



# **ACADEMIA MILITAR**

## **A Importância de um Comandante de Destacamento Territorial na Gestão de *Stress* dos Seus Militares**

**Autor: Aspirante GNR-Cav Diogo Filipe Rebolo Gomes**

**Orientador: Capitão GNR-Cav José Manuel Brito de Sousa**

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada**

**Lisboa, Agosto de 2013**



# **ACADEMIA MILITAR**

## **A Importância de um Comandante de Destacamento Territorial na Gestão de *Stress* dos Seus Militares**

**Autor: Aspirante GNR-Cav Diogo Filipe Rebolo Gomes**

**Orientador: Capitão GNR-Cav José Manuel Brito de Sousa**

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada**

**Lisboa, Agosto de 2013**

## DEDICATÓRIA

*Aos meus pais e namorada, pelo  
Permanente e incondicional apoio  
Acácio, Cristina, Joana*

## AGRADECIMENTOS

A elaboração do presente trabalho científico no âmbito do Mestrado em Ciências Sociais na Especialidade de Segurança, não teria sido possível sem a colaboração de pessoas com conhecimentos adquiridos ao longo da sua carreira e com experiência de vida. Ao longo dos últimos meses de investigação, várias foram as pessoas que me prestaram o seu apoio, as quais eu não poderia deixar de agradecer.

Ao meu orientador, Capitão de Cavalaria da Guarda Nacional Republicana José Brito de Sousa, pela forma paciente, bem como pela sua disponibilidade na condução e elaboração deste trabalho em todas as suas etapas.

Ao Tenente-Coronel de Infantaria do Exército Português Nunes Silva, pela sua ajuda, camaradagem e amizade que demonstrou em todas as etapas de elaboração deste trabalho.

A todos os oficiais Comandantes de Destacamento Territorial do Comando Territorial de Viseu, por me terem transmitido toda a sua experiência e conhecimento através das entrevistas realizadas.

Aos meus pais, que me têm apoiado, aconselhado e orientado ao longo do meu percurso de vida

À minha família e namorada pela forma paciente, apoio e suporte emocional que me proporcionaram.

Ao meu amigo Carlos Almeida, por todo o apoio, aconselhamento, amizade, e ajuda no tratamento de dados necessários para a prossecução deste trabalho.

Ao meu amigo Orlando Rodrigues e Adriana Lourenço pelo seu ânimo, amizade e apoio nos momentos mais difíceis que passei nestes últimos meses.

Ao XVIII Curso da GNR, pela camaradagem demonstrada durante os 5 anos que partilhamos juntos.

A todos, o meu muito obrigado.

## RESUMO

O presente estudo incide sobre a importância dos Sistemas de Informação na atividade diária da GNR, e nos pressupostos da sua integração.

Este trabalho divide-se em duas partes fundamentais. Na primeira parte efetua-se o enquadramento teórico em que se abordam as temáticas do *stress* e da liderança. A segunda parte contém o trabalho de campo, a análise seguida da discussão dos resultados obtidos, e por último, as conclusões e recomendações.

Numa sociedade que diariamente se encontra em mutação, deparamo-nos com situações que podem despoletar conflitos, situações problemáticas e *stress*.

O *stress* pode derivar de vários fatores, motivados por ambientes desfavoráveis, sendo que, em si, não está intrinsecamente inerente a uma determinada profissão.

As organizações de índole e cariz militar, como a GNR, através da sua rígida hierarquia e avultada burocracia, podem induzir *stress* nos seus militares. A profissão de polícia só por si constitui um fator de *stress*, pelo que o papel do Cmdt enquanto líder, é preponderante no que concerne à gestão de *stress*.

O Cmdt DTer, deve pôr em prática medidas que possam favorecer a gestão de *stress* dos seus militares. Assim, deve garantir um ambiente salutar, onde os seus militares se sintam parte integrante de um grupo coeso onde, essencialmente, exista um ambiente e um clima de confiança/proximidade entre o Cmdt DTer e os militares.

No entanto, o Cmdt DTer, em situações que se revelam críticas, deve saber encaminhar e orientar, para as valências que a GNR disponibiliza para o efeito.

Em suma, a liderança apresenta uma relevante importância no que toca à gestão de *stress*, pelo que o Cmdt DTer enquanto líder deve primar pelo exemplo, camaradagem, orientação, confiança e proximidade. Só assim, poderá gerir o *stress* dos seus militares e garantir o cumprimento da missão.

**Palavras-chave:** GNR, Liderança, Gestão, *Stress*.

## ABSTRACT

This work is divided into two fundamental parts. In the first part we make up the theoretical framework in which it addresses issues of stress and leadership. The second part contains the fieldwork, the analysis followed by discussion of the results, and finally, conclusions and recommendations.

In a society that is changing every day, we are faced with situations that may trigger conflicts, problematic situations and stress.

Stress can result from several factors, adverse environments, and is not intrinsically inherent in a particular occupation.

Organizations of a military nature, like GNR, through its rigid hierarchy and bulging bureaucracy, can induce stress in their military. The profession police itself, is a factor of stress, so that the Cmdt paper as leader is preponderant in respect to the management of stress.

The Cmdt DTer, must implement measures that can promote stress management of their military. So, should guarantee a healthy environment where their military feel part of a cohesive group, where essentially exists an environment and a climate of trust/closeness between Cmdt DTer and military.

However, Cmdt DTer in situations that reveal critical, must know route and guide for means that GNR available for the purpose.

In short, the leadership has a relevant importance in regard to the management of stress, and so the Cmdt DTer should excel as a leader by example, camaraderie, guidance, trust and closeness. Only thus can manage the stress of their military and ensure mission accomplishment.

**Keywords:** GNR, Lead, Management, *Stress*.

# ÍNDICE

<b>DEDICATÓRIA</b> .....	iii
<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	iv
<b>RESUMO</b> .....	v
<b>ABSTRACT</b> .....	vi
<b>ÍNDICE</b> .....	vii
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b> .....	xi
<b>ÍNDICE DE QUADROS</b> .....	xii
<b>LISTA DE APÊNDICES</b> .....	xiii
<b>LISTA DE SIGLAS, ACRÓNIMOS E SÍMBOLOS</b> .....	xiv
<b>CAPÍTULO I INTRODUÇÃO AO TRABALHO</b> .....	1
1.1 Introdução .....	1
1.2 Enquadramento .....	2
1.3 Escolha e justificação do tema .....	3
1.4 Objeto e objetivos da investigação .....	4
1.5 Perguntas de Investigação .....	4
1.6 Hipóteses .....	5
1.7 Metodologia .....	5
1.8 Estrutura do Trabalho .....	6
<b>CAPÍTULO II O <i>STRESS</i>, O INDIVÍDUO E A ORGANIZAÇÃO</b> .....	7
2.1 Introdução .....	7

2.2 O <i>Stress</i> .....	7
2.3 <i>Coping</i> .....	9
2.4 Fatores Modulares de <i>stress</i> , crise económica.....	10
2.5 O <i>stress</i> nas organizações, dificuldades e fatores.....	11
<b>CAPÍTULO III A ORGANIZAÇÃO POLICIAL COMO FATOR DILATOR DE <i>STRESS</i></b> .....	12
3.1 Introdução .....	12
3.2 As organizações policiais e as suas características.....	12
3.3 O <i>Stress</i> em contexto Policial.....	13
3.4 O Serviço Policial e os Fatores indutores de Stress.....	14
<b>CAPÍTULO IV LIDERANÇA E GESTÃO DE <i>STRESS</i></b> .....	17
4.1 Introdução .....	17
4.2 Liderança, líder e o contexto militar.....	17
4.3 Estilos de liderança .....	19
4.4 Liderança e a gestão de <i>stress</i> .....	21
<b>CAPÍTULO V PARTE PRÁTICA</b> .....	24
5.1 Introdução .....	24
5.2 Metodologia do Trabalho de Campo .....	24
5.3 Procedimentos e Técnicas.....	25
5.4 Entrevistas Exploratórias .....	25
5.4.1 CARATERIZAÇÃO DA AMOSTRA DAS ENTREVISTAS.....	26
5.4.2 Análise das entrevistas.....	27
5.4.2.1 ANÁLISE DA QUESTÃO Nº1 .....	27
5.4.2.2 ANÁLISE DA QUESTÃO Nº2 .....	28

5.4.2.3 ANÁLISE DA QUESTÃO Nº3 .....	29
5.4.2.4 ANÁLISE DA QUESTÃO Nº4 .....	30
5.4.2.5 ANÁLISE DA QUESTÃO Nº5 .....	31
5.4.2.6 ANÁLISE DA QUESTÃO Nº6 .....	32
5.4.2.7 ANÁLISE DA QUESTÃO Nº7 .....	33
5.4.2.8 ANÁLISE DA QUESTÃO Nº8 .....	34
5.4.2.9 ANÁLISE DA QUESTÃO Nº9 .....	34
5.5. CONCLUSÕES DAS ENTREVISTAS.....	35
5.6 Inquéritos .....	38
5.6.1 CARATERIZAÇÃO DA AMOSTRA DOS INQUÉRITOS. ....	38
5.7 Análise dos Resultados das Respostas dos Inquiridos.....	40
5.8 Conclusões dos Inquéritos .....	46
5.9 Métodos Utilizados .....	47
5.10 Síntese.....	48
<b>CAPÍTULO VI CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>49</b>
6.1 Introdução .....	49
6.2 Verificação das Hipóteses.....	49
6.3 Resposta às Perguntas Derivadas.....	52
6.4 Resposta à pergunta de partida .....	53
6.5 Verificação dos Objetivos.....	54
6.6 Recomendações .....	54
6.7 Limitações.....	55
6.8 Investigações Futuras.....	55
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>56</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>59</b>

APÊNDICE A Média de Respostas obtidas no Inquérito .....	1
APÊNDICE B DETERMINAÇÃO DA DIMENSÃO DA AMOSTRA .....	3
APÊNDICE C ENTREVISTAS .....	4
Apêndice C.1 Guião de Entrevista.....	4
C.2 ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS .....	7
C.2.1 PERGUNTA 1 .....	7
C.2.2 PERGUNTA 2 .....	8
C.2.3 PERGUNTA 3 .....	9
C.2.4 PERGUNTA 4 .....	10
C.2.5 PERGUNTA 5 .....	11
C.2.6 PERGUNTA 6 .....	11
C.2.7 PERGUNTA 7 .....	12
C.2.8 PERGUNTA 8 .....	13
C.2.9 PERGUNTA 9 .....	14
APÊNDICE D INQUÉRITOS.....	15
Inquérito D.1 .....	15
Inquérito D.2.....	16
D.3. Caraterização da Amostra .....	20
D.4 Resultados e caraterização das respostas dos inquiridos .....	22

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 5.1 Distribuição do nível etário da amostra.....	39
Gráfico 5.2: Distribuição por género da amostra .....	39
Gráfico 5.3: Distribuição por Posto da amostra .....	39
Gráfico 5.4: Distribuição das habilitações literárias da amostra .....	39
Gráfico 5.5: Distribuição por anos de serviço da amostra.....	39

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 5.1: Descrição da amostra das entrevistas .....	26
Quadro 5.2: Análise da questão n.º1 da entrevista .....	27
Quadro 5.3: Análise da questão n.º2 da entrevista .....	28
Quadro 5.4: Análise da questão n.º3 da entrevista .....	29
Quadro 5.5: Análise da questão n.º4 da entrevista .....	30
Quadro 5.6: Análise da questão n.º5 da entrevista .....	31
Quadro 5.7: Análise da questão n.º6 da entrevista .....	32
Quadro 5.8: Análise da questão n.º7 da entrevista .....	33
Quadro 5.9: Análise da questão n.º8 da entrevista .....	34
Quadro 5.10: Análise da questão n.º9 da entrevista .....	35
Quadro 6.1: Escala de níveis do inquérito .....	40

## **LISTA DE APÊNDICES**

APÊNDICE A - Média de Respostas obtidas no Inquérito

APÊNDICE B – Determinação da dimensão da amostra

APÊNDICE C - Entrevistas

Apêndice C.1 - Guião de Entrevista

Apêndice C.2 – Análise do Conteúdo das entrevistas

APÊNDICE D - INQUÉRITOS

Inquérito D.1 Apresentação do Inquérito.

Inquérito D.2 Exemplar do Inquérito

D.3. Caracterização da Amostra

D.4. Resultados e caracterização das respostas dos inquiridos

## **LISTA DE SIGLAS, ACRÓNIMOS E SÍMBOLOS**

AM- Academia Militar

GNR- Guarda Nacional Republicana

RCFTIA- Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

EG- Escola da Guarda

Cmdt- Comandante

Cmdt(s)- Comandantes

DTer- Destacamento Territorial

PTer- Posto Territorial

TIA- Trabalho de Investigação Aplicada

NEP- Norma de Execução Permanente

SGA- Síndrome Geral de Adaptação

NIC- Núcleo de Investigação Criminal

NPE- Núcleo Programas Especiais

NPA-Núcleo Proteção Ambiental

*“Sob a direção de um forte General,  
não haverá jamais soldados fracos”*

*Sócrates*

# CAPÍTULO I

## INTRODUÇÃO AO TRABALHO

### 1.1 Introdução

O presente Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada (RCFTIA), insere-se na estrutura curricular dos cursos ministrados na Academia Militar (AM), com o propósito de obter o grau de Mestre em Ciências Militares-Especialidade Segurança. O título deste trabalho é “ A importância do Comandante de Destacamento Territorial na gestão de *stress* dos seus militares”.

Considerando que o RCFTIA representa o culminar de toda a formação dos futuros Oficiais da Guarda Nacional Republicana (GNR) adquirida na AM e na Escola da Guarda (EG), procurei escolher um tema que me parece poder eventualmente ser útil para a instituição. Para tal elaborei um relatório científico individual, no qual se apresenta conclusões simples e sem disparidades, através dos conhecimentos adquiridos ao longo dos cinco anos de formação.

O presente trabalho, visa verificar os principais fatores influenciadores de *stress* vividos segundo os militares da GNR, bem como a capacidade do Comandante de Destacamento Territorial, em lidar e prevenir futuras ocorrências.

Nesta fase do trabalho, realizar-se-á um enquadramento geral do tema apresentado, bem como a argumentação do tema escolhido. Seguidamente, serão explorados o problema de investigação, as questões de investigação, os objetivos, as hipóteses, a metodologia e o modelo de investigação utilizado.

Para finalizar será apresentada uma sinopse do que será abordado nos capítulos seguintes.

## 1.2 Enquadramento

Vivemos num mundo em constante transformação. A sociedade vivencia incerteza e mudanças ao nível pessoal, político e económico. Perante tantas alterações e transformações, admite-se que a qualidade das relações interpessoais e a qualidade de vida no trabalho sofrem erosões e podem originar frustrações, desânimos, sentimento de impotência perante as dificuldades, podendo conduzir ao *stress*. O *stress* enquadra-se cada vez mais no quotidiano da nossa sociedade, tratando-se quase como um membro presente, diariamente, na vida de cada um. (Serra, 2007).

Nenhum indivíduo pode considerar que é imune ao *stress*, pois grande parte das atividades conduzidas por cada um, pode desencadear, frustrações, conflitos, desentendimentos, competitividade, sentimentos de incapacidade, esgotamentos e sentimentos de *stress* (Serra, 2002).

No entanto, nem todo o *stress* é negativo. O *stress* pode funcionar como um estímulo para a realização de tarefas, com vista a fazer face aos vários acontecimentos da vida.

A atual crise económica apresenta-se como um dos fatores basilares que pode induzir *stress* nos indivíduos. Estes sentem-se com menos poder de compra, menos estabilidade, podendo mesmo afetar o seu nível social, pessoal e familiar (Derisso, 2009).

As organizações de cariz e de índole militar e policial, como a GNR, consubstanciam fatores de *stress* na sua atividade diária, sobretudo porque a sua hierarquia assenta numa estrutura caracterizada pela rigidez, rigor e pela exigência. (Violanti, 1995).

A atividade policial constitui-se como foco de tensão, porquanto ao exercício da sua atividade são inerentes riscos associados, capazes por si só de conseguir afetar a componente física e psicológica. (Afonso & Gomes, 2008).

Bayley (1994) salienta ainda que a exposição a ambientes violentos a que a maioria dos outros profissionais não está sujeita, constitui-se como um elemento *stressante* para os elementos da polícia.

A liderança apresenta-se na atualidade como um ponto-chave na gestão de *stress* dos subordinados por parte do líder, daí que os líderes têm cada vez mais de ser capazes de fazer face à conjuntura atual, necessitando de desenvolver e de lançar mão a ferramentas e mecanismos.

### **1.3 Escolha e justificação do tema**

No contexto da atual crise socioeconómica, é importante analisar a relevância dos Comandante(s) (Cmdt) dos Destacamento(s) Territorial(is) (DTer) na gestão de *stress* diário a que são submetidos os militares no desempenho das suas funções, nomeadamente e com especial acuidade as de cariz operacional. Atualmente, são vários os fatores potencialmente originadores de *stress*, podendo estes serem internos e externos à Instituição. Tendo em consideração todo o contexto que envolve o país (e.g. aumento da criminalidade, aumento da insegurança, diminuição da qualidade de vida, etc.), torna-se cada vez mais essencial que, dentro de cada subunidade, o respetivo Cmdt se consciencialize desta situação e que assuma, para além de tudo o resto, o papel de gestor de *stress*.

Quanto ao assunto em questão, verifica-se que este se torna importante na medida em que nos últimos anos, aparentemente, parece poder estar-se perante um aumento do número e de suicídios de militares da Guarda, bem como o aumento de baixas médicas, eventualmente por consequência deste tipo de fatores originadores.

Por isso, através do estudo dos fatores relacionados com o *stress*, capazes de afetar o normal desenvolvimento da atividade profissional dos militares e através de todos os programas existentes, nomeadamente em câmaras municipais, órgãos ou associações que trabalhem com este tipo de situações, pretende-se perceber como é que o Cmdt DTer poderá ter um papel fundamental na gestão do *stress* dos seus militares, de modo a minimizar as suas consequências nefastas ao nível do desenvolvimento da atividade operacional.

Assim, com o presente Trabalho de Investigação Aplicada (TIA), pretende-se demonstrar até que ponto um Cmdt DTer possui meios e formas adequadas para reconhecer e acompanhar, aconselhar e encaminhar os seus militares, quando estes apresentam sinais de *stress*, seja o *stress* causado por toda a sua atividade profissional diária, seja decorrente de problemas de índole pessoal.

#### 1.4 Objeto e objetivos da investigação

Através da investigação e posterior realização do trabalho escrito e análise de dados, pretende-se discutir os fatores, endógenos e exógenos, que levam os militares a evidenciar comportamentos típicos de *stress*. De igual forma pretende-se apurar se esse facto influencia a atividade operacional e, ainda, o modo como pode um Cmdt DTer assumir um papel fundamental na gestão deste tipo de situações.

Também se pretende perceber, se é possível estabelecer uma atitude pró-ativa, quer na sinalização, quer na gestão, quer ainda no encaminhamento dado para situações de *stress* detetadas nos militares.

#### 1.5 Perguntas de Investigação

Face aos objetivos apresentados, surgiram determinadas questões que exigem uma resposta, de modo a apresentar eventuais possibilidades de solução para a problemática estabelecida. Assim, estabelece-se a seguinte pergunta de partida:

- Que papel deve um Cmdt DTer adotar na gestão de *stress* dos seus militares?

Perante os objetivos traçados e de modo a produzir uma resposta, surgem questões derivadas, cuja resposta parece ser imprescindível à problemática em causa:

- Como deve atuar o Cmdt DTer perante sinais de *stress* evidenciados pelos seus militares?
- Quais as medidas que, se aplicadas, podem reduzir o *stress*?
- Como abordar os problemas provocados pelo *stress* nos seus militares?
- Como encaminhar as situações de *stress* detetadas nos militares?

## 1.6 Hipóteses

De modo a garantir possibilidades de resposta às perguntas supracitadas, torna-se fulcral subdividi-las em várias hipóteses, admitindo que “a hipótese, apresenta-se como uma resposta provisória à pergunta de partida da investigação.” (Quivy e Campenhout, 2008, p.137).

Assim, face às perguntas estabelecidas, apresentam-se um conjunto de hipóteses que se considera poderem satisfazer a finalidade pretendida. Para o efeito, realçam-se as hipóteses seguintes:

H1: Atividades de lazer são favoráveis à gestão do *stress*.

H2: Um Cmdt DTer tem capacidade para gerir o *stress* dos seus militares.

H3: Os militares reconhecem através do seu Cmdt DTer uma forma de resolver os seus problemas.

H4: Os militares sentem-se apoiados pelo seu Cmdt DTer.

H5: Os militares necessitam na atualidade cada vez mais do seu Cmdt DTer.

## 1.7 Metodologia

Com o intuito de ver cumpridos todos os objetivos determinados para a elaboração e investigação do RCFTIA, o presente trabalho obedece às orientações previstas na Norma de Execução Permanente (NEP) nº 520/DE de junho de 2011, que define as regras a cumprir por este tipo de trabalhos científicos.

Face ao exposto, para a realização do trabalho, afigurou-se adequado optar por uma abordagem teórica inicial, essencialmente visando o objetivo de esclarecer e também introduzir o tema. Optou-se também por definir e apresentar alguma matéria mais específica para a gestão do *stress*, a cultura institucional relativamente às situações de *stress* sinalizadas e, também, fazer referência ao encaminhamento dado a estas situações.

Para o esclarecimento das questões apresentadas utilizaram-se instrumentos diversos, designadamente questionários e entrevistas. Os instrumentos foram aplicados a oficiais Cmdt DTer de áreas de atuação com maior prevalência da atividade

operacional, de modo a obterem-se dados que facilitem testar as hipóteses e obter respostas para a questão de partida.

Posteriormente, sucede-se a análise de todas as respostas e retiram-se dos resultados obtidos as devidas conclusões.

Para a realização da parte prática, socorremo-nos de livros de metodologia, que assim garantiram um melhor triunfo na elaboração do presente trabalho.

## 1.8 Estrutura do Trabalho

O presente trabalho dividiu-se essencialmente, em duas partes diferentes. A estrutura formal, respeita e encontra-se de acordo com a estrutura utilizada nos trabalhos de investigação científica, tendo para o efeito sido seguidas as orientações facultadas pela Academia Militar (Academia Militar, 2011).

A 1º parte (integrando os Capítulos 1, 2, 3 e 4), tem como objetivo apresentar um enquadramento teórico do tema, aludindo-se conceitos e definições relativas ao *stress*, às organizações policiais e à liderança. Concretamente no Capítulo 4 é desenvolvido o tema da liderança e da gestão de *stress*.

A 2º parte (integrando os Capítulos 5 e 6), é na sua maioria de índole prática, pois é nestes capítulos que são apresentados os dados relativos ao trabalho de campo realizado, a que se seguirá uma análise e discussão dos dados obtidos das entrevistas exploratórias, bem como do inquérito implementado a uma amostra definida do efetivo da GNR. É nesta parte do trabalho, através da confrontação e análise dos resultados obtidos, que se verificam através dos conceitos mencionados nos capítulos anteriores, possíveis respostas às perguntas de investigação bem como às hipóteses formuladas.

Por último, serão tecidas algumas reflexões em forma de conclusão, derivadas de todo o trabalho elaborado.

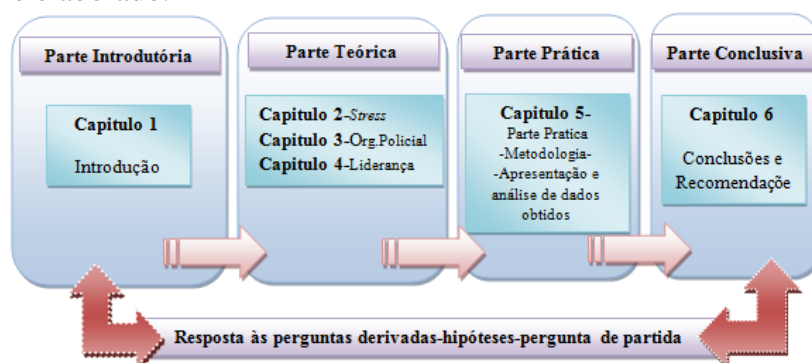


Gráfico 1.1: Metodologia do Trabalho

## CAPÍTULO II

### O *STRESS*, O INDIVÍDUO E A ORGANIZAÇÃO

#### 2.1 Introdução

Neste capítulo, iremos apresentar definições de *stress*, bem como os principais fatores que podem induzir *stress* nos indivíduos.

Consideramos proveitoso para este trabalho, abordar o tema relacionado com o *stress* nas organizações uma vez que, as organizações vão-se tornando cada vez mais um indutor de *stress*, na medida em que se assiste a uma maior disputa nos locais de trabalho. Face à situação económica em que o mundo se encontra, os trabalhadores ficam sujeitos a uma maior competição entre si, podendo originar conflitos interpessoais, fadiga e *stress*.

Podemos ainda verificar que nem todos são afetados segundo os mesmos fatores indutores de *stress* e que nem todo o *stress* é prejudicial à vida das pessoas, pois este também se pode tornar num impulsionador, criando uma competitividade saudável dentro das organizações, aumentando o rendimento e a produção.

#### 2.2 O *Stress*

Como refere Serra (2007), grande parte da nossa sociedade admite que a generalidade das doenças provém de vírus, de bactérias e de organismos externos ao corpo humano. No entanto não é bem assim. O *stress* enquadra-se cada vez mais na nossa sociedade como sendo uma das principais causas que afeta a saúde de todos nós, pois cada vez mais os indivíduos têm que encarar os efeitos dos seus comportamentos, bem como o meio em que estes se inserem. Segundo Serra, (1988 p.301) “ *O ser*

*humano não consegue viver desligado de stress, isto é, desprendido de circunstâncias que, por vezes, lhe determinam uma exigência de adaptação”.*

Podemos definir o *stress* através de várias aceções, tendo em conta o ponto de vista de cada investigador. Segundo Gonçalves e Neves (2004), podemos evidenciar a perspetiva fisiológica/resposta, a perspetiva do estímulo e a perspetiva interacionista.

Verificamos assim que, segundo a perspetiva fisiológica/resposta, o *stress* pode ser definido como uma resposta fisiológica dada por cada indivíduo perante uma adversidade ou situação (Selye 1999, cit in Gonçalves e Neves, 2004).

Na perspetiva do estímulo, o *stress* é visto como um estímulo que provem do meio em que o indivíduo se insere, podendo causar modificações ou até mesmo doenças (Holmes 1976 cit in Serra 2000). Quanto à perspetiva interacionista, o *stress* pode ser considerado como sendo uma relação entre um indivíduo e o meio, no qual aquele não se sente capaz de poder dar uma resposta satisfatória a uma situação adversa (Lazarus e Folkman 1984).

Perante o *stress*, o organismo de cada indivíduo desencadeia uma reação contrária que procura restabelecer o equilíbrio (Seyle,1956 cit in Costa, 2011). Esta reação foi denominada como Síndrome Geral de Adaptação (SGA)<sup>1</sup>, composta por três fases que se sucedem: - a fase do alarme; - a fase de resistência; - a fase de exaustão.

Para Seyle (1956 cit in Costa, 2011), a fase de alarme é caracterizada por ser aguda e intensa, sendo esta a altura em que o equilíbrio de cada indivíduo é posto em causa e que se caracteriza por adaptações neuro-hormonais. A segunda fase, resistência, caracteriza-se pela verificação da adaptação e recuperação das hormonas e das reservas energéticas de cada indivíduo, bem como dos meios utilizados para combater o *stress*. A terceira fase, esgotamento, sobrevém quando o organismo do indivíduo se sente cansado, deixando de conseguir impedir e contornar o *stress*.

Nenhum indivíduo pode considerar que é imune ao *stress*, porque todas as atividades diárias que muitas vezes se tornam desgastantes e exigentes, acabam por necessitar sempre de uma resposta e de um estímulo a cada um e este, por vezes, pode não se sentir capaz para tal (Serra, 2002).

Assim, o *stress* não é sempre negativo nem visto como sendo um incitador de desgaste. Muitas vezes pode ser um catalisador para se obter uma resposta e um estímulo para fazer face aos vários acontecimentos da vida.

---

<sup>1</sup> Seyle (1947) deu o nome de Síndrome Geral de Adaptação ao conjunto de modificações não específicas que ocorrem no organismo, frente a situações estressantes.

Perante tal facto, o *stress* pode ser considerado proveitoso para a tomada de decisões e a resolução de problemas (Serra, 2002).

### 2.3 *Coping*

Quando falamos em *stress*, associamos ao facto de um indivíduo ser confrontado com determinados acontecimentos na sua vida que ele considera como sendo perturbadores, tendo o seu organismo que reagir a esses acontecimentos.

Segundo Lazarus e Folkman (1984, cit in Costa e Leal, 2006), uma determinada situação é encarada por cada indivíduo, como sendo mais ou menos ameaçadora, consoante a capacidade que tem para lhe fazer frente. Assim, um acontecimento pode ser considerado como sendo ameaçador ou originador de *stress* num indivíduo caso o mesmo considere que seja uma fonte de prejuízo ou perda (Evans, 1998).

O *coping*<sup>2</sup> é gerado como o conjunto de estratégias que são ou que podem vir a ser utilizadas por cada indivíduo de modo a que estas, se possam adaptar a circunstâncias adversas (Antoniazzi et al. 1998).

Podemos associar o *coping* como sendo uma resposta dada pelo organismo aos processos de *stress* a que um indivíduo pode ser sujeito. Lazarus & Folkman( 1984 p.141, cit in, Costa e Leal, 2006), definem o *coping* como, “*constantly changing cognitive and behavioural efforts to manage specific external and/or internal demands that are appaised as taxing or exceeding the resources of the person*”.

Assim, “...*tendemos a falar de coping quando temos em mente uma modificação relativamente drástica ou um problema que desafia as formas familiares da pessoa se comportar e requer a produção de um comportamento novo. Dá origem, com frequência, a afetos desconfortáveis como a ansiedade, o desespero, a culpa, a vergonha, ou o pesar, o alívio dos quais faz parte da necessidade de adaptação. O coping refere-se a esta adaptação em condições relativamente difíceis.*” (White, 1985 cit in Serra 1998 p.303).

---

<sup>2</sup> Conjunto de estratégias cognitivas ou comportamentais a que um indivíduo recorre quando se encontra perante uma solicitação que tanto pode ser interna como externa.

## 2.4 Fatores Modulares de *stress*, crise económica.

Ao longo da sua vida, cada indivíduo, enquanto membro de uma sociedade em constante mudança, está sujeito a novas atividades e a novos processos que podem gerar *stress*, como a incerteza, a situação atual, fatos relacionados com a saúde e o desemprego.

Assim, perante os momentos atuais de crise económica que o mundo enfrenta, muitos trabalhadores vivem numa incerteza diária sobre o futuro no seu emprego.

Serra (2002), define que o *stress* pode ter origem em circunstâncias de carácter físico, psicológico ou social. Os fatores de índole físico, dizem respeito ao desconforto físico a que um indivíduo pode ser sujeito como por exemplo as temperaturas negativas. Os fatores de cariz psicológico podem ser relacionados com conflitos interpessoais e desentendimentos. Por ultimo, os fatores que podem induzir o *stress* ao nível social, podem ser caracterizados pelo desemprego e as necessidades económicas.

Segundo Malafaia, (2009), a alta competitividade, a crise que as organizações enfrentam, os conflitos de mercado, o desemprego, as exigências a que os trabalhadores são sujeitos atualmente, conduzem a uma forte fonte de *stress* diária.

Assim, o desemprego na vida de cada indivíduo pode ter repercussões, não só ao nível económico, mas também ao nível social, pessoal e familiar. (Jacques, 1999; Cardoso, 2004 cit in Derisso, 2009).

Perante este facto, Derisso (2009), defende que a relação entre saúde e o trabalho exige cada vez mais que cada indivíduo se consiga adaptar às situações e às atividades quotidianas.

Cada indivíduo tem uma maneira de lidar e de perceber o mundo que o rodeia, bem como interpreta-lo em função da sua história e da sua relação com as atividades em que este se insere.

Podemos assim verificar que um agente modelador de *stress*, pode ser negativo para um indivíduo, podendo ser positivo para outro (Coleta & Coleta, 2008, Souza et al., 2002, cit in Derisso, 2009), ou seja, os fatores indutores de stress são subjetivos, isto porque o significado de determinado fator, varia de pessoa para pessoa.

## 2.5 O *stress* nas organizações, dificuldades e fatores.

Todas as atividades levadas a cabo pelos trabalhadores nas suas organizações podem originar *stress*, desconforto, uma grande rivalidade ou a disputa por um cargo. Nos dias de hoje, assiste-se a um aumento dessa mesma competitividade no seio das organizações.

Segundo Selye (1985), os agentes que promovem o *stress* dentro das organizações, podem ser definidos como os agentes ou as exigências que reproduzem determinados padrões de resposta.

Assim sendo, o *stress* nas organizações pode ser agrupado em várias categorias, sendo que, Cartwright e Cooper (1997, cit in Cardoso 2010)., diferenciam seis categorias de *stress* relacionadas com o trabalho; - fatores intrínsecos à profissão; - papéis organizacionais; - relações no trabalho; - desenvolvimento na carreira; - fatores organizacionais; - e interface família-trabalho.

Pinto (2005), refere que o *stress* pode afetar qualquer indivíduo, pelo que pode surgir em qualquer organização e sectores de atividade a todos os níveis. O *stress* associado à atividade laboral merece assim uma especial atenção.

Para Sutherland e Cooper (1990, cit in Serra, 2000), o *stress* pode ter origem em diversas fontes, destacando-se as características do indivíduo, as características do trabalho e o papel na organização. As características do indivíduo relacionam-se com as suas capacidades de lidar com as mudanças, as novidades e as atualizações. As características do trabalho, referem-se à capacidade que um indivíduo apresenta para fazer face ao número elevado de horas de trabalho e às atividades mais árduas. A última fonte verifica-se quando um trabalhador é excluído das tomadas de decisão na sua organização.

Podemos verificar que, quando o organismo é afetado por sentimentos e atividades que promovam o *stress*, este procura rapidamente obter uma resposta, através de adaptação e conciliação com o meio ou a atividade em que se insere.

Existem inúmeros fatores presentes diariamente nas organizações que podem influenciar diretamente a capacidade de produção, contribuindo para um desgaste físico e psicológico, podendo assim afetar o rendimento e a produção. Muitos destes fatores tornam-se indutores de *stress* nas organizações.

## **CAPÍTULO III**

### **A ORGANIZAÇÃO POLICIAL COMO FATOR DILATOR DE *STRESS***

#### **3.1 Introdução**

Neste capítulo serão abordadas as organizações policiais, procurando-se enfatizar as suas características e peculiaridades, relacionadas com o tema deste trabalho.

Iremos assim verificar, quais os principais indutores de *stress* abordados pelos vários autores citados neste trabalho que podem resultar da atividade policial. Procura-se deste modo averiguar as dificuldades que alguns dos elementos das forças de segurança podem diariamente sentir no cumprimento da sua missão e o *stress* que estes podem sofrer da sua atividade profissional. Este aspeto é relevante uma vez que as forças de segurança estão expostas na atualidade aos elementos de mudança, os quais conferem imensa variabilidade e incerteza à sociedade.

#### **3.2 As organizações policiais e as suas características.**

As organizações policiais têm como principal finalidade garantir e evitar que sejam cometidos erros pelos quais possam futuramente vir a ser responsabilizados. Assim, nestas organizações está estabelecida uma hierarquia de comando, na qual se baseia na supervisão regulada por normas que regulam quase tudo o que um polícia pode e deve fazer.

Muitas dessas normas regulam a atividade e o modo de atuação dos elementos dos órgãos de Polícia como por exemplo o uso da força (Bayley, 1994). Os órgãos de Polícia deparam-se com uma sociedade em constate mutação, pelo que esta necessita de a acompanhar.

Nos dias de hoje, assistimos ao empenhamento das forças de segurança turca, no restabelecimento da ordem, segurança e da tranquilidade pública. Estes elementos das forças de segurança turca, deparam-se com ambientes violentos, uma sociedade desgovernada e hostil, que não tem piedade nem receio de enfrentar os elementos de segurança, pondo a sua integridade física e psicológica, em risco.

Diariamente, é exigido aos elementos das forças de segurança turca, que tenham a capacidade de realizar as suas tarefas e que consigam dispersar manifestantes. Acima de tudo, exige-se a estes elementos que consigam garantir o sentimento de tranquilidade e segurança pública, independentemente das adversidades que estão inerentes à sua atividade profissional (Euronews, 2013).

O sistema no qual se insere a organização policial, é caracterizado por ser altamente opressivo, não dando valor à iniciativa de cada elemento da polícia, às suas responsabilidades ou até mesmo à sua capacidade de resolução de problemas, conduzindo a um desconforto no momento da tomada de decisões (Bayley, 1994).

A estrutura organizacional da Polícia, caracteriza-se cada vez mais pela sua estrutura paramilitar e pela sua rígida burocracia (Violanti, 1995). As decisões estão normalmente associadas aos membros do topo da hierarquia, levando a que os seus subordinados se sintam relutantes em aceitá-las.

No entanto, em qualquer escalão da hierarquia, os elementos policiais procuram de uma forma contínua o apoio junto dos seus superiores (Bayley, 1994).

Assim, segundo Bayley (1994), a estrutura organizacional da polícia é responsável por afetar o que os polícias fazem, mesmo que estes não tenham consciência de tal acontecimento, constituindo-se assim uma forte fonte de *stress*.

### **3.3 O *Stress* em contexto Policial.**

O *stress* tem sido estudado em inúmeras áreas profissionais, designadamente os controladores de tráfego aéreo, os médicos, os enfermeiros e os professores. No entanto, e apesar de muitos autores considerarem a atividade profissional de segurança como umas das mais *stressantes*, os estudos na atividade policial são escassos. (Gonçalves e Neves, 2010)

A atividade profissional das forças de segurança é cada vez mais considerada como umas das principais ocupações mais stressantes do mundo (Dantzer, 1987; Seyle, 1984 cit in Afonso & Gomes, 2008).

Talvez por tal facto, se possa atribuir esta circunstância à natureza da atividade exercida pelos elementos de segurança, pois diariamente estão expostos ao risco inerente da sua própria profissão, assim como da constante transformação da sociedade.

A frequente exposição a estes riscos, contribui para uma potencial fonte de tensão, que podem ser associados a múltiplos problemas de componente física, assim como a componente psicológica, isto é, o *stress* (Abdollahi, 2002; Carlier, Lamberts, & Gersons, 200; Stephens, Long & Flett, 1999; Violanti et al., 2006 cit in Afonso & Gomes 2008).

Collins e Gibbs (2003), consideram que a profissão de polícia é particularmente submetida a situações que mais facilmente identificamos como *stressore*, considerando pois que os elementos policiais são cada vez mais expostos a ambientes substancialmente mais incertos, dinâmicos e violentos que a maioria dos profissionais de outras atividades não estão. O *stress* decorre da aleatoriedade, da incerteza, da variação da assertividade da violência e do dinamismo das situações.

Collins e Gibbs (2003), referem ainda que a atividade policial é diretamente afetada pelo escalar de violência nas ruas, e pela constante imagem de exemplaridade que os elementos das forças de segurança têm que transmitir e que lhes é exigido.

Bayley (1994), acrescenta que a polícia é desejada em quase todos os cenários de situação urgente, pois os elementos das forças de segurança são vistos como o elemento que patenteia a ordem no seio da sociedade.

### **3.4 O Serviço Policial e os Fatores indutores de Stress**

Na atividade das forças de segurança, estão presentes determinadas características e exigências, nas quais acabam por estar inerentes determinados indutores de *stress*, podendo-se considerar que os elementos das forças de segurança são profissionais de risco (Gonçalves & Neves, 2010).

Em todas as profissões, os seus trabalhadores podem estar expostos a determinados riscos e dificuldades. No entanto, no caso das forças de segurança, o risco

pode ser mais frequente, visto que este grupo profissional se depara constantemente com situações muito particulares no decorrer da sua atividade profissional, podendo conduzir a uma série de tensões psicológicas (Gonçalves & Neves, 2010).

Segundo Brown Campbell (1994, cit in Gonçalves & Neves, 2010), o *stress* nas forças de segurança aumenta à medida que os seus elementos vão assumindo cada vez mais responsabilidade sobre a sociedade e sobre o comando de subordinados, levando a que o exercício de toda esta atividade seja ela cada vez mais vulnerável ao *stress*.

Segundo Gonçalves e Neves (2010), os fatores indutores de *stress* no serviço policial podem ser produzidos em função de uma diversidade de categorias. Um dos fatores a considerar é o tempo de duração dos agentes indutores de stress, uma vez que podemos estar a falar de *stressores* crónicos. Estes incluem a qualidade das relações interpessoais, a organização, bem como o papel de cada indivíduo na organização.

Para além dos *stressores* crónicos, Gonçalves e Neves (2010) ressaltam ainda os *stressores* agudos, que persistem por pequenos períodos de tempo, nos quais se incluem as mudanças, as transferências no trabalho e a carreira.

Podemos verificar uma outra categoria de indutores de *stress*, em que estes se podem considerar controláveis, dos quais resultam a prática de controlo organizacional, treino desapropriado e práticas de supervisão desapropriadas.

Gonçalves e Neves (2010), acrescentam ainda os indutores de *stress* não controláveis que incluem a resposta às disputas domésticas, o trabalho por turno e o envolvimento em processos judiciais.

Para além dos supracitados indutores de *stress*, Arsenault & Dolan, (1983) e Band & Manuele, (1987 cit in Gonçalves e Neves, 2010) sugerem que outros indutores de stress policial podem estar relacionados com a falta de comunicação, de oportunidades de carreira, a falta de reconhecimento profissional, as remunerações inadequadas, a falta de participação na tomada de decisão, a insegurança e as precárias condições de trabalho.

Nesta categoria, insere-se também a interação com a comunidade muitas das vezes através das críticas produzidas pelos *media*, bem como as interações com o sistema de justiça criminal, que provoca frustração nos policias através da ineficiência nas decisões dos tribunais (Kroes, 1976, cit in Gonçalves e Neves, 2010).

Arsenault & Dolan, (1983); Band & Manuele, (1987 cit in Gonçalves e Neves, 2010), descrevem ainda os indutores inerentes à profissão policial, que incluem o excesso de trabalho, as tarefas demasiado exigentes, os horários longos, o perigo físico,

os trabalhos na linha da frente, tais como no restabelecimento de ordem pública, informar a morte de um familiar e procurar uma pessoa desaparecida.

Segundo Collins e Gibbs (2003), os indutores de *stress* policial não estão relacionados diretamente com a atividade policial, mas sim com os fatores inerentes à organização, tais como o conflito do trabalho com a vida pessoal, o excesso de trabalho e o sentimento de renúncia por parte do superior hierárquico.

Desta forma, podemos verificar que o *stress* oriundo da atividade policial acaba por se tratar de um fenómeno natural, uma vez que toda a sua atividade gira em torno de diversos fatores inevitáveis, como a confrontação com situações perigosas, os horários de serviço e a distância da família.

Podemos assim concluir, através da análise deste capítulo, que as organizações policiais são também elas uma provável causa de *stress*. Todas as atividades levadas a cabo pelos elementos das forças segurança, preconizam situações e sentimentos de *stress*, pois diariamente lidam com uma sociedade em mudança, descontente com a situação atual em que se encontra, uma sociedade mais reivindicativa que causa mais distúrbios, mais instabilidade e onde residem mais sentimentos de insegurança.

Para além dos factos apresentados, em muitas situações, os elementos das forças de segurança vêm-se obrigados a vivenciar situações stressantes como, violações, homicídios, roubos violentos, sequestros, entre outros. Daí verificarmos que a atividade exercida pelas forças de segurança, bem como a exposição contínua à sociedade, se constitui só por si um fator no qual se promove o *stress*, quer na organização policial, quer na vida particular de cada um.

## CAPÍTULO IV

### LIDERANÇA E GESTÃO DE *STRESS*

#### 4.1 Introdução

Neste capítulo vamos desenvolver os conceitos de liderança designadamente, a sua importância nos dias de hoje e as inerentes responsabilidades. A coesão vertical assume hoje criticidade especial e, por isso mesmo, o líder tem assim cada vez mais responsabilidades para com os seus subordinados.

De entre outras responsabilidades, o líder - que se deseja ser o comandante – tem de ter a capacidade de garantir um ambiente favorável, promover a coesão de grupo e conseguir influenciar o seu grupo. Exige-se ao líder que seja capaz de guiar o grupo a atingir os objetivos definidos, porque:- (1) as pessoas o desejam e não porque existe a possibilidade do líder utilizar formas coercivas; - (2) as pessoas sentem confiança; - (3) pela coesão e por um conjunto de outras características que o desenvolvimento deste capítulo procurará explorar.

Por último iremos verificar, como se apontará, o líder em cada escalão, sendo que este é o primeiro responsável pela gestão do *stress*. Até porque sendo humano, não ficará imune aos efeitos que as situações e as circunstâncias poderão exercer sobre ele, que tem de ser o exemplo.

#### 4.2 Liderança, líder e o contexto militar.

Existem inúmeras definições de liderança, assim como autores que tentaram definir este conceito. No entanto, acabam por existir tantas sobreposições de definições diferentes que permitem quase uma definição universal (Jesuino, 1987).

Torna-se difícil, senão impossível, definir com exatidão o termo Liderança, para que este consiga cobrir toda a extensão do seu significado. No entanto, parece ser

possível aceitar-se que a liderança é a função de comunicar por qualquer meio com subordinados a fim de estes executarem uma tarefa a alcançar ou manter um nível de conduta, ou porventura ganhar a aceitação para um determinado estado de coisas. (Chaves, 1997).

Yukl (1994, cit in Rego, 1997), vai um pouco mais além e define o termo liderança como sendo um processo de influência que afeta a interpretação dos eventos pelos seguidores, a escolha dos objetivos para a organização, a organização das atividades para o alcance de objetivos, a motivação dos seguidores para cumprir os objetivos e a manutenção das relações de cooperação.

Podemos assim verificar que a liderança é um processo através do qual é possível coordenar as atividades dos membros de um grupo organizado, visando o alcance de objetivos de uma forma não-coerciva (Lago, 1982, cit in Rego, 1997).

Assim, e perante as definições anteriormente apresentadas, é lícito segundo Vieira (2002 p.11), definir a liderança como “ o processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo de autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades, metas e objetivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado.”

“Uma liderança eficiente cria empenhamento ao nível do individual, coesão ao nível da pequena unidade e espírito de servir em toda a instituição” (Vieira, 2002, p11).

Como vimos, a liderança é um tema de extrema abrangência e o mesmo se passa com o conceito de líder (Bergamini, 2002). Segundo Selznick, (1957, cit Bergamini, 2002 p.7), “ *o líder é aquele que transforma uma organização comum numa verdadeira instituição*”.

O EME (2012, p. 2-23), refere que a liderança é um “processo de influenciar pessoas com base na partilha de uma finalidade, enquadramento e motivação, contribuindo desta forma para a melhoria da organização no decurso de uma missão”.

Um líder acaba por ser aquele que é seguido mesmo que não disponha de qualquer cargo de chefia, ou autoridade estatutária. Tal acontece porque consegue ser aceite e respeitado, porque é capaz de unir o grupo, representá-lo e levá-lo coeso à persecução e à defesa dos anseios comuns, de manter um bom relacionamento, e além disso, possuir uma grande identificação com os seus companheiros (Faria, 1982).

Um líder tem uma grande responsabilidade perante os seus subordinados, pois a este exige-se um comportamento moral. Reside assim no líder, a responsabilidade de perante a sua influência persuadir o comportamento dos seus subordinados, a qualidade

das relações interpessoais e para isto tudo, é exigido ao líder que lhe seja reconhecida integridade pessoal e que as suas palavras e ações sejam coesas (Vieira, 2002).

Segundo Vieira (2002), compete ao líder criar e preservar um clima que encoraje os subordinados a participarem ativamente e a querer ajudar a alcançar os objetivos pretendidos. Tornam-se indispensáveis para este relacionamento o conhecimento mútuo, o respeito e a confiança.

Podemos também definir os conceitos supracitados, relativos à chefia militar. Assim, segundo Moreira (1991), “ a liderança é a componente da chefia militar que diz respeito ao domínio afetivo do comportamento dos subordinados compreendendo todos os aspetos relacionados com valores, atitudes, interesses e emoções que permite ao militar, no exercício de um cargo conduzir os seus liderados ao cumprimento das missões e à conquista dos objetivos determinados”.

Um líder é um “ Militar habilitado a conduzir subordinados ao cumprimento do dever, em razão do cargo de chefia que exerce” (Moreira, 1991).

Desta forma, acaba por ser um edificador no que concerne ao domínio afetivo dos objetivos educacionais, tornando-se assim desejável que todo o militar independentemente do escalão ou da natureza dos seus cargos de chefia para os quais esteja habilitado, seja um líder na sua profissão (Moreira, 1991).

Em suma, podemos definir a liderança militar como sendo a capacidade de influenciar o comportamento humano, ter a capacidade de conduzir meios humanos, de prever e de controlar reações.

### **4.3 Estilos de liderança**

O estilo de liderança caracteriza-se por ser a forma como cada líder se dirige e interage, com os seus subordinados. Assim, cada estilo de liderança utilizado é afetado pela personalidade do líder, bem como dos seus subordinados. Podemos enunciar que o melhor estilo de liderança será aquele que proporciona uma melhor liderança (Vieira, 2002).

Chaves (1997), indica várias condições para a escolha do estilo de liderança, de modo a que este seja adequado a cada situação. São eles: - a comunicação; - tipos de subordinados; - importância relativa das áreas de necessidade; - e a urgência da tarefa.

Faria (1982), enuncia cinco estilos de liderança sendo elas, a liderança autocrática, a carismática, a paternalista, a democrática e a populista.

Na liderança autocrática, o líder domina os seus líderes pela sua fraqueza, ou pelo aparente poder que dispõe.

Jesuino (1987), defende que o líder autocrata determina toda a política do grupo, ditando as fases e os métodos de execução de forma sucessiva.

Um líder carismático é caracterizado por uma personalidade marcante, capaz de levar o grupo a supor que este tem poderes excepcionais (Faria, 1982). Este autor caracteriza o líder paternalista como sendo uma figura que se apresenta perante os seus seguidores, como um defensor, contra as adversidades, os infortúnios e até mesmo contra possíveis inimigos.

Um líder democrático é caracterizado por ter a capacidade de representar o seu grupo através de uma opção livre, em que esta resulta do consenso dos seus companheiros. Para Jesuino (1987), o líder democrático permite que os seus seguidores escolham as suas próprias “políticas”. O líder populista deve ter a capacidade de despertar desejos para que o grupo lhe dê apoio (Faria, 1982).

Na atualidade, Vieira (2002) considera três estilos básicos de liderança militar: - o estilo diretivo; - o estilo participativo; - e o estilo por delegação.

Segundo Vieira (2002), um líder usa o estilo diretivo quando este transmite aos seus subordinados aquilo que este pretende alcançar ou que seja executado, onde posteriormente será supervisionado junto dos seus subordinados todas as tarefas executadas.

Quando os subordinados participam ativamente nas tarefas que se pretendem levar a cabo, fornecem informações, recomendações, opiniões, estamos perante o estilo de liderança participativo.

Este estilo de liderança permite criar um forte sentimento de confiança e coesão do grupo (Vieira, 2002). No entanto, segundo Rego (1997), este estilo liderança, apesar de incrementar uma maior satisfação no grupo e de poder facilitar a resolução de conflitos, quando excessiva pode gerar a anarquia e o caos.

Vieira (2002), declara que um líder usa o estilo de liderança por delegação, quando delega a resolução de problemas nos seus subordinados. Este estilo acaba por sortir efeito quando os subordinados detêm experiência e estão perfeitamente elucidados das tarefas que vão executar. Segundo Vieira (2002), este acaba por ser o estilo de liderança mais eficiente pois requer menos tempo e energia por parte do líder. No

entanto, tem que se assegurar se os seus subordinados se encontram preparados e treinados.

Contudo, para Rego (1997) apesar de este estilo de liderança proporcionar uma preparação ao grupo para a ocupação de cargos de nível mais elevado, se os subordinados não estiverem habituados a decidir por si próprios, não é na ausência do líder que o conseguirão fazer.

#### **4.4 Liderança e a gestão de *stress***

Um líder possui conhecimentos para desenvolver pessoas sendo capaz de criar um ambiente favorável, no qual se possa comunicar, que subsista uma forte coesão, que promova a criatividade e desenvolva o trabalho de equipa.

O papel do líder nas organizações, na atualidade, é indispensável em todos os aspetos, pois cada vez mais os líderes têm de decidir em ambientes dinâmicos, caracterizados pela aleatoriedade, incerteza e mudança e, ainda assim, envolver, desenvolver e transmitir confiança e coesão aos subordinados. Assim, normalmente quem ocupa lugares de liderança nas organizações está mais exposto ao *stress* (Paduan et al, 2006).

Ao líder exige-se que esteja preparado para lidar com situações inesperadas, seja capaz de lidar com o *stress* dos subordinados, bem como o *stress* que acaba por estar inerente ao cargo de liderança (Campbell et al, 2007).

Segundo um estudo levado a cabo por Campbell (et al, 2007), os fatores que contribuem para o *stress* dos líderes são o trabalho e a responsabilidade de se situarem em cargos de liderança, sendo que quem lidera está mais exposto ao *stress*.

Cada vez mais verificamos que os cargos de liderança e os líderes, estão sujeitos a um maior nível de exigência, quer pela construção e promoção de relacionamento, como pela capacidade de lidar com os conflitos, assim como pela tomada de decisão. Aos líderes exige-se ainda a capacidade de desenvolver determinadas capacidades pessoais, a gestão de recursos limitados, motivar os subordinados, fornecer feedback e lidar com personalidades antagónicas. (Campbell, et al.2007).

Por fim, Campbell (et al.2007), salienta ainda que os líderes devem, não só compreender e identificar o que provoca o *stress*, mas também o grupo que o promove.

Assim, os líderes têm que saber lidar com o *stress* que acaba por estar inerente ao cargo de liderança a que está incumbido, mas também ao *stress* presente nos seus subordinados.

Jesuíno (1987), salienta a qualidade do relacionamento que deve existir entre o líder e os seus membros, pois esta constitui o fator mais importante na influência potencial do líder, bem como na resolução de dificuldades. Assim, se o relacionamento entre o líder e os seus subordinados for bom, o líder tem o apoio e a lealdade do grupo. Caso contrário, poderão ocorrer conflitos que promovem a destabilização do grupo, podendo assim originar sentimentos de *stress* no seu seio.

Percebe-se assim, que a ligação entre líderes e subordinados entende-se além do racional, requerendo então sensibilidade, empatia, intuição e muitas outras competências intimamente relacionadas com os recursos emocionais.

Como tal, só a particular capacidade de conhecer o outro e um conhecimento das suas capacidades e limitações, bem como a capacidade de averiguar e perceber o que pode atormentar o seu subordinado, é que pode dar ao líder a força da qual precisa para fazer face às dificuldades. (Bergamini, 2002).

Os líderes devem ter a capacidade de lidar e gerir o *stress* dos seus subordinados, assim como o seu próprio, isto porque o *stress* do líder observado pelos seus subordinados pode ser extremamente perigoso (Vieira, 2002).

No entanto, o líder tem também que ter a capacidade para verificar se o *stress* que os seus subordinados sofrem é funcional ou disfuncional, ou seja, se este pode ter a capacidade de motivar os seus subordinados.

Muito do *stress* sofrido, é provocado por determinados factos que podem conduzir à frustração, sentimentos de pressão, assim como as falhas durante a realização de atividades, os atrasos, a não satisfação de necessidades, ou o não cumprimento de metas. (Vieira, 2002).

Vieira (2002), salienta ainda que um líder deve ter a capacidade para detetar os sinais de *stress*, bem como sinais de conflitos e frustração. Nestes casos o líder, representado pela figura do Cmdt de DTer, deve ter a capacidade de reconhecer, detetar e auxiliar os seus subordinados, deve ajudar a eliminar a sua origem sugerindo formas de ultrapassar o problema, ou metas alternativas. Mas deve também e sobretudo, sendo proactivo e respaldado na sua experiência, acautelar antecipadamente as condições em que podem surgir reações dos subordinados, quando expostos a situações reconhecidas como potenciadoras de *stress*.

Assim que o problema é solucionado, o líder apresenta ainda um papel importante na gestão de *stress* dos seus subordinados. O líder deve assim prevenir um futuro problema, uma futura frustração e um futuro conflito, porque é “ mais fácil prevenir uma frustração do que corrigi-la” (Vieira, 2002. p.77).

Podemos assim verificar através da análise deste capítulo, que efetivamente a conduta do Cmdt enquanto líder, tem que desempenhar um determinante papel. Assim, a um Cmdt exige-se que este saiba lidar com os seus militares, sendo que tem que estar apto a lidar com as variadas situações que lhe aparecerão para serem resolvidas.

Um líder, um Cmdt de Dter enquanto gestor de *stress*, deve ter o tato, a sensibilidade, deve saber lidar e ouvir os seus militares quando estes mais precisam.

Face à conjectura atual, os Comandantes (Cmdt(s)) desempenham um papel importante - imprescindível - no que respeita à gestão de conflitos e de *stress* dos seus homens, pelo que devem promover, desenvolver e potenciar uma coesão vertical dentro da sua organização, na qual os vários escalões hierárquicos, promovam e contribuam para um ambiente onde todos os elementos se sintam confortáveis e apoiados pelos seus escalões de comando diretos.

## **CAPÍTULO V**

### **PARTE PRÁTICA**

#### **5.1 Introdução**

O presente trabalho iniciou-se com um enquadramento teórico, baseado e apoiado em revisão de bibliografia variada acerca das temáticas que permitem delimitar o tema. Através do corpo de conceitos que até esta fase foi revisitado tentou adquirir-se conhecimentos relativo ao *stress*, quais os principais fatores indutores de *stress* em contexto policial, bem como o papel fundamental do líder enquanto gestor de conflitos e de stress.

Importa assim, nesta parte do TIA, abordar a partir de uma perspetiva mais prática a temática em estudo, no qual se desenvolveu uma investigação de modo a permita verificar as hipóteses anteriormente levantadas na introdução do presente trabalho e, por fim, responder às perguntas derivadas e à pergunta de partida.

#### **5.2 Metodologia do Trabalho de Campo**

O TIA requer uma definição clara quanto à forma de realizar a investigação, tornando-se indispensável delinear os caminhos necessários a adotar, no sentido de se proceder à recolha de informação. Foram efetuadas pesquisas que permitiram recolher dados que, depois de processados, foram estudados e, com os quais, foi possível obter conclusões que se desenvolvem numa parte mais avançada deste trabalho. A recolha dos dados foi concebida de modo a evitar eventuais carências de informação para o que foram seleccionadas variáveis pertinentes para poderem ser obtidos dados fiáveis (Sarmiento, 2008).

No presente Trabalho de Investigação, aplicaram-se diferentes métodos de recolha de informação. Numa primeira fase, procedeu-se à análise documental e,

posteriormente, utilizou-se o *Método Inquisitivo*<sup>3</sup>. Os documentos analisados relacionam-se com o tema, visando conseguir esclarecimento, integrando no trabalho conceitos base de importância relevante. Seguidamente, procedeu-se à recolha bibliográfica que, não obstante o reduzido tempo disponível, se procurou que fosse o mais diversificada que foi possível para, desse modo, tentar obter diferentes sensibilidades e pontos de vista sobre o tema.

Realizaram-se entrevistas exploratórias e inquéritos aplicados a amostras previamente definidas.

### **5.3 Procedimentos e Técnicas**

O presente processo de investigação teve o seu início com a pesquisa bibliográfica necessária, de forma a poder reunir os conceitos inerentes e fundamentais sobre o tema em investigação. Procedeu-se assim, à recolha de informação em várias bibliotecas já referidas anteriormente. A metodologia de investigação, baseou-se na elaboração de entrevistas exploratórias e aplicação de um inquérito.

As entrevistas tiveram como objetivo verificar se os Cmdt(s) de DTer, tinham capacidade para gerir o *stress* detetado nos seus militares, bem como verificar quais as medidas que estes aplicavam, de modo a gerir e a prevenir futuros sintomas de *stress* nos seus militares.

O inquérito foi aplicado aos militares dos Destacamentos Territoriais do Comando Territorial de Viseu, tentando espelhar uma amostra credível (Apêndice B) na qual se pôde verificar através da análise dos dados obtidos, a capacidade do Cmdt DTer em gerir o *stress* percecionado pelos seus militares.

### **5.4 Entrevistas Exploratórias**

Optou-se por efetuar entrevistas semiestruturadas, as quais assentaram na estrita observação estavam acompanhadas de um guião, estabelecido para esse efeito, no qual estava explanado o que se pretendia obter, possibilitando assim aos entrevistados

---

<sup>3</sup> O Método Inquisitivo permite-nos colocar questões perante os dados obtidos.

responder de uma forma livre, de acordo com a sua opinião e o seu conhecimento. As entrevistas tinham como principal objetivo recolher a informação para posterior análise, de modo a que se pudesse verificar quais as capacidades, métodos, características e medidas aplicadas pelo Cmdt DTer na gestão de *stress* dos seus militares.

O conteúdo das entrevistas foi posteriormente analisado, sendo que as respostas foram agrupadas de modo a serem identificadas parcelas similares das mesmas. As entrevistas realizadas, decorreram no período compreendido entre 1 de Maio de 2013 a 10 de Maio de 2013.

#### 5.4.1 Caraterização da Amostra das Entrevistas.

A amostra é constituída por 5 entrevistados, todos eles com funções de Cmdt DTer. Assim, entrevistaram-se 3 Capitães, o Cmdt DTer de Santa Comba Dão, o Cmdt DTer de Moimenta da Beira e o Cmdt DTer de Lamego, 2 oficiais Subalternos, o Cmdt DTer de Viseu e o Cmdt DTer de Mangualde.

A escolha destes oficiais do Comando de Viseu, prende-se essencialmente com limitações temporais e espaciais.

O Comando de Viseu, apesar de ser do interior, revelou nos últimos anos algumas situações problemáticas que se traduziram em situações de *stress*, nas quais exigiram esforço, capacidade de resposta, tempo e persuasão de alguns Cmdt(s) DTer. No quadro 5.1 apresenta-se a descrição dos entrevistados.

**Quadro 5.1: Descrição da amostra dos entrevistados.**

Entrevistados	Género	Posto	Função
1	M	Capitão	Comandante de Destacamento Territorial
2	M	Alferes	Comandante de Destacamento Territorial
3	M	Capitão	Comandante de Destacamento Territorial
4	M	Tenente	Comandante de Destacamento Territorial
5	M	Capitão	Comandante de Destacamento Territorial

### 5.4.2 Análise das entrevistas.

No presente ponto do capítulo 5, apresentam-se os resultados obtidos através da investigação realizada. Os resultados obtidos através das entrevistas, serão demonstrados em quadros-síntese, onde se vertem as respostas dos entrevistados com a respetiva análise do conteúdo seguido da discussão dos mesmos.

Pretende-se assim nesta etapa, efetuar uma análise de todo o conteúdo das respostas obtidas nas entrevistas. Para tal, os dados foram recolhidos das entrevistas realizadas tendo sido, elaborados quadros resumo (Apêndice C.2) e posteriormente formalizaram-se quadros que apresentam os resultados da análise quantitativa.

#### 5.4.2.1 Análise da Questão n°1

No quadro 5.2 apresentam-se as ideias importantes que resultaram da análise de conteúdo à questão n°1 (Apêndice C.2.1). “Na sua opinião considera que os militares da Guarda sofrem de *stress*? Se sim, identifique quais as competências/características que um Cmdt DTer enquanto líder, necessita para combater o *stress* apresentado pelos seus militares”.

**Quadro 5.2: Análise da questão n.º 1 da entrevista.**

1. Na sua opinião considera que os militares da Guarda sofrem de <i>stress</i> ? Em caso afirmativo, identifique quais as competências/características que um Cmdt DTer enquanto líder, necessita para combater o <i>stress</i> apresentado pelos seus militares		Entrevistados					%
		E1	E2	E3	E4	E5	
Resposta concordante		x	x	X	x	x	100
Resposta discordante							0
Ideias Importantes	Saber ouvir	x	x				40
	Dar confiança aos militares	x	x		x		60
	Incluir os Cmdt PTer na gestão de <i>stress</i>	x	x				40
	Sentimento de Proximidade		x				20
	Ser um líder/liderança			x	x		40
	Orientar os militares					x	20
Identificar os sinais de <i>stress</i>						x	20

Todos os entrevistados responderam afirmativamente a esta questão. Efetivamente, todos os entrevistados convergiram para o mesmo ponto ao afirmarem que os militares da Guarda sofrem de *stress*. Podemos verificar através dos dados obtidos a variedade de competências/características que um Cmdt DTer enquanto líder,

deve deter para combater o *stress* manifestado pelos seus militares. Podemos verificar através da análise da questão nº1, que saber ouvir os militares e dar confiança, pode-se traduzir numa das maneiras para combater o *stress*. Não podendo deixar de se ter presente a estrutura hierárquica na GNR, torna-se importante incluir os Cmdt PTer no processo de gestão de *stress* dos militares. Acima de tudo, os Cmdt(s) DTer necessitam representar uma figura de liderança para os seus militares, assegurando-lhes as condições e conduzindo-os à concretização dos objetivos de uma forma não coerciva.

#### 5.4.2.2 Análise da Questão nº2

No quadro 5.3 apresentam-se as ideias importantes que resultaram da análise de conteúdo à questão nº2 (Apêndice C.2.2) “Na sua opinião quais são os militares mais expostos ao *stress*? (NPA, NPE, NIC, Secretaria; Patrulha). Justifique”.

**Quadro 5.3: Análise da questão n.º 2 da entrevista.**

2. Na sua opinião quais são os militares mais expostos ao stress? (NPA, NPE; NIC; Secretaria; Patrulha). Justifique.		Entrevistados					%
		E1	E2	E3	E4	E5	
Ideias Importantes	Militares do NPA		x				20
	Militares do NPE		x				20
	Militares do NIC		x		x	x	60
	Militares que efetuam Patrulhas	x	x	x			60
	Militares da Secretaria		x				20

Verifica-se através da análise da tabela que os militares que efetivamente estabelecem um maior contato com a sociedade, são mais suscetíveis de vivenciar situações de *stress*. Todos os militares, independentemente da sua missão, quer seja de índole administrativa ou operacional, depararam-se com atividades que podem conduzir ao *stress*. Neste caso em específico, verificamos que os militares que efetuam patrulhamento diário, ou que pertencem ao NIC (Núcleo de Investigação Criminal), podem evidenciar maioritariamente sintomas de *stress*.

Estes militares estabelecem diariamente contato com a sociedade, enfrentando o perigo que está inerente à sua atividade e à sua profissão. Muitos deparam-se com situações de violência, homicídios, suicídios, acidentes rodoviários, idas a tribunal, ameaças à sua integridade física, entre outras, que foram descritas nas entrevistas

realizadas (Apêndice C.2.2). Podemos verificar através da tabela e dos dados obtidos das entrevistas, que os militares que se encontram mais expostos ao *stress* são os militares que efetuam patrulhamento e estão ligados ao NIC.

Assim, estes militares requerem uma maior atenção e preocupação por parte do Cmdt DTer, de modo a que este consiga através das suas capacidades/competências, combater o *stress* manifestado pelos mesmos.

### 5.4.2.3 Análise da Questão n.º3

No quadro 5.4 apresentam-se as ideias importantes que resultaram da análise de conteúdo à questão n.º3 (Apêndice C.2.3) “Na sua opinião, como deve abordar os seus militares quando estes apresentam sintomas de *stress*?”

**Quadro 5.4: Análise da questão n.º 3 da entrevista.**

3. Na sua opinião, como deve abordar os seus militares quando estes apresentam sintomas de <i>stress</i> ?		Entrevistados					%
		E1	E2	E3	E4	E5	
Ideias Importantes	Envolver os Cmdt PTer, no processo de gestão de <i>stress</i>	x					20
	Proporcionar um ambiente privado/particular/calmo		x	x	x	x	80
	Proporcionar sentimento de proximidade e confiança		x	x	x	x	80
	Identificar a origem do problema			x			20
	Manter conversas informais	x					20

Através da análise da tabela, podemos verificar as diversas formas como podemos abordar, segundo as perspetivas dos entrevistados, os militares que apresentam sintomas de *stress* (Apêndice C.2.3). Assim, verificamos que 80% dos entrevistados considera que se deve proporcionar um ambiente calmo e privado, um local em que o seu militar se sinta no seu “território”, se considere à vontade para expressar os sentimentos e os motivos que conduziram ao seu estado de *stress*. Só por si o ambiente que é proporcionado ao militar pode não ser suficiente, daí que 80% dos entrevistados consideraram que um sentimento de proximidade e de confiança, pode ser uma mais-valia para abordar os militares que evidenciam sintomas de *stress*, pois só assim conseguirá obter a sua atenção e o seu à vontade para tratar e expor os seus problemas.

Os Cmdt(s) DTer, devem tratar e abordar cada caso de *stress* dos seus militares, como se este se tratasse de um caso especial, tal como está exposto na entrevista realizada ao entrevista E4, (Apêndice C.2.3).

#### 5.4.2.4 Análise da Questão nº4

No quadro 5.5 apresentam-se as ideias importantes que resultaram da análise de conteúdo à questão nº4 (Apêndice C.2.4). “Na sua opinião delegar tarefas é um bom “antídoto” para evitar o *stress* nos seus militares?”

**Quadro 5.5: Análise da questão n.º 4 da entrevista.**

4. Na sua opinião delegar tarefas é um bom “antídoto” para evitar o <i>stress</i> nos seus militares?		Entrevistados					%
		E1	E2	E3	E4	E5	
Resposta concordante			x	x	x	x	80
Resposta discordante		x					20
Ideias Importantes	Maior atenção a situações críticas	x					20
	Pode ser benéfico/motivar os militares		x	x		x	60
	Pode causar <i>stress</i>		x			x	40
	Delegar o que pode ser delegável				x		20

Perante a análise da Tabela, podemos verificar que 80% dos entrevistados considera que delegar determinadas tarefas pode ser benéfico para os seus militares. Podemos verificar que através dos dados obtidos nesta pergunta (Apêndice C.2.4), delegar determinadas tarefas pode ser benéfico para os militares, pois neste caso em particular, os militares sentem-se importantes e úteis para o seu Cmdt DTer, na medida em que passam a ter novas responsabilidades e novas tarefas. Os militares passam a desempenhar tarefas que os retira um pouco do seu quotidiano, levando-os a percorrer novos caminhos e podendo desencadear sentimentos de confiança e de utilidade.

No entanto, nem todas as tarefas podem ser delegadas, daí que “*deve-se delegar o que pode ser delegável*” tal como refere o entrevistado E4 (Apêndice C.2.4). O Cmdt DTer, antes de delegar uma determinada tarefa ao seu militar, deve numa primeira fase verificar se este é detentor de competências e capacidades para a desempenhar. Delegar tarefas a um militar que não tem formação nem capacidades pode surtir o efeito contrário ao pretendido e conduzi-lo a sentimentos de incapacidade e de ineficiência, podendo originar e despoletar sentimentos de *stress*.

### 5.4.2.5 Análise da Questão nº5

No quadro 5.6 apresentam-se as ideias importantes que resultaram da análise de conteúdo à questão nº5 (Apêndice C.2.5). “Identifique, as medidas que, na sua opinião, deve aplicar para gerir o *stress*”.

**Quadro 5.6: Análise da questão n.º 5 da entrevista.**

5. Identifique as medidas, que na sua opinião, deve aplicar para gerir o <i>stress</i> .		Entrevistados					%
		E1	E2	E3	E4	E5	
Ideias Importantes	Manter conversas com os militares	x			x	x	60
	Dedicar <i>tempo</i> às rondas dos Postos Territoriais	x					20
	Manter os níveis de <i>stress</i> entre o mínimo e o máximo			x			20
	Aplicar processos de Liderança				x		20
	Aconselhar e encaminhar para profissionais de saúde		x			x	40

Podemos verificar que cada Cmdt DTer, enquanto líder, aplica diversas medidas para gerir o *stress*. Os Cmdt(s) DTer, tentam aplicar as medidas que pressupõem surtir efeito no que toca à gestão de *stress* dos seus militares, isto porque grande parte não possui formação ao nível da psicologia para combater os problemas e sentimentos de *stress* manifestados. No entanto, através da análise das entrevistas, podemos apurar que a maioria dos entrevistados, cerca de 60%, considera que manter conversas com os seus militares é uma das medidas eficazes no que concerne à gestão de *stress*.

A gestão de *stress* pode-se realizar de diversas maneiras pelos Cmdt(s) DTer, consoante a formação e a experiência de cada um. Assim, os entrevistados referiram algumas medidas tais como: - Dedicar tempo às rondas aos Postos Territoriais, de modo a garantir um maior sentimento de proximidade com os seus militares e inteirar-se com os problemas através dos Cmdt(s) PTer; - Manter os níveis de *stress* entre o mínimo e o máximo, na medida em que o equilíbrio pode ser uma medida benéfica para gerir o *stress*; - Aplicar os processos de liderança, aconselhar e saber encaminhar os militares para os centros clínicos com profissionais de saúde, quando os problemas e os níveis de *stress* transcendem os níveis perante os quais os Cmdt(s) DTer são capazes de aplicar medidas para gerir o *stress*.

#### 5.4.2.6 Análise da Questão nº6

No quadro 5.7 apresentam-se as ideias importantes que resultaram da análise de conteúdo à questão nº6 (Apêndice C.2.6). “Que medidas preventivas adota para combater o *stress* dos militares? “

**Quadro 5.7: Análise da questão n.º 6 da entrevista.**

6. Que medidas preventivas adota para combater o <i>stress</i> dos militares?		Entrevistados					%
		E1	E2	E3	E4	E5	
Ideias importantes	Práticas desportivas/Lúdicas	x	x	x	x	x	100
	Conversas informais	x			x		40
	Criar um ambiente calmo e descontraído			x			20

Segundo a análise da tabela, podemos verificar que a totalidade dos entrevistados considera a prática de atividades desportivas e lúdicas, como sendo uma das medidas preventivas mais eficientes no que respeita à gestão de *stress* dos militares, visto estas proporcionarem um ambiente calmo e descontraído. Verificamos ainda através dos dados obtidos das entrevistas, que a prática desportiva acaba por se desenvolver em dias destinados à instrução nos DTer(s), isto porque, devido ao reduzido número de efetivo, bem como os horários pouco flexíveis a que os militares estão sujeitos, acaba por ser um dos momentos em que é possível juntar a maioria do efetivo e realizar algumas atividades. Perante os factos descritos, o Cmdt DTer não tem à sua disposição, possivelmente, o tempo que consideraria ser necessário para pôr em prática outras medidas. No entanto, as medidas aplicadas para a gestão de *stress* não se limitam somente à prática de atividades desportivas. Os contatos, formais e informais, que vai mantendo diariamente com os seus militares, como a implementação de um ambiente calmo e descontraído, podem igualmente contribuir para a gestão de *stress*.

#### 5.4.2.7 Análise da Questão nº7

No quadro 5.8 apresentam-se as ideias importantes que resultaram da análise de conteúdo à questão nº7 (Apêndice C.2.7). “Como faz a gestão de *stress* dos seus militares?”

**Quadro 5.8: Análise da pergunta n.º 7 da entrevista.**

7. Como faz a gestão de <i>stress</i> dos seus militares?		Entrevistados					%
		E1	E2	E3	E4	E5	
Ideias Importantes	Prática de desporto	x					20
	Conhecimento da realidade pessoal do Militar		x				20
	Sensibilização dos Cmdt PTer		x			x	40
	Manter um ambiente saudável de cordialidade e respeito			x			20
	Motivação diária, primar pelo exemplo				x		20

Perante os factos apresentados na tabela, verificamos que a maioria das respostas dos entrevistados são distintas, tornando-se difícil tirar algumas conclusões sobre o modo como deve o Cmdt DTer gerir o *stress* dos seus militares. Esta discrepância, deriva essencialmente da forma como cada Cmdt DTer, enquanto líder, aplica e gere o *stress* dos seus militares. Cada Cmdt DTer, gere o *stress* dos seus militares da forma que considera ser mais eficaz, tendo em conta os meios e as capacidades disponíveis para o efeito. Podemos apenas verificar que 40% dos entrevistados considera ser proveitoso haver uma sensibilização dos Cmdt PTer para tomarem conhecimento e acompanharem os casos existentes de *stress* nos militares dos Postos Territoriais, de modo a poderem inteirar da situação os Cmdt DTer.

#### 5.4.2.8 Análise da Questão nº8

No quadro 5.9 apresentam-se as ideias importantes que resultaram da análise de conteúdo à questão nº8 (Apêndice C.2.8). “Quais os meios que usa para gerir o *stress* dos seus militares?”

**Quadro 5.9: Análise da pergunta n.º 8 da entrevista.**

8. Quais os meios que usa para gerir o <i>stress</i> dos seus militares?		Entrevistados					%
		E1	E2	E3	E4	E5	
Ideias Importantes	Relacionamento próximo	x	x	x		x	80
	Orientação/Aconselhamento	x	x	x	x		80
	Encaminhar situações críticas p/ Centro Clínico da Guarda	x				x	40
	Punições/Recompensas				x		20

Na tabela, podemos verificar que praticamente na sua totalidade, cerca de 80%, os Cmdt DTer recorrem fundamentalmente ao relacionamento de proximidade para gerirem o *stress* dos militares. Com o relacionamento próximo, pretende-se essencialmente estabelecer um sentimento de confiança mútuo entre Cmdt DTer e os seus militares, de modo a que o Cmdt DTer os possa aconselhar ou orientar. Perante as situações de *stress* manifestadas verificamos que este acaba por ser o meio pelo qual os Cmdt DTer se norteiam.

No entanto, podemos constatar que, por vezes, o relacionamento próximo entre Cmdt DTer e os seus militares não é suficiente para resolver os problemas destes, sendo por vezes solicitada a intervenção do Centro Clínico da Guarda em casos mais críticos no que concerne à gestão de *stress*.

#### 5.4.2.9 Análise da Questão nº9

No quadro 5.10 apresentam-se as ideias importantes que resultaram da análise de conteúdo à questão nº9 (Apêndice C.2.9).”Nas situações mais críticas, alguma vez sentiu a necessidade de encaminhar algum militar para centros de apoio à disposição na GNR?”

**Quadro 5.10: Análise da pergunta n.º 9 da entrevista.**

9. Nas situações mais críticas, alguma vez sentiu a necessidade de encaminhar algum militar para centros de apoio à disposição na GNR?	Entrevistados					%
	E1	E2	E3	E4	E5	
Resposta concordante	x		x		x	60
Resposta discordante		x		x		40

A presente tabela demonstra que a maioria dos entrevistados, cerca de 60%, já teve necessidade de recorrer aos serviços e aos profissionais de saúde existentes no Centro Clínico da Guarda.

Podemos verificar assim que, independentemente dos meios, das medidas e das estratégias que cada Cmdt DTer, enquanto líder, dispõe para gerir e combater o *stress* nos seus militares, certos casos revelam-se críticos tendo que ser acompanhados por profissionais de saúde. Os Cmdt DTer, à semelhança dos Cmdt PTer, acabam por ser “*a primeira linha de apoio*” tal como refere o entrevistado E2 ( apêndice C.2.1) tomando conhecimento das situações e dos conflitos dos militares.

Cerca de 3 entrevistados, que representam 60% da amostra, já sentiram necessidade de recorrer ao apoio do Centro Clínico. Nestes casos, os Cmdt(s) DTer não tiveram capacidade de gerir o *stress* vivido e manifestado pelos seus militares. Todas estas situações revelaram-se críticas, relacionando-se com situações de *stress* pós-traumático, depressões, problemas com álcool e morte de familiares do militar.

Todas estas situações acabam por demonstrar exemplos nos quais, atualmente, um Cmdt DTer sente necessidade de se socorrer do Centro Clínico da Guarda para combater e gerir o *stress* dos seus militares.

## 5.5. Conclusões das entrevistas

Seguidamente, encontram-se descritas as conclusões das entrevistas, das quais resultarão os pontos em comum, bem como a perspetiva global resultante de toda a análise realizada.

Verifica-se, através da análise às entrevistas que, designadamente o *stress* é vivido, sentido e manifestado por cada militar de uma maneira diferente e característica,

bem como os métodos que na atualidade são usados por cada Cmdt DTer para gerir o *stress* dos militares.

O Cmdt DTer, deve ter a capacidade de representar para os seus militares a figura que cada militar espera do seu Cmdt, um líder. O Cmdt deve ser líder em todas as áreas, devendo na atualidade, lidar e liderar cada vez mais o *stress* demonstrado pelos seus militares.

Perante a primeira questão da entrevista, verificamos que a opinião de todos os Cmdt DTer é unânime ao afirmar que na atualidade os militares da GNR sofrem de *stress*. Este *stress* é em parte derivado à própria profissão exercida por cada militar. O Cmdt DTer tem um papel fulcral a combater e a gerir o *stress* dos militares, sendo que cada Cmdt acaba por ter uma forma própria de lidar com o *stress* dos militares. Cada caso de *stress* é único, isto porque nem todos vivenciam e reagem aos estímulos e ambientes do mesmo modo. Verificamos que o *stress* dos militares pode ser gerido pelos Cmdt(s) DTer através do sentimento e do ambiente de proximidade, bem como de confiança entre Cmdt DTer e militares. O Cmdt DTer deve saber ouvir os seus militares, até porque, por vezes, uma boa conversa, mesmo que informal, é o suficiente para resolver os problemas observados nos militares.

Através da segunda questão, procurou-se verificar, segundo a opinião de cada Cmdt DTer, quais seriam os militares que estariam mais sujeitos a *stress*. Podemos assim constatar que para os Cmdt(s) DTer, todos os militares estão sujeitos a *stress*. No entanto, os militares que estabelecem contato mais próximo com a população, como é o caso dos militares do NIC e da Patrulha, são mais suscetíveis de sofrer de *stress*. Estes militares acabam por ser, maioritária e preferencialmente alvos de ofensas à sua integridade física, bem como psicológica.

O Cmdt DTer, tem um papel de relevo no que concerne ao modo como aborda os militares, quando estes manifestam sintomas de *stress*. A forma como o militar é abordado, pode ditar o sucesso ou o insucesso da gestão de *stress* por parte do Cmdt DTer. Verificamos através da questão número três, que o Cmdt DTer deve proporcionar um ambiente calmo, próximo do militar, no qual se possa gerar um sentimento de confiança mútuo. Cada Cmdt DTer gere e lida com o *stress* dos militares consoante a sua experiência e perceção das demais situações. No entanto, os aspetos anteriormente referidos podem apresentar o modo como cada Cmdt DTer deve abordar os militares com *stress*.

Procurou-se verificar através da questão número quatro, que delegar tarefas poderia facilitar a gestão de *stress*. Essencialmente, de um modo geral, delegar tarefas pode efetivamente ser um modo eficaz de gerir o *stress*. Os militares sentem-se úteis para o seu Cmdt DTer, levando-os a desempenhar novas tarefas, elevando assim os seus níveis de motivação. No entanto, a delegação de tarefas pode surtir o efeito contrário ao pretendido, induzindo *stress* nos militares, quando estes sentem uma grande pressão para apresentar resultados ao seu Cmdt DTer, ou simplesmente, por não terem capacidade para desempenhar as novas tarefas.

O *stress* apresenta-se como sendo uma temática muito especial, podendo constatar através da questão número cinco, que as medidas apresentadas de uma forma geral para gerir o *stress*, são muito diversas.

Podemos verificar que, de entre as medidas apresentadas pelos Cmdt DTer, as conversas que se estabelecem diariamente, entre este e os militares, podem resultar na melhor forma de gerir o *stress*. É através destas conversas informais que muitas das vezes se vão conhecendo os problemas dos militares do DTer, tornando-se numa forma de garantir um sentimento de proximidade e de confiança.

O Cmdt DTer, deve ter a capacidade de lidar com o *stress* dos seus militares, mas acima de tudo, deve ter a capacidade para prevenir e gerir o *stress*. Verificamos através das questões números seis e sete que, as práticas de atividades lúdicas e de lazer, acabam por ser a forma que, perante os condicionalismos a que estão sujeitos os militares, que se traduzem nos turnos dos horários em que estes trabalham mais eficaz para prevenir o *stress* nos militares. No entanto, o Cmdt DTer, deve socorrer-se de todos os meios, incluindo a hierarquia que está inerente à condição militar. Nesse sentido deve socorrer-se dos seus Cmdt(s) Pter e incluir os mesmos na gestão de *stress*, pois representam na maioria das vezes o escalão de comando que contacta diretamente com as situações de *stress* vivenciadas pelos militares dos Postos Territoriais Pter(s) dos respetivos DTer(s).

O Cmdt DTer tem de ser capaz e conseguir desenvolver a capacidade de ouvir, aconselhar, orientar e encaminhar os casos mais críticos, tendo em conta a falta de formação e de habilitação necessárias, para os meios disponíveis da GNR como é o caso do Centro Clínico da Guarda e o Gabinete de Apoio Psicológico.

Em suma, o Cmdt DTer deve ter a capacidade, dentro da sua aptidão, de gerir e lidar com o *stress* demonstrado pelos militares e socorrer-se dos meios disponíveis da GNR sempre que necessário.

## 5.6 Inquéritos

A utilização do inquérito num projeto de investigação, no qual se insere o presente trabalho, justifica-se sempre que há necessidade de obter informações a respeito de uma grande variedade de comportamentos. (Sousa e Baptista, 2011). O inquérito utilizado neste trabalho, tem por base algumas afirmações relacionadas com as hipóteses de investigação, de modo a que a posterior análise, possa confirmar ou refutar algumas hipóteses.

As ideias e as questões que levaram à elaboração do inquérito, decorrem essencialmente da recolha de informação, da pesquisa bibliográfica e de entrevistas exploratórias. Foi realizado um pré-teste de coerência, funcionalidade e validação do inquérito, tendo sido aplicado a indivíduos que pertenciam à amostra constituinte em estudo do inquérito.

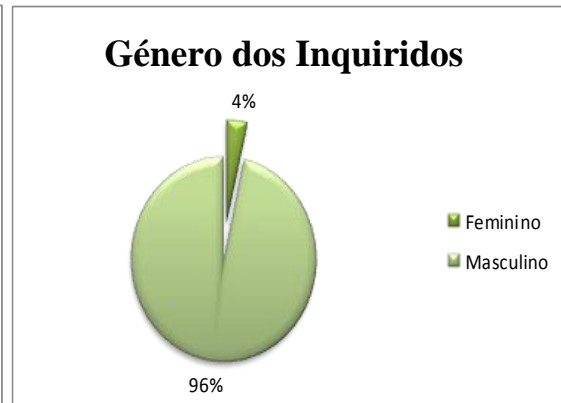
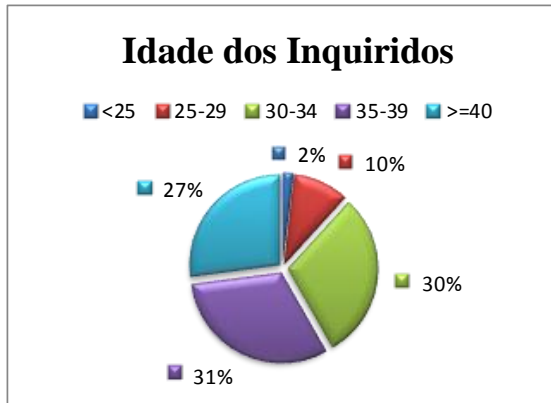
O inquérito foi aplicado por administração direta (Quivy e Campenhoudt, 2005), sendo que o seu preenchimento foi efetuado pelos inquiridos via internet.

Foram admitidas 170 respostas dos militares (Apêndice B) pertencentes aos Destacamentos Territoriais do Comando Territorial de Viseu que não tinham funções de Cmdt DTer, ou adjunto de Cmdt DTer. O meio utilizado para a recolha dos dados foi a internet, sendo posteriormente analisados quantitativamente através de um *software* estatístico. Este *software*, permitiu “traduzir” todos os dados obtidos no inquérito, facilitando a sua consulta, entendimento, perceção e estudo. O inquérito foi realizado no período compreendido entre 1 de Maio de 2013 a 15 de Maio de 2013.

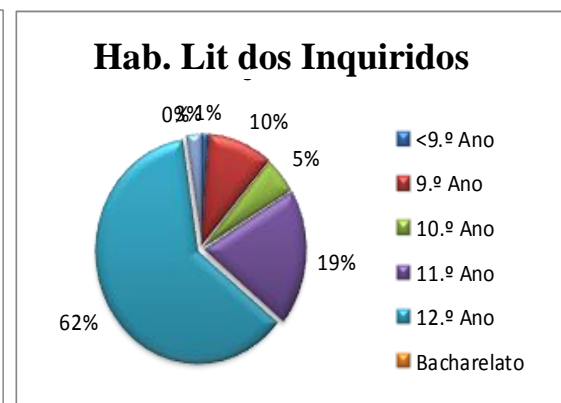
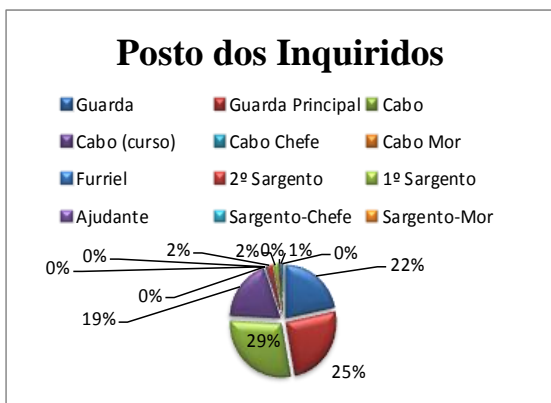
### 5.6.1 Caraterização da Amostra dos Inquéritos.

Tendo por base o presente tema em análise, optou-se por aplicar o inquérito aos militares do Comando Territorial de Viseu, com diversas funções (Secretariado, Patrulha, NPA, NIC, NPE). Nesta fase torna-se importante verificar a perceção dos militares de cada DTer, têm do seu Cmdt, quando este é confrontado com situações de *stress* e se vê obrigado a ter que as gerir. De um efetivo total de 545 militares, integraram a amostra 170 militares dos Destacamentos que não tenham funções de

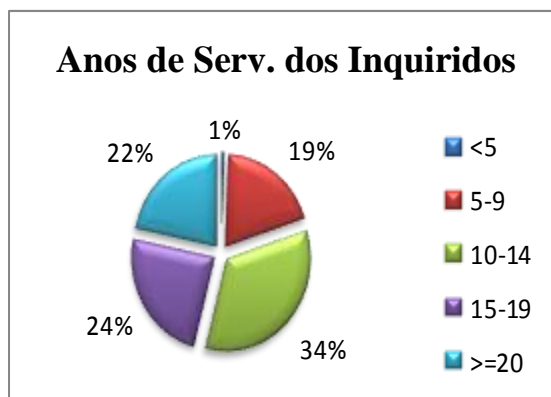
Cmdt DTer. A maioria dos inquiridos tem idades compreendidas entre os 30-34 anos. Podemos também verificar que 58 dos inquiridos, cerca de (34%) da amostra, encontra-se entre os 10-14 anos de serviço efetivo na GNR. (gráfico 5.1). Dos 170 inquiridos, 164 são do sexo masculino e 6 inquiridos do sexo feminino. (gráfico 5.2)



**Gráfico 5.1:** Distribuição do nível etário da amostra **Gráfico 5.2:** Distribuição por género da amostra



**Gráfico 5.3:** Distribuição por Posto da amostra **Gráfico 5.4:** Distribuição das Habilitações Literárias da amostra



**Gráfico 5.5:** Distribuição dos Anos de serviço da amostra

Como se pode observar no gráfico 5.3, a maioria dos inquiridos estão situados no posto de Cabo, representado cerca 28,8% da amostra, bem como de Guarda Principal, representado este grupo 25,3% da amostra total. Através do gráfico 5.4, verificamos que 105 inquiridos possuem o 12º ano de escolaridade.

### 5.7 Análise dos Resultados das Respostas dos Inquiridos

Todas as respostas obtidas através dos inquiridos, foram sujeitas a análise estatística, tendo sido efetuado o teste de *Alfa* de Cronbach (Apêndice D.4.1), a fim de se verificar a consistência das 23 perguntas presentes no inquérito. Obteve-se o resultado com um nível de  $\alpha=0,974$ , valor que segundo Hill & Hill (2009) , representa uma excelente fiabilidade.

Todas as respostas foram obtidas com base na mesma escala, sendo que os inquiridos avaliam consoante o seu grau de concordância as questões presentes no inquérito, de acordo com quadro 6.1

**Quadro 6.1: Escala de níveis do inquérito.**

1	Discordo Totalmente (DT)
2	Discordo (D)
3	Não Concordo Nem Discordo (NCND)
4	Concordo (C)
5	Concordo Totalmente (CT)

No inquérito, abordou-se a temática inerente à gestão de *stress* por parte do Cmdt DTer, de modo a verificar a opinião que os militares tinham referentes ao seu Cmdt DTer. Abordaram-se aspetos que, depois de analisados, poderão contribuir para a validação ou refutação das hipóteses inicialmente levantadas no início e na preparação do Trabalho de Investigação. Apresenta-se o gráfico A.1 no apêndice A, onde se ilustra a respetiva média das respostas das 23 questões sobre o papel do Cmdt DTer na gestão de *stress* dos seus militares.

Seguidamente será realizada a análise estatística dos resultados obtidos da análise do inquérito onde serão apresentados a média, o desvio-padrão, a moda, o máximo e o mínimo correspondente às respostas dos inquiridos para cada questão. Estes

dados encontram-se explanados na tabela A.1 (apêndice A) referentes ao papel do Cmdt DTer na gestão de *stress* dos seus militares.

Importa referenciar, antes da análise às variáveis de resposta em estudo, que o desvio padrão encontrado na opinião da maioria dos inquiridos é elevado (Pearson, 1894), sendo a média do desvio padrão representativo de todas as respostas é de ( $S=1,029$ ). Este valor, representa um menor agrupamento das respostas obtidas, podendo-se verificar em algumas das variáveis em estudo, uma maior multiplicidade de respostas. A média de respostas obtidas, é assim diretamente influenciada, podendo-se verificar que se situa entre ( $X_m=3,12$ ) e ( $X_m=3,78$ ). Uma possível explicação poderá passar pelo facto de cada militar inquirido ter uma perspetiva muito própria, relativamente à relação com o seu Comandante de Destacamento atual, ou anterior.

Desta forma será avaliado o desvio padrão como sendo inferior ou superior à média de todos os desvios padrão encontrados em todas as afirmações, para permitir uma melhor avaliação da dispersão das respostas.

Verificando as variáveis presentes neste estudo, podemos verifica analisar a primeira questão, 1. **O Comandante de Destacamento é fundamental na resolução de situações problemáticas que envolvem *stress*.** Constatamos que o desvio padrão é de ( $s=1,00$ ) enquanto que a média de respostas ( $X_m=3,49$ ) é bastante próximo de C. O número de respostas positivas é de 99 inquiridos (58%). Seria de esperar uma maior percentagem positiva nesta questão, no entanto o *stress*, é encarado por cada militar de um modo diferente, sendo que, nem todos os militares podem considerar o papel do Cmdt DTer, preponderante no tocante à gestão de stress. No tocante à variável 2, **O Comandante de Destacamento tem à sua disposição mecanismos que permitem acompanhar a situação de *stress* dos seus militares.** Verificamos que o desvio padrão é dos mais elevados com um valor de ( $S=1,11$ ) denotando-se uma grande dispersão nas respostas obtidas pelos inquiridos. A média de respostas foi de ( $X_m= 3,26$ ), sendo que este valor tende a aproximar-se mais de NCND. O número de respostas positivas foi de 86 inquiridos (50,6%), sendo que se obteve 52 respostas negativas (30,6%) e 32 respostas NCND (18,8%). Este resultado leva a que, somando as respostas negativas com as nem positivas nem negativas, não se possa tirar conclusões sobre a verdadeira opinião dos militares referentes a esta questão. Perante a variável 3, **O Comandante de Destacamento tem as competências e habilitações necessárias para acompanhar as situações de *stress* dos seus militares.** Podemos verificar que o desvio padrão é dos mais baixos ( $S= 1,03$ ), sendo que existe uma menor dispersão quanto às respostas das

questões levantadas. A média de respostas foi de ( $X_m=3,24$ ) sendo que este valor se aproxima de NCND (26,5%). O número de respostas positivas foi de 76 (47,7%), podendo constatar-se que os militares não têm o conhecimento nem uma opinião formada sobre as competências ou habilitações do seu Cmdt DTer quando se trata de acompanhar o stress. No entanto, verificamos que a moda de respostas foi C, representando (34,7%). No tocante à variável 4, **O Comandante de Destacamento é considerado pelos militares como uma forma rápida e eficiente de resolução dos seus problemas**. Verificamos que a média de respostas foi de ( $X_m=3,20$ ), uma das médias de resposta mais baixas no inquérito, sendo o desvio padrão ( $S=1,04$ ). Constatamos que 75 dos inquiridos (44,1%) responderam de forma positiva, no entanto cerca de 49 respostas foram negativas (28,8%), sendo a restante percentagem da média obtida é de (27,1%). Podemos mais uma vez, verificar uma grande dispersão de respostas, podendo-se constatar que os militares não consideram o Cmdt DTer uma forma rápida e eficiente para resolver os seus problemas, também não se verificando o contrário. Estes dados podem resultar pelo facto de nunca terem sentido necessidade de se socorrer do seu Cmdt DTer para tratar de problemas relacionados com o *stress*. Perante a variável 5, **O Comandante de Destacamento é maioritariamente capaz de gerir o *stress* presente nos militares**, verificamos que a média é ( $X_m=3,21$ ), sendo que o desvio padrão ( $S=1,10$ ) é dos mais elevados do inquérito. Podemos constatar, no entanto, que existe um maior número de respostas positivas, cerca de 78 (45,9%) face ao número de respostas negativas, 55 (32,3%), tendo a moda de resposta sido C. No tocante à variável 6, **O Comandante de Destacamento tem a capacidade de detetar os sinais e os fatores indutores de *stress* nos seus militares**, podemos verificar que o desvio padrão é ( $S=1,04$ ), denotando-se uma menor dispersão nas respostas obtidas. A média de respostas foi de ( $X_m=3,25$ ), sendo que este valor é obtido através de 77 respostas positivas (45,3%), 49 respostas negativas (28,9%) e (25,9%) de respostas nem NCND. Podemos assim verificar que, apesar do número de respostas positivas ser superior às restantes, não podemos concluir que o Cmdt DTer tem a capacidade para detetar os sinais indutores de *stress* nos seus militares, face ao somatório das restantes percentagens de respostas obtidas. Face à variável 7, **O Comandante de Destacamento tem à sua disposição os meios e as ferramentas necessárias para gerir o *stress* detetado nos seus militares**, verificamos que a média de respostas obtidas é de ( $X_m=3,12$ ) dos valores mais baixos da média de respostas, sendo que as respostas tendem na maioria para NCND. O desvio padrão é de ( $S=1,06$ ). O número de respostas

negativas é de 58 (34,1%) sendo 43 o número de NCND (25,3%). Podemos assim verificar que efetivamente os militares têm uma opinião que apesar de não ser maioritariamente desfavorável, também não se vislumbra positiva no que se refere esta temática. Perante a variável 8, **O Comandante de Destacamento é fundamental na gestão de *stress* dos seus militares**, podemos constatar que a média de respostas é de ( $X_m=3,43$ ), a moda (4) e o desvio padrão de ( $S=1,03$ ). Podemos constatar que as respostas a esta questão tendem para C sendo que o número de respostas positivas é de 98 (57,7%). Podemos assim concluir que os militares consideram que o Cmdt DTer é fundamental na gestão de *stress* do efetivo. No tocante à variável 9, **O Comandante de Destacamento é capaz de proporcionar um ambiente propício quando se trata de gerir o *stress* nos seus militares**, verificamos que o desvio padrão ( $S=1,00$ ) se encontra abaixo do nível médio, podendo denotar-se uma menor dispersão das respostas obtidas. A média é de ( $X_m=3,35$ ) sendo que se aproxima do valor médio da média de respostas. Obtiveram-se 88 respostas positivas (51,8%), correspondendo à maioria das respostas, sendo que 40 respostas (23,5%) correspondem a NCND. Não podemos afirmar de forma perentória a capacidade do Cmdt DTer em ser capaz de proporcionar um ambiente propício para gerir o *stress*. De qualquer forma os dados adquiridos no inquérito sugerem que o Cmdt DTer tem a capacidade necessária de proporcionar um ambiente adequado para gerir o *stress*. Ao analisarmos a variável 10, **O Comandante de Destacamento apoia os seus militares quando estes mais precisam**, verificamos que o desvio padrão é dos mais baixos ( $S=0,98$ ), representando uma maior grau convergência nas respostas obtidas. A média obtida foi de ( $X_m=3,40$ ) e que representa o valor médio mais próximo da média de respostas. Obtiveram-se cerca de 87 de respostas positivas (51,2%). O valor de respostas tende para C, sendo que a Moda de respostas obtidas foi de (4). Assim, podemos verificar que os militares, apesar de ser esperado um valor mais expressivo nesta questão, consideram que o Cmdt DTer os apoia quando mais precisam. Perante a variável 11, **O Comandante de Destacamento assim que deteta situações problemáticas ou *stress* nos seus militares socorre-se de todas as suas capacidades para apoiar os seus militares**, verificamos que o seu desvio padrão é ( $S=1,01$ ) sendo o valor da média de ( $X_m=3,31$ ), tendendo a maioria das respostas para C. Apesar de se obterem 80 respostas positivas não podemos afirmar de uma forma imperativa que o Cmdt DTer assim que deteta situações de *stress* se socorre de todas as capacidades, visto o número de respostas positivas representar apenas (47,1%) do total das respostas obtidas nesta questão. No tocante à variável 12, **O Comandante de**

**Destacamento não tem dificuldades em apoiar os seus militares**, verificamos que a média de resposta obtidas é de ( $X_m=3,32$ ) sendo o desvio padrão de ( $S=0,99$ ), o que representa um dos valores mais baixos obtidos em todo o inquérito. Obteve-se 80 (47,1%) respostas positivas, sendo que 49 dos inquiridos (28,8%) não tem uma opinião formada respondendo, por isso, NCND. Denota-se assim uma maioria de respostas favoráveis não sendo possível no entanto afirmar com veracidade o papel do Cmdt DTer nesta questão. Ao analisarmos a variável 13, **O Comandante de Destacamento apoia os seus militares em todas as situações**, constatamos que o valor médio das respostas foi dos mais baixos sendo de ( $X_m=3,22$ ). O valor do desvio padrão foi de ( $S=1,03$ ) denotando-se uma aproximação do valor médio do desvio padrão. O valor de Moda foi de (3), único em todo o inquérito, sendo que o número de respostas positiva 69 (40,6%) o que perfaz que todas as respostas tendam para NCND. Esta questão permite verificar que esta temática apresenta um cariz muito próprio, uma vez que o comportamento do Cmdt DTer, bem como os meios utilizados podem não se traduzir no modo “transversal” a todos os militares para gerir o *stress*. Perante a variável 14, **O Comandante de Destacamento fomenta o espírito de entre ajuda/apoio entre os seus militares**, constatamos que o valor da média é de ( $X_m=3,45$ ), sendo o desvio padrão de ( $S=1,03$ ). A moda obtida nesta questão foi de (4), sendo traduzida em 93 respostas positivas (54,7%). Verificamos assim que a maioria dos inquiridos afirma que o Cmdt DTer tem um papel preponderante no que concerne à implementação do espírito de entre ajuda/apoio entre os militares. Ao analisarmos a questão 15, **O Comandante de Destacamento é na atualidade solicitado para resolver as situações problemáticas e situações de *stress* dos seus militares**, verificamos que a média foi de ( $X_m=3,36$ ), sendo o desvio padrão um dos mais baixos ( $S=0,98$ ). Nesta questão obtiveram-se 81 respostas positivas (47,7%), sendo que 54 dos inquiridos (31,8%) responderam NCND, podendo-nos levar a concluir, face ao numero reduzido de respostas negativas no valor de 35 (20,6%), que efetivamente o Cmdt DTer é na atualidade solicitado para resolver situações problemáticas e de *stress*, não sendo no entanto uma opinião unânime dos militares inquiridos. No tocante à variável 16, **O Comandante de Destacamento é necessário para apoiar, encaminhar e gerir o *stress* dos seus militares**, verificamos que a média de resposta se situa nos ( $X_m=3,53$ ), sendo o desvio padrão de ( $S=0,99$ ). Podemos verificar que a Moda foi de (4) e a maioria das respostas tenderam para C. Atestaram-se cerca de 98 (57,7%) respostas positivas o que nos leva a concluir que os militares consideram o Cmdt DTer como sendo uma

figura importante, necessária e presente para que dentro das suas possibilidades e dos conhecimentos, os poder apoiar, orientar e encaminhar de modo a conseguir gerir o *stress*. Segundo a variável 17, **O Comandante de Destacamento é na atualidade considerado uma forma eficaz de gerir o *stress* dos seus militares**, vislumbramos que o desvio padrão foi de ( $S=1,00$ ) sendo a média de respostas situada nos ( $X_m=3,44$ ), tendendo a maioria das respostas para C. Obteve-se 84 respostas positivas (49,5%). Perante estes dados, verificamos que o Cmdt DTer, pode ser considerado na atualidade uma forma eficaz de gerir o *stress*, face ao somatório do restante número de respostas 86 (50,6%). Destes, apenas 46 (27,1%) foram respostas negativas, o que nos permite verificar que o Cmdt DTer pode ser eficaz na gestão de *stress* até determinado ponto, tendo que se socorrer dos serviços e dos meios disponíveis na GNR para casos mais críticos. Perante a variável 18, **O Comandante de Destacamento é na atualidade, indispensável aos seus militares**, verificamos que apresenta o valor médio das respostas obtidas, ( $X_m=3,41$ ), sendo que o seu desvio padrão é dos mais elevados ( $S=1,09$ ), caracterizando-se por uma grande dispersão de respostas obtidas. No entanto, a maioria das respostas positivas, 90 (52,9%), representa uma das maiores percentagens fazendo com que se possa concluir que para os militares, na atualidade, o Cmdt DTer é necessário para o efetivo. No tocante à variável 19, **O Comandante de Destacamento promove atividades de lazer (ex: Futebol, passeios Btt, atletismo etc.)**, verificamos que a média de respostas obtidas foi de ( $X_m=3,71$ ) e que a maioria das respostas tende para C. O desvio padrão ( $S=0,97$ ) representa o valor mais baixo registado em todo o inquérito. Constataram-se 117 respostas positivas, (68,8%). Dos dados obtidos podemos verificar que as atividades de lazer acabam por ser uma das medidas que o Cmdt DTer aplica no combate e na gestão do *stress* manifestado pelos militares. Ao analisarmos a variável 20, **O Comandante de Destacamento incentiva os militares a praticar atividades de lazer e desporto**, verificamos uma média de ( $X_m=3,60$ ) sendo o desvio padrão de ( $S=1,01$ ). A Moda foi de (4), sendo que 111 (65,3%) foram respostas positivas. Perante estes resultados, podemos verificar que o Cmdt DTer incentiva os militares a praticar atividades de lazer, de modo a que estes possam quebrar rotinas, criem espírito de ajuda e sentimento de proximidade, constituindo-se numa medida de gestão de *stress*. Perante a variável 21, **O Comandante de Destacamento pratica atividades de lazer e desporto com os seus militares**, verificamos que a média foi de ( $X_m=3,58$ ) sendo o desvio de padrão de ( $S=1,01$ ). Foram observadas 107 (63%) respostas positivas, pelo que podemos constatar que o Cmdt DTer não só incentiva a

prática de desporto e atividades de lazer, como também pratica com os seus militares. No respeitante à variável 22, **As atividades de lazer e desporto são mais favoráveis para gerir o *stress***, verificamos a média de respostas mais elevadas do inquérito ( $X_m=3,78$ ) sendo obtido um desvio padrão de ( $S=1,08$ ). Verificaram-se 117 (68,8%) de respostas positivas. Podemos assim constatar que à semelhança das variáveis anteriores, referentes à prática de desporto e de atividades de lazer, os militares consideram esta medida, como sendo favorável para gerir o *stress*. No tocante à variável 23, **As atividades de lazer, promovem o espírito de equipa e a resolução de conflitos evitando situações de *stress***, verificamos que a média foi de ( $X_m=3,76$ ) e o desvio padrão de ( $S=1,04$ ). Apuraram-se 118 (69,4%) respostas positivas, podendo-se deste modo constatar que os militares consideram que as atividades de lazer promovem o espírito de equipa evitando situações de *stress*.

## 5.8 Conclusões dos Inquéritos

Perante os dados obtidos e apresentados anteriormente, será feita neste ponto do trabalho uma análise geral, tendo por base o gráfico A.1 e a tabela A.1 (Apêndice A) que sintetizam toda a análise estatística. (Apêndice D)

Podemos verificar através da análise dos dados obtidos demonstrados no gráfico A.1 e tabela A.1, que a média das respostas não ultrapassou os ( $X_m=3,78$ ), sendo a maioria da média do desvio padrão superior a ( $S=1,02$ ), demonstrando que não existiu um grau elevado de concordância na maioria das respostas, apesar de ter existido uma maior percentagem de respostas positivas, face às restantes percentagens existentes. Podemos ainda constatar que, apesar do valor médio das médias obtido ser ( $X_m=3,41$ ), todas as respostas à exceção da variável 13 tenderam sempre para C, valor demonstrado pela Moda (4). Verificamos que a variável 22 obteve a média mais elevada ( $X_m=3,78$ ) seguida da variável 23 ( $X_m=3,76$ ), da variável 19 ( $X_m=3,71$ ), da variável 20 ( $X_m=3,60$ ), da variável 21 ( $X_m=3,58$ ) e por fim da variável 16 ( $X_m=3,53$ ). Podemos verificar através do valor das médias obtidas que o valor da resposta tende para C, levando-nos a concluir que os militares consideram as atividades de lazer e desportivas como sendo uma medida clara no tocante à gestão de *stress* por parte do Cmdt DTer. Podemos ainda verificar que o Cmdt DTer, segundo os militares, incentiva e pratica

atividades de lazer com os seus militares, contribuindo assim para um maior sentimento de proximidade e de confiança. Observamos por fim que os militares consideram o papel do Cmdt DTer preponderante no que concerne a encaminhar, apoiar e orientar os militares quando se trata de situações conflituosas ou de *stress*, sendo o seu papel influente em situações mais críticas. Quanto às médias mais baixas, que significam um menor grau de concordância nas respostas obtidas, surge a variável 7 ( $X_m=3,12$ ), a variável 4 ( $X_m=3,20$ ) e a variável 5 ( $X_m=3,21$ ). Perante estes dados, verificamos que os militares desconhecem as capacidades do Cmdt DTer em gerir o *stress*, sendo que a maioria das respostas tende para NCND. As questões presentes nas variáveis 7, 4 e 5, acabam por ser encaradas pelos militares com uma certa incerteza, até porque se nenhum dos militares inquiridos tiver sofrido de *stress*, não pode afirmar nem negar que o seu Cmdt DTer é capaz de gerir maioritariamente o *stress*, ou dispõe de meios para tal. Sendo assim, não podemos alcançar uma conclusão fidedigna da análise destas variáveis.

Quanto aos desvios padrão mais elevados, surgem a variável 5 ( $S=1,10$ ), a variável 18 ( $S=1,09$ ), a variável 22 ( $S=1,08$ ) e a variável 7 ( $S=1,06$ ), traduzindo-se estas variáveis num menor grau de concordância e maior dispersão nas respostas obtidas. Percebe-se que não existe um grau elevado de concordância sendo, as variáveis 5 e 7 as que apresentam as médias de resposta mais baixa. Tal não se sucede com a variável 18 ( $X_m=3,41$ ) e a variável 22 ( $X_m=3,78$ ). Denota-se que os militares, segundo a variável 5, apesar de não considerarem o Cmdt DTer ser maioritariamente capaz de gerir o *stress*, também não o consideram incapaz, havendo uma grande discrepância nas respostas obtidas, tendendo o valor médio das respostas para NCND. O mesmo acontece com a variável 7, pois provavelmente a maioria dos militares inquiridos nunca sentiu necessidade ou nunca pôde constatar os meios e as ferramentas que o Cmdt DTer tem à sua disposição para gerir o *stress*.

## 5.9 Métodos Utilizados

Na realização das entrevistas foi utilizado um computador que permitiu enviar eletronicamente o guião da entrevista e receber as respetivas respostas.

O inquérito foi elaborado e disponibilizado na plataforma *surveymonkey*, na versão *plus*, (com capacidade de encriptar a mensagem entre o emissor e o recetor aumentando assim segurança- *Secure Sockets Layer*).

Enviou-se posteriormente o *link* de preenchimento do inquérito via email institucional da GNR.

A análise estatística dos dados recolhidos dos inquéritos foi feita utilizando o Software estatístico “*IBM SPSS 19 for Windows*”. Para a elaboração de gráficos e tabelas apresentados utilizou-se o “*Word 2011 for Windows*” e o “*Microsoft Excel 2011 for Windows*”.

## **5.10 Síntese**

A presente investigação teve início com uma análise de diversos documentos, que foi orientada por pessoas com conhecimentos sobre a temática e os procedimentos a tomar.

Na componente prática do presente trabalho, foram realizadas entrevistas exploratórias semiestruturadas a uma amostra previamente definida, bem como aplicado um inquérito no sentido de recolher informações que pudessem comprovar as hipóteses levantadas no Capítulo I do Trabalho.

O trabalho desenvolvido, permitiu, assim, verificar a validade ou refutação das hipóteses levantadas, bem como, responder às questões derivadas, através da análise dos dados obtidos no enquadramento teórico, das entrevistas exploratórias e das hipóteses.

A comprovação das hipóteses e das perguntas derivadas, permite, por sua vez, obter uma resposta à questão de partida, inicialmente definida no projeto deste trabalho científico, bem como, verificar os objetivos inicialmente elencados no Capítulo I do Trabalho.

No Capítulo seguinte iremos apresentar as conclusões que se apuraram com a realização do presente trabalho de investigação.

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

#### 6.1 Introdução

O presente trabalho de investigação teve como objetivo verificar a importância que um Cmdt DTer representa no que concerne à gestão de *stress* dos seus militares quando estes mais o necessitam. Era ainda objetivo deste trabalho, verificar que papel deveria ter um Cmdt DTer no papel de gestor de *stress* dos seus militares. Para tal, abordaram-se conceitos relacionados com o *stress* e com a liderança de modo a perceber, como o *stress* afeta as organizações policiais, bem como a importância da liderança na gestão do mesmo.

Após a realização da parte teórica e da investigação prática, efetuou-se a análise e a discussão dos dados obtidos, de modo a validar ou refutar as hipóteses, obter resposta às questões derivadas, elencadas na Introdução.

Neste capítulo do trabalho, apresenta-se a verificação das hipóteses, a resposta às questões derivadas recorrendo às hipóteses de modo a que possa elaborar a resposta à pergunta de partida. Por último, são descritas as recomendações do trabalho, as delimitações de investigação e as propostas para investigações futuras.

#### 6.2 Verificação das Hipóteses

No final da investigação, torna-se possível validar ou refutar as Hipóteses inicialmente formuladas, bem como responder às perguntas derivadas e à pergunta de partida.

**H1: Atividades de lazer são favoráveis à gestão do *stress***, podemos verificar através da variável 22 do inquérito, que apresenta a média mais elevada de todas as variáveis com ( $X_m=3,78$ ), que foi onde se verificou um maior grau de concordância e

onde a maioria das respostas tendeu para C. Podemos observar ainda a variável 23 ( $X_m=3,76$ ), a variável 21 ( $X_m=3,58$ ), a variável 20 ( $X_m=3,60$ ) e por último a variável 19 ( $X_m=3,71$ ). Todas estas variáveis do inquérito, demonstram médias elevadas no que concerne ao grau de concordância e ao número de respostas positivas obtidas às questões do inquérito, pelo que, podemos verificar que as atividades de lazer são favoráveis à gestão de *stress*. Sendo assim, esta medida quando aplicada pode reduzir o *stress* manifestado pelos militares, conforme os dados obtidos da entrevista relativa à questão nº6. Verificamos assim que o Cmdt DTer promove e incentiva a prática de desporto por considerar uma medida eficiente para gerir o *stress*, sendo o feedback dos militares positivo, validando a H1.

**H2: Um Cmdt DTer tem capacidade para gerir o *stress* dos seus militares.**

Podemos verificar através da análise da variável 5 ( $X_m=3,21$ ) e do desvio padrão de ( $S=1,10$ ) que foi das questões do inquérito onde se verificou um maior grau de discordância, sendo o número de respostas positivas superior ao número de respostas negativas obtidas, 78 (45,9%) face ao número de respostas negativas 55 (32,3%). Estes dados podem resultar da necessidade do Cmdt DTer se socorrer de apoios especializados da GNR, como o Centro Clínico da Guarda e o Gabinete de Apoio Psicológico, para resolver casos mais críticos. No entanto, segundo a variável 17 ( $X_m=3,44$ ), verificamos um maior grau de concordância dos inquiridos, ao considerarem que na atualidade o Cmdt DTer é uma forma eficaz de gerir o *stress* dos seus militares. Em suma, o Cmdt DTer deve-se socorrer das suas capacidades para combater o *stress* dos militares, orientando e encaminhando os militares, bem como socorrer-se dos meios da GNR de uma forma oportuna perante situações críticas, conforme descrito na questão nº8 da entrevista. Face ao exposto, podemos considerar que a H2 é parcialmente válida.

**H3: Os militares reconhecem através do seu Cmdt DTer uma forma de resolver os seus problemas.** Podemos verificar esta hipótese através da análise da variável 4 ( $X_m=3,20$ ), onde 75 dos inquiridos (44,1%) responderam de forma positiva, 49 responderam de forma negativa (28,8%) sendo a restante percentagem da média obtida de (27,1%). Perante a análise só desta variável não podemos tirar uma conclusão taxativa pelo que, através da variável 1 ( $X_m=3,49$ ) e da variável 8 ( $X_m=3,43$ ), verificamos um maior grau de concordância nas respostas obtidas, pelo que os militares consideram que o Cmdt DTer é fundamental na resolução de situações problemáticas que envolvem *stress*. Ao ser reconhecido como uma forma de resolver os problemas

dos militares, o Cmdt DTer deve criar um ambiente de proximidade, confiança e apoio, onde essencialmente cada militar se sinta à vontade, gerando-se um sentimento de confiança, conforme se verifica na questão nº3 das entrevistas. Podemos assim verificar perante os dados expostos que a H3 é válida.

**H4: Os militares sentem-se apoiados pelo seu Cmdt DTer.** Podemos verificar a validade desta hipótese perante a variável 10 ( $X_m=3,41$ ), a variável 12 ( $X_m=3,32$ ), a variável 14 ( $X_m=3,45$ ) e a variável 16 ( $X_m=3,53$ ). Apesar da variável 12 apresentar uma média de respostas de ( $X_m=3,32$ ) verificamos que o número de respostas positivas é superior ao de respostas negativas o que indicia uma tendência de respostas para C. Verificamos perante as restantes variáveis que os militares consideram que o Cmdt DTer apoia o efetivo quando este mais precisa, incentivando e fomentando o espírito de entre ajuda/apoio entre os militares. Os militares inquiridos consideram ainda que o Cmdt DTer é necessário para apoiar, bem como para encaminhar e gerir o *stress* dos militares. Tal é confirmado pelos dados obtidos na questão nº8 da entrevista, sendo que o Cmdt DTer deve garantir que os militares se sentem parte integrante de um grupo coeso, conforme a questão nº3 das entrevistas. Podemos assim verificar perante os dados obtidos que a H4 é válida.

**H5: Os militares necessitam na atualidade cada vez mais do seu Cmdt DTer.** Podemos verificar esta hipótese através da análise da variável 17 ( $X_m=3,44$ ) e da variável 18 ( $X_m=3,41$ ). Verificamos que o valor das médias obtidas nas duas variáveis é muito próximo, pelo que existe um grau de concordância paralelo entre si. Constatamos que o valor das respostas obtidas nas variáveis 17 e 18 tende maioritariamente para C. Perante os dados expostos, verificamos que os militares consideram que o Cmdt DTer é na atualidade indispensável. Assim, o Cmdt DTer deve saber encaminhar, orientar os casos de *stress* demonstrados pelos seus militares, (conforme a respostas obtidas à questão nº8 da entrevista), devendo em casos críticos de *stress* socorrer-se do auxílio do Centro Clínico da Guarda e de outros meios para o efeito, conforme dados obtidos à questão nº9. Podemos assim concluir que, a H5 é válida.

### 6.3 Resposta às Perguntas Derivadas

A primeira pergunta derivada, estava relacionada com o modo de atuação do Cmdt DTer, perante os sinais de *stress* evidenciados pelos seus militares.

Verificamos através da H2 que os militares consideram que o Cmdt DTer, tem capacidade para gerir o *stress*, pelo que o seu modo de atuação passa essencialmente por criar um ambiente calmo e de confiança, onde o militar se sinta capaz e predisposto a expressar e revelar os seus problemas. O modo de atuação do Cmdt DTer passa sobretudo por saber apoiar, orientar, aconselhar e encaminhar os seus militares, fazendo-se valer da sua experiência pessoal e profissional, como podemos verificar nos dados obtidos das questões números oito e nove da entrevista.

A segunda pergunta derivada pretendia verificar quais as medidas que quando aplicadas, poderiam reduzir o *stress*.

Verificamos através da H1, que efetivamente os militares, bem como os Cmdt DTer, consideram que as atividades de lazer são uma das medidas que quando aplicadas, são favoráveis à gestão de *stress*.

A terceira pergunta derivada, pretendia verificar como deveria abordar os problemas provocados pelo *stress* nos seus militares.

Podemos verificar através da questão número oito da entrevista, que o modo como o Cmdt DTer deve lidar e abordar o *stress* dos seus militares passa pelo encaminhamento, orientação relacionamento próximo e apoio, sendo que este último aspeto, torna-se mais relevante ao verificarmos a validade obtida na H4.

A quarta pergunta derivada, pretendia verificar como deveria, o Cmdt Dter, encaminhar as situações de *stress* detetadas nos militares. Verificamos através das questões números oito e nove da entrevista que o Cmdt DTer tem um papel preponderante no que concerne à gestão e encaminhamento de situações de *stress*. Os militares inquiridos afirmam que necessitam na atualidade cada vez mais do seu Cmdt DTer, sendo que estes se sentem apoiados, conforme H4 e H5. Assim, o Cmdt deve apoiar e encaminhar todas as situações, socorrendo-se dos meios especializados da GNR para fazer face a situações mais críticas de *stress* demonstradas pelos seus militares,

como *stress* pós-traumático, as depressões, os problemas com álcool, as mortes de familiares, conforme os dados obtidos da questão nº9 da entrevista.

#### **6.4 Resposta à pergunta de partida**

É possível nesta fase do trabalho responder à questão de partida: “ Que papel deve um Cmdt DTer adotar na gestão de *stress* dos seus militares? “

O Cmdt DTer desempenha um papel importante no que toca à gestão de *stress*, pelo que os seus militares o consideram importante na atualidade para gerir situações problemáticas que envolvam *stress*.

O Cmdt DTer deve pautar a sua ação de comando, por forma a poder atempadamente, recorrendo-se dos seus Cmdt(s) PTer, inteirar-se e observar indícios de *stress*, tais como instabilidade, ansiedade, nervosismo, irritabilidade e descontentamento. Deste modo, os militares podem ser acompanhados numa fase inicial, evitando que estes indícios não despoletem numa escalada de acontecimentos que podem conduzir ao surgimento de situações mais críticas.

O Cmdt DTer enquanto líder, deve garantir uma coesão de grupo, bem como um ambiente salutar onde os militares sintam que são apoiados pelos Cmdt(s) DTer e PTer. Deve garantir um sentimento de proximidade e de confiança, através de contatos diretos, informação descendente, promovendo alguns momentos de convívio e de lazer. Deve apoiar, orientar e encaminhar, ter a capacidade de, nos momentos oportunos e essenciais, se socorrer dos meios necessários para fazer cessar situações críticas, que exigiam medidas e intervenção de pessoal especializado. Assim, o Cmdt DTer deve ser considerado pelos seus militares um líder que se pauta pelo exemplo e pela camaradagem.

Em suma, o Cmdt DTer deve promover um ambiente de confiança e de proximidade, onde possa garantir as condições necessárias para gerir o *stress* e paralelamente os militares se sintam confortáveis e partes integrantes do grupo, cujo principal objetivo será sempre o cumprimento da missão.

## 6.5 Verificação dos Objetivos

O desenvolvimento deste Trabalho científico, prosseguiu os objetivos estabelecidos e mencionados no Capítulo I deste estudo. A análise, resposta e verificação das, hipóteses, questões derivadas e pergunta de partida, contribuíram decisivamente para a verificação e fundamentação dos objetivos inicialmente definidos.

Um dos objetivos visava verificar os fatores que poderiam levar os militares a manifestar comportamentos típicos de *stress*. Com o desenvolvimento deste trabalho, foi possível verificar que só por si, a profissão policial é um fator indutor de *stress* (Dantzer, 1987; Seyle, 1984 cit in Afonso & Gomes, 2008).

Foi possível verificar através dos inquéritos e das entrevistas realizadas, que o Cmdt DTer deve assumir um papel preponderante na gestão de *stress* dos seus militares. O Cmdt DTer apresenta um papel importante no que concerne à gestão de *stress* dos seus militares, pois este à semelhança dos Cmdt(s) PTer, assumem um papel de “primeira linha” no que toca à gestão de *stress* dos seus militares.

Tornou-se possível verificar ainda que existe uma atitude pró-ativa por parte do Cmdt DTer no que concerne ao encaminhamento, orientação, aconselhamento, bem como a respetiva condução para os profissionais de saúde, no caso de situações mais críticas de *stress*.

Através dos dados obtidos nos inquéritos e entrevistas, podemos assim constatar, que o Cmdt DTer tem capacidade para gerir o *stress* dos seus militares. No entanto, este necessita de se socorrer dos meios especializados da GNR, como o Centro Clínico da Guarda e o Gabinete de Psicologia, para fazer face e resolver situações críticas e “peculiares”.

## 6.6 Recomendações

Na atualidade, tendo em conta as necessidades de uma sociedade em constante mutação e descontentamento, onde todos militares se inserem, o Cmdt DTer representa

uma figura importante no que concerne à gestão diária de *stress* e de situações problemáticas.

Deste modo, seria expectável que os futuros Cursos de Formação de Oficiais (CFO) da GNR tivessem mais formação no âmbito das Ciências Sociais, nomeadamente nas áreas da Sociologia e Psicologia. Para os atuais Cmdt(s) de DTer, dever-se-ia apostar em instruções e ações de sensibilização relacionadas com a temática.

## **6.7 Limitações**

Da realização da presente investigação ressaltam algumas limitações. Embora as mesmas não tenham sido determinantes, o limite de páginas para a elaboração escrita do trabalho bem como o tempo para a sua realização, condicionaram de alguma forma a realização do trabalho.

O limite de páginas e o tempo disponível para a realização do trabalho apenas se constituem como elemento limitativo, na medida em que impedem a exploração de outros pontos de vista, eventualmente interessantes abordar na sequência deste tema.

## **6.8 Investigações Futuras**

Sugere-se o estudo quanto ao nível/qualidade de formação que é dada aos futuros Oficiais da GNR, durante o seu percurso académico na AM e na EG, no que concerne à capacidade de lidar com situações problemáticas que possam envolver *stress*.

## BIBLIOGRAFIA

Academia Militar- Direção de ensino. (2011). Norma de Execução Permanente (NEP) nº 520/DE de 30 de junho. Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) e outros trabalhos de investigação.

Afonso, J., & Gomes, A. (2008). *Stress ocupacional em Profissionais de Segurança Pública: Um Estudo com Militares da Guarda Nacional Republicana*.

Antoniazzi, A. Dell´Aglia, D. Bandeira, D (1998). *O conceito de coping*.

Bayley, D. (1994). *Police for the Future*. New York: Oxford University Press. Retirado em 10 Dezembro de 2012 em:

[http://books.google.pt/books?id=YyQf9St3BKC&pg=PR3&hl=pt=PT&source=gbs.selected\\_pages&cad=3#v=onepage&g&f=false](http://books.google.pt/books?id=YyQf9St3BKC&pg=PR3&hl=pt=PT&source=gbs.selected_pages&cad=3#v=onepage&g&f=false).

Bergamini, C. (2002). *O Líder Eficaz*. São Paulo, Editora Atlas S.A.

Campbell, M., Baltes, J., Martin, A., Meddings, K. (2007). *The stress of Leadership*, a CCL Research White Paper.

Cardoso, A. (2010). *Validação de duas escalas de stress ocupacional para a Polícia de Segurança Pública*. Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de mestre, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.

Chaves, C. (1997), *Comando e Liderança*, Lisboa, Escola Superior de Policia.

Collins, P. & Gibbs, A. (2003). *Stress in police officers: a study of the origins*.

Costa, E. e Leal, I. (2006). *Estratégias de coping em estudantes do Ensino Superior*.

Costa, M. (2011). *Relação entre personalidade, vulnerabilidade ao stress e burnout nos elementos da polícia de segurança pública*. Dissertação apresentada para a obtenção do grau de mestre em psicologia, à universidade lusófona de humanidades e tecnologias.

Coutinho, C. (2011). *Metodologia de investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática (2ª reimpressão)*. Coimbra: Almedina.

Derisso, E. Andrade, N. Derisso, E. (2009). *O stress causado aos trabalhadores, decorrente da crise económica mundial*, stress caused to workers due to economic crisis. Artigos de revisão.

Evans, P. (1998). *Stress and coping*. In M. Pitts, & K. Phillips (Eds.), *The psychology of health: an introduction* (2nd ed., pp. 47-67). London: Routledge.

Exército Português. Estado-Maior do Exército (EME) (2012). *Publicação Doutrinária do Exército 3-00 – Operações*. Lisboa

Faria, A. (1982). *Chefia/Liderança*. Rio de Janeiro- Livros Técnicos e Científicos.

Gonçalves, S. e Neves, J. (2004). *Stress ocupacional, Estratégias de coping e implicação organizacional, em contexto policial*. Encontro de Psicologia militar sobre recrutamento.

Gonçalves, S., e Neves, J. (2010). *Bem-estar subjetivo nos profissionais de polícia e militares: comparação entre grupos profissionais e diferentes Países Europeus*. *Revista de Militar Psicologia Militar*, 19, 119-143.

Hill, M., & Hill, A. (2009). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Jesuino, J. (1987). *Processos de Liderança*. Lisboa, Livros Horizonte.

Lazarus, R., e Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New Work: Springer.

Malafaia, D. (2009), *A qualidade de vida do trabalhador em tempos de crise económica mundial*. Monografia apresentada à Universidade Candido Mendes para obtenção do grau de especialista em Gestão de Recursos Humanos. Rio de Janeiro. Retirado de [http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/k210696.pdf](http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/k210696.pdf), em 19 Janeiro de 2013.

Moreira, A. (1991). *Instruções Provisórias IP 20-10-Liderança Militar-1º Edição*.

Paduan, V., Ricardo, C., Reis, P., Souza, L. (2006) *Stress em cargos de Liderança*.

Pereira, A. (2011). *SPSS – Guia prático de utilização, análise de dados para ciências sociais e psicologia* (7ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Pinto, A. (2005). *O stress no trabalho: Causas, efeitos e prevenção*. *Kéramica* nº 274 (2005 Setembro - Outubro) 43-46. prevalence and severity of stress-related symptoms within a county police force. *Occupational Medicine*, 53 (4), p. 256-264.

Quivy, R., e Campenhoutd, L.V. (2005). *Manual de investigação em ciências sociais* (Marques, J., Mendes, M., Carvalho, M., Trad.). Lisboa, Gradiva.

Rego, A. (1997), *Liderança nas Organizações- teoria e prática*, Universidade de Aveiro.

Sarmiento, M. (2008). *Guia Prático sobre a Metodologia para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses de Doutoramento, Dissertações de Mestrado e Trabalhos de Investigação Aplicada (2ª Ed.)*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

Selye, H. (1985). *History and present status of the stress concept*. In A. Monat R. Lazarus (Eds.), *Stress and coping*:

Serra, A. (2007). *O Stress na vida de todos os dias (3ª Ed.)*. Coimbra: Adriano Vaz Serra.

Serra, A. V. (2002). *O stress na vida de todos os dias (2ªed.)*. Coimbra: Edição do autor.

Serra, A. V. (1988). *Um estudo sobre coping: o inventário da resolução de problemas*, Revista de Psicologia Militar n.º9, CPAE, Lisboa.

Serra, A. V. (2000) *O stress na vida de todos os dias*. Coimbra: Adriano Vaz Serra.

Sousa, M, e Baptista, C. (2011). *Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios*. Lisboa Edições de ciências Sociais e Políticas Contemporâneas.

Vieira, B. (2002). *Liderança Militar*. Estado-Maior do Exército. Edições Atena.

Violanti, J. (1995). *The Mystery Within: Understanding Police Suicide*. FBI Law, Enforcement Bulletin, retirado em 12 Dezembro de 2012 em:

<http://www.aele.org/law/2007FPMAY/fbi-1995-02.pdf>.

### **Sítios da Internet**

<http://pt.euronews.com/2013/06/16/policia-turca-expulsa-manifestantes-da-praca-de-taksim/> Consultado em :20-06-2013.

[http://www.thinkfn.com/wikibolsa/Desvio\\_padr%C3%A3o](http://www.thinkfn.com/wikibolsa/Desvio_padr%C3%A3o) Consultado em 1-07-2013.

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE A

### Média de Respostas obtidas no Inquérito



Gráfico: A.1 Média das respostas dos Inquiridos

Tabela A.1: Valores estatísticos das respostas dos inquiridos (O papel do Cmdt DTer na gestão de *Stress*)

Variáveis do Inquérito	Média	Desvio Padrão	Moda	Max.	Min.
1. O Comandante de Destacamento é fundamental na resolução de situações problemáticas que envolvem <i>stress</i> .	3,49	1,00	4	5	1
2. O Comandante de Destacamento tem à sua disposição mecanismos que permitem acompanhar a situação de <i>stress</i> dos seus militares.	3,26	1,11	4	5	1
3. Comandante de Destacamento tem as competências e habilitações necessárias para acompanhar as situações de <i>stress</i> dos seus militares.	3,24	1,03	4	5	1
4. O Comandante de Destacamento é considerado pelos militares como uma forma rápida e eficiente de resolução dos seus problemas.	3,20	1,04	4	5	1
5. O Comandante de Destacamento é maioritariamente capaz de gerir o <i>stress</i> presente nos militares.	3,21	1,10	4	5	1
6. O Comandante de Destacamento tem a capacidade de detetar os sinais e os fatores indutores de <i>stress</i> nos seus militares.	3,25	1,04	4	5	1
7. O Comandante de Destacamento tem à sua disposição os meios e as ferramentas necessárias para gerir o <i>stress</i> detetado nos seus militares.	3,12	1,06	4	5	1
8. O Comandante de Destacamento é fundamental na gestão de <i>stress</i> dos seus militares.	3,43	1,03	4	5	1
9. O Comandante de Destacamento é capaz de proporcionar um ambiente propício quando se trata de gerir o <i>stress</i> nos seus militares.	3,35	1,00	4	5	1
10. O Comandante de Destacamento apoia os seus militares quando estes mais precisam.	3,40	0,98	4	5	1
11. O Comandante de Destacamento assim que deteta situações problemáticas ou <i>stress</i> nos seus militares, socorre-se de todas as suas capacidades para apoiar os seus militares.	3,31	1,01	4	5	1
12. O Comandante de Destacamento não tem dificuldades em apoiar os seus militares.	3,32	0,99	4	5	1
13. O Comandante de Destacamento apoia os seus militares em todas as situações.	3,22	1,03	3	5	1
14. O Comandante de Destacamento fomenta o espírito de entre ajuda/apoio entre os seus militares.	3,45	1,03	4	5	1
15. O Comandante de Destacamento é na atualidade solicitado para resolver as situações problemáticas e situações de <i>stress</i> dos seus militares.	3,36	0,98	4	5	1
16. O Comandante de Destacamento é necessário para apoiar, encaminhar e gerir o <i>stress</i> dos seus militares.	3,53	0,99	4	5	1
17. O Comandante de Destacamento é na atualidade considerado uma forma eficaz de gerir o <i>stress</i> dos seus militares.	3,44	1,00	4	5	1
18. O Comandante de Destacamento é na atualidade, indispensável aos seus militares.	3,41	1,09	4	5	1
19. O Comandante de Destacamento promove atividades de lazer (ex.: Futebol, passeios Btt, atletismo etc.)	3,71	0,97	4	5	1
20. O Comandante de Destacamento incentiva os militares a praticar atividades de lazer e desporto.	3,60	1,01	4	5	1
21. O Comandante de Destacamento pratica atividades de lazer e desporto com os seus militares.	3,58	1,01	4	5	1
22. As atividades de lazer e desporto são mais favoráveis para gerir o <i>stress</i> .	3,78	1,08	4	5	1
23. As atividades de lazer, promovem o espírito de equipa e a resolução de conflitos evitando situações de <i>stress</i> .	3,76	1,04	4		
	Média	3,41	1,026		

## APÊNDICE B

### DETERMINAÇÃO DA DIMENSÃO DA AMOSTRA

Sarmiento (2008, p.23) considera que, para calcular uma amostra ( $n$ ) aleatória simples, numa população finita ( $N$ ), através da estimativa de uma proporção ( $p$ ), mas garantindo um nível de confiança ( $\lambda$ ) e um nível de erro ( $D$ ), deve-se utilizar a seguinte:

$$n = \frac{p \times (1 - p)}{\frac{D^2}{(Z_{\alpha/2})^2} + \frac{p \times (1 - p)}{N}}$$

Fórmula

Figura B.1: Fórmula para cálculo de uma amostra, numa população finita.

Fonte: Sarmiento (2008, p. 23).

O total da amostra foi calculada atendendo ao número de militares dos Destacamentos Territoriais do Comando Territorial de Viseu, que não tivessem funções de Cmdt DTer, verificando-se assim que, através dos dados obtidos, os 5 Destacamentos Territoriais de Viseu; DTer Santa Comba-Dão, DTer Mangualde, DTer Viseu, DTer Lamego e DTer Moimenta da Beira, perfazem um total de  $N=545$ .

Aplicando-se a fórmula da Figura B.1, com um grau de confiança de 95% e um nível de erro de 6.25%, conclui-se que a amostra deve ser de 170 elementos.

**APÊNDICE C**  
**ENTREVISTAS**

**Apêndice C.1 Guião de Entrevista**



**ACADEMIA MILITAR**  
**DIREÇÃO DE ENSINO**

**Mestrado em Ciências Militares - Especialidade de Segurança (GNR)**

**TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA**

**A Importância de um Comandante Destacamento Territorial na  
Gestão de *stress* dos seus militares**

**AUTOR: Aspirante-Cav Diogo Filipe Rebolo Gomes**

**ORIENTADOR: Capitão-Gnr Cav José Brito de Sousa**



**ACADEMIA MILITAR**  
**TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA**

**A Importância do Comandante de Destacamento Territorial na Gestão  
de *Stress* dos seus Militares.**

A presente entrevista enquadra-se no âmbito da realização de um Trabalho de Investigação Aplicada cujo tema é “A Importância do Comandante de Destacamento Territorial na Gestão de *Stress* dos seus Militares”.

É objetivo desta entrevista recolher dados sobre a sua visão pessoal e profissional acerca da competência, meios e estratégias que o Oficial da Guarda Nacional Republicana dispõe para gerir o *stress* apresentado pelos seus militares. Para isso, pretende-se fazer uma análise de conteúdo dos dados recolhidos, entrevistando alguns Oficiais que, neste momento, desempenham funções de comando de destacamento.

O guião que se apresenta tem como finalidade estabelecer uma ordem e um fio condutor para os temas a abordar durante a entrevista.

Desta forma, solícito a V. Ex.<sup>a</sup> que me conceda esta entrevista como forma de valorizar o presente trabalho, pelo que, se pretender, colocarei à sua disposição todos os dados resultantes da sua análise, antes da exposição pública do trabalho, se assim o entender.

Atenciosamente

Diogo Gomes  
ASP. GNR-CAV

### **Dados do entrevistado:**

- Idade;
- Posto;
- Anos de serviço na GNR;
- Percurso profissional/locais onde tenha prestado serviço;
- Habilitações literárias.

### **Guião da entrevista:**

1. Na sua opinião considera que os militares da Guarda sofrem de *stress*? Em caso afirmativo, identifique quais as competências/características que um Cmdt DTer enquanto líder, necessita para combater o *stress* apresentado pelos seus militares.
2. Na sua opinião quais são os militares mais expostos ao *stress* (NPA, NPE, NIC, Secretaria; Patrulha). Justifique.
3. Na sua opinião, como deve abordar os seus militares quando estes apresentam sintomas de *stress*?
4. Na sua opinião delegar tarefas é um bom “antídoto” para evitar o *stress* nos seus militares?
5. Identifique as medidas que, na sua opinião, deve aplicar para gerir o *stress*.
6. Que medidas preventivas adota para combater o *stress* dos militares?
7. Como faz a gestão de *stress* dos seus militares?
8. Quais os meios que usa para gerir o *stress* dos seus militares?
9. Nas situações mais críticas, alguma vez sentiu a necessidade de encaminhar algum militar para centros de apoio à disposição na GNR?

## C.2 ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS

### C.2.1 PERGUNTA 1

Quadro C.1: Resumo das respostas à questão n.º 1

1. Na sua opinião considera que os militares da Guarda sofrem de <i>stress</i> ? Se sim, identifique quais as competências/características que um Cmdt DTer enquanto líder, necessita para combater o <i>stress</i> apresentado pelos seus militares.	
Entrevistados	Principais Ideias
E1	<p>“Sim sem dúvida, os nossos militares demonstram cada vez mais sintomas de <i>stress</i>.”</p> <p>“Saber ouvir os militares, mantendo conversas informais que decorram em conversas que surjam de momento, dando a confiança adequada dentro do respeito (...)”</p> <p>“Na minha opinião devemos envolver os Cmdt(s) Postos no processo de Gestão do <i>Stress</i>, pois são também eles que estabelecem um contato próximo com os militares (...)”</p>
E2	<p>“Sim, os militares tem demonstrado alguns sinais de <i>stress</i>.”</p> <p>“ (...) os comandantes de Posto e Chefes de Secção que em grande medida funcionam como um primeira linha de apoio aos militares.”</p> <p>“Desta forma, caberá ao Comandante de Destacamento ser capaz de identificar as situações de <i>stress</i> dos militares com os quais lide diariamente, e ser capaz de orientar estas e outras situações (...)”</p> <p>“O espírito de abertura, confiança e proximidade deverão estar sempre presentes neste processo, para que se consiga alcançar o sucesso do militar, que é também o da Instituição.”</p>
E3	<p>“Sim. A primeira, penso que será a que já tomas por garantida. Ser um líder, ou melhor, procurar sê-lo. Essa é a essencial, e se estiver presente facilmente surgirá a justiça, a educação, a simpatia, a consideração pelo próximo, a compreensão e por último mas não menos importante, o bom-humor.”</p>
E4	<p>“Sim, só por si a profissão de Guarda é <i>stressante</i>. Penso que enquanto Comandante, e como líderes de homens que somos, devemos garantir no local de trabalho diariamente um sentimento de calma, ponderação, confiança, bom-senso, presença e exemplo de camaradagem e liderança.”</p>
E5	<p>“Sim considero que os militares da Guarda sofrem na atualidade de <i>stress</i>.”</p> <p>“os casos de <i>stress</i> nos militares, acabam por chegar ao conhecimento do Comandante do DTer, já devidamente filtrados pelos Comandantes de Posto, chegando unicamente</p>

	<p>aqueles casos realmente graves e com os quais o Comandante do Posto não conseguiu lidar, solucionar e/ou orientar para os profissionais competentes para gerir esse <i>stress</i>.”</p> <p>“Esta temática é demasiado complexa para elencar um conjunto de competências e características que um Comandante de DTer deverá possuir para conseguir gerir o <i>stress</i> dos seus militares, uma vez que a origem do <i>stress</i> é difusa e é originária nas mais variadas fontes, tais como, relacionamento com os seus pares e/ou superiores hierárquicos, questões do foro familiar, económico, ou até mesmo por questões relacionadas com o serviço policial.”</p> <p>“ (...) espera-se que o Comandante de DTer tenha a sensibilidade e a capacidade de identificar sinais de <i>stress</i> e seja capaz de orientar os casos mais graves para que tenham o devido acompanhamento clínico, quando necessário.”</p>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## C.2.2 PERGUNTA 2

**Quadro C.2: Resumo das respostas à questão n.º 2**

<b>2. Na sua opinião quais são os militares mais expostos ao <i>stress</i> (NPA, NPE;NIC; Secretaria; Patrulha). Justifique.</b>	
<b>Entrevistados</b>	<b>Principais Ideias</b>
<b>E1</b>	<p>“A Patrulha em virtude de lidar com mais situações inopinadas, de vários âmbitos, com pessoas de diversa índole, tendo que dar uma resposta, bem como a realização de diligências em tempo oportuno, podendo ser muitas das vezes responsabilizados com maior frequência.”</p>
<b>E2</b>	<p>“Da realidade que diariamente se pode observar, considero que os militares mais expostos ao <i>stress</i> serão os que estão ligados ao serviço policial.”</p> <p>“Esses, devido ao carácter inserto e de inúmeras possibilidades de ocorrências experienciam diariamente situações de <i>stress</i> que acabam por ter de lidar sozinhos ou em parelha.”</p> <p>“Por outro lado, os militares de investigação criminal, fruto da função que desempenham, sofrem todos também essas formas de <i>stress</i> e outras muitas vezes mais gravosas (...)“</p> <p>“ (...) têm de lidar cara a cara com criminalidade violenta que muitas vezes poderá por em risco a vida destes militares e dos seus.”</p>
<b>E3</b>	<p>“Os militares que considero mais expostos ao <i>stress</i> serão os que lidam mais</p>

	<p>diretamente com a população, (...) “</p> <p>“ (...) fator muito potenciado pela quase sempre inferioridade numérica dos elementos de uma patrulha que se deslocam a uma qualquer ocorrência. “</p>
<b>E4</b>	<p>“Patrulha e NIC. Diariamente enfrentam situações distintas e contactam diretamente com todo o tipo de pessoas (...) “</p>
<b>E5</b>	<p>“Os militares mais expostos ao <i>stress</i> adveniente do serviço policial, são sem sobra de dúvida os militares que acreditam no seu trabalho e se esforçam para o desempenhar de forma profissional, responsável e competente, independentemente do serviço que desempenham.”</p> <p>“os militares que desempenham funções de investigação criminal estão especialmente propensos a pressões por parte dos tribunais, bem como dos próprios criminosos (...) “</p> <p>“ (...)sendo alvos de ameaças, chantagens e até atentados à sua integridade física.”</p>

### C.2.3 PERGUNTA 3

**Quadro C.3: Resumo das respostas à questão n.º 3**

<b>3. Na sua opinião, como deve abordar os seus militares quando estes apresentam sintomas de <i>stress</i>?</b>	
<b>Entrevistados</b>	<b>Principais Ideias</b>
<b>E1</b>	<p>“Devemos na minha opinião, aproveitar e envolver os Cmdt`s de Posto (...) “</p> <p>“ (...) manter uma conversa informal de gabinete (...) “</p>
<b>E2</b>	<p>“Considero que todas as situações de <i>stress</i> devem ter uma abordagem particular, isto é cada caso é um caso. “</p> <p>“ (...) abordada de forma particular e num ambiente privado de confiança e abertura (...)”</p> <p>“ (...) proximidade entre o Comandante e os seus militares será um dos principais fatores de sucesso. “</p>
<b>E3</b>	<p>“ (...), terá que se seguir uma conduta que facilite a aproximação, em ambiente que garanta privacidade e confiança, procurando perceber a origem do problema (...) “</p> <p>“ (...) por vezes o simples facto de se apresentar uma perspetiva diferente da mesma situação, é o que basta para a resolução do que até então era um problema.”</p>
<b>E4</b>	<p>“Isolando-os do grupo, falando pessoalmente com eles quebrando barreiras físicas e psicológicas. Como se de uma vítima especial se tratasse.”</p>
<b>E5</b>	<p>“Os militares que apresentem sinais de <i>stress</i> devem ser abordados num ambiente</p>

	<p>calmo, em privado, de preferência num local que lhes seja familiar e em que eles se sintam no seu “território” (...) “</p> <p>“ (...)nunca tentando ditar soluções e muito menos dar instruções ou ordens para a resolução dos seus problemas, tentando obter a sua confiança.”</p>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## C.2.4 PERGUNTA 4

**Quadro C.4: Resumo das respostas à questão n.º 4**

<b>4. Na sua opinião delegar tarefas é um bom “antídoto” para evitar o <i>stress</i> nos seus militares?</b>	
<b>Entrevistados</b>	<b>Principais Ideias</b>
<b>E1</b>	“As tarefas dos militares não são delegáveis, o que pode haver é um maior acompanhamento, principalmente nas situações mais delicadas.”
<b>E2</b>	“Considero que permite certamente motivar a maioria dos militares, por um lado, mas por outro poderá também colocar os mesmos numa nova situação de <i>stress</i> .” “ (...)caso o militar assuma a tarefa com responsabilidade, e a sua execução não corra da melhor forma, poderá estar perante uma nova experiência que considere ser um “fracasso”. “
<b>E3</b>	“Considero que por vezes delegar tarefas, pode ser benéfico para evitar o <i>stress</i> algumas vezes manifestado nos militares (...) “
<b>E4</b>	“Delegar o que pode ser delegável. É importante ter uma agenda organizada e saber determinar prioridades. “
<b>E5</b>	“Não me parece que a delegação de tarefas seja uma solução de combate ao <i>stress</i> .” “ (...)acredito que, embora a delegação de tarefas possa revelar-se uma medida promotora de motivação (...) “ “ (...) podendo até ser um fator de <i>stress</i> acrescido para alguns militares que, para além dos problemas pessoais, sentem a pressão de terem a responsabilidade de cumprir determinada tarefa, em função da complexidade da mesma.”

## C.2.5 PERGUNTA 5

Quadro C.5: Resumo das respostas à questão n.º 5

5. Identifique as medidas, que na sua opinião, deve aplicar para gerir o <i>stress</i>	
Entrevistados	Principais Ideias
E1	<p>“Manter conversas informais com regularidade, sem denotar tendências para discriminar o pessoal.”</p> <p>“Dedicar mais tempo nas rondas nos Postos, para falar com o pessoal.</p> <p>Criar condições para a prática do desporto, dentro e fora da Guarda, nomeadamente em desportos coletivos (futebol). “</p>
E2	<p>“Considero que a conjuntura atual da sociedade da qual os militares fazem parte, vem em grande medida aumentar o <i>stress</i> no seu dia a dia”</p> <p>“ (...)ter confiança no eu comandante para expor tais situações, caso o pretenda. Nestas situações cabe ao Comandante analisar se não será necessária a intervenção de profissionais para a resolução do problema. “</p>
E3	<p>“Penso que a principal medida será a de procurar manter o <i>stress</i> num nível que se consiga gerir. Será um pouco como a diferença entre um medicamento ou um veneno, o princípio ativo é o mesmo, o segredo está na dose.”</p>
E4	<p>“ (...) aplicar algumas técnicas, de forma a aumentar a auto-estima, e estimular a vontade de fazer mais e melhor serviço no dia a dia, mantendo conversas informais diariamente.”</p> <p>“ (...) aplicar os processos que se apreendem na vertente da liderança durante o curso de oficiais.”</p>
E5	<p>“ (...), o Comandante de DTer, poderá conversar e aconselhar o militar que revele <i>stress</i>, unicamente nos casos em que o militar aceite a interferência por parte do Oficial na esfera da sua vida privada. “</p>

## C.2.6 PERGUNTA 6

Quadro C.6: Resumo das respostas à questão n.º 6

6. Que medidas preventivas adota para combater o <i>stress</i> dos militares?
-------------------------------------------------------------------------------

Entrevistados	Principais Ideias
E1	“Prática de desporto e conversas informais quando se verifica um conflito entre militares de forma a evitar situações que coloquem em causa a disciplina. “
E2	“ (...)poucas são as medidas que se podem adotar para combater o <i>stress</i> dos militares. “ “ (...) estimulam-se os militares para no dia de instrução praticarem uma ou duas horas de desporto.” “ (...)a adoção de medidas preventivas é uma área que dadas as circunstâncias não será possível garantir a devida atenção. “
E3	“ (...)sempre que possível, nos dias de instrução, promovo atividades desportivas, de modo a criar um ambiente calmo e descontraído.”
E4	“Conversas sóbrias em períodos de menor atividade, sobretudo em horas onde os militares estão mais recetivos ao contacto (rondas noturnas); Atividades lúdicas como jogos de futebol, paintball, etc “
E5	“Por muito que alguns Comandantes de Dter afirmem que a instrução e a pratica de atividade desportiva, a titulo de exemplo, o futebol, sirvam como medidas preventivas de <i>stress</i> e que constituem uma ferramenta eficaz de combate ao <i>stress</i> dos seus militares, é pura falácia ou uma revelação gritante de desconhecimento da realidade que os rodeia. “

## C.2.7 PERGUNTA 7

Quadro C.7: Resumo das respostas à questão n.º 7

7. Como faz a gestão de <i>stress</i> dos seus militares?	
Entrevistados	Principais Ideias
E1	“Tento gerir o <i>stress</i> dos meus militares essencialmente com atividades de lazer, em que estes possam descontrair através da prática de futebol em horários de instrução e ser justo e oportuna nas repreensões.”
E2	“ (...)gestão de <i>stress</i> terá de passar essencialmente pelo conhecimento da realidade pessoal de cada militar.” “O Comandante terá de conhecer quais os seus problemas, pois só assim o poderá ajudar nos momentos mais difíceis. “ “ (...)necessitando de estar alerta a todos os sinais de <i>stress</i> que os militares vão apresentando. “

<b>E3</b>	<p>“Procuro sim, manter um ambiente saudável, de cordialidade e respeito, para que haja a facilidade e a vontade de procurar a minha ajuda, caso entendam que tal poderá ser proveitoso.”</p> <p>“ (...) acho que o segredo está em gerires o teu <i>stress</i>, para que possas ser um factor de estabilidade e não de incerteza para os militares.”</p>
<b>E4</b>	<p>“Este é assunto como deves perceber, por si só delicado, e o <i>stress</i> deve ser gerido por nós enquanto Comandantes de uma forma que tente abranger todos os nossos militares. Assim tento implementar motivação diária pela presença e exemplo para gerir o <i>stress</i>.”</p>
<b>E5</b>	<p>“ (...) passa pela sensibilização dos Comandantes de Postos.”</p> <p>“Um Comandante de DTer poucas mais ferramentas possui ao seu alcance para evitar, ou responder, a situações de <i>stress</i> nos seus militares.<sup>2</sup></p>

## C.2.8 PERGUNTA 8

**Quadro C.8: Resumo das respostas à questão n.º 8**

<b>8. Quais os meios que usa para gerir o <i>stress</i> dos seus militares?</b>	
<b>Entrevistados</b>	<b>Principais Ideias</b>
<b>E1</b>	<p>“Tirando o relacionamento próximo com os militares que é diário no meu destacamento, procuro orientar o máximo possível, podendo encaminhar situações mais críticas para o Centro Clínico da Guarda.”</p>
<b>E2</b>	<p>“ (...)confiança mútua entre os militares e o Comandante (...) “</p> <p>“Contudo o papel do Comandante será mais no sentido da orientação e ou aconselhamento, dando claro as condições necessárias para que se altere a forma de encarar determinada situação. “</p>
<b>E3</b>	<p>“ (...) garantir um sentimento de proximidade com todos os militares, por vezes uma boa conversa ajuda em muito os militares que apresentam sinais de <i>stress</i>.”</p> <p>“O Cmdt DTer deve garantir um ambiente saudável e propício, fornecendo orientações e aconselhamento aos militares sempre que estes mais precisarem. “</p>
<b>E4</b>	<p>“Conversação, punições e recompensas imediatas (ação/reacção incisiva), atividades desportivas. “</p>
<b>E5</b>	<p>“À exceção do relacionamento o mais próximo possível com os militares, a gestão do <i>stress</i> do efetivo passa apenas pela orientação, dos casos mais críticos, para os</p>

	profissionais de saúde no Centro Clínico. “
--	---------------------------------------------

## C.2.9 PERGUNTA 9

Quadro C.9: Resumo das respostas à questão n.º 9

9. Nas situações mais críticas, alguma vez sentiu a necessidade de encaminhar algum militar para centros de apoio à disposição na GNR?	
Entrevistados	Principais Ideias
E1	“Sim, designadamente numa situação de <i>stress</i> pós traumático, que me obrigou enquanto Comandante a encaminhar o militar aos serviços de psicologia e psiquiatria da Guarda, sendo posteriormente colocado em serviços internos no quartel enquanto durou tal desiderato.”
E2	“Até à presente data ainda não senti necessidade de encaminhar nenhum militar, no entanto,, quando se tornam insuficientes as medidas tomadas por parte do Comandante, os militares deverão ser acompanhados pelo Centro clínico da Guarda, ou centro de psicologia. Só os profissionais da saúde poderão ser capazes de acompanhar eficazmente o evoluir da situação.”
E3	“Sim já senti necessidade de me socorrer dos meios e formas disponíveis da Guarda, como o Centro Clínico de apoio psicológico da Guarda. Já o fiz algumas vezes, sobretudo em casos relacionados com consumo de álcool ou depressões, tendo casos bem e mal sucedidos para relatar.”
E4	“Ainda não presenciei nenhuma situação critica ao ponto de ter que me socorrer do Centro Clínico da Guarda. Assim, quando presencio alguma situação mais “delicada” procuro alterar os métodos em função do feedback deles. Se não conseguir e o caso tomar proporções desajustadas, a GNR tem especialistas que nos apoiam no terreno (psicólogos), dos quais me irei socorrer certamente.”
E5	“Quando os casos de <i>stress</i> não podem ser geridos pelo diálogo e aconselhamento, são reportados ao Centro Clínico da GNR.” “ (...) caso de <i>stress</i> pós-traumático, (...)” “ (...) em outros casos relacionados com mortes violentas e traumáticas (...) “

## APÊNDICE D

### INQUÉRITOS

#### **Inquérito D.1**

O inquérito do presente trabalho de investigação, foi elaborado na plataforma *online surveymonkey*, na qual foi permitido posteriormente efetuar o download de todos os dados obtidos através das 170 respostas às 23 questões do inquérito. A versão *online* em nada difere do suporte material (em papel), sendo que, esta versão se torna mais fácil e fiável para futuro tratamento de dados

O *link* (<https://pt.surveymonkey.com/s/S65KLB>) do inquérito foi enviado a todos os Cmdt DTer do Comando Territorial de Viseu e respetivas secretarias de Destacamento Territorial via email. No *email* solicitava-se a colaboração no preenchimento do inquérito, sendo que este iria contribuir para a realização de um estudo.

O inquérito era dirigido a todos os militares, incluído Cmdt de PTer, chefes de Secção, excluindo Cmdt DTer e Adjuntos de DTer.

## Inquérito D.2



### O Papel do Comandante de Destacamento Territorial na Gestão de Stress dos seus Militares

#### Introdução

Caro(a) Camarada,

Chamo-me Diogo Filipo Robolo Gomes, sou Aspirante de Cavalaria da Guarda Nacional Republicana, e encontro-me a terminar o curso da Academia Militar.

Este questionário insere-se no âmbito do relatório científico final do trabalho de investigação aplicada e destina-se à recolha de dados para a elaboração da Dissertação do Mostrado subordinada ao tema "A importância do Comandante Destacamento Territorial na Gestão do Stress dos seus Militares". O mesmo, destina-se aos militares que executam a sua atividade na área do respetivo Destacamento Territorial, dado que a finalidade do trabalho visa determinar os fatores que conduzem ao stress, bem como a capacidade do CMDT Dtor, gerir o mesmo.

Este trabalho tem um âmbito estritamente académico e os dados recolhidos nele servirão exclusivamente para tratamento estatístico com o objetivo de concluir esta Dissertação.

O seu anonimato e a confidencialidade da sua resposta serão sempre garantidos. Não considere que existem respostas certas ou erradas, procurando se a sua resposta sincera e espontânea.

Deste modo, quero agradecer-lhe sua participação e cooperação.

Muito Obrigado

Asp Diogo Gomes

### O Papel do Comandante de Destacamento Territorial na Gestão de Stress dos seus Militares

#### Universo em Estudo

Pretende-se neste grupo de perguntas obter a caracterização sociodemográfica do inquirido

##### \*1. Idade

- <25  
 25-29  
 30-34  
 35-39  
 >=40

##### \*2. Sexo

- Feminino  
 Masculino

##### \*3. Posto

- Guarda  Guarda Principal  Cabo  Cabo (curso)  Cabo Chefe  Cabo Mor  Furiel  2º Sargento  1º Sargento  Ajudante  Sargento-Chefe  Sargento-Mor

##### \*4. Habilitações Literárias

- <9.º Ano  
 9.º Ano  
 10.º Ano  
 11.º Ano  
 12.º Ano  
 Bacharelato  
 >=Licenciatura

##### \*5. Numero de Anos de Serviço

- <5  
 5-9  
 10-14  
 15-19  
 >=20

## O Papel do Comandante de Destacamento Territorial na Gestão de Stress dos seus Militares

### O comandante de destacamento na resolução de problemas

No próximo grupo de afirmações pretende-se avaliar o seu grau de concordância com as quatro afirmações que se seguem relativas à forma como os militares veem o seu comandante de destacamento na resolução de problemas.

**\* 6. O Comandante de Destacamento é fundamental na resolução de situações problemáticas que envolvem stress.**

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Nem Concordo Nem Discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

**\* 7. O CmtD Dter tem à sua disposição mecanismos que permitem acompanhar a situação de stress dos seus militares.**

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Nem Concordo Nem Discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

**\* 8. Comandante de Destacamento tem as competências e habilitações necessárias para acompanhar as situações de stress dos seus militares.**

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Nem Concordo Nem Discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

**\* 9. O Comandante de Destacamento é considerado pelos militares como uma forma rápida e eficiente de resolução dos seus problemas.**

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Nem Concordo Nem Discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

## O Papel do Comandante de Destacamento Territorial na Gestão de Stress dos seus Militares

### Como os militares vêem no seu Comandante de Destacamento a capacidade para gerir o stress

No próximo grupo de afirmações pretende-se avaliar o seu grau de concordância com as cinco afirmações que se seguem relativas à forma como os militares vêem no seu CmtD Dter a capacidade para gerir o stress.

**\* 10. O Comandante de Destacamento é maioritariamente capaz de gerir o stress presente nos militares.**

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Nem Concordo Nem Discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

**\* 11. O Comandante de Destacamento tem a capacidade de detetar os sinais e os fatores indutores de stress nos seus militares.**

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Nem Concordo Nem Discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

**\* 12. O Comandante de Destacamento tem à sua disposição os meios e as ferramentas necessárias para gerir o stress detetado nos seus militares.**

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Nem Concordo Nem Discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

**\* 13. O Comandante de Destacamento é fundamental na gestão de stress dos seus militares.**

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Nem Concordo Nem Discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

**\* 14. O Comandante de Destacamento é capaz de proporcionar um ambiente propício quando se trata de gerir o stress nos seus militares.**

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Nem Concordo Nem Discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

## O Papel do Comandante de Destacamento Territorial na Gestão de Stress dos seus Militares

### Apoio proporcionado pelo Comandante de Destacamento aos seus militares

No próximo grupo de afirmações pretende-se avaliar o seu grau de concordância com as cinco afirmações que se seguem relativas ao apoio proporcionado pelo Comandante de Destacamento aos seus militares.

\* 15. O Comandante de Destacamento apoia os seus militares quando estes mais precisam.

- Discordo Totalmente  
 Discordo  
 Nem Concordo Nem Discordo  
 Concordo  
 Concordo Totalmente

\* 16. O Comandante de Destacamento assim que deteta situações problemáticas ou stress nos seus militares, socorre-se de todas as suas capacidades para apoiar os seus militares.

- Discordo Totalmente  
 Discordo  
 Nem Concordo Nem Discordo  
 Concordo  
 Concordo Totalmente

\* 17. O Comandante de Destacamento não tem dificuldades em apoiar os seus militares.

- Discordo Totalmente  
 Discordo  
 Nem Concordo Nem Discordo  
 Concordo  
 Concordo Totalmente

\* 18. O Comandante de Destacamento apoia os seus militares em todas as situações.

- Discordo Totalmente  
 Discordo  
 Nem Concordo Nem Discordo  
 Concordo  
 Concordo Totalmente

\* 19. O Comandante de Destacamento fomenta o espírito de entre ajuda/apoio entre os seus militares.

- Discordo Totalmente  
 Discordo  
 Nem Concordo Nem Discordo  
 Concordo  
 Concordo Totalmente

Anter.

Proc.

## O Papel do Comandante de Destacamento Territorial na Gestão de Stress dos seus Militares

### Necessidade atual dos militares no que se refere ao seu Cmdt Dter

No próximo grupo de afirmações, pretende-se avaliar o seu grau de concordância com as quatro afirmações que se seguem relativas a necessidade atual dos militares no que se refere ao seu Comandante de Destacamento.

\* 20. O Comandante de Destacamento é na atualidade solicitado para resolver as situações problemáticas e situações de stress dos seus militares.

- Discordo Totalmente  
 Discordo  
 Nem Concordo Nem Discordo  
 Concordo  
 Concordo Totalmente

\* 21. O Comandante de Destacamento é necessário para apoiar, encaminhar e gerir o stress dos seus militares.

- Discordo Totalmente  
 Discordo  
 Nem Concordo Nem Discordo  
 Concordo  
 Concordo Totalmente

\* 22. O Comandante de Destacamento é na atualidade considerado uma forma eficaz de gerir o stress dos seus militares.

- Discordo Totalmente  
 Discordo  
 Nem Concordo Nem Discordo  
 Concordo  
 Concordo Totalmente

\* 23. O Comandante de Destacamento é na atualidade, indispensável aos seus militares.

- Discordo Totalmente  
 Discordo  
 Nem Concordo Nem Discordo  
 Concordo  
 Concordo Totalmente

Anter.

Proc.

No próximo grupo de afirmações, pretende-se avaliar o seu grau de concordância com as cinco afirmações que se seguem relativas à prática de atividades de lazer como forma de gerir o stress.

**\* 24. O Comandante de Destacamento promove atividades de lazer ( ex: Futebol, passeios Btt, atletismo etc.)**

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Nem Concordo Nem Discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

**\* 25. O Comandante de Destacamento incentiva os militares a praticar atividades de lazer e desporto.**

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Nem Concordo Nem Discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

**\* 26. O Comandante de Destacamento pratica atividades de lazer e desporto com os seus militares.**

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Nem Concordo Nem Discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

**\* 27. As atividades de lazer e desporto são mais favoráveis para gerir o stress.**

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Nem Concordo Nem Discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

**\* 28. As atividades de lazer, promovem o espírito de equipa e a resolução de conflitos evitando situações de stress.**

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Nem Concordo Nem Discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

### D.3. Caracterização da Amostra

#### D.3.1 Questão 1

Na Tabela D.1 apresentam-se a frequência e a percentagem de respostas da pergunta nº 1.

**Tabela D.1: Frequência e percentagem de respostas à pergunta nº 1.**

Níveis da escala	Frequência	Percentagem
<25	3	1.8%
25 - 29	17	10%
30 - 34	51	30%
35 - 40	53	31.2%
>40	46	27.1%
<b>Total</b>	<b>170</b>	<b>100%</b>

#### D.3.2 Questão 2

Na Tabela D.2 apresentam-se a frequência e a percentagem de respostas da pergunta nº 2.

**Tabela D.2 :Frequência e percentagem de respostas à pergunta nº 2.**

Níveis da escala	Frequência	Percentagem
<b>Masculino</b>	164	96.5%
<b>Feminino</b>	6	3,5%
<b>Total</b>	<b>170</b>	<b>100%</b>

#### D.3.3 Questão 3

Na Tabela D.3 apresentam-se a frequência e a percentagem de respostas da pergunta nº 3.

**Tabela D.3: Frequência e percentagem de respostas à pergunta nº 3.**

Posto	Frequência	Percentagem
<b>Guarda</b>	37	21.8%
<b>Guarda-Principal</b>	43	25.3%
<b>Cabo</b>	49	28.8%
<b>Cabo(Curso)</b>	32	18.8%
<b>Cabo Chefe</b>	0	0%

<b>Cabo- Mor</b>	0	0%
<b>Furriel</b>	1	0.6%
<b>2º Sargento</b>	3	1.8%
<b>1º Sargento</b>	3	1.8%
<b>Sargento Ajudante</b>	1	0.6%
<b>Sargento-Chefe</b>	1	0.6%
<b>Sargento-Mor</b>	0	0%
<b>Total</b>		

#### D.3.4 Questão 4

Na Tabela D.4 apresentam-se a frequência e a percentagem de respostas da pergunta nº 4.

**Tabela D.4: Frequência e percentagem de respostas à pergunta nº 4.**

<b>Níveis da escala</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
<b>&lt;9ºano</b>	2	1,2
<b>9ºano</b>	17	10,0%
<b>10º ano</b>	9	5,3%
<b>11ºano</b>	33	19,4%
<b>12º ano</b>	105	61,8%
<b>Bacharelato</b>	0	0%
<b>&gt;= Licenciatura</b>	4	2,4%
<b>Total</b>	170	100%

#### D.3.5 Questão 5

Na Tabela D.5 apresentam-se a frequência e a percentagem de respostas da pergunta nº 5.

**Tabela D.5: Frequência e percentagem de respostas à pergunta nº 5.**

<b>Níveis da escala</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
<b>&lt;25</b>	3	1,8%
<b>25-29</b>	17	10,0%
<b>30-34</b>	51	30,0%
<b>35-39</b>	53	31,2%
<b>&gt;=40</b>	46	27,1%
<b>Total</b>		100%

## D.4 Resultados e caracterização das respostas dos inquiridos

### D.4.1 Teste de Alfa Cronbach

Apresenta-se na Tabela D.6 o teste de *Alfa Cronbach* efetuado às 23 questões.

**Tabela D.6: Teste de Alfa de Cronbach.**

Coeficiente Alpha	Número de Questões
.974	23

### D.4.2 Questões relacionadas com o papel do Cmdt DTer na gestão de *stress* dos seus militares

- Questão nº 1. O Comandante de Destacamento é fundamental na resolução de situações problemáticas que envolvem *stress*.

Na Tabela D.7 apresentam-se a frequência e a percentagem de respostas da pergunta nº 1.

**Tabela D.7: Frequência e percentagem de respostas à pergunta nº 1.**

Níveis da escala	Frequência	Percentagem
<b>Discordo Totalmente</b>	4	2,4%
<b>Discordo</b>	29	17,1%
<b>Nem Concordo Nem Discordo</b>	38	22,4%
<b>Concordo</b>	77	45,3%
<b>Concordo Totalmente</b>	22	12,9%
<b>Total</b>	170	100%

Na Tabela D.8 apresentam-se os valores de estatística descritiva da questão nº 1.

**Tabela D.8: Estatística descritiva das respostas à pergunta nº 1.**

<b>Estatística Descritiva</b>	<b>Valores</b>
<b>Média</b>	3,49
<b>Mediana</b>	4,00
<b>Moda</b>	4
<b>Desvio Padrão</b>	1,00
<b>Mínimo</b>	1
<b>Máximo</b>	5

- Questão nº 2 O Cmdt DTer tem à sua disposição mecanismos que permitem acompanhar a situação de *stress* dos seus militares.

Na Tabela D.9 apresentam-se a frequência e a percentagem de respostas da pergunta nº 2.

**Tabela D.9 : Frequência e percentagem de respostas à pergunta nº 2.**

<b>Níveis da escala</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
<b>Discordo Totalmente</b>	8	4,7%
<b>Discordo</b>	44	25,9%
<b>Nem Concordo Nem Discordo</b>	32	18,8%
<b>Concordo</b>	67	39,4%
<b>Concordo Totalmente</b>	19	11,2%
<b>Total</b>	170	100%

Na Tabela D.10 apresentam-se os valores de estatística descritiva da questão nº 2

**Tabela D.10: Estatística descritiva das respostas à pergunta nº 2.**

<b>Estatística Descritiva</b>	<b>Valores</b>
<b>Média</b>	3,26
<b>Mediana</b>	4,00
<b>Moda</b>	4
<b>Desvio Padrão</b>	1,11
<b>Mínimo</b>	1
<b>Máximo</b>	5

- Questão nº 3 Comandante de Destacamento tem as competências e habilitações necessárias para acompanhar as situações de *stress* dos seus militares.

Na Tabela D.11 apresentam-se a frequência e a percentagem de respostas da pergunta nº 3.

**Tabela D.11: Frequência e percentagem de respostas à pergunta nº 3.**

<b>Níveis da escala</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
<b>Discordo Totalmente</b>	4	2,4%
<b>Discordo</b>	45	26,5%
<b>Nem Concordo Nem Discordo</b>	45	26,5%
<b>Concordo</b>	59	34,7%
<b>Concordo Totalmente</b>	17	10,0%
<b>Total</b>	170	100%

Na Tabela D.12 apresentam-se os valores de estatística descritiva da questão nº 3.

**Tabela D.12: Estatística descritiva das respostas à pergunta nº 3.**

<b>Estatística Descritiva</b>	<b>Valores</b>
<b>Média</b>	3,24
<b>Mediana</b>	3,00
<b>Moda</b>	4
<b>Desvio Padrão</b>	1,03
<b>Mínimo</b>	1
<b>Máximo</b>	5

- Questão nº 4 O Comandante de Destacamento é considerado pelos militares como uma forma rápida e eficiente de resolução dos seus problemas.

Na Tabela D.13 apresentam-se a frequência e a percentagem de respostas da pergunta nº 4.

**Tabela D.13: Frequência e percentagem de respostas à pergunta nº 4.**

<b>Níveis da escala</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
<b>Discordo Totalmente</b>	7	4,1%
<b>Discordo</b>	42	24,7%
<b>Nem Concordo Nem Discordo</b>	46	27,1%
<b>Concordo</b>	60	35,3%
<b>Concordo Totalmente</b>	15	8,8%
<b>Total</b>	170	100%

Na Tabela D.14 apresentam-se os valores de estatística descritiva da questão nº 4.

**Tabela D.14: Estatística descritiva das respostas à pergunta nº 4.**

<b>Estatística Descritiva</b>	<b>Valores</b>
<b>Média</b>	3,20
<b>Mediana</b>	3,00
<b>Moda</b>	4
<b>Desvio Padrão</b>	1,04
<b>Mínimo</b>	1
<b>Máximo</b>	5

- Questão nº 5 O Comandante de Destacamento é maioritariamente capaz de gerir o *stress* presente nos militares.

Na Tabela D.15 apresentam-se a frequência e a percentagem de respostas da pergunta nº 5.

**Tabela D.15: Frequência e percentagem de respostas à pergunta nº 5.**

<b>Níveis da escala</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
<b>Discordo Totalmente</b>	7	4,1%
<b>Discordo</b>	48	28,2%
<b>Nem Concordo Nem Discordo</b>	37	21,8%
<b>Concordo</b>	59	34,7%
<b>Concordo Totalmente</b>	19	11,2%
<b>Total</b>	170	100%

Na Tabela D.16 apresentam-se os valores de estatística descritiva da questão nº 5.

**Tabela D.16: Estatística descritiva das respostas à pergunta nº 5.**

<b>Estatística Descritiva</b>	<b>Valores</b>
<b>Média</b>	3,21
<b>Mediana</b>	3,00
<b>Moda</b>	4
<b>Desvio Padrão</b>	1,10
<b>Mínimo</b>	1
<b>Máximo</b>	5

- Questão nº 6 O Comandante de Destacamento tem a capacidade de detetar os sinais e os fatores indutores de *stress* nos seus militares.

Na Tabela D.17 apresentam-se a frequência e a percentagem de respostas da pergunta nº 6.

**Tabela D.17: Frequência e percentagem de respostas à pergunta nº 6.**

<b>Níveis da escala</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
<b>Discordo Totalmente</b>	4	2,4%
<b>Discordo</b>	45	26,5%
<b>Nem Concordo Nem Discordo</b>	44	25,9%
<b>Concordo</b>	59	34,7%
<b>Concordo Totalmente</b>	18	10,6%
<b>Total</b>	170	100%

Na Tabela D.18 apresentam-se os valores de estatística descritiva da questão nº 6.

**Tabela G.18: Estatística descritiva das respostas à pergunta nº 6.**

<b>Estatística Descritiva</b>	<b>Valores</b>
<b>Média</b>	3,25
<b>Mediana</b>	3
<b>Moda</b>	4
<b>Desvio Padrão</b>	1,04
<b>Mínimo</b>	1
<b>Máximo</b>	5

- Questão nº 7 O Papel do Comandante de Destacamento Territorial na Gestão de *Stress* dos seus Militares

Na Tabela D.19 apresentam-se a frequência e a percentagem de respostas da pergunta nº 7.

**Tabela D.19: Frequência e percentagem de respostas à pergunta nº 7.**

<b>Níveis da escala</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
<b>Discordo Totalmente</b>	6	3,5%
<b>Discordo</b>	52	30,6%
<b>Nem Concordo Nem Discordo</b>	43	25,3%
<b>Concordo</b>	53	31,2%
<b>Concordo Totalmente</b>	16	9,4%
<b>Total</b>	170	100%

Na Tabela D.20 apresentam-se os valores de estatística descritiva da questão nº 7.

**Tabela D.20: Estatística descritiva das respostas à pergunta nº 7.**

<b>Estatística Descritiva</b>	<b>Valores</b>
<b>Média</b>	3,12
<b>Mediana</b>	3,00
<b>Moda</b>	4
<b>Desvio Padrão</b>	1,06
<b>Mínimo</b>	1
<b>Máximo</b>	5

- Questão nº 8 O Comandante de Destacamento é fundamental na gestão de *stress* dos seus militares.

Na Tabela D.21 apresentam-se a frequência e a percentagem de respostas da pergunta nº 8.

**Tabela D.21: Frequência e percentagem de respostas à pergunta nº 8.**

<b>Níveis da escala</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
<b>Discordo Totalmente</b>	3	1,8%
<b>Discordo</b>	39	22,9%
<b>Nem Concordo Nem Discordo</b>	30	17,6%
<b>Concordo</b>	78	45,9%
<b>Concordo Totalmente</b>	20	11,8%
<b>Total</b>	170	100%

Na Tabela D.22 apresentam-se os valores de estatística descritiva da questão nº 8.

**Tabela D.22: Estatística descritiva das respostas à pergunta nº 8.**

<b>Estatística Descritiva</b>	<b>Valores</b>
<b>Média</b>	3,43
<b>Mediana</b>	4,00
<b>Moda</b>	4
<b>Desvio Padrão</b>	1,03
<b>Mínimo</b>	1
<b>Máximo</b>	5

- Questão nº 9 O Comandante de Destacamento é capaz de proporcionar um ambiente propício quando se trata de gerir o *stress* nos seus militares.

Na Tabela D.23 apresentam-se a frequência e a percentagem de respostas da pergunta nº 9.

**Tabela D.23: Frequência e percentagem de respostas à pergunta nº 9.**

<b>Níveis da escala</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
<b>Discordo Totalmente</b>	3	1,8%
<b>Discordo</b>	39	22,9%
<b>Nem Concordo Nem Discordo</b>	40	23,5%
<b>Concordo</b>	71	41,8%
<b>Concordo Totalmente</b>	17	10,0%
<b>Total</b>	170	100%

Na Tabela D.24 apresentam-se os valores de estatística descritiva da questão nº 9.

**Tabela D.24: Estatística descritiva das respostas à pergunta nº 9.**

<b>Estatística Descritiva</b>	<b>Valores</b>
<b>Média</b>	3,35
<b>Mediana</b>	4,00
<b>Moda</b>	4
<b>Desvio Padrão</b>	1,00
<b>Mínimo</b>	1
<b>Máximo</b>	5

- Questão nº 10 O Comandante de Destacamento apoia os seus militares quando estes mais precisam.

Na Tabela D.25 apresentam-se a frequência e a percentagem de respostas da pergunta nº 10.

**Tabela D.25: Frequência e percentagem de respostas à pergunta nº 10.**

<b>Níveis da escala</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
<b>Discordo Totalmente</b>	3	1,8%
<b>Discordo</b>	32	18,8%
<b>Nem Concordo Nem Discordo</b>	48	28,2%
<b>Concordo</b>	68	40,0%
<b>Concordo Totalmente</b>	19	11,2%
<b>Total</b>	170	100%

Na Tabela D.26 apresentam-se os valores de estatística descritiva da questão nº 10.

**Tabela D.26: Estatística descritiva das respostas à pergunta nº 10.**

<b>Estatística Descritiva</b>	<b>Valores</b>
<b>Média</b>	3,40
<b>Mediana</b>	4,00
<b>Moda</b>	4
<b>Desvio Padrão</b>	0,98
<b>Mínimo</b>	1
<b>Máximo</b>	5

- Questão nº 11 O Comandante de Destacamento assim que deteta situações problemáticas ou *stress* nos seus militares, socorre-se de todas as suas capacidades para apoiar os seus militares.

Na Tabela D.27 apresentam-se a frequência e a percentagem de respostas da pergunta nº 11.

**Tabela D.27: Frequência e percentagem de respostas à pergunta nº 11.**

<b>Níveis da escala</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
<b>Discordo Totalmente</b>	4	2,4%
<b>Discordo</b>	38	22,4%
<b>Nem Concordo Nem Discordo</b>	48	28,2%
<b>Concordo</b>	62	36,5%
<b>Concordo Totalmente</b>	18	10,6%
<b>Total</b>	170	100%

Na Tabela D.28 apresentam-se os valores de estatística descritiva da questão nº 11

**Tabela D.28: Estatística descritiva das respostas à pergunta nº 11.**

<b>Estatística Descritiva</b>	<b>Valores</b>
<b>Média</b>	3,31
<b>Mediana</b>	3,00
<b>Moda</b>	4
<b>Desvio Padrão</b>	1,01
<b>Mínimo</b>	1
<b>Máximo</b>	5

- Questão nº 12 O Comandante de Destacamento não tem dificuldades em apoiar os seus militares.

Na Tabela D.29 apresentam-se a frequência e a percentagem de respostas da pergunta nº 12.

**Tabela D.29: Frequência e percentagem de respostas à pergunta nº 12.**

<b>Níveis da escala</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
<b>Discordo Totalmente</b>	3	1,8%
<b>Discordo</b>	38	22,4%
<b>Nem Concordo Nem Discordo</b>	49	28,8%
<b>Concordo</b>	62	36,5%
<b>Concordo Totalmente</b>	18	10,6%
<b>Total</b>	170	100%

Na Tabela D.30 apresentam-se os valores de estatística descritiva da questão nº 12.

**Tabela D.30: Estatística descritiva das respostas à pergunta nº 12.**

<b>Estatística Descritiva</b>	<b>Valores</b>
<b>Média</b>	3,32
<b>Mediana</b>	3,00
<b>Moda</b>	4
<b>Desvio Padrão</b>	0,99
<b>Mínimo</b>	1
<b>Máximo</b>	5

- Questão nº 13. O Comandante de Destacamento apoia os seus militares em todas as situações.

Na Tabela D.31 apresentam-se a frequência e a percentagem de respostas da pergunta nº 13.

**Tabela D.31: Frequência e percentagem de respostas à pergunta nº 13.**

<b>Níveis da escala</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
<b>Discordo Totalmente</b>	3	1,8%
<b>Discordo</b>	46	27,1%
<b>Nem Concordo Nem Discordo</b>	52	30,6%
<b>Concordo</b>	49	28,8%
<b>Concordo Totalmente</b>	20	11,8%
<b>Total</b>	170	100%

Na Tabela D.32 apresentam-se os valores de estatística descritiva da questão nº 13.

**Tabela D.32: Estatística descritiva das respostas à pergunta nº 13.**

<b>Estatística Descritiva</b>	<b>Valores</b>
<b>Média</b>	3,22
<b>Mediana</b>	3,00
<b>Moda</b>	3
<b>Desvio Padrão</b>	1,03
<b>Mínimo</b>	1
<b>Máximo</b>	5

- Questão nº 14 O Comandante de Destacamento fomenta o espírito de entre ajuda/apoio entre os seus militares.

Na Tabela D.33 apresentam-se a frequência e a percentagem de respostas da pergunta nº 14.

**Tabela D.33: Frequência e percentagem de respostas à pergunta nº 14.**

<b>Níveis da escala</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
<b>Discordo Totalmente</b>	3	1,8%
<b>Discordo</b>	35	20,6%
<b>Nem Concordo Nem Discordo</b>	39	22,9%
<b>Concordo</b>	68	40,0%
<b>Concordo Totalmente</b>	25	14,7%
<b>Total</b>	170	100%

Na Tabela D.34 apresentam-se os valores de estatística descritiva da questão nº 14.

**Tabela D.34: Estatística descritiva das respostas à pergunta nº 14.**

<b>Estatística Descritiva</b>	<b>Valores</b>
<b>Média</b>	3,45
<b>Mediana</b>	4,00
<b>Moda</b>	4
<b>Desvio Padrão</b>	1,03
<b>Mínimo</b>	1
<b>Máximo</b>	5

➤ Questão nº 15 O Comandante de Destacamento é na atualidade solicitado para resolver as situações problemáticas e situações de *stress* dos seus militares.

Na Tabela D.35 apresentam-se a frequência e a percentagem de respostas da pergunta nº 15.

**Tabela D.35: Frequência e percentagem de respostas à pergunta nº 15.**

<b>Níveis da escala</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
<b>Discordo Totalmente</b>	4	2,4%
<b>Discordo</b>	31	18,2%
<b>Nem Concordo Nem Discordo</b>	54	31,8%
<b>Concordo</b>	62	36,5%
<b>Concordo Totalmente</b>	19	11,2%
<b>Total</b>	170	100%

Na Tabela D.36 apresentam-se os valores de estatística descritiva da questão nº 15.

**Tabela D.36: Estatística descritiva das respostas à pergunta nº 15.**

<b>Estatística Descritiva</b>	<b>Valores</b>
<b>Média</b>	3,36
<b>Mediana</b>	3,00
<b>Moda</b>	4
<b>Desvio Padrão</b>	0,98
<b>Mínimo</b>	1
<b>Máximo</b>	5

- Questão nº 16 O Comandante de Destacamento é necessário para apoiar, encaminhar e gerir o *stress* dos seus militares.

Na Tabela D.37 apresentam-se a frequência e a percentagem de respostas da pergunta nº 16.

**Tabela D.37: Frequência e percentagem de respostas à pergunta nº 16.**

<b>Níveis da escala</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
<b>Discordo Totalmente</b>	2	1,2%
<b>Discordo</b>	30	17,6%
<b>Nem Concordo Nem Discordo</b>	40	23,5%
<b>Concordo</b>	72	42,4%
<b>Concordo Totalmente</b>	26	15,3%
<b>Total</b>	170	100%

Na Tabela D.38 apresentam-se os valores de estatística descritiva da questão nº 16.

**Tabela D.38: Estatística descritiva das respostas à pergunta nº 16.**

<b>Estatística Descritiva</b>	<b>Valores</b>
<b>Média</b>	3,53
<b>Mediana</b>	4,00
<b>Moda</b>	4
<b>Desvio Padrão</b>	0,99
<b>Mínimo</b>	1
<b>Máximo</b>	5

- Questão nº 17 O Comandante de Destacamento é na atualidade considerado uma forma eficaz de gerir o stress dos seus militares.

Na Tabela D.39 apresentam-se a frequência e a percentagem de respostas da pergunta nº 17.

**Tabela D.39: Frequência e percentagem de respostas à pergunta nº 17.**

<b>Níveis da escala</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
<b>Discordo Totalmente</b>	8	4,7%
<b>Discordo</b>	38	22,4%
<b>Nem Concordo Nem Discordo</b>	40	11,6%
<b>Concordo</b>	64	49,5%
<b>Concordo Totalmente</b>	20	11,8%
<b>Total</b>	170	100%

Na Tabela D.40 apresentam-se os valores de estatística descritiva da questão nº 17.

**Tabela D.40: Estatística descritiva das respostas à pergunta nº 17.**

<b>Estatística Descritiva</b>	<b>Valores</b>
<b>Média</b>	3,44
<b>Mediana</b>	3
<b>Moda</b>	4
<b>Desvio Padrão</b>	1,00
<b>Mínimo</b>	1
<b>Máximo</b>	5

- Questão nº 18 O Comandante de Destacamento é na atualidade, indispensável aos seus militares.

Na Tabela D.41 apresentam-se a frequência e a percentagem de respostas da pergunta nº 18.

**Tabela D.41: Frequência e percentagem de respostas à pergunta nº 18.**

<b>Níveis da escala</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
<b>Discordo Totalmente</b>	7	4,1%
<b>Discordo</b>	32	18,8%
<b>Nem Concordo Nem Discordo</b>	41	24,1%
<b>Concordo</b>	64	37,6%
<b>Concordo Totalmente</b>	26	15,3%
<b>Total</b>	170	100%

Na Tabela D.42 apresentam-se os valores de estatística descritiva da questão nº 18.

**Tabela D.42: Estatística descritiva das respostas à pergunta nº 18.**

<b>Estatística Descritiva</b>	<b>Valores</b>
<b>Média</b>	3,41
<b>Mediana</b>	4,00
<b>Moda</b>	4
<b>Desvio Padrão</b>	1,09
<b>Mínimo</b>	1
<b>Máximo</b>	5

- Questão nº 19 O Comandante de Destacamento promove atividades de lazer ( ex: Futebol, passeios Btt, atletismo etc.)

Na Tabela D.43 apresentam-se a frequência e a percentagem de respostas da pergunta nº 19.

**Tabela D.43: Frequência e percentagem de respostas à pergunta nº 19.**

<b>Níveis da escala</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
<b>Discordo Totalmente</b>	3	1,8%
<b>Discordo</b>	22	12,9%
<b>Nem Concordo Nem Discordo</b>	28	16,5%
<b>Concordo</b>	86	50,6%
<b>Concordo Totalmente</b>	31	18,2%
<b>Total</b>	170	100%

Na Tabela D.44 apresentam-se os valores de estatística descritiva da questão nº 19.

**Tabela D.44: Estatística descritiva das respostas à pergunta nº 19.**

<b>Estatística Descritiva</b>	<b>Valores</b>
<b>Média</b>	3,74
<b>Mediana</b>	4,00
<b>Moda</b>	4
<b>Desvio Padrão</b>	0,97
<b>Mínimo</b>	1
<b>Máximo</b>	5

- Questão nº 20 O Comandante de Destacamento incentiva os militares a praticar atividades de lazer e desporto.

Na Tabela D.45 apresentam-se a frequência e a percentagem de respostas da pergunta nº 20.

**Tabela D.45: Frequência e percentagem de respostas à pergunta nº 20.**

<b>Níveis da escala</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
<b>Discordo Totalmente</b>	4	2,4%
<b>Discordo</b>	27	15,9%
<b>Nem Concordo Nem Discordo</b>	28	16,5%
<b>Concordo</b>	85	50,0%
<b>Concordo Totalmente</b>	26	15,3%
<b>Total</b>	170	100%

Na Tabela D.46 apresentam-se os valores de estatística descritiva da questão nº 20.

**Tabela D.46: Estatística descritiva das respostas à pergunta nº 20.**

<b>Estatística Descritiva</b>	<b>Valores</b>
<b>Média</b>	3.60
<b>Mediana</b>	4.00
<b>Moda</b>	4
<b>Desvio Padrão</b>	1,01
<b>Mínimo</b>	1
<b>Máximo</b>	5

- Questão nº 21 O Comandante de Destacamento pratica atividades de lazer e desporto com os seus militares.

➤

Na Tabela D.47 apresentam-se a frequência e a percentagem de respostas da pergunta nº 21.

**Tabela D.47: Frequência e percentagem de respostas à pergunta nº 21.**

<b>Níveis da escala</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
<b>Discordo Totalmente</b>	3	1,8%
<b>Discordo</b>	29	17,1%
<b>Nem Concordo Nem Discordo</b>	31	18,2%
<b>Concordo</b>	80	47,1%
<b>Concordo Totalmente</b>	27	15,9%
<b>Total</b>	170	100%

Na Tabela D.48 apresentam-se os valores de estatística descritiva da questão nº 21.

**Tabela D.48: Estatística descritiva das respostas à pergunta nº 21.**

<b>Estatística Descritiva</b>	<b>Valores</b>
<b>Média</b>	3,58
<b>Mediana</b>	4,00
<b>Moda</b>	4
<b>Desvio Padrão</b>	1,01
<b>Mínimo</b>	1
<b>Máximo</b>	5

- Questão nº 22 As atividades de lazer e desporto são mais favoráveis para gerir o *stress*.

Na Tabela D.49 apresentam-se a frequência e a percentagem de respostas da pergunta nº 22.

**Tabela D.49: Frequência e percentagem de respostas à pergunta nº 22.**

<b>Níveis da escala</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
<b>Discordo Totalmente</b>	2	1,2%
<b>Discordo</b>	29	17,1%
<b>Nem Concordo Nem Discordo</b>	22	12,9%
<b>Concordo</b>	68	40,0%
<b>Concordo Totalmente</b>	49	28,8%
<b>Total</b>	170	100%

Na Tabela D.50 apresentam-se os valores de estatística descritiva da questão nº 22.

**Tabela D.50: Estatística descritiva das respostas à pergunta nº 22.**

<b>Estatística Descritiva</b>	<b>Valores</b>
<b>Média</b>	3,78
<b>Mediana</b>	4,00
<b>Moda</b>	4
<b>Desvio Padrão</b>	1,08
<b>Mínimo</b>	1
<b>Máximo</b>	5

- Questão nº 23 As atividades de lazer, promovem o espírito de equipa e a resolução de conflitos evitando situações de stress.

Na Tabela D.50 apresentam-se a frequência e a percentagem de respostas da pergunta nº 23.

**Tabela D.50: Frequência e percentagem de respostas à pergunta nº 23.**

<b>Níveis da escala</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
<b>Discordo Totalmente</b>	2	1,2%
<b>Discordo</b>	27	15,9%
<b>Nem Concordo Nem Discordo</b>	23	13,5%
<b>Concordo</b>	76	44,7%
<b>Concordo Totalmente</b>	42	24,7%
<b>Total</b>	170	100%

Na Tabela D.51 apresentam-se os valores de estatística descritiva da questão nº 23.

**Tabela D.51: Estatística descritiva das respostas à pergunta nº 23.**

<b>Estatística Descritiva</b>	<b>Valores</b>
<b>Média</b>	3,76
<b>Mediana</b>	4,00
<b>Moda</b>	4
<b>Desvio Padrão</b>	1,04
<b>Mínimo</b>	1
<b>Máximo</b>	5