4248	-0.2219 0.3209	0.5473 0.0084	1.0000	
vrn	0.6482 0.0011	0.0469 0.8360	0.4222 0.0503	0.0446 0.8437	-0.1383 0.5393	1.0000

De notar que existem relevantes diferenças em certas correlações inter escalas consoante o género, pelo que se apresenta os resultados por género. Para as mulheres, os *scores* da escala MSCS estão positivamente correlacionados com os *scores* de todas as restantes escalas, sendo os coeficientes de correlação estatisticamente significativos (aos usuais níveis de confiança) com os *scores* das escalas SELFCS, STEU-B e VR. Por sinal, para os homens, os *scores* da escala MSCS apenas se encontram correlacionados de forma estatisticamente significativa com os *scores* da escala VR. De referir que a correlação positiva e altamente significativa entre os *scores* das escalas MSCS e SELFCS ocorre para o total da amostra, devido ao seu comportamento igualmente positivo e estatisticamente significativo para as mulheres, uma vez que tal situação não se verifica para os homens.

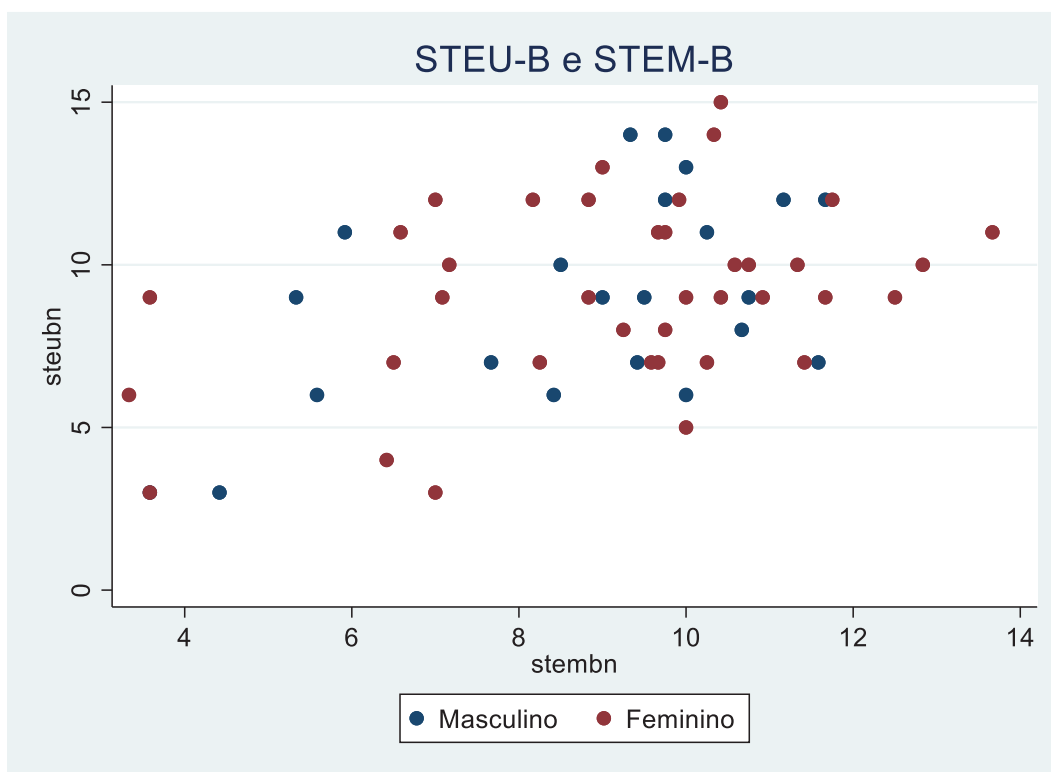
Para as mulheres, os *scores* da escala SELFCS encontram-se positivamente correlacionados e de modo estatisticamente significativo com os *scores* das escalas MSCS e JSS. Para os homens, os *scores* da escala SELFCS apresentam maior coeficiente de correlação com os *scores* da escala JSS, embora este seja um valor não estatisticamente significativo a 10%.

Em relação aos *scores* da escala JSS, de notar que, e para as mulheres, os *scores* desta escala se encontram positivamente correlacionados, e de modo estatisticamente significativo, com os *scores* das escalas SELFCS e VR. Relativamente aos homens, os *scores* da escala JSS apenas se encontram positivamente correlacionados de modo estatisticamente significativo com os *scores* da escala VR.

Para as mulheres, os *scores* da escala STEU-B encontram-se positivamente correlacionados com os *scores* da escala MSCS e com os *scores* da escala STEM-B. Para os homens, os *scores* da escala STEU-B estão positivamente correlacionados somente com os *scores* da escala STEM-B. Por sinal, os *scores* da escala STEM-B apenas se encontram correlacionados de modo estatisticamente significativo – e com sinal positivo e elevado – com os *scores* da escala STEU-B. De notar que quer os *scores* das escalas STEU-B e STEM-B não apresentam coeficientes de correlação estatisticamente significativos, quer para mulheres quer para os homens, com os *scores* das escalas SELFCS e JSS. A correlação entre os *scores* da escala STEU-B e os *scores* da escala STEM-B é positiva e estatisticamente significativa.

A Figura 2 apresenta os *scores* por respondente para ambas as escalas de Inteligência Emocional – STEU – B e STEM - B, sendo identificável a correlação positiva dos *scores* para ambos os géneros.

Figura 2. Scores STEU-B e STEM-B



Em relação à escala VR, e como referido anteriormente, os seus *scores* encontram-se fortemente correlacionados com os *scores* da escala JSS e com os *scores* da escala MSCS, quer para as mulheres, quer para os homens, sendo estas correlações estatisticamente significativas.

De notar que a escala VR contém, como item, uma questão que afere diretamente a existência de Compaixão organizacional. Mais concretamente, a Questão 5 da escala VR questiona: “A sua organização é compreensiva para com os momentos/ fases menos boas da sua vida?”. Os *scores* deste item encontram-se positivamente correlacionados, +0.38, com os *scores* da escala satisfação no trabalho, JSS, sendo as correlações estatisticamente significativas, quer para as mulheres, quer para os homens (p-values de 0.01 e 0.06, respetivamente). Desta feita, poder-se-á admitir que organizações compassivas, como assim percecionadas pelos seus colaboradores, apresentam colaboradores mais satisfeitos.

De referir, ainda, que os *scores* das subescalas da escala JSS, nomeadamente, Supervisão, Recompensas, Colegas e Natureza do Trabalho, estão positivamente correlacionadas e de modo estatisticamente significativo com os *scores* da escala da Auto-Compaixão - SELFCS. De notar que as subescalas Supervisão e Colegas aferem a

qualidade das relações interpessoais dentro da organização, pelo que poderemos estar na presença de relações conducentes a maior Compaixão.

De acrescentar que os *scores* da subescala Autocuidados Próprios e Sentido de Propósito Próprio e os *scores* da escala Auto-Compaixão SELFCS estão fortemente correlacionados, +0.35 (p-value 0.006).

4.5 A relação entre inteligência emocional, auto-compaixão e satisfação no trabalho: análises paramétricas

Nesta seção investigamos os determinantes do nível de satisfação com o trabalho, ou Job Satisfaction, medido pela escala JSS. A escala JSS usa uma resposta de 1 a 6 pontos para cada item, pelo que, e segundo Spector, se assume que *scores* de 1 e 2 representam um sentimento de insatisfação, 3 e 4 representam um sentimento ambivalente, e 5 e 6 um sentimento de satisfação. Assim, para subescalas com quatro itens cada, teríamos que valores agregados até 8 correspondem a insatisfação, de 8 a 12, ambivalentes, e, por fim, acima de 12, satisfação. Ademais, o grau de satisfação com o trabalho poderá assumir três níveis: i) 0 – insatisfeito; ii) 1 – ambivalente e iii) 2 – satisfeito. Spector considera, ainda, uma simplificação desta ordenação, em que *scores* de 4 a 12 representam insatisfação e de 12 a 24 satisfação; neste caso, o grau de satisfação com o trabalho assume, apenas, dois níveis: i) 0 – insatisfeito; ii) 1 – satisfeito. A escala global de 36 itens é normalizada para se seguir estes *cut-offs*. Assim, e seguindo a literatura, considera-se que a satisfação no trabalho é uma variável (dependente, a explicar) limitada, seguindo uma escala ordenada, quer $\{0,1\}$, quer assumindo mais valores, como o referido $\{0,1,2\}$, mas sempre assumindo números inteiros não negativos, em que existe uma lógica ordinal (não necessariamente cardinal).

Esta característica da variável dependente (sua limitação numérica) sugere o emprego de modelos Probit Ordenado ou Logit Ordenado, que se resumem, por sua vez, aos modelos (simples) Probit ou Logit, no caso da variável dependente ser binária $\{0,1\}$. A escolha de modelo Probit versus modelo Logit prende-se com a hipótese que concerne a distribuição do erro (normal versus logística, respetivamente).

De seguida apresenta-se uma sumária descrição do modelo Probit, de modo a motivar a estimação de um modelo Probit à satisfação com o trabalho, JSS. De notar que o modelo logit apresenta resultados semelhantes. Para parcimónia de exposição, apresentam-se apenas os resultados para o modelo Probit. Suponhamos que a variável resposta (ou

explicada) Y é binária, isto é, pode assumir apenas dois valores possíveis, 0 ou 1 (0 – insatisfeito; 1 – satisfeito). Assuma X como o vetor de regressores (ou variáveis explicativas), que influencia o resultado de Y . Segundo o modelo Probit temos que:

$$\Pr(Y = 1|X) = \Phi(X^T \beta) \quad (4)$$

em que $\Pr(Y = 1|X)$ é a probabilidade de Y assumir o valor 1 dado o valor X para os regressores, e Φ é a Função Distribuição Cumulativa de uma distribuição Normal Standard. β é um vetor de parâmetros a estimar. Neste caso, será estimado por Máxima Verosimilhança. O modelo Probit pode ser motivado com um modelo de variável latente, assumindo-se que existe uma variável latente (auxiliar) Y^* tal que:

$$Y^* = X^T \beta + \varepsilon \quad (5)$$

em que $\varepsilon \sim N(0,1)$. Por conseguinte, Y pode ser interpretado como uma variável *indicador* quando a variável latente for positiva:

$$Y = \begin{cases} 1, & Y^* > 0 \\ 0, & Y^* \leq 0 \end{cases} = \begin{cases} 1, & X^T \beta + \varepsilon > 0 \\ 0, & X^T \beta + \varepsilon \leq 0 \end{cases} \quad (6)$$

Fazendo uso das equações acima e da simetria da distribuição normal temos que:

$$\Pr(Y = 1|X) = \Pr(Y^* > 0) = \Pr(\varepsilon > -X^T \beta) = \Pr(\varepsilon < X^T \beta) = \Phi(X^T \beta) \quad (7)$$

Assim, a função Máxima Verosimilhança escreve a probabilidade conjunta de se obter os valores “satisfeito” na amostra, sendo otimizada em relação aos parâmetros a estimar, entre os quais o vetor β .

De seguida apresenta-se os resultados para um modelo Probit em que a variável explicada é binária $\{0,1\}$, em que 1 representa “satisfeito” e ocorre sempre que o score da JSS é maior ou igual a 12 (segundo Spector). Como variáveis explicativas temos: Género, incluindo a variável dummy Homem (classe excluída – Mulher); Ramo de Atividade, incluindo as variáveis dummy Turismo e Saúde (classe excluída – Indústria); Escolaridade, incluindo as variáveis dummy Secundário, Licenciatura, Mestrado ou Doutoramento (classe excluída – Ciclo Básico, isto é, inferior a Secundário). Inclui-se,

ainda, STEM-B, STEU-B, para captar o efeito da Inteligência Emocional; SELFCS, para se avaliar se diferentes níveis de Auto-Compaixão ajudam a prever Job Satisfaction; VR, para avaliar se diferentes níveis de Valorização e Reconhecimento ajudam a prever Job Satisfaction; e MSCS, para avaliar se diferentes níveis de MSCS ajudam a prever Job Satisfaction. De notar que STEM-B, STEU-B, SELFCS, VR e MSCS se encontram nas escalas originais, como variáveis contínuas, acima descritas.

A seguinte tabela apresenta os resultados do modelo, estimado com recurso ao STATA, versão 16.0. Como se pode constatar, o fit do modelo é interessante (teste LR, via Qui-quadrado; e pseudo-R²). Ser Homem, *ceteris paribus*, baixa a probabilidade de se reportar satisfação com o trabalho (se bem que o coeficiente associado ao género não seja estatisticamente significativo). De notar que este resultado se encontra em linha com Clark (1997). De notar que o grau de satisfação com o trabalho é superior quer para o Turismo, quer para a Saúde (relativamente à classe excluída Indústria). A educação não apresenta um padrão de influência sobre a satisfação com o trabalho de fácil caracterização. De notar que STEU-B está associado de forma negativa com JSS e marginalmente significativo (p-value 0.06). Por fim, de referir que VR, SELFCS e MSCS estão todos associados positivamente com JSS.

Tabela 29. Modelo probit JSS

	Número obs.	=	60			
	LR chi2(11)	=	31.2			
	Prob > chi2	=	0.001			
	Log likelihood	=	-11.43121			
	Pseudo R2	=	0.5771			
Variável dependente:						
Job Satisfaction	Coef.	Desv. Pad.	z	P> z 	[95% Int. Confiança]	
Regressores:						
Homem	-0.04	0.822752	-0.05	0.961	-1.65258	1.572549
Turismo	3.58256	1.812201	1.98	0.048	0.030715	7.134412
Saúde	2.09742	1.226628	1.71	0.087	-0.306726	4.50157
Secundário	-4.7801	1219.62	0	0.997	-2395.191	2385.631
Licenciatura	-4.6673	1219.62	0	0.997	-2395.078	2385.744
Mestrado ou Dout.	-4.2342	1219.62	0	0.997	-2394.645	2386.177
STEM-B	0.09776	0.181712	0.54	0.591	-0.258394	0.453905
STEU-B	-0.5051	0.276685	-1.83	0.068	-1.04741	0.037175
SELFCS	0.87888	1.136216	0.77	0.439	-1.348061	3.105825
VRN	0.31735	0.44416	0.71	0.475	-0.553186	1.187889
MSCS	1.02436	0.763584	1.34	0.18	-0.472239	2.520956
_cons	1.34953	1219.626	0	0.999	-2389.073	2391.772

Como se pode constatar, além do elevado fit do modelo, como acima referido, de notar que o facto de se ser homem conduz a menor satisfação no trabalho. Por sua vez, o facto de se trabalhar no ramo de atividade do turismo ou na saúde está associado a uma maior satisfação no trabalho, sendo este efeito estatisticamente significativo. Um maior score na escala STEU-B apresenta uma relação negativa com a probabilidade de se estar satisfeito com o trabalho. Por sua vez, maiores *scores* nas escalas STEM-B, SELFCS, MSCS e VR estão associados a uma maior probabilidade de se estar satisfeito com o trabalho.

De seguida apresenta-se uma extensão ao modelo Probit, nomeadamente o modelo Probit Ordenado, empregando, agora, como variável dependente a satisfação com o trabalho, que assume 0 se insatisfeito, 1 se ambivalente e 2 se satisfeito. Como se pode verificar na Tabela 28, as principais conclusões permanecem inalteradas.

Tabela 30. Modelo probit ordenado JSS

	Número obs.	=	60			
	LR chi2(11)	=	34.08			
	Prob > chi2	=	0.0004			
	Log likelihood	=	-39.64238			
	Pseudo R2	=	0.3006			
Variável dependente:						
Job Satisfaction	Coef.	Desv. Pad.	z	P> z	[95%	Int. Conf.]
Regressores:						
Homem	-0.4962	0.38856	-1.28	0.202	-1.257755	0.265372
Turismo	2.55893	0.7346	3.48	0	1.119143	3.998715
Saúde	2.01739	0.67298	3	0.003	0.698377	3.336409
Secundário	0.25933	0.61848	0.42	0.675	-0.952862	1.471521
Licenciatura	0.44942	0.66725	0.67	0.501	-0.858366	1.757204
Mestrado ou Dout.	0.42792	0.7744	0.55	0.581	-1.089878	1.945714
STEM_B	0.04422	0.08282	0.53	0.593	-0.118096	0.206546
STEU-B	-0.1283	0.07039	-1.82	0.068	-0.266249	0.009672
SELFCS	0.53884	0.4784	1.13	0.26	-0.398805	1.476482
VRN	0.22754	0.21654	1.05	0.293	-0.196874	0.651954
MSCS	0.29787	0.36065	0.83	0.409	-0.408979	1.004723
/cut1	2.96253	1.81979			-0.60419	6.529254
/cut2	5.56385	1.92915			1.782787	9.34492

Em síntese, os *scores* médios das diferentes escalas e subescalas consideradas apresentam correlações que sugerem importantes associações, com significado estatístico relevante. De referir que os dados suportam o emprego de modelos probit que explicam a satisfação no trabalho.

CAPÍTULO V – CONCLUSÕES

Na nossa sociedade contemporânea, da economia do conhecimento e da criatividade, marcada por inexorável concorrência à escala global, as organizações apenas serão competitivas se conseguirem captar e reter talentos que se sintam identificados, motivados e comprometidos com as suas organizações e respetivos valores corporativos, inclusive ao nível da diversidade, inclusão e respeito pelo bem-estar psíquico e emocional dos seus colaboradores. Assim, organizações marcadas por ambientes caracterizados por elevada Inteligência Emocional e Compaixão terão, *ceteris paribus*, colaboradores mais satisfeitos com o trabalho, o que constituirá uma fonte de maior produtividade, menor absentismo e menor turnover. Ademais, estas organizações proporcionarão um maior salário emocional, o que constitui, de igual forma, a uma acrescida e material vantagem competitiva (Goleman 1995, 1999, 2005; Brown et al. 2011). Por fim, e numa perspectiva humanista, advogamos que as organizações devem e podem constituir espaços de crescimento pessoal e profissional dos seus colaboradores, numa lógica de feliz correlação positiva (e nunca antagónica) entre o bem-estar emocional dos colaboradores e os resultados das organizações para os seus stakeholders, inclusive shareholders, através, desde logo, da devida definição dos processos nucleares da Gestão Estratégica de Recursos Humanos.

Neste estudo reviu-se a literatura sobre Inteligência Emocional e Compaixão, quer numa perspectiva histórica da literatura da Gestão de Recursos Humanos, quer numa perspectiva organizacional. Coligiu-se um conjunto de dados primários sobre três organizações de três ramos de atividade distintos na Ilha de São Miguel, a mais populosa dos Açores, sobre um conjunto de fenómenos inerentes ao bem-estar emocional, grau de satisfação no trabalho e níveis de compreensão e regulação emocional, através da aplicação das escalas Mindful Self Care Scale (MSCS), Situational Test of Emotional Understanding (STEU-B), Situational Test of Emotional Management (STEM-B), Job Satisfaction (JSS), Self Compassion and Care Scale (SELFCS) e Valorização e Reconhecimento no Trabalho (VR) – esta última desenvolvida pela autora –, seguindo o estado da arte da literatura na Gestão dos Recursos Humanos, Psicologia e Psicologia Organizacional. Do nosso conhecimento, este estudo foi o primeiro na Ilha de São Miguel sobre este fenómeno.

Os dados primários recolhidos permitiram a construção de *scores* das referidas escalas e respetivas subescalas, sendo notório que todas as escalas e subescalas apresentam

elevados níveis de consistência interna, como aferidos pelos alfas de Cronbach e parâmetros de fiabilidade, inclusive no que respeita a novel escala, ora introduzida, sobre a Valorização e Reconhecimento no Trabalho. Ademais, de referir, ainda, que os níveis de consistência interna das escalas e subescalas consideradas estão em linha ou são superiores aos níveis encontrados na literatura, o que atesta da validade dos dados.

Entre os diferentes resultados obtidos para as diferentes subescalas, de notar que se identifica que as mulheres apresentam, em relação aos homens, valores mais elevados de JSS, MSCS, SELFCS, STEU-B, STEM-B e VR. De referir que o facto de os *scores* médios obtidos para as mulheres serem mais elevados do que para os homens está em linha com os resultados reportados em Allen et al. (2014, 2015). De igual modo, o facto de os *scores* da escala MSCS serem mais altos para as mulheres do que para os homens está de acordo com os resultados apresentados por Cook-Cottone e Guyker (2018). De notar, ainda, que os nossos resultados dos *scores* médios de JSS serem mais altos para as mulheres do que para os homens estão em linha com a evidência reportada na literatura (Clark, 1999). Segundo Clark (1999), uma possível explicação para o facto dos *scores* médios de JSS serem superiores para as mulheres deve-se ao facto de estas poderem ter expectativas mais baixas relativamente ao trabalho comparativamente com os homens. De acrescentar que Clark (1999) evidencia que mulheres com idades mais baixas e escolaridade mais elevada e inseridas em ambientes de trabalho outrora dominados por homens, tendem a apresentar iguais níveis de expectativas e de satisfação no trabalho. Em média, quanto maior a idade do respondente, menor os *scores* médios das escalas JSS, MSCS, SELFCS, STEU-B, STEM-B e VR. Existem interessantes diferenças nos *scores* médios por ramo de atividade, sendo ainda possível destacar que os profissionais de saúde apresentam níveis médios de satisfação com o trabalho não só quando comparados com os seus conterrâneos que trabalham no ramo da indústria e no ramo do turismo, mas, também, quando comparados com os seus congéneres da América do Norte, atendendo aos valores de referência para os profissionais de saúde, como reportados por Spector.

Existe uma elevada correlação entre a Auto-Compaixão e a satisfação no trabalho, o que sugere que organizações que criam ambientes de trabalho compassivos beneficiarão de colaboradores mais satisfeitos. De notar que a escala VR contém, como item, uma questão que afere diretamente a existência de Compaixão organizacional. Mais concretamente, a Questão 5 da escala VR questiona: “A sua organização é compreensiva para com os momentos/ fases menos boas da sua vida?”. Os *scores* deste item encontram-se positivamente correlacionados, +0.38, com os *scores* da escala satisfação no trabalho,

JSS, sendo as correlações estatisticamente significativas, quer para as mulheres, quer para os homens (p-values de 0.01 e 0.06, respetivamente). Desta feita, poder-se-á admitir que organizações compassivas, como assim percecionadas pelos seus colaboradores, apresentam colaboradores mais satisfeitos.

De igual modo, encontra-se uma elevada correlação entre MSCS e satisfação no trabalho, bem como entre valorização e reconhecimento (VR) e satisfação no trabalho (JSS). Em relação à escala VR, e no que respeita às mulheres, o score médio revelado foi de 3.70, o que, sendo um valor ligeiramente acima do valor médio admissível para a escala (3.50), significa que as mulheres sentem que o seu trabalho é valorizado e reconhecido. Ademais, se compararmos os *scores* médios dos homens e das mulheres, os *scores* das mulheres superam os dos homens, o que nos leva a afirmar que as mulheres sentem que o seu trabalho é reconhecido e valorizado mais do que os homens. De notar que a diferença entre o score médio das mulheres e o score médio dos homens é estatisticamente significativa a 6% (t-test com p-value 0.06).

De salientar, ainda, que existe uma forte correlação entre os *scores* obtidos para as escalas STEU-B e STEM-B, mas não entre estes *scores* e o grau de satisfação no trabalho.

Atendendo à importância do tema estudado neste trabalho, bem como os resultados obtidos, é nosso entendimento que se realizem, futuramente, novos inquéritos para medição da Compaixão nas organizações, inclusive ao nível das relações dos colaboradores com chefias/ líderes e colegas, em complemento à dimensão da Auto-Compaixão estudada ao longo deste trabalho. Deste modo, seria possível obter uma caracterização ainda mais extensa da presença da Compaixão, de forma institucional, em todo o ambiente organizacional que envolve o colaborador – além da Auto-Compaixão – bem como aferir como este ambiente impacta o sentimento de bem-estar e satisfação no trabalho, além – e muito importante – o comprometimento dos colaboradores para com a sua organização.

De notar que seria interessante averiguar se as diferenças sistemáticas nos *scores* médios de JSS e VR, com as mulheres a reportarem *scores* médios mais elevados do que os homens, poderá se explicar por as mulheres apresentarem expectativas mais baixas em relação ao trabalho (Clark, 1999), fruto, inclusive, de décadas de discriminação negativa em relação às condições de trabalho. Uma possível linha de investigação neste domínio, poderia passar por aferir de forma explícita e implícita as expectativas das mulheres relativamente ao mercado de trabalho, inclusive atendendo à sua idade, escolaridade,

ocupação e sector de actividade, de modo que se possa identificar diferenças de género, de modo robusto e devidamente expurgadas do efeito das expectativas.

Os dados obtidos sustentam uma correlação positiva entre MSCS e JSS e entre MSCS e VR. Uma possível linha de investigação poderia analisar se indivíduos com elevado positivismo e, *ceteris paribus*, maior propensão para reportarem *scores* mais elevados na escala MSCS, tendem a seleccionar ambientes organizacionais mais compassivos e positivos, em que a JSS e a VR serão maiores. Desta forma, esta linha de investigação permitir-nos-ia averiguar se estamos perante um fenómeno de *self-selection*, que sustenta as correlações positivas entre MSCS e JSS e MSCS e VR, por via da dinâmica de entradas e saídas nas organizações (a investigar com recurso a dados longitudinais), à procura de ambientes organizacionais com as quais se identifiquem mais.

REFERÊNCIAS

- Allen, N., & Meyer, J. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252–76.
- Allen, V., Weissman, A., Hellwig, S., MacCann, C., & Roberts, D. R. (2014). Development of the Situation Test of Emotional Understanding – Brief (STEU-B) using item response theory. *Personality and Individual Differences*, 65, 3-7.
- Allen, V., Rahman, N., Weissman, A., MacCann, C., Lewis, C., & Roberts, R. D. (2015). The Situation Test of Emotional Management – Brief (STEM-B): Development and validation using item response theory and latent class analysis. *Personality and Individual Differences*, 82, 195-200.
- Araújo, M., Marujo, H., & Lopes, M. (2016). Resposta coletiva compassiva: Impacto de estrutura e missão organizacional. *Análise Psicológica*, 3, 293-308.
- Banker, D. V., & Bhal, K. T. (2018). Understanding Compassion from Practicing Managers' Perspective: Vicious and Virtuous Forces in Business Organizations. *Global Business Review*, 20(6), 1-17.
- Brown, S., McHardy, J., McNabb, R., & Taylor, K. (2011). Workplace performance, worker commitment and loyalty. *Journal of Economics & Management Strategy*, 20(3), 925-955.
- Cabral, J.M., Barreto Carvalho, C., Motta, C., Rodrigues, J., Pato, C., & Castilho, P. (2019). Mindful Self-Care Scale (MSCS): psychometric study in a Portuguese Sample. (No prelo).
- Castilho, P., Pinto-Gouveia, J., & Duarte, J., (2015). Evaluating the Multifactor Structure of the Long and Short Versions of the Self-Compassion Scale in a Clinical Sample. *Journal of Clinical Psychology*, 00(0), 1–15.
- Carochinho, J. (2009). Trabalho e novas formas de organização do trabalho: para além do hedonismo e da eudamonia. Departamento de Psicologia Social Básica e Metodologia. Universidade de Santiago de Compostela.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos Recursos Humanos nas organizações* (2ª ed.). Rio de Janeiro. Editora Campus.
- Clark, A. E. (1997). Job satisfaction and gender: Why are women so happy at work? *Labour Economics*, 4(4), 341-372.
- Cook-Cottone, C. P., & Guyker, W. M. (2018). The Development and Validation of the Mindful Self-Care Scale (MSCS): An Assessment of Practices that Support Positive Embodiment. *Mindfulness*, 9, 161-175.
- Cross, S. E., & Madson, L. (1997). Models of the self: Self-construals and gender. *Psychological Bulletin*, 122, 5–37.

- Dalai Lama (2003). Foreword. In D. Goleman (ed.), *Destructive Emotions and How We Can Overcome Them: A Dialogue with the Dalai Lama*. Pp. xiii-xv. London: Bloomsbury.
- Diener, E., Oishi, S., & Lucas, R. (2003). Personality, Culture, and Subjective Well-Being: Emotional and Cognitive Evaluation of Life. *Annual Review of Psychology*, 54, 403-425.
- Dutton, J. E., Frost, P. J., Worline, M. C., Lilius, J. M., & Kanov, J. M. (2002). Leading in times of trauma. *Harvard Business Review*, 80, 50-61.
- Dutton, J. E., Worline, M. C., Frost, P. J., & Lilius, J. M. (2006). Explaining compassion organizing. *Administrative Science Quarterly*, 51, 59-96.
- Dutton, J. E., Lilius, J. M., & Kanov, J. M. (2007). The transformative potential of compassion at work. In S. K. Pideri, R. E., Fry, D. L. Cooperrider (Eds.), *Handbook of Transformative Cooperation: New Design and Dynamics* (107-124). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Dutton, J. E., & Workman, K. M. (2011). Compassion as a generative force. *Journal of Management Inquiry*, 20(4), 401-406, 2011.
- Dutton, J. E., Workman, K. M., & Hardin, A. E. (2014). Compassion at work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 277-304.
- Eisenberg, N., & Lennon, R. (1983). Sex differences in empathy and related capacities. *Psychological Bulletin*, 9, 100-131.
- Facchinelli, A. (2016). *Compaixão, comprometimento e a sua influência na vantagem competitiva das organizações*. Universidade de Caxias do Sul.
- Frost, P. J. (1999). Why Compassion Counts. *Journal of Management Inquiry*, 8(2), 127-133.
- Frost, P. J., Dutton, J. E., Worline, M. C., & Wilson, A. (2000). Narratives of compassion in organizations. In Sr. Fineman (Ed.), *Emotions in Organizations* (25-45). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gilbert, P. (2005). *Compassion: Conceptualizations, research and use in psychotherapy*. New York: Routledge.
- Gilbert, P., & Procter, S. (2006). Compassionate mind training for people with high shame and self-criticism: Overview and pilot study of a group therapy. *Clinical Psychology and Psychotherapy*, 13, 353-379.
- Gilligan, C. (1988). Remapping the moral domain: New images of self in relationship. In C. Gilligan, J. Ward, & J. Taylor (Eds.), *Mapping the moral domain* (3-19). Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Goldstein, M. (2012). *A Compaixão nas Empresas*. Harvard Business Review.

- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why it matters more than IQ*. Bantam Books.
- Goleman, D. (1999). *Working with Emotional Intelligence*. Bantam Books.
- Goleman, D. (2007). *Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente*. Rio de Janeiro: Objetiva.
- Huang, T. C., & Hsiao, W. J. (2007). The causal relationship between job satisfaction and organizational commitment. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 35(9), 1265–1276.
- Kanov, J. M., Maitlis, S., Worline, M. C., Dutton, J. E., Frost, P. J., & Lilius, J. M. (2004). Compassion in organizational life. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 808-827.
- Karakas, F., Sarigollu, E. (2013). The role of leadership in creating virtuous and compassionate organizations: Narratives of benevolent leadership in an Anatolian tiger. *Journal of Business Ethics*, 113(4), 663-678.
- Koys, D. J. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: a unit-level, longitudinal study. *Psychological Bulletin*, 54(1), 101-114.
- Lance, C. E. (1991). Evaluation of a structural model relating job satisfaction, organizational commitment, and precursors to voluntary turnover. *Multivariate Behavioral Research*, 26(1), 137–162.
- Leadbeater, B. J., Kuperminc, G. P., Blatt, S. J., & Hertzog, C. (1999). A multivariate model of gender differences in adolescents' internalizing and externalizing problems. *Developmental Psychology*, 35, 1268–1282.
- Lima, E. S. (2012). Entre Compaixão e piedade: a configuração passional. *Estudos Linguísticos*, 41(3), 1183-1192.
- Lilius, J. M., Worline, M. C., Dutton, J. E., Kanov, J. M., & Maitlis, S. (2011). Understanding compassion capability. *Human relations*, 64(7), 873-899.
- MacCann, C., & Roberts, R. D. (2008). New Paradigms for Assessing Emotional Intelligence: Theory and Data. *Emotion*, 8, 540-551.
- Maggi, B. (2016). O Dicionário “Bem-Estar”. *Laboreal*, 1, 62-63.
- Melo, W. (2014). *Estratégias Psicoterápicas e a terceira onda em terapia cognitiva*. Synopsis Editora, Brasil.
- Meyer, J., & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Motta, C., Carvalho, C., Pato, M., & Castilho, P. (2020) Rasch Measurement of the Brief Situational Test of Emotional Understanding - brief in a Large Portuguese Sample. *Current Psychology*. DOI: 10.1007/s12144-020-00862-6

- Motta, C., Carvalho, C., Pato, M., & Castilho, P. (2021) Rasch Measurement of the Brief Situational Test of Emotional Management in a Large Portuguese Sample. *Journal of Psychoeducational Assessment*, 39(1), 112-127.
- Neff, K. (2003). Self-Compassion: An alternative conceptualization of a healthy attitude toward oneself. *Self and Identity*, 2, 85–101.
- Nisbett, R.E., Peng, K., Choi, I., & Norenzayan, A. (2001). Culture and Systems of Thought: Holistic versus Analytical Cognition. *Psychological Review*, 108, 291-310.
- Nolen-Hoeksema, S. (1987). Sex differences in unipolar depression: Evidence and theory. *Psychological Bulletin*, 101, 259–82.
- Roque, F., Lamas P., Awuku, W. Y., Cobblah, W. Y., & Monteiro, Y. (2006). Inteligência Emocional. *Contacto*, Setembro, n.º 2., 43-62.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9, 185-211.
- Salzberg, S. (1995). *Loving-Kindness: The Revolutionary Art of Happiness*. Boston, MA: Shambala.
- Siqueira, M., & Gomide Jr., S. (2004). Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. Em J. C. Zanelli, J. E. Borges Andrade, & A. V. B. Bastos (Eds.). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. (pp. 300-330) Porto Alegre: Artmed.
- Siqueira, M., & Padovam, V. (2008). Bases Teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 24(2), 201-209.
- Stiglitz, J., & Newbery, D. (1987). Wage Rigidity, Implicit Contracts, Unemployment and Economic Efficiency. *The Economic Journal*, 97(386), 416-430.
- Bettega, J. J. (2019). *Compaixão e Liderança benevolente nas organizações: um estudo comparativo entre empresas brasileiras e italianas*. (Publicação n.º CDU 2. Ed.: 005. 322: 316. 46) (Tese de Doutorado. Universidade de Caxias do Sul)
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13, 693-713.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zahn-Waxler, C., Cole, P. M., & Barrett, K. C. (1991). Guilt and empathy: Sex differences and implications for the development of depression. In J. Garber & K. A. Dodge (Eds.), *The development of emotion regulation and dysregulation* (pp. 243–272). New York: Cambridge University Press.

UNIVERSIDADE DOS AÇORES
Faculdade de Economia e Gestão

Rua da Mãe de Deus
9500-321 Ponta Delgada
Açores, Portugal



DM

A Inteligência Emocional e a Compaixão na Gestão Estratégica de Recursos Humanos
Manuela Anglin Ferreira de Melo Cabral Gomes de Menezes