



ACADEMIA MILITAR

**A IMPORTÂNCIA DO LÍDER NA GESTÃO DE
EMOÇÕES NO CONTEXTO DE OPERAÇÕES EM ÁREAS
EDIFICADAS**

**Autor: Aspirante Oficial Aluno de Infantaria Filipe Martins
Portela**

**Orientador: Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias
Rouco**

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada
Lisboa, Julho de 2014**



ACADEMIA MILITAR

**A IMPORTÂNCIA DO LÍDER NA GESTÃO DE
EMOÇÕES NO CONTEXTO DE OPERAÇÕES EM ÁREAS
EDIFICADAS**

**Autor: Aspirante Oficial Aluno de Infantaria Filipe Martins
Portela**

**Orientador: Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias
Rouco**

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada
Lisboa, Julho de 2014**

Dedicatória

**Ao meu Pai, Rogério Rolo Portela,
Pelo Homem e Exemplo que foste.**

Agradecimentos

Este trabalho marca o fim de uma etapa, cheia de obstáculos transponíveis, dificuldades ultrapassáveis, desafios enfrentados, ao longo de todo o percurso da Academia Militar. Neste Trabalho de Investigação Aplicada (TIA), queria expressar o meu mais sincero agradecimento a todos os que contribuíram, direta ou indiretamente, para a realização e consecução do mesmo. Além disso, queria ainda fazer um agradecimento especial:

Ao meu Orientador, Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) Dias Rouco pela total disponibilidade e dedicação prestada enquanto orientador, mesmo quando se encontrava com grande intensidade de trabalho decorrentes do seu cargo e funções, esteve sempre disposto a ajudar-me, prescindindo mesmo, muitas vezes do seu tempo livre. Sempre atento a todos os pormenores, sincero e sábio em todos os seus conselhos, mas estando sempre atento e pronto a chamar-me a atenção quando assim eu necessitava.

Ao meu Diretor de Curso Tenente-Coronel de Infantaria Estevão da Silva pelo constante acompanhamento, preocupação e dedicação que prestou a todos os alunos de Infantaria.

A todos os militares das Unidades, às quais me dirigi, e militares, com os quais contactei em virtude deste trabalho, para aplicar questionários ou pedir opiniões, pois sem eles este trabalho não teria qualquer sustentabilidade ou valor.

À Professora Lara pela paciência e disponibilidade de me rever o trabalho.

À minha mãe, irmã e namorada pela compreensão e todo o apoio prestado à minha pessoa, durante o decorrer desta difícil fase de elaboração do TIA, durante a qual não tive oportunidade de lhes dedicar toda a atenção que elas mereciam.

Finalmente, a todos os meus camaradas do curso Tenente-General António da Costa e Silva, 1º Visconde de Ovar, por todo o apoio, camaradagem, espírito de corpo que sempre demonstraram ao longo destes cinco anos, e por estarem sempre ao meu lado em todos os bons e maus momentos. Que todas estas lembranças e memórias fiquem sempre na memória de todos nós. **A todos vós, o meu muito obrigado!**

Resumo

O presente trabalho, intitulado “A importância do Líder na gestão de emoções no contexto de operações em áreas edificadas”, tem como principal objetivo contribuir com uma ferramenta que os líderes do Exército Português possam seguir quando enquadrados neste tipo de operações. Pretende-se identificar quais as emoções diretamente ligadas às operações em áreas edificadas, bem como os estilos de liderança mais indicados para usar nesta tipologia de operações. Por forma a conseguir responder melhor aos objetivos do trabalho abarcaram-se ainda os fatores de desempenho, com o intuito de conseguir identificar quais os estilos de liderança e emoções que mais diretamente concorrem para um desempenho superior de uma força em operações em áreas edificadas.

Para o estudo foi implementado um inquérito constituído por um questionário a aplicar aos subordinados, o qual engloba dezassete dimensões relativas às emoções, três dos fatores de critério e três dos estilos de liderança, e ainda um outro questionário a aplicar aos comandantes com exatamente os mesmos itens mas por forma a perceber o ponto de vista do próprio comandante. O inquérito foi aplicado a uma amostra de 149 militares, os quais foram divididos em três categorias: 23 Oficiais Subalternos e Capitães, 17 Sargentos e 109 Praças.

No que toca às dimensões das emoções, tanto os subordinados como os comandantes deram ênfase às mesmas emoções identificando as que mais sentiam e as que melhor concorriam para um desempenho superior, a confiança, o entusiasmo, a flexibilidade, o trabalho de equipa e a coesão, a motivação, a concentração, a vivacidade e o auto-controlo, e as que concorriam para um mau desempenho o *stress*, a ansiedade e a paciência.

Relativamente aos estilos de liderança, que devem ser utilizados em áreas edificadas, apesar destes dependerem de comandante para comandante, identificaram-se o estilo participativo e o estilo por delegação como aqueles que obtêm resultados melhores neste tipo de ambiente e o estilo diretivo como o que obtêm piores resultados.

Palavras-Chave: Liderança; Emoções; Operações em Áreas Edificadas.

Abstract

The present work is entitled "The Importance of the Leader in the management of emotions in the context of Urban Operations", and aims to contribute as a tool to the leaders of the portuguese army to follow when framed in such operations. This work intends to identify which emotions are directly related to urban operations, as well as the most appropriate leadership styles to be used in this type of operations. In order to achieve better responses to the objectives of the work we also approached performance factors so that we can identify the leadership styles and emotions that most directly contribute to an extraordinary performance of a force in urban operations.

For the study, a survey was implemented consisting of a questionnaire to apply to the subordinates, which encompasses seventeen dimensions related to emotions, three of the performance factors and three of the leadership styles, and still another questionnaire to apply to the commanders was implemented with exactly the same items to identify the point of view of the commander himself. The survey was administered to a sample of 149 militaries divided into three categories (23 Captains and Junior Officers, 17 Sergeants and 109 Squares).

As far as the dimensions of emotions are concerned, both subordinates and commanders gave emphasis to the same emotions identifying the ones they felt the most and those which better competed for superior performance such as confidence, enthusiasm, flexibility, teamwork and cohesion, motivation, concentration, liveliness and self-control and identified *stress*, anxiety and patience as emotions causing poor performance.

Regarding the leadership styles that should be used in urban operations, despite varying from commander to commander, the participative style and style by delegation were identified as those getting the best results in this type of operations and the directive style as the one to prove worse results.

Key Words: Leadership; Emotions; Urban Operations.

Índice Geral

Dedicatória	i
Agradecimentos	ii
Resumo	iii
Abstract	iv
Índice Geral	v
Índice de Figuras	viii
Índice de Tabelas	ix
Índice de Quadros	x
Lista de Apêndices	xi
Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos	xii
Capítulo 1 Introdução	1
1.1. Introdução	1
1.2. Enquadramento.....	1
1.3. Justificação do tema.....	2
1.4. Perguntas de partida e perguntas derivadas	2
1.5. Objeto e objetivos de investigação	3
1.6. Hipóteses	4
1.7. Metodologia.....	4
1.8. Modelo metodológico da investigação	5
Capítulo 2 Liderança	6
2.1. Introdução.....	6

2.2. Conceito de liderança.....	7
2.3. Teorias de liderança.....	9
2.4. A liderança e o desempenho superior.....	10
2.5. Estilos de liderança.....	12
Capítulo 3 Emoções.....	18
3.1. Introdução.....	18
3.2. Definição de emoção.....	18
3.3. Classificação das emoções.....	21
3.4. Competências emocionais em Operações nas Áreas Edificadas.....	23
3.5. Emoções associadas á performance.....	25
Capítulo 4 Metodologia da Parte Prática.....	28
4.1. Introdução.....	28
4.2. Metodologia.....	28
4.2.1. Referencial de emoções associadas às Operações em Áreas Edificadas.....	29
4.2.2. Elaboração do inquérito.....	32
4.2.3. Validação do inquérito.....	33
4.2.4. Inquérito final.....	33
4.2.5. Caracterização e dimensão da amostra.....	34
4.3. Métodos e instrumentos utilizados.....	35
Capítulo 5 Apresentação, Análise e Discussão de Resultados.....	37
5.1. Introdução.....	37
5.2. Caracterização sociodemográfica da amostra (n=149).....	37
5.3 Estatística descritiva das variáveis dependentes.....	39

5.3.1 Análise descritiva das emoções, fatores critério e estilos de liderança – amostra total (n=149)	39
5.3.2 Análise descritiva das emoções, fatores critério e estilos de liderança – quanto às categorias	41
5.3.3 Análise descritiva das emoções, fatores critério e estilos de liderança – quanto à experiência em operações em áreas edificadas.....	42
5.3.4 Análise descritiva das emoções, critério e estilos de liderança – quanto à percepção do comandante e do subordinado.	44
5.4. Caracterização dos estilos de liderança percebido pelos Comandantes e pelos Subordinados.....	45
5.5. Diferenças significativas entre as emoções percebidas pelas diferentes categorias de militares	47
5.6. Correlações significativas entre os estilos de liderança e as emoções percebidas pelos subordinados	49
5.7. Correlações significativas entre as emoções e os fatores de critério percebidas pelos subordinados	50
Capítulo 6 Conclusões e Recomendações	52
6.1. Introdução	52
6.2. Hipóteses	52
6.3. Verificações das perguntas derivadas	53
6.4. Resposta à pergunta de partida	55
6.5. Conclusões finais	56
6.6. Limitações de investigação	57
6.7. Recomendações e sugestões.....	57
Bibliografia.....	58
APÊNDICES	65

Índice de Figuras

Figura nº 1 - Metodologia de investigação.....	5
Figura nº 2 - Os três domínios da liderança.	10
Figura nº 3 - Contribuição da gestão para a eficácia.....	11
Figura nº 4 - Análise descritiva por categoria.	42
Figura nº 5 - Análise descritiva por experiência em operações em áreas edificadas.....	43
Figura nº 6 - Análise descritiva à perceção e auto-perceção.	44
Figura nº 7 - Análise descritiva por categoria.	AP22
Figura nº 8 - Análise descritiva por arma.	AP22
Figura nº 9 - Análise descritiva por função.	AP23
Figura nº 10 - Análise descritiva por unidade.	AP23
Figura nº 11 - Análise descritiva por tipo de prestação de serviço.....	AP24
Figura nº 12 - Análise descritiva por idade.	AP24
Figura nº 13 - Análise descritiva por experiência em Áreas Edificadas.	AP24

Índice de Tabelas

Tabela nº 1- Emoções primárias de Goleman.	22
Tabela nº 2 - Emoções associadas às Operações em Áreas Edificadas.	30
Tabela nº 3 - Valores mínimos de rácio de validade de conteúdo.	30
Tabela nº 4 - Diferenças significativas entre as emoções que as diferentes categorias sentem.	47
Tabela nº 5- Emoções identificadas segundo autores.	AP1

Índice de Quadros

Quadro nº 1 - Valores do rácio de validade de conteúdo para cada emoção	31
Quadro nº 2 - Alfa de Cronbach aplicado a todas as dimensões (n=149).....	39
Quadro nº 3- Estatística descritiva das dimensões de emoções, fatores critério e estilos de liderança (n= 149).....	40
Quadro nº 4 - Estilos de Liderança percebidos pelos comandantes e pelos subordinados	45
Quadro nº 5 - Matriz de correlações entre os estilos de liderança e as emoções induzidas nos subordinados.....	49
Quadro nº 6 - Matriz de correlações entre as Emoções e o Esforço Extraordinário, Eficácia e Satisfação	51
Quadro nº 7 - Caracterização das emoções, fatores critério e estilos de liderança – quanto às categorias	AP25
Quadro nº 8 - Caracterização das emoções, fatores critério e estilos de liderança – quanto à experiência em Operações em Áreas Edificadas	AP26
Quadro nº 9 - Caracterização das emoções, fatores critério e estilos de liderança – quanto ao tipo de questionário	AP27

Lista de Apêndices

Apêndice A - Emoções associadas ao desempenho.....	AP1
Apêndice B - Questionário para determinação das emoções relacionadas com as Operações em Áreas Edificadas.....	AP4
Apêndice C - Questionário Final versão Comandante.....	AP12
Apêndice D - Questionário Final versão Subordinado	AP17
Apêndice E - Apresentação de resultados.....	AP22

Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos

ACF	Auto-confiança
ACT	Auto-controlo
Adj S3	Adjunto do Oficial de Operações
ANS	Ansiedade
CEDCAE	Centro de Excelência de Combate em Áreas Edificadas
CCT	Concentração
CON	Confiança
COR	Coragem
CPC	Curso de promoção a Capitão
CTC	Centro de Tropas Comandos
CTOE	Centro de Tropas de Operações Especiais
EFI	Eficácia
EMFAR	Estatuto dos Militares das Forças Armadas
EMP	Empatia
ENT	Entusiasmo
EPO	Empenho
ESF	Esforço Extraordinário
EUA	Estados Unidos da América
FLE	Flexibilidade
FM	Field Manual
LDI	Liderança Diretiva
LPA	Liderança Participativa
LPD	Liderança por Delegação
MOT	Motivação
NEP	Normas de execução permanentes
PAC	Paciência
PRU	Prudência
QEOAE	Questionário para determinação das emoções relacionadas com as

Operações em Áreas Edificadas

QFCEL	Questionário Final de competências emocionais e de liderança
QP	Quadro permanente
RC	Regime de contrato
RES	Responsabilidade
RH	Recursos Humanos
RV	Regime de Voluntariado
RVC	Rácio de validade de conteúdo
SAT	Satisfação
SPSS	<i>Statistical Package for Social Sciences</i>
STR	Stress
TIA	Trabalho de Investigação Aplicada
TRA	Trabalho de equipa e coesão
VIV	Vivacidade

Capítulo 1

Introdução

1.1. Introdução

Este trabalho de investigação aplicada tem como tema “A importância do líder na gestão de emoções nas operações em áreas edificadas”.

Este capítulo enquadra e justifica o tema em estudo, introduzindo a pergunta de partida e as perguntas derivadas. No seguimento dessa introdução, apresenta-se também o objetivo geral e os objetivos específicos, descrevendo-se ainda a metodologia e o método de investigação utilizados no trabalho.

1.2. Enquadramento

As operações em áreas edificadas (CAE) sempre influenciaram as campanhas militares, uma vez que é nestas áreas, que se encontram os principais centros de decisão e onde existem os recursos mais importantes, como água e alimentos. No entanto, também é verdade que, cada vez mais as operações militares se desencadeiam neste tipo de ambiente.

Um dos fatores que contribui para que as operações militares no futuro se desenvolvam em áreas edificadas, é o elevado crescimento das zonas urbanas nos últimos tempos. Como temos assistido, ultimamente, os principais conflitos têm-se desenrolado neste tipo de ambiente, e, como o Exército português tem vindo a participar nestes conflitos, o estudo deste tipo de operações é deveras pertinente.

A liderança não só para os militares como para as organizações civis, tem, nos últimos anos, vindo a ser alvo das mais variadas investigações por forma a aperfeiçoar o desempenho e resultados de uma dada organização.

Olhando ao tipo de operações que o Exército realiza atualmente, e atendendo ao facto das operações em áreas edificadas serem muito desgastantes não só fisicamente mas também psicologicamente, é de todo pertinente estudar o impacto das emoções neste tipo de operações, bem como, as suas relações com os vários estilos de liderança, de modo a que se possa apurar que tipo de abordagem deve um comandante utilizar, para ter um bom desempenho e sucesso na missão.

1.3. Justificação do tema

A gestão de emoções é uma preocupação constante para qualquer comandante/líder, na medida em que afeta o desempenho e a satisfação dos subordinados, mas, no caso específico das operações em áreas edificadas, face à sua natureza, uma má gestão pode mesmo colocar em risco a missão, tendo em conta as adversidade e complexidade do ambiente.

A finalidade deste trabalho de investigação é: (a) caracterizar os estilos de liderança dos Comandantes Subalternos em Operações nas Áreas Edificadas; (b) Caracterizar as emoções em Operações nas Áreas Edificadas (c) identificar as relações entre os comportamentos de liderança e as emoções; (d) identificar as emoções que concorrem para o esforço extraordinário, eficácia e satisfação.

Pretende-se, ainda, com este trabalho contribuir para o estudo das operações em áreas edificadas, identificando as principais emoções latentes neste tipo de ambiente e como os estilos de liderança afetam as mesmas, e, conseqüentemente, o desempenho dos seus subordinados no decorrer das tarefas.

1.4. Perguntas de partida e perguntas derivadas

Com vista a alcançar os objetivos deste TIA foi elaborada a seguinte pergunta de partida: “De que forma é que os estilos de liderança do comandante afetam as emoções e o desempenho dos subordinados durante as Operações em Áreas Edificadas?”.

Para conseguir responder à pergunta de partida foram elaboradas as seguintes perguntas derivadas:

Questão Derivada nº 1 - Quais os estilos de liderança praticados pelos Oficiais Subalternos em Operações nas Áreas Edificadas?

Questão Derivada nº 2 – Quais as emoções que as diferentes categorias de militares sentem em Operações em Áreas Edificadas?

Questão Derivada nº 3 – Qual a influência dos estilos de liderança nas emoções dos subordinados?

Questão Derivada nº 4 – Qual a influência das emoções no esforço extraordinário, eficácia e satisfação?

1.5. Objeto e objetivos de investigação

O objetivo principal do trabalho de investigação é, por um lado, contribuir para o quadro teórico e prático na área dos comportamentos organizacionais – estilos de liderança e gestão das emoções no contexto militar e auxiliar os que exercem funções de comando, direção e chefia, com o intuito de manter ou aumentar o desempenho e satisfação do seu potencial humano em Operações em Áreas Edificadas.

Por outro lado, procura-se ainda, identificar os estilos de liderança e as emoções durante as Operações em Áreas Edificadas.

Os objetivos específicos são os seguintes:

- Identificar os estilos de liderança dos Comandantes Subalternos em operações em áreas edificadas;
- Identificar as emoções em operações em áreas edificadas;
- Identificar as relações entre os estilos de liderança praticados e as emoções em Operações em Áreas Edificadas.

Para a consecução destes objetivos partimos dos pressupostos que existem emoções específicas sentidas pelos combatentes durante as Operações em Áreas Edificadas e que os estilos de liderança praticados pelos Comandantes influenciam o desempenho individual e coletivo.

1.6. Hipóteses

No âmbito da realização do trabalho de investigação aplicada foram levantadas quatro hipóteses para responder às perguntas derivadas acima descritas. As hipóteses práticas são as seguintes:

Hipótese 1: Existem estilos de liderança específicos praticados pelos Oficiais Subalternos nas Operações nas Áreas Edificadas.

Hipótese 2: Existem diferenças significativas entre as emoções que as diferentes categorias dos militares sentem durante as Operações em Áreas Edificadas.

Hipótese 3: Existe uma relação entre os estilos de liderança e as emoções induzidas nos subordinados.

Hipótese 4: Existe uma relação entre as emoções e o esforço extraordinário, eficácia e satisfação.

1.7. Metodologia

A presente investigação divide-se em duas partes, uma teórica e outra prática.

A metodologia seguida para a parte teórica começa pela análise documental em artigos, revistas científicas, livros, monografias, teses de doutoramento, dissertações de mestrado e documentos do Exército Português em geral, em particular da Infantaria sobre operações em áreas edificadas. Nesta parte procura-se responder às hipóteses do ponto de vista teórico, sendo a investigação executada por fases, conforme se discrimina em seguida:

1ª Fase: Com base na literatura de referência, procura-se diferenciar o conceito de liderança associado às emoções, de forma a identificar as diferentes teorias e, assim, conduzir a investigação para os aspetos essenciais à consecução dos objetivos do presente trabalho.

2ª Fase: A partir da literatura de referência, analisam-se os vários conceitos relativos às teorias e modelos da gestão de emoções, segundo diferentes abordagens.

3ª Fase: A partir do resultado da análise documental serão identificados os modelos e questionários associados às Operações em Áreas Edificadas, para medir os estilos de liderança e as emoções aí latentes.

A metodologia a seguir na parte prática passa por selecionar, a partir da revisão de literatura, o modelo e os respetivos questionários, distinguindo-se as seguintes fases:

1ª Fase: A partir de um questionário sobre Liderança e Emoções identificam-se os comportamentos e as emoções presentes nas Operações em Áreas Edificadas.

2ª Fase: A versão preliminar dos questionários, será submetida a uma Comissão de Validação, constituída por três especialistas para validar a sua adequação ao contexto do Exército e das Unidades de Infantaria em particular.

3ª Fase: Serão identificadas as emoções mais diretamente ligadas às Áreas Edificadas e elaborado um questionário final onde se englobem: As emoções, os fatores de critério para o desempenho superior e os Estilos de Liderança.

4ª Fase: O questionário irá novamente a Comissão de Validação para, de seguida aplicar o questionário final.

1.8. Modelo metodológico da investigação

Esta investigação foi realizada e elaborada conforme a NEP 520 da Academia Militar, e nos pontos em que esta não confere nenhuma orientação, segue a “Metodologia Científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses”, proposta por Manuela Sarmento (2013).

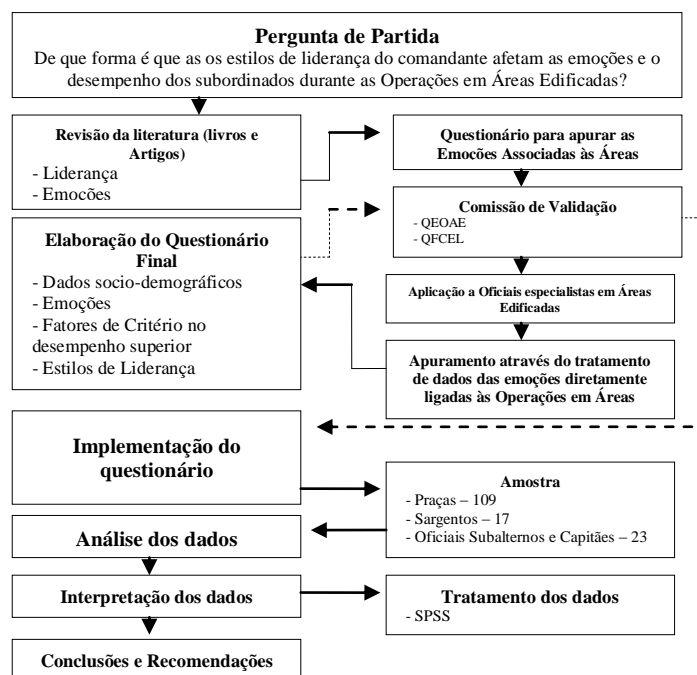


Figura nº 1 - Metodologia de investigação.

Capítulo 2

Liderança

2.1. Introdução

As mudanças que ocorrem nas diversas faces da guerra apresentam desafios especiais para o exército dos nossos dias. Devido à crescente complexidade do ambiente mundial, temos de nos preparar para responder em todo o espectro da conflitualidade. Assim, tal como as Forças Armadas Portuguesas se têm adaptado e alterado a sua doutrina, armamento, e estrutura, também o inimigo o tem feito. Mais do que nunca, precisamos que os nossos líderes tenham conhecimento destes desafios e que percebam a dimensão humana durante a guerra e, por isso, estejam preparados para colocar em prática os conceitos teóricos (U.S.Army,2006a).

Atualmente, o Oficial do Exército Português depara-se com um mundo em constante mudança, e como líder que é, cada vez mais se exige dele, caráter, lealdade para com os valores nacionais, e no que toca à profissão militar, devem apresentar autodisciplina, vontade, inteligência, iniciativa, capacidade de julgamento e decisão sobre o que deve ser feito bem como a coragem para o fazer (Vieira, 2002).

Todos os membros de uma equipa, militares e civis de igual forma, devem ter um conhecimento básico acerca do que é a liderança e o que ela faz. (U.S.Army, 2006a) Em tempo de paz e no contexto militar, o mundo tende a esquecer a necessidade do estudo da liderança. No entanto, esta afeta a qualidade das nossas vidas da mesma forma que as leis que regem o nosso país. Em tempos austeros, que têm sido abundantes ao longo dos milénios, líderes distorcidos têm sido a principal causa de morte, estando estes números acima da praga e pestes (Bennis, 2007).

Os desafios que hoje enfrentamos, requerem esforços combinados em qualquer situação. Neste contexto, a introdução de fatores que permitem que as pessoas trabalhem juntas, é uma tarefa crítica da liderança por si só (Pedler, Burgoyne & Boydell, 2010).

2.2. Conceito de liderança

Para Pedler, Burgoyne e Boydell, (2010), não existe uma única definição aceita de liderança, pois é constantemente um tópico de discussão e debate entre os estudiosos. Esta está normalmente associada a posições de autoridade, mas esta ideia está errada, pois as boas qualidades de liderança existem independentemente da posição hierárquica que um dado indivíduo ocupa.

O termo “Liderança”, não tem uma definição universal aceita por todos os estudiosos e investigadores. Cada autor apresenta a sua definição de acordo com a sua convicção, daí a existência de diversas definições em relação à Liderança. Esta confusão ou divergência entre autores subsiste porque não existe um único termo capaz de conter todo o significado da mesma (Vieira, 2002; Bennis, 2007).

Assim, a liderança, para os guerreiros Gregos, baseava-se essencialmente, no princípio “o primeiro entre iguais”, representando por isso, o produto da igualdade de cultura e de mútua responsabilidade. Tal situação vê-se especialmente nas culturas militares, em situações no campo de batalha, onde os militares têm papéis muitíssimo articulados e códigos de conduta e responsabilidade mútuos. Embora um indivíduo possa ganhar *status* e destacar-se em relação ao grupo, isso muitas vezes não resulta da realização individual, mas sim do facto do indivíduo exemplificar certos traços que representam as melhores características desse grupo, fazendo dele um líder, como por exemplo, o sacrifício, a determinação, a coragem, a iniciativa e a destreza (Clippinger, 1999).

Stogdill (1974), professor da Universidade de Ohio, distingue as seguintes categorias em que a liderança pode ser abordada, no meio de um leque de definições de liderança que compilou: as características pessoais ou dos quadros de comportamento; a referência à interação entre o líder e o subordinado; a incidência no cumprimento dos objetivos dos grupos; a diferenciação entre algo designado como funções; e ainda, a ênfase do exercício do poder e influência.

Segundo Yulk (2002), e apesar das várias formas de definir a liderança, a maior parte delas partilham o pressuposto que envolve um processo de influência relacionado com a necessidade de facilitar a performance de uma tarefa coletiva.

Hannagan (1995), no seu livro “*Management. Concepts and Practices*”, define liderança como a ação de um líder usando abordagens específicas para motivar os

outros, as quais significam exatamente os estilos de liderança, de modo a estes atingirem as metas projetadas.

O manual de Liderança da Academia Militar descreve a liderança como, “*o processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades, metas e objetivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado*” (Vieira, 2002, p. 15).

Segundo a doutrina do Exército dos Estados Unidos da América (EUA) a liderança é o processo de influenciar os outros para cumprir uma missão fornecendo um propósito, uma direção e motivação para tal (U.S.Army,1999).

Estes afirmam que em todo o espectro de conflitos, ações independentes e operações, a intenção do comandante é sempre necessária. O combate irá ocorrer ao longo de todo o campo de batalha, e durante esta intensa e rápida batalha, os líderes devem tomar a iniciativa, tomar decisões rápidas, e motivar os seus soldados. Eles devem efetivamente manobrar as unidades, de forma a aplicar melhor o poder de fogo, além de proteger e sustentar a sua força. Para que esta manobra seja bem-feita o líder deve ser dinâmico e flexível, conhecer bem os seus homens e as valências pessoais de cada um. (U.S.Army,1990) Para tal o exército precisa de líderes que:

- Compreendem a dimensão humana nas operações;
- Providenciem um propósito, uma direção e motivação às suas unidades;
- Mostrem iniciativa;
- Serem tática e tecnicamente competentes;
- Estarem dispostos a explorar oportunidades e tomar riscos bem calculados de acordo com a intenção do comandante;
- Ter uma vontade agressiva de lutar e vencer;
- Construir equipas coesas;
- Comunicar eficientemente quer oralmente quer ao nível da escrita;
- Estar comprometido com a ética profissional do Exército.

Deste modo, entendemos que o líder deve conciliar a convicção de forma a conseguir o apoio dos subordinados e uma sólida formação e competências profissionais, integridade, afabilidade do trato e atuação exemplar do seu comportamento, não só durante o serviço, mas em todas as suas relações (Leitão & Rosinha,2007).

2.3. Teorias de liderança

A liderança sempre existiu, no entanto ao defini-la verifica-se que está ligada a um grupo e que consiste na influência exercida intencionalmente por um indivíduo sobre os outros. Não abrange apenas o cargo de líder, mas necessita da cooperação das pessoas, pois o objetivo final só se concretizará se as ações pretendidas por este forem assimiladas e correspondidas pelos subordinados (Bennis, Ball, Crew, Keyes & Brown, 2004).

Segundo Yukl (1999) é comum descrever a liderança através de um modelo com dois fatores. A maioria das teorias mais conhecidas sobre a eficácia da liderança foram inicialmente assentes nos dois fatores de comportamento ou traços do líder. Como exemplos destas teorias, temos a liderança orientada para as tarefas vs orientada para as relações, a liderança autocrática vs participativa, liderança vs gestão, liderança transformacional vs transacional e a liderança carismática vs não carismática.

Ainda para Yukl (1999), a liderança pode ser conceptualizada em diferentes níveis (individualmente, de grupo, organizacional, etc.).

Durante séculos os estudiosos têm-se perguntado “Será que a liderança nasce com os indivíduos? Ou será que a liderança é uma série de comportamentos e competências que qualquer pessoa pode desenvolver, por partir de certas experiências, circunstâncias e treinos? (Bligh, 2011).

De acordo com Marshall (2003), os líderes nascem líderes, e não se constroem líderes, no entanto estes podem ser desenvolvidos. O autor acredita que os líderes não são superiores aos outros, mas o seu papel requer habilidades específicas e essenciais que diferem das restantes.

De acordo com Leitão e Rosinha (2007), embora seja verdade que algumas pessoas tenham nascido com mais dotes que outras, a capacidade de liderar é um conjunto de aptidões e capacidades, que na sua maioria são aprendidas, aperfeiçoadas e melhoradas progressivamente. Porém o processo de aperfeiçoamento é demorado. Para estes autores a liderança é complexa, pois tem várias facetas, tais como o respeito, a experiência, a força emocional, a aptidão das pessoas, a disciplina, a visão, o sentido de oportunidade, entre outras.

Como ilustra a Figura nº 2, a liderança é melhor entendida, não como uma posição ou uma série de competências mas como uma atividade que gera resultados socialmente úteis. Como atividade social, a liderança pode ser descrita em três domínios: Os desafios, as características e o contexto (Pedler, Burgoyne & Boydell, 2010). Os desafios são as tarefas críticas, problemas e assuntos que requerem uma ação de liderança. O contexto são as condições encontradas nas situações de desafio. As características são as qualidades, competências e aptidões de todas as pessoas que nesta situação podem emergir como líderes (Pedler, Burgoyne & Boydell, 2010).

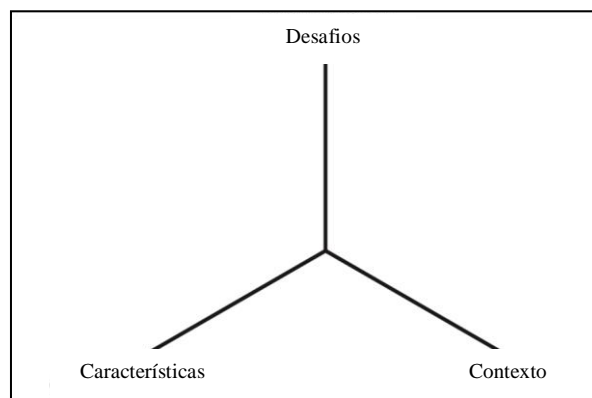


Figura nº 2 - Os três domínios da liderança.

Fonte - Adaptado de Pedler, Burgoyne & Boydell (2010).

2.5. A liderança e o desempenho superior

Ao longo da revisão da literatura relativa à liderança não podíamos deixar de referir o conceito de desempenho superior e os seus indicadores (esforço extraordinário, eficácia e satisfação) dado que estes procuram conseguir uma maior harmonia entre as exigências da tarefa e a disposição individual que conduz a uma satisfação e a um desempenho mais elevados no trabalho. White (1959), McClelland (1973), Boyatzis (1982), e Spencer e Spencer (1993) definiram as variáveis das competências como predictoras de desempenhos superiores e alta motivação. Assim, para estes autores o “critério de referência” de uma competência é um fator crítico, em que os mais usados são o desempenho superior e eficaz.

Para Chester (1985), a eficácia “é a realização dos objetivos reconhecidos de esforço cooperativo. O grau de realização indica o grau de eficácia” (p. 55). Etimologicamente, a palavra eficácia deriva do termo “efeito” e é usada no contexto das relações causa-efeito. Assim, cada nível de eficácia pode ser visto como uma variável originada por outras variáveis (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2006).

De acordo com a Figura 3, para alcançar um desempenho eficaz nos diferentes níveis, é necessário um trabalho de gestão, que inclui coordenar o trabalho dos indivíduos, grupos e organizações, através de quatro funções, a saber: planeamento, organização, direcção e controlo (Gibson et al., 2006).

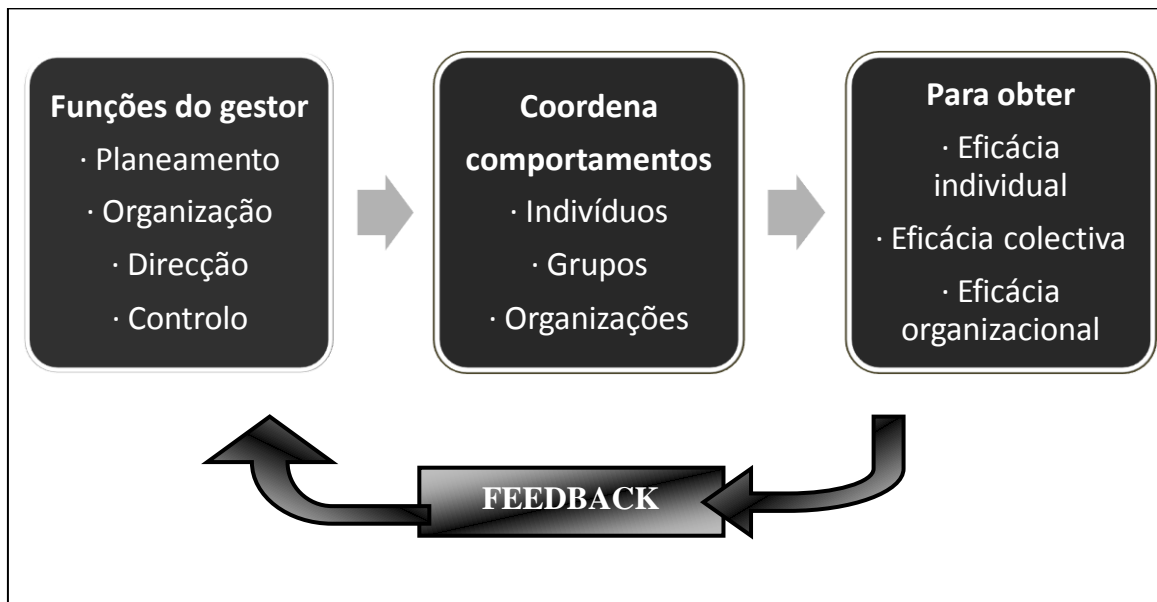


Figura nº 3 - Contribuição da gestão para a eficácia.

Fonte – Adaptado de Rouco (2012).

Donnelly, Gibson e Ivancevich (2000, p.8) advertem para a possibilidade de inclusão de outras funções, tais como, a tomada de decisão, a formação, a coordenação, a implementação e a execução. Ainda para estes autores a liderança e a influência são áreas de responsabilidade dos gestores, que procuram envolver os colaboradores a “terem comportamentos de trabalho que possam conduzir aos resultados” pretendidos.

Para Gibson et al. (2006) a eficácia no desempenho pode colocar-se a três níveis:

- individual, no qual cada indivíduo tem que desempenhar uma determinada tarefa;
- coletivo ou de grupo, que em alguns casos consiste no somatório dos resultados individuais; noutros resulta da contribuição individual para obter um determinado resultado;
- organizacional, que é constituído por indivíduos e grupos, sendo por isso o somatório da eficácia individual e coletiva.

Se as funções planeamento e organização determinam o “quê”, “como” e “quem”, é nas funções de direção e controlo que o gestor desenvolve os comportamentos de liderança de modo a direcionar os Recursos Humanos para um desempenho eficaz de acordo com as expectativas individuais e organizacionais. Com isto, coloca-se, assim, a ênfase nas funções de direção e controlo dos comportamentos de liderança que o gestor deve exercer sobre os seus colaboradores (Rouco, 2012).

O conceito de eficácia deriva das seguintes teorias: (a) teoria por metas, baseada na ideia de que as organizações são entidades racionais e com o propósito de alcançar missões e objetivos específicos; (b) teoria por sistemas, partindo do pressuposto de que as organizações são entidades sociais, que para sobreviverem trabalham para satisfazer as expectativas desse ambiente. Ainda segundo a abordagem dos *stakeholders* cada componente tem expectativas que a organização deve satisfazer através do seu desempenho (Rouco, 2012).

Considerando as diferentes posições, pode-se afirmar que os estilos de liderança a identificar no presente estudo obedecem a critérios de referência para determinar o grau de realização e, conseqüentemente, o grau de eficácia que deve situar-se em níveis superiores de desempenho. Por outro lado, os estilos de liderança são enquadrados nas funções de direção e de controlo ou na função liderança, na qual os gestores têm que interagir com os colaboradores. Nestas funções, a motivação, os valores, a coesão e a satisfação assumem-se como fatores determinantes para obter desempenhos superiores ou esforços extraordinários por parte dos colaboradores (Rouco, 2012).

2.6. Estilos de liderança

O estilo de liderança é o modo pessoal de exercer a liderança, isto é, o modo de interação direta do líder com os seus subordinados. Existem variantes que se relevam

importantes relativamente ao estilo de liderança utilizado por um Comandante, nomeadamente, a personalidade do líder, os seus subordinados e a situação. Porém apesar destas variantes os estilos variam de líder para líder e o estilo mais apropriado para a prática da liderança acaba por ser aquele que mais se adapta ao próprio Comandante e que lhe proporciona uma melhor liderança (Vieira, 2002).

Existem várias abordagens em relação aos comportamentos de liderança que originam, ao mesmo tempo diversos estilos da mesma. Rouco (2012) é um dos autores que identifica vários modelos e teorias sobre o conceito, os quais envolvem vários estilos.

Bass (1960), começou por estudar de que forma é que a liderança influenciava a mudança de conduta dos comportamentos dos outros. Neste modelo importa mencionar os quatro graus de influência identificados:

1. Coação – Forçar ou constranger mediante pressão, coerção ou compulsão;
2. Persuasão – Dominar uma pessoa, sem força-la com conselhos, argumentos ou induções para que esta atue;
3. Sugestão – Colocar ou apresentar um plano, uma ideia, ou uma proposta a uma pessoa ou grupo para que estas considerem, ponderem e executem;
4. Emulação – Procurar imitar com vigor para igualar ou ultrapassar, ou pelo menos, assemelhar-se alguém a alguém.

Outra perspectiva, quanto aos estilos de liderança foca-se nos comportamentos do líder. Passando esta a ser definida por um subconjunto do comportamento humano. Assim, Bass (1960) baseando-se no seu modelo conseguia essencialmente identificar e distinguir entre o estilo autocrático (centrado no líder) e o estilo democrático (focado no seguidor).

Outra teoria, obtida através de estudos realizados na Universidade de Michigan, analisando agora o impacto dos comportamentos do líder, conseguiram identificar uma linha de orientação para a relação com os outros e outra linha para a produtividade.

Já na Universidade de Ohio, estudos realizados com o intuito de identificar os estilos de liderança eficazes, levaram à identificação de duas orientações distintas a consideração (orientada para as pessoas) e a estruturação (direcionada para a tarefa).

Dos estudos efetuados podemos afirmar que os líderes com comportamentos centrados na consideração estavam associados a índices inferiores de queixas. Em relação à estruturação, os líderes que se preocupavam mais com os aspetos funcionais do trabalho também eram os que tinham maior produtividade sem correrem riscos de se

aumentar a insatisfação dos membros da equipa. No fundo o melhor líder seria aquele que exibisse valores mais elevados nas duas categorias, embora o mais frequente seja um líder estar mais pendente para uma das categorias relativamente à outra.

Nesta abordagem sugeriram cinco estilos de liderança que importa referir:

1. O gestor fraco – tem fraco interesse pelas pessoas e pela produção;
2. O gestor autoritário – tem um interesse forte pela produção e fraco pelos interesses das pessoas;
3. O gestor de clube – tem um alto interesse pelas pessoas e um fraco interesse pela produção;
4. O gestor moderado – tem um interesse médio entre a produção e as pessoas;
5. O gestor de equipa – tem um interesse elevado pela produção e pelas pessoas. Estes gestores obtêm o máximo de desempenho e satisfação dos seguidores. De acordo com os autores, este estilo é geralmente o mais apropriado para todas as situações.

O estudo sobre esta abordagem relativa aos comportamentos do líder orientados para a tarefa e para as relações interpessoais, deu origem a mais dois estilos de liderança, oriundos da Universidade de Ohio: a liderança participativa e a liderança partilhada.

1. Liderança participativa – os líderes eficazes facilitam os seguidores a participar e a envolverem-se na organização, na tomada de decisão, comunicação informal, promovendo a cooperação e a resolução de problemas;
2. Liderança partilhada – os líderes em determinadas funções designam outros seguidores para levar o grupo ao cumprimento dos objetivos.

Os investigadores acabaram por reconhecer uma ampla dependência situacional do comportamento de liderança necessária para melhorar o desempenho. Desta conclusão, e de muitas outras pesquisas, surgiu o conceito de liderança eficaz que é na sua essência contingente ou dependente de um ou mais fatores relativos a comportamentos, à personalidade, à influência e à situação (Rouco, 2012).

Na tentativa de ajustar as diferentes variáveis situacionais à eficácia da liderança, destacam-se as seguintes teorias: o modelo contingencial de Fiedler (1964); a teoria baseada em caminhos-objetivos de Evan (1970) e de House (1971), o modelo de

liderança situacional de Hersey e Blanchard (1986), e a teoria normativa de Vroom e Yetton (1973).

Fiedler (1964) no seu modelo contingencial apresenta o estilo de liderança orientado para as tarefas e para as relações humanas. O autor defende que a eficácia e o sucesso dependem de uma congruência entre os estilos de liderança de um líder e os constrangimentos colocados pelo contexto. Em termos práticos este modelo preconiza que os líderes centrados na realização de tarefas são mais eficazes tanto nas questões favoráveis como desfavoráveis, ou seja, em situações difíceis torna-se necessário alguém que utilize o estilo diretivo e dê instruções exatas daquilo que tem de ser feito, e por outro lado, em ambientes mais calmos, onde as tarefas são bem definidas e o poder do líder é aceite por todos, este também tem bastantes hipóteses de ter êxito. No seguimento da perspectiva deste modelo de liderança quando este é centrado nas relações humanas, tem maior eficácia em situações moderadamente favoráveis. Nestas situações as tarefas não estão totalmente determinadas e o tipo de relacionamento também não está estabelecido, tornando-se, assim, evidente a necessidade de alguém que privilegie as relações interpessoais.

A teoria de caminho-objetivo de House (1971) privilegia a disponibilização de condições que favorecem o sucesso dos seguidores, em que a chave do líder está na motivação e satisfação que o mesmo possa dar aos seguidores. Esta teoria defende que os líderes devem estimular os esforços dos seus subordinados oferecendo recompensas válidas mediante o nível de esforço/desempenho do subordinado. Nesta teoria são aceites quatro estilos de liderança (diretivo, de apoio, participativo e orientado para a realização) que são definidos pelo grau de motivação/recompensa que o líder presta aos seus seguidores.

Hersey e Blanchard (1986) desenvolveram ainda a teoria do ciclo de vida da liderança (modelo situacional I) o qual dava ênfase ao nível de maturidade dos seguidores, e mediante este nível, a utilização de um dos quatro estilos de liderança propostos por este modelo, sendo eles: o orientador; o vendedor; o participativo; e o delegativo.

Estes diferentes estilos seriam ainda escolhidos consoante o comportamento do líder, tendo como base a interligação entre a orientação para a tarefa e a orientação para o relacionamento.

O modelo de Vroom e Yetton (1973), foca-se essencialmente na escolha dos comportamentos do líder tendo em conta a tomada de decisão, da situação e da

necessidade da decisão ser aceite. Neste modelo o líder tem cinco possibilidades de atuação que variam conforme o grau de abertura às ideias e sugestões dos membros do grupo (Tourish & Pinnington, 2002).

No estilo autocrático, no seu primeiro nível, o líder escolhe as opções sem consultar os seguidores. Já no segundo nível o líder tem a preocupação de obter opiniões, porém é o próprio a tomar a decisão final de forma individual.

No primeiro nível do estilo consultivo o líder partilha a/as dificuldade/es com apenas alguns elementos do grupo mas é o próprio a tomar a decisão tendo em consideração as opiniões obtidas. No segundo nível a tomada de decisão é feita da mesma forma, porém o problema é apresentado ao grupo todo.

Por fim este modelo ainda considera a decisão em grupo, onde o líder junta todos os seguidores e apresenta o problema. Este é discutido entre todos para ver a totalidade dos pontos de vista e por fim é tomada uma decisão com o consenso do grupo.

Apesar da existência de vários modelos, neste trabalho segue-se o modelo de Vieira (2002) por ser especialmente direcionado para a liderança militar.

Segundo Vieira (2002) durante muito tempo apenas se consideravam dois estilos de liderança: o autoritário e o democrático. Segundo estes modelos, os líderes autoritários utilizavam a sua autoridade legítima, ou seja o poder inerente á sua função para conseguirem os resultados pretendidos. Já os líderes democráticos usavam a sua própria personalidade para conseguirem instigar e empenhar os seus subordinados na realização das suas tarefas. Não se considerava portanto, a possibilidade de um mesmo líder utilizar diferentes estilos e, com isto, ser flexível em relação ao seu modo de liderar, sendo autoritário numas situações e democrático noutras.

Para Vieira (2002) esta possibilidade é naturalmente aceite, mas com esta aceitação surgiram três estilos básicos de liderança: o estilo diretivo, o estilo participativo e o estilo por delegação.

O estilo diretivo é utilizado pelo líder quando este transmite aos seus subordinados aquilo que pretende que seja executado, bem como todos os pormenores da sua execução, ou seja, como deverá ser executado, onde e quando executar a tarefa, supervisionando, por fim, os seus subordinados de perto para ter a certeza que estes seguem as suas ordens.

Este estilo de liderança adequa-se especialmente quando o tempo disponível é reduzido e apenas o líder sabe o que é necessário executar e como executar, dado que os subordinados carecem de experiência ou competência para a execução de uma dada

tarefa. Neste estilo os subordinados não se ressentirão se o líder exercer sobre eles uma supervisão apertada, visto que reconhecem a sua necessidade.

O estilo participativo é utilizado pelo líder quando este quer envolver os subordinados na determinação daquilo que se pretende executar e também da forma como executar. Neste estilo os subordinados cooperam dando contributos, recomendações e informações, mas a decisão final cabe sempre ao líder. Este estilo é especialmente utilizado quando os subordinados têm alguma experiência e estão perfeitamente esclarecidos sobre as metas que o líder pretende alcançar. Este não deve considerar um sinal de fraqueza o facto de ouvir a opinião de um subordinado ou utilizar uma sugestão por este indicada, antes pelo contrário, é um sinal de confiança que os subordinados saberão respeitar, criando nestes confiança, espírito de equipa e um aumento do seu apoio a um plano que eles próprios ajudaram a desenvolver.

O estilo por delegação é utilizado pelo líder quando este deseja delegar a resolução de um problema e a autoridade para tomar decisões num seu subordinado ou num grupo de subordinados. Este estilo é especialmente utilizado quando existem subordinados experientes, competentes e motivados e perfeitamente esclarecidos das metas que o líder pretende alcançar. Assim, o líder apesar de delegar a autoridade a um subordinado, nunca pode delegar a sua responsabilidade, visto que, o líder tem sempre alguém a quem responder pelas tarefas que lhe foram incutidas, e portanto este terá de incutir nos seus subordinados um sentido de responsabilidade para alcançar os resultados pretendidos.

Capítulo 3

Emoções

3.1. Introdução

As emoções desempenham um importante papel nas nossas vidas e consequentemente, um papel semelhante e central no planeamento e no treino militar (Gratch & Marsella, 2003).

Famosos líderes como Ronald Reagan e Martin Luther King são conhecidos pelas suas competências na comunicação de emoções (Zineldin & Hytter, 2011). Também os líderes militares ao longo da história, têm incorporado o elemento das emoções na sua doutrina militar e inspirado os seus Exércitos para a vitória antes do início dos combates (Gratch & Marsella, 2003).

O estudo das emoções em contexto de liderança têm se tornado um tópico chave de interesse entre pesquisas do comportamento organizacional desde a passada década. (Hur, Berg & Wilderom, 2011). Por isso e com a intenção de ir ao encontro dos objetivos deste estudo, neste capítulo vamos abordar o tema das emoções começando pelas suas definições, depois analisando as várias divisões e suas famílias. Por fim, falarei acerca das emoções diretamente ligadas com o ambiente em operações em áreas edificadas.

3.2. Definição de emoção

Os nossos ancestrais, face a uma série de problemas adaptativos (escapar a predadores, recolher comida, encontrar abrigo, atrair parceiros, cuidar dos parentes, comunicar com membros da mesma espécie, entre outros), moldaram as mentes para responder a desafios adaptativos específicos, criando assim uma diversidade de

emoções que correspondem a uma série de resoluções de problemas (Ekman, 1992; Haselton & Ketelaar, 2005).

Para Haselton e Ketelaar (2005) foram várias as formas de abordar e perceber as emoções que surgiram ao longo dos anos das quais surgiram dois modelos básicos no último século. Do trabalho de Charles Darwin, William James e Sigmund Freud surgiu o *organismic model*. Do trabalho de John Dewey, Hans Gerth, C. Wright Mills e Erving Goffman surgiu o *interactional model* (Hochschild, 2003).

Em primeiro lugar o *organismic model* defende que as emoções são principalmente processos biológicos (para Freud a emoção é uma descarga libidinal, enquanto que, para Darwin é um instinto e para James uma percepção de um processo psicológico). Por outro lado no *interactional model*, é suficiente dizer que as emoções envolvem sempre algum processo biológico¹.

O mesmo autor afirma que *organismic model* preconiza, a maneira pela qual nós rotulamos, avaliamos, gerenciamos ou expressamos uma emoção sendo este extrínseco à emoção e, portanto, de menor interesse do que a forma como a emoção é dirigido pelo instinto.

Também neste modelo, a emoção é assumida como tendo uma existência prévia além da introspeção, sendo esta considerada passiva, e carente de poder evocativo.

Para o mesmo autor, no *interactional model*, só o facto de recorrermos à emoção em si ajuda a moldar o sentimento que partilhamos com os outros mais facilmente. Neste modelo a introspeção que fazemos em relação à emoção é considerada ativa e tem poder evocativo.

Ainda no que toca ao *interactional model*, este, considera a emoção mutável e aberta enquanto o *organismic model* considera a emoção fixa. Outra das principais diferenças está nos fatores sociais que são abordados de maneira diferente pelos dois modelos. Enquanto o modelo *organismic model* considera que estes são apenas o “gatilho” das reações biológicas e ajudam a orientar a expressão dessas reações canais habituais, o modelo *interactional model* considera que os fatores sociais entram na própria formulação das emoções, através de codificações, da sua gestão e expressão.²

Segundo Darwin (1872) e Soloman (1995) as emoções são produtos da evolução. Esta temática começou a ser estudada em primeiro lugar pela filosofia, a qual via as emoções do ponto de vista da observação óbvia, concluindo, assim, que todas as

¹ Idem.

² Ibidem.

emoções fortes são acompanhadas, ou compostas mesmo, por um conjunto de distúrbios fisiológicos distintos que causam em nós sentimentos de um certo tipo.

A emoção é antes de mais, e por princípio um acidente, e existe porque a natureza humana assim o permite. Quando se pergunta a um sábio por que é que os corpos se atraem segundo a lei de Newton, ele irá responder: “Não faço ideia. Porque assim é!”. Se lhe perguntarmos em seguida o que é a “atração” ele responderá que nada significa, apenas se verifica. Portanto, se perguntarmos a um psicólogo por que existe emoção no ser humano, ele dirá: “Não faço ideia, constato o facto simplesmente, mas não conheço a sua razão” (Sartre, 1972).

Ninguém ignora que as emoções se fazem acompanhar por uma panóplia de manifestações viscerais³ (coração bate mais forte, respiração suspensa, espasmos intestinais, suores frios, garganta seca, etc.) que são sentidas como perturbações ou anomalias fisiológicas. Analisando bem todas as funções neurofisiológicas (circulação, respiração, digestão, secreção) podem ser perturbadas por fenómenos emocionais ao ponto de parecer provocar a desordem de todo o organismo (Martinet, 1981).

Para além dos sintomas fisiológicos devemos também ter em atenção as manifestações exteriores das emoções. Afinal de contas, o que é próprio nas emoções é o ato de elas se exteriorizarem, isto é, manifestarem-se abertamente em atitudes e mímicas (Martinet, 1981).

Para o mesmo autor o ser humano, geralmente fala em expressar-se a ele mesmo, entrar em contacto com ou ainda expor uma emoção. Falamos da “culpa” como algo que nos assombra, ou do “medo” como algo que nos afecta, ataca, trai, paraliza e nos oprime.

Segundo Martinet (1981), as emoções são as reacções afetivas elementares e esporádicas, que se generalizam desencadeiam e organizam em sistemas que vão do simples ao complexo e diferenciadas, que originam as diferentes espécies de emoções. (Martinet, 1981)

Também Goleman (1996) define emoção, “*como referindo-se a um sentimento e aos raciocínios daí derivados, estados psicológicos e biológicos, e o leque de propensões para a ação*” (p. 310).

Apesar dos vários modelos já criados e estudados, e de ainda decorrer o debate acerca da definição da palavra emoção, começa-se a chegar a um consenso de que as

³ Viscerais – íntimas, profundas, entranhadas

emoções, que por si só já formam uma grande classe, são um subconjunto de uma classe ainda maior denominada de “fenómenos afetivos”. De acordo com esta perspectiva as emoções, são melhor conceptualizadas como tendências de resposta a uma série de situações e componentes que decorrem durante um período de tempo relativamente curto (Fredrickson, 2001).

3.3. Classificação das emoções

Para diferenciar as emoções é primeiro necessário, identificar um determinado agrupamento de sintomas, ou por outras palavras, uma síndrome particular. No entanto esta tarefa é impossível dado que, a mesma emoção pode dar lugar a manifestações opostas, ou ainda, essas mesmas manifestações podem não ser resultado de uma emoção, mas ser apenas a reação física do corpo humano a uma determinada condição patológica da pessoa ou ao meio ambiente. Dentro delas, temos, por exemplo, palidez ou rubor na cólera; espasmos ou resolução muscular no medo, batimento cardíaco acelerado, respiração suspensa e tremores, quer no medo, na cólera, ou na alegria intensa, etc.

Percebe-se portanto que é necessário estabelecer a conexão entre as reações viscerais (interiores) e as motrizes (exteriores). Certos automatismos vocais ou musculares, tais como gritos ou sorrisos (reações motrizes) desempenham um papel preponderante na expressão das emoções, no entanto também estas podem não corresponder a nenhuma emoção em concreto e serem apenas uma reação orgânica do corpo humano. Portanto é necessário todas estas manifestações e reações estarem situadas num contexto que permitam identificar uma emoção concreta (Martinet, 1981).

Grande parte dos teóricos afirmam que existem emoções primárias/básicas, tal como as cores primárias (azul, amarelo e vermelho) que estão na base das restantes cores, mas também este conjunto de emoções quando combinadas originam todas as restantes emoções. Apesar da concordância relativamente á existência de emoções primárias, nem todos estes teóricos estão de acordo em relação à constituição dessas mesmas emoções (Ekman, 1992; Goleman, 1996).

Por exemplo, segundo a descrição de Ekman e Friesen na sua obra de 1975/1978 acerca da “família das expressões de raiva”, eles conseguem identificar mais de sessenta

expressões diferentes da raiva, resultado do cruzamento da raiva com outras emoções como o medo, tristeza, repugnância, entre outras (Ekman, 1992).

Na origem da descoberta da existência das emoções primárias/básicas, esteve Paul Ekman, da universidade de Califórnia em São Francisco, que comparou as expressões faciais de pessoas pertencentes a culturas de todo o mundo, incluindo povos pré-letrados presumivelmente ainda não expostos ao cinema ou à televisão, e identificando daí quatro principais emoções: o medo, a ira, a tristeza e o prazer (Goleman, 1996). Mais tarde Ekman (1992) reformulou o seu estudo e identificou ainda mais emoções primárias. Neste novo estudo de emoções primárias constavam as seguintes emoções: a raiva, o medo, a tristeza, o prazer, a repugnância e a surpresa, considerando ainda a possibilidade de contemplar a vergonha, a culpa e o constrangimento.

Tabela nº 1- Emoções primárias de Goleman.

<u>Emoções Primárias</u>	<u>Emoções Secundárias</u>
Ira	fúria, ultraje, ressentimento, cólera, exasperação, indignação, vexação, acrimónia, animosidade, aborrecimento, irritabilidade, hostilidade e, talvez no extremo, ódio e violência patológicos
Tristeza	dor, pena, desânimo, desalento, nervosismo, preocupação, consternação, receio, precaução, aflição, desconfiança, pavor, horror, terror; como psicopatologias, fobia e pânico
Prazer	felicidade, alegria, alívio, contentamento, satisfação, delícia, divertimento, orgulho, prazer sensual, excitação, êxtase, agrado, euforia, gratificação, bom-humor, arrebatamento, entusiasmo e, no extremo, mania.
Amor	aceitação, amizade, confiança, bondade, afinidade, devoção, adoração, fascinação, ágape
Surpresa	choque, espanto, assombro, admiração.
Aversão	desprezo, desdém, troça, repugnância, nojo, desagrado, repulsa.
Vergonha	culpa, embaraço, desgosto, remorso, humilhação, arrependimento, mortificação e contrição.

Fonte - Adaptado de Goleman (1996).

Para Goleman (1996, p. 310 - 311) as emoções primárias são essencialmente oito: a ira; a tristeza; o medo; o prazer; o amor; a surpresa; a aversão; e a vergonha, das quais surgem emoções variantes das primárias.

Segundo Vasco (2013) existem vários motivos para se classificar uma emoção como primária. Para serem emoções primárias devem ser aqueles que mais diretamente estão ligadas à nossa sobrevivência como ser humano, pois parecem ter um caráter inato, manifestando-se nos primeiros tempos de vida dos seres humanos e sendo dotadas de um caráter transespacial e transtemporal.

Também diversos autores consideram que as emoções se podem dividir em positivas e negativas.(Ekman, 1992; Diefendorff, Richard & Yang, 2008; Gooty, Conelly, Griffith & Gupta, 2010; Thiel, Conelly & Griffith, 2012;). Para estes autores, exemplos de emoções positivas são: a alegria, o entusiasmo, o amor, a empatia; e emoções negativas são: a tristeza, a raiva, o medo, a vergonha.

No entanto Martinet (1981) e Vasco (2013) defendem que tal divisão de emoções não existe, podendo uma emoção ser positiva e negativa consoante uma dada situação. Por exemplo, o medo numa situação de perigo faz com que estejamos mais atentos ao que nos rodeia e prepara-nos para reagir a uma situação adversa, sendo, neste caso a emoção que à partida seria negativa considerada como positiva. Analisando este facto, estes autores preferem separar as emoções em agradáveis e desagradáveis (Martinet, 1981; Vasco, 2013).

3.5. Competências emocionais em Operações nas Áreas Edificadas

Conforme já foi afirmado, as emoções desempenham um papel preponderante em todos os momentos das nossas vidas, mas afetam especialmente o nosso desempenho laboral e relações afetivas (Goleman, 1996). No seio militar, a gestão de emoções é mesmo preponderante para o cumprimento das missões e tarefas a desempenhar, e, uma vez que podem quando não geridas da forma correta significar a diferença entre a vida e a morte não só dos militares como também dos civis que se encontrem dentro da Área de Operações.

Relativamente às operações desencadeadas em terreno urbano, as chamadas operações em áreas edificadas, esta gestão de emoções é ainda mais importante devido à

complexidade do ambiente operacional. Segundo Sun Tzu “a pior conduta na guerra é atacar cidades fortificadas. Atacar cidades é o último recurso a usar quando não existe outra alternativa”⁴.

Hoje, existe uma panóplia de operações que diferem da usual guerra, onde há um inimigo claro e facilmente identificável. Uma vez que o teatro de operações cada vez mais se desenrola numa área com grande densidade populacional e urbana, todas estas operações militares vão desenrolar-se neste tipo de ambiente (Desch, 2001).

São vários os aspectos que influenciam o espaço de batalha em ambiente urbano. As áreas edificadas consistem principalmente em recursos construídos pelo homem, tais como edifícios que concedem cobertura e ocultação, pois limitam os campos de tiro e de observação, e bloqueiam o movimento das forças, especialmente as mecanizadas e blindadas. Edifícios com paredes espessas fornecem posições fortificadas já prontas, enquanto que os edifícios com paredes finas podem ter campos de tiro e de observação que podem-se revelar importantes. No entanto, as áreas edificadas complicam, confundem e degradam a capacidade dos comandantes identificarem e controlarem as suas próprias forças (U.S. Army, 2006b).

Em operações em áreas edificadas, o inimigo, os civis não combatentes, os soldados aliados estão em constante proximidade. Neste ambiente diversificado e complexo, o comandante encontra dificuldades em decidir onde concentrar os seus Recursos Humanos e materiais devido às centenas de edifícios com milhares de potenciais inimigos e dezenas de milhares de potenciais esconderijos e posições de tiro inimigos (Glenn, 2002).

Devido a todas estas características as operações em áreas edificadas são para além de fisicamente cansativas, psicologicamente e emocionalmente desgastante e os efeitos de todos os envolvidos neste tipo de operações podem ser devastadores. De facto, um relatório americano relativo às ações realizadas pelos Marines em Beirut e Grozny, indicam que as taxas de baixas em combate por motivos psicológicos são muito mais altas do que todos os restantes tipos de baixas. O tempo e a experiência nas operações em áreas edificadas é tão intenso que os militares tendem a entrar em *stress* rapidamente. Este mesmo relatório, afirma que após o conflito da Rússia e da Chechénia entre 1994 e 1996, uma avaliação psicológica dos militares que lá tinham combatido demonstrou que 72% dos avaliados sofriam de algum tipo de sintoma de distúrbio

⁴ Traduzido de Kaufman (1996) – “*The worst policy in war is to attack the walled cities. Attacking cities is the last resort when there is no other alternative.*” – Tradução própria

psicológico. Mais de 46% dos soldados exibiram depressão asténica (um fraco, apático ou retardado estado motor) e os outros 26% exibiram reações psicológicas como altos estados de ansiedade, excitação ou agressividade, e um deterioramento dos valores morais ou de relações interpessoais. As estatísticas também revelaram que a percentagem de tropas com distúrbios provocados pelo *stress* era maior do que durante a guerra com o Afeganistão em 1980. Uma das principais diferenças que as Forças Russas encontraram na Chechénia residiu no facto de a condução do combate destas Forças se concentrou principalmente em cidades, em vez dos habituais vales, montanhas e áreas rurais a que estavam habituados no Afeganistão (U.S.Army, 2009).

3.6. Emoções associadas á performance

Historicamente, o estudo do impacto das emoções nas organizações não tem sido muito estudado e aprofundado, e as Forças Armadas não fogem á regra. O facto de não se ter estudado com mais frequência anteriormente deve-se sobretudo devido ás tradicionais pesquisas considerarem as emoções como estados muito voláteis e difíceis de precisar (Brief & Weiss, 2002).

A atitude comportamental é fortemente condicionada pelos estados emocionais, cuja qualidade determina a expressão facial de agrado ou desagradado, alegria ou tristeza, gestos de simpatia ou antipatia, tendo também os seus reflexos em respostas verbais de tolerância ou irritação, de aceitação ou desaprovação, no ânimo ou desânimo (Andrew, 1963). Desta forma o desempenho comportamental irá naturalmente afetar o desempenho no trabalho.

Através da análise de vários artigos conseguimos identificar 53 emoções que estão relacionadas com o desempenho no local de trabalho conforme se indica no Apêndice A - Emoções associadas ao desempenho. Iremos agora passar em cheque aquelas que são mais relevantes para o estudo em questão.

Existem várias emoções associadas ao desempenho no trabalho. Segundo Dolenc, Tušak, Dimec e Pišot (2008) a concentração expressa a quantidade e qualidade de desempenho e estas dependem de fatores pessoais e psicológicos bastante importantes para o processo de adaptação e para o desempenho de tarefas de cariz bastante técnico.

Para Scheuch (1996), que estudou as implicações do *stress* no local de trabalho este considera o *stress* como uma resposta psico-fisiológica do indivíduo quando este se tenta adaptar às mudanças do meio interno ou do meio externo, sendo portanto reactivo a uma alteração da homeostasia de funções orgânicas, funções psicológicas ou da interacção entre o ser humano e o seu ambiente social. Para Cox e Ferguson (1991) o *stress* surge quando o indivíduo percebe que não consegue lidar com as exigências impostas ou com as ameaças ao seu bem-estar e, adicionalmente, quando lidar com o problema, pois é importante para ele, gerando ansiedade ou depressão. Também Muniz, Primi e Miguel (2007) afirmam que o *stress*, apesar de todos os seus aspectos negativos, em certo grau é fundamental e pode ser benigno ao organismo, visto que proporciona melhor desempenho das funções orgânicas e psíquicas, como o crescimento e a criatividade.

Noutra perspectiva, Goleman (2001) afirma que a motivação e a empatia estão fortemente ligadas com o desempenho no trabalho, sendo uma das grandes competências que um líder tem que gerir. Segundo o autor a motivação é utilizar as nossas preferências mais profundas para impulsionar-nos e guiar-nos na direção das nossas metas, a fim de nos ajudar a ter iniciativa e sermos altamente eficazes, e a perseverarmos diante de reveses e frustrações. Já a empatia é a capacidade de presentir o que as pessoas estão a sentir, ser capaz de assumir a sua perspectiva e cultivar o entendimento e a sintonia com ampla diversidade das pessoas.

Segundo os *Marines* dos EUA, o auto-controlo é essencial numa situação de elevado *stress*. Em combate um único elemento pode facilmente comprometer a sua segurança e a da sua equipa. Podendo também perder a sua capacidade de se mover e parecer mesmo paralizado. Os elementos de uma equipa devem ter confiança no seu líder e este dever transparecer essa segurança (U.S.Marine Corps, 2000).

Também Evangelista (1988), afirma que a concentração é fundamental na resolução de tarefas-chave de elevada importância. Sem esta concentração, o indivíduo pode facilmente perder o seu foco e perder aspetos, esquecer normas e procedimentos que são proponderantes para a consecução de uma missão.

Na publicação *The Armed Forces Officer* do U.S.Army (2006c), vem explanado que em qualquer área, mas especialmente no seio militar, os líderes de sucesso são aqueles que têm a capacidade de manter a confiança para com os seus superiores, os seus pares e os seus subordinados. Os oficiais devem criar um laço de confiança com os seus subordinados, estabelecendo e mantendo os padrões, ao dar o exemplo e ao serem

destemidos. A confiança está fundada no orgulho dos seguidores, que estes têm em virtude do serviço militar que prestam, ao sentirem que fazem parte de algo maior do que eles, algo heróico. Os soldados esperam seguir os seus líderes até à vitória, quer em batalha quer em tempo de paz, por forma a cumprir as missões dadas pela nação.

Segundo Kleef, Homan, Beersma e Knippenberg (2010), também o entusiasmo e o apreço levam os subordinados a ficarem mais motivados e a terem melhores resultados e desempenhos. Os líderes devem estimular os seus subordinados através da inovação e criatividade, enquanto exploram as competências dos seus homens. Estes estímulos devem ser empregues nos subordinados mas tendo sempre como último objetivo a consecução da missão.

No entender de Zucek e Korabik (2004), a flexibilidade está necessariamente ligada à capacidade de adaptação aos fatores de um qualquer ambiente. Na opinião dos autores, a flexibilidade tem que ser uma emoção latente nos líderes eficazes, por forma a utilizar a sua inteligência num vasto número de domínios quando se encontrem numa qualquer situação inesperada.

Ainda na tese de Ellis e Martin, Human Beha (2006), a própria coesão e o trabalho de equipa gerado no seio militar quando incutido nos militares gera uma emoção de união entre todos, o que ajuda nos objetivos da organização militar. A coesão na perspectiva dos autores é inversamente proporcional ao tamanho da unidade sendo que a uma força de três a nove militares considera-se aqueles que conseguem ter os melhores índices de coesão. Esta emoção e sentimento fazem com que em batalha, um militar mesmo estando em perigo faça um esforço extraordinário para não só cumprir a missão dada pelo seu líder, mas também para não deixar o homem ao seu lado mal.

Capítulo 4

Metodologia da Parte Prática

4.1. Introdução

A presente investigação recai nos indivíduos que através da sua gestão de emoções conseguem ir além das suas expectativas e das dos seus seguidores. É de extrema importância identificar os seus traços de personalidade, conhecimentos, aptidões, atitudes e estilos de liderança porquanto estes representam a especificidade clara daquilo que irão ser as emoções presentes nos subordinados e que constituem os resultados esperados no desempenho de uma Força.

Neste capítulo começa-se, então, por definir o diretório específico de estilos de liderança para o contexto militar, as emoções associadas às Operações em Áreas Edificadas e os vários passos metodológicos para a elaboração do inquérito, além da caracterização do universo e o cálculo da amostra.

1.2. Metodologia

A partir da descrição de diferentes autores e manuais técnicos das áreas das ciências sociais e doutrina militar, é elaborado um **referencial geral** com as 53 emoções e respetivas descrições, que estão relacionadas com situações de *stress* e elevados níveis de incerteza, procurando ir ao encontro do ambiente vivido durante uma operação em Áreas Edificadas. As descrições obtidas para cada emoção são o resultado da análise crítica efetuada aos vários artigos científicos analisados e manuais de referência. Estas emoções foram analisadas pelo orientado deste estudo, Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) Dias Rouco.

A partir do referencial geral foi elaborado um **questionário** (ver Apêndice B - Questionário para determinação das emoções relacionadas com as Operações em Áreas

Edificadas) que foi submetido a uma oitenta peritos em Áreas Edificadas nomeadamente, o nosso Tenente-Coronel de Infantaria Rouco, Tenente-Coronel de Infantaria Álvares, Capitão de Infantaria Camilo, Capitão de Infantaria Carvalho, Capitão de Infantaria Pereira, Tenente de Infantaria Costa, Tenente de Infantaria Marcos e Tenente de Infantaria Venâncio, para averiguação das emoções latentes a este tipo de operações. Posteriormente, foi elaborada uma **versão preliminar do inquérito** com as emoções aferidas, adicionou-se o Questionário de Competências de Liderança (Rouco, 2012) que foi submetido a uma Comissão de Validação constituída por três membros. Após a aplicação da versão final do inquérito e recolha de dados, procedeu-se ao tratamento e à análise estatística, através do recurso ao programa estatístico denominado de *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, cuja análise dos dados consiste nos seguintes passos: introduzir as variáveis da amostra no editor de dados; selecionar o procedimento de análise de um dos menus; selecionar as variáveis a analisar, e, interpretar e discutir os resultados.

1.2.1. Referencial de emoções associadas às Operações em Áreas Edificadas

A Tabela nº 2 contempla as competências identificadas na revisão de literatura que estão relacionadas com as emoções em situações de *stress* e elevado grau de incerteza.

A partir da descrição de cada emoção e da revisão de literatura, foi elaborado um referencial geral, conforme Apêndice A – Referencial Geral de Emoções Associadas ao Desempenho.

$$RVC = \frac{n - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}}$$

Para validação e seleção das emoções associadas às operações em áreas edificadas foram seguidos os requisitos dos testes e método de Lawshe (1975), em que estes são submetidos a um determinado número de peritos (N) para verificarem a sua pertinência segundo três resposta: **essencial** (n), **útil, mas não essencial** e,

desnecessário, em que o valor do **rácio de validade de conteúdo (RVC)** se obtêm a partir da seguinte fórmula.

Tabela nº 2 - Emoções associadas ao Desempenho.

Emoções associadas ao Desempenho		
1. Ansiedade	2. Sinceridade	3. Justiça
4. Modéstia	5. Medo	6. Sentimentalidade
7. Dependência	8. Coragem	9. Autoconfiança
10. Autocontrolo	11. Autoestima	12. Coesão e trabalho de equipa
13. Expressividade	14. Excitação	15. Flexibilidade
16. Empenho	17. Perfeccionismo	18. Prudência
19. Empatia	20. Gratidão	21. Esperança
22. Otimismo	23. Confiança	24. Generosidade
25. Entusiasmo	26. Nervosismo	27. Tristeza
28. Orgulho	29. Responsabilidade	30. Felicidade
31. Motivação	32. Surpresa	33. Confusão
34. Impotência	35. Desespero	36. Autopiedade
37. Indignação	38. Culpa	39. Vergonha
40. Raiva	41. Satisfação	42. Frustração
43. Pessimismo	44. Concentração	45. <i>Stress</i>
46. Tédio	47. Alegria	48. Paciência
49. Euforia	50. Vivacidade	51. Receio
52. Fúria	53. Fadiga	

Fonte – Fonte Própria.

As emoções associadas a operações em áreas edificadas a serem consideradas devem ter como base o número de peritos inquiridos e as respostas “essenciais”, conforme ilustra a Tabela nº 3.

Tabela nº 3 - Valores mínimos de rácio de validade de conteúdo.

Número de peritos	RVC
5	0,99
6	0,99
7	0,99
8	0,75
9	0,78
10	0,62
11	0,59
12	0,56
13	0,54
14	0,51

Fonte - Adaptado de Lawshe (1975).

À comissão de validação foi solicitado que se manifestassem relativamente a quatro questões distintas, conforme Apêndice B – Questionário para determinação das emoções relacionadas com as Operações em Áreas Edificadas. Na primeira questão, pretendeu-se que fossem analisadas as emoções associadas às operações em áreas edificadas quanto à sua pertinência relativamente à competência associadas à liderança, com três opções (“essencial”, “útil, mas não essencial” e “desnecessário”) seguindo-se a metodologia preconizada por Lawshe (1975). A análise e o contributo de cada perito foram obtidos de forma direta e individual a fim de evitar influência de opiniões. Estas opiniões permitiram valorizar a adequação de cada item no enquadramento de cada competência considerada no questionário.

Quadro nº 1 - Valores do rácio de validade de conteúdo para cada emoção.

Emoções	RVC	Emoções	RVC	Emoções	RVC
Ansiedade	0	Gratidão.	0	Culpa	0
Sinceridade	0,5	Esperança	0	Vergonha	0
Justiça	0	Otimismo	0	Raiva	0
Modéstia	0	Confiança	0,75	Satisfação	0,75
Medo	0	Generosidade	0	Frustração	0
Sentimentalidade	0	Entusiasmo	0,75	Pessimismo	0
Dependência	0	Nervosismo	0	Concentração	0,99
Coragem	0,75	Tristeza	0	<i>Stress</i>	0,75
Autoconfiante	0,75	Orgulho	0	Tédio	0
Autocontrolo	0,75	Responsabilidade	0,99	Alegria	0
Autoestima	0	Felicidade	0	Paciência	0,75
Coesão e trabalho de equipa	0,99	Motivação	0,75	Euforia	0
Expressividade	0	Surpresa	0	Vivacidade	0,75
Flexibilidade	0,75	Confusão	0	Excitação	0
Empenho	0,75	Impotência	0	Receio	0
Perfeccionismo	0	Desespero	0	Fúria (Ira)	0
Prudência	0,75	Autopiedade	0	Fadiga	0
Empatia	0,75	Indignação	0		

Das respostas dadas pela comissão de validação e da reflexão com o orientador deste trabalho resultaram 17 emoções associadas às operações em áreas edificadas. O Quadro nº 1 ilustra os valores do RVC das respostas dadas pelos membros da comissão de validação ao questionário e consideradas para o trabalho de investigação.

1.2.2. Elaboração do inquérito

Esta secção visa a elaboração de um inquérito com vista a medir a ação do Comandante na gestão das emoções durante as operações em áreas edificadas. De acordo com Sarmiento (2008, p. 20-29) para que um inquérito seja fidedigno e permita uma medição rigorosa tem de ter a seguinte sequência de atividades:

- definição do grupo alvo e do inquirido;
- formulação do tipo de questões;
- pertinência do número de questões;
- organização das questões;
- caracterização física do questionário;
- teste de coerência e validação do questionário;
- elaboração do questionário definitivo, tendo em atenção a apresentação;
- dimensão da amostra e definição do processo da amostra;
- trabalho de campo e obtenção das respostas;
- codificação das perguntas do questionário e construção da base de dados;
- análise de dados.

A elaboração do inquérito obedeceu a rigorosos cuidados descritos na revisão da literatura. Para o efeito, foram considerados critérios de formulação objetiva, simplicidade, obtenção de itens relevantes, amplitude e abrangência do assunto em estudo e clareza. Os itens foram previamente validados por uma comissão de validação conforme se apresenta anteriormente.

O inquérito na sua versão preliminar foi constituído por uma **primeira parte** com os **dados sócio-demográficos**, que contém 8 questões sobre dados pessoais e experiência do inquirido, que permitem caracterizar, do ponto de vista estatístico e demográfico, a população em estudo.

A **segunda parte** do inquérito é constituído por 80 perguntas fechadas, que pretendem medir o nível de 17 emoções associadas às Operações em Áreas Edificadas mais os 3 fatores de critério para o desempenho superior.

A **terceira parte** do inquérito é constituído por 12 questões que pretendem medir o nível de proficiência quanto aos estilos de liderança (estilo diretivo, participativo e por delegação) adaptado de Vieira (2002) e Rouco (2012).

1.2.3. Validação do inquérito

A **versão preliminar do inquérito** de competências associadas à liderança e seus itens foram inicialmente validados quanto ao seu conteúdo por uma comissão de validação constituída por três especialistas, Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) Dias Rouco; Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) Proença Garcia e Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) Luís Bernardino da Academia Militar.

Para isso, foi solicitado aos peritos que se manifestassem relativamente à pertinência das questões e compreensão dos itens, examinando o entendimento simples e claro de cada um deles, de modo a permitir o estudo adequado do comportamento do item, da sua precisão e validade dos resultados. A análise e o contributo de cada revisor foram obtidos de forma direta e individual a fim de evitar influência de opiniões.

1.2.4. Inquérito final

Como ilustra o Apêndice C e D – Questionário Final, este foi constituído por uma primeira parte com os dados sócio-demográficos, com 8 questões sobre dados pessoais que permitiu caracterizar, do ponto de vista estatístico e demográfico, a população em estudo.

A partir da questão número 8 e tendo em conta a experiência de Operações em áreas edificadas procura-se estabelecer uma relação entre as respostas obtidas e as variáveis dependentes da segunda e terceira parte.

A segunda parte do inquérito é constituída por 80 perguntas fechadas que pretendem medir o nível das emoções nas Operações em Áreas Edificadas, juntamente com os fatores de critério no desempenho superior.

A terceira parte do inquérito é constituída por três estilos de liderança (diretivo, participativo e por delegação), que pretendem medir o nível de concordância resultante da ação dos Oficiais no exercício das suas funções. É importante referir que nesta última parte do questionário dado que é relativo aos estilos de liderança foi criado um questionário para aplicação a comandantes (ver Apêndice C - Questionário Final versão Comandante) e para aplicação aos subordinados (ver Apêndice D - Questionário Final versão Subordinado). A partir das respostas obtidas nesta parte, procura-se relacioná-las com as obtidas na segunda parte e diferenciar as que estão fortemente associadas às emoções identificadas.

1.2.5. Caracterização e dimensão da amostra

A população escolhida para o estudo foi o universo do Exército Português. O Exército é um ramo das Forças Armadas, dotado de autonomia administrativa, que se integra na administração direta do Estado, através do Ministério da Defesa Nacional.

De acordo com o Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR)⁵, os militares agrupam-se, por ordem decrescente de hierarquia, nas seguintes categorias: Oficiais, Sargentos e Praças.

Ainda de acordo com o EMFAR, os militares podem prestar serviço da seguinte forma: serviço efetivo nos quadros permanentes (QP), serviço efetivo em regime de contrato (RC), serviço efetivo em regime de voluntariado (RV) e serviço efetivo decorrente de convocação ou mobilização. Os militares, por sua vez, podem encontrar-se numa das seguintes situações: ativo, reserva e reforma.

O presente estudo contempla, Oficiais Capitães, Oficiais Subalternos e Sargentos do QP no ativo e pertencentes às Armas de Infantaria e Cavalaria, Praças da Classe no ativo em regime de contrato (RC) e regime de voluntariado (RV) e ainda agentes de

⁵ (Decreto-Lei n.º 236/99, de 25 de Junho, com as alterações e rectificações introduzidas pela Declaração de Rectificação n.º 10-BI/99, de 31 de Julho, Lei n.º 25/2000, de 23 de Agosto, Decreto-Lei n.º 232/2001, de 25 de Agosto, Decreto-Lei n.º 197-A/2003, de 30 de Agosto, Decreto-Lei n.º 70/2005, de 17 de Março, Decreto-Lei n.º 166/2005, de 23 de Setembro e Decreto-Lei n.º 310/2007, de 11 de Setembro.).

primeira, segunda e terceira classe do QP da polícia marítima que também têm um vasto leque de treino e operações desenvolvidas no âmbito de operações em áreas edificadas.

A população alvo desta investigação foi oriunda de diversas Unidades com propósito de conseguir uma amostra o mais real e válida possível. Para tal, foram realizados questionários a militares da Escola das Armas onde se desenvolvem diversos treinos de operações em Áreas Edificadas e onde se localiza o Centro de Excelência de Combate em Áreas Edificadas (CEDCAE), ao Curso de Promoção a Capitão (CPC) de Infantaria de forma a obter uma panóplia maior de líderes que já tenham tido experiência em Áreas Edificadas, a militares da Polícia do Exército, oriundos do Regimento de Lanceiros Nº2 em Lisboa devido á sua experiencia em controlo de tumultos que normalmente se desenrolam em ambiente urbano e se enquadram portanto em operações em Áreas Edificadas, a militares do Centro de Tropas Comando (CTC), pela sua vasta experiencia nesta vertente não só devido ao seu intenso treino na vertente de Áreas Edificadas, mas também pela sua experiencia em missões no estrangeiro enquadradas em operações em ambiente de Áreas Edificadas e ainda a polícia marítima, nomeadamente o grupo de ações táticas uma vez, que devido às suas ações em embarcações têm que recorrer a técnicas de operações em Áreas Edificadas e portanto estão também constantemente a treinar e a operacionalizar este tipo de operações. Foi possível realizar estes questionários graças a um esforço acrescido neste sentido bem como através da colaboração e disponibilidade por parte de todas estas unidades a quem este inquérito foi aplicado.

Deste modo a amostra desta investigação é composta por 149 militares (n=149)

1.3. Métodos e instrumentos utilizados

Após a receção de todos os questionários foi construída uma base de dados, numa fase inicial no *Microsoft Office Excel 2003* e depois transferida para o programa *Statistical Package for Social Sciences – SPSS*, versão 20.0 para *Windows*, com vista ao tratamento e análise estatística dos dados.

A partir dos resultados, as dimensões são caracterizadas através da estatística descritiva, quanto às médias (\mathbf{X}_m), dispersão (S), coeficiente de assimetria (g_1 - *Skewness*), coeficiente de achatamento (g_2 - *Kurtosis*).

Para verificar se existem diferenças significativas entre as subamostras e correlações entre as variáveis em estudo, é feita uma análise da normalidade (teste *Kolmogorov—Smirnov* ou o teste *Shapiro-Wilk* para amostras com um $n < 30$) e uma análise da homogeneidade (teste *Levene*) para poder optar pelos testes paramétricos ou não-paramétricos. No método da comparação múltipla de médias, para verificar se existem diferenças significativas entre as subamostras em estudo, utiliza-se o teste *post-hoc – Tukey*. Segundo Maroco (2003) o teste *Tukey* é o mais robusto a desvios à normalidade e homogeneidade das variâncias, enquanto que para amostras pequenas o teste de *Bonferroni* é dos mais potentes.

Para verificar se existem correlações entre as dimensões em estudo utiliza-se o coeficiente de correlação de *Pearson* entre as emoções, os estilos de liderança e o padrão de referência – (esforço extraordinário, eficácia e satisfação).

Capítulo 5

Apresentação, Análise e Discussão de Resultados

5.1. Introdução

Após a conclusão da fase de validação do questionário, da determinação da amostra e de uma definição relativa ao método de análise de dados utilizados e faz-se uma caracterização sociodemográfica dos inquiridos. De seguida, faz-se a análise descritiva das variáveis em estudo de cada uma das partes do questionário, não só respondendo às perguntas derivadas confirmando ou infirmando as hipóteses mas também confrontando os dados obtidos com os estudos experimentais referidos na revisão de literatura.

5.2. Caracterização sociodemográfica da amostra (n=149)

Como indicado anteriormente irá proceder-se agora à análise dos resultados obtidos, conforme o Apêndice E - Apresentação de resultados, a partir do tratamento efetuado às respostas da parte I do questionário. Desta forma foi possível caracterizar os inquiridos quanto: à Categoria, Arma ou Serviço, Cargo ou Função Atual, Unidade, Estabelecimento ou Órgão, Tipo regime de serviço efetivo⁶, Género, Idade e o nível de experiência em operações em Áreas Edificadas.

Relativamente à Categoria dos inquiridos verificamos que a grande maioria dos inquiridos foram da Categoria de Praças representados com uma percentagem de 73%; 11% de Sargentos; e 16% de Capitães e Subalternos, como ilustra a Figura nº 7.

No que toca à Arma ou Serviço dos inquiridos, podemos observar que a maioria dos militares inquiridos são pertencentes à Arma de Infantaria contendo 81% de todos

⁶ Lei n.º 174/99 de 21 de Setembro, DR n.º 221/1999 - I SÉRIE-A, LSM - Lei do Serviço Militar.

os inquiridos; 12% de Cavalaria e 7% da Polícia Marítima, como demonstra a Figura nº 8 do Apêndice E - Apresentação de resultados.

Em relação ao cargo ou função do inquirido verificamos que 40% dos inquiridos eram atiradores; 10% pertenciam a um pelotão de apoio; 10% eram comandantes de secção; 8% eram condutores; 7% eram Polícias do Exército; 7% eram Agentes; 7% eram Comandantes de Pelotão; 4% eram Comandantes de Companhia; 3% eram 2º Comandantes de Companhia; 1% eram Adjuntos do Oficial de Operação (Adj S3); 1% eram Sargentos de Pelotão; 1% eram Adjuntos de Recursos e 1% eram Adjuntos do Departamento de Avaliação, como está explanado na Figura nº 9 do Apêndice E - Apresentação de resultados.

Quanto á Unidade, Estabelecimento ou Órgão a que os militares inquiridos pertencem, estes estão divididos por: 52% dos inquiridos do CTC; 20% da Escola das Armas; 12% do Regimento de Lanceiros Nº2; 8% do Grupo de Ações Táticas; 3% do segundo Batalhão de Infantaria Mecanizado; 1% do primeiro Batalhão de Infantaria Mecanizado; 1% do Regimento de Infantaria nº13; 1% do Regimento de Infantaria nº15; 1% do segundo Batalhão de Infantaria Paraquedista/Regimento de Infantaria nº10 e ainda 1% pertencente ao CTOE, como descrito na Figura nº 10 do Apêndice E - Apresentação de resultados.

Respeitante ao tipo de regime de serviço efetivo ao qual pertencem os inquiridos estes dividiram-se em: 66% em RV/RC e 34% dos quadros permanentes, como indicado na Figura nº 11.

Relativamente ao género, todos os inquiridos eram de género masculino.

No que toca à idade, 87% tinha entre 21 e 30 anos; 11% entre 31 e 40 anos e 2% entre 41 e 50 anos, como refere a Figura nº 12 do Apêndice E - Apresentação de resultados.

E por fim olhando para o nível de experiência em Áreas Edificadas, verificamos que a maioria esmagadora dos inquiridos afirmou que tinha alguma experiência em Áreas Edificadas apresentando um percentagem de 89% do total da amostra, sendo que 10% afirmou ter muita experiência neste tipo de operações e 1% afirmou não ter nenhuma experiência, como está descrito na Figura nº 13 do Apêndice E - Apresentação de resultados.

5.3 Estatística descritiva das variáveis dependentes

De seguida irá proceder-se a uma análise descritiva dos resultados obtidos quanto às variáveis dependentes utilizadas no questionário final do trabalho, apresentando-se os quadros e gráficos de resultados, com a sua respetiva interpretação e discussão relativamente à estatística relativa às variáveis dependentes da liderança, das emoções e do desempenho superior.

Estas variáveis foram estudadas e analisadas a partir das respostas à Parte II e III dos questionários, dadas pelos comandantes, assim como pelos subordinados.

5.3.1 Análise descritiva das emoções, fatores critério e estilos de liderança – amostra total (n=149)

Nesta subsecção, apresentamos a análise descritiva quanto às emoções, fatores de critério e estilos de Liderança. Importa referir que inicialmente começou-se por chegar aos valores do *Alpha* de *Cronbach* (α) por forma a definir quais as dimensões que são mais consistentes e portanto as que realmente têm fiabilidade e apresentam correlações para conseguir responder aos objetivos do estudo.

Quadro nº 2 - Alfa de Cronbach aplicado a todas as dimensões (n=149)

	ACF	ACT	COR	EMP	CON	ENT	FLE	TRA	EPO	PRU	RES	MOT
α	-0,30	0,60	0,15	0,51	0,70	0,68	0,61	0,60	0,30	0,48	0,17	0,59
	CCT	STR	ANS	PAC	VIV	ESF	EFI	SAT	LPA	LPD	LDI	
α	0,72	0,75	0,82	0,65	0,65	0,57	0,76	0,70	0,79	0,75	0,76	

Legenda: ACF - Auto-confiança; ACT – Auto-controlo; COR – Coragem; EMP – Empatia; CON – Confiança; ENT - Entusiasmo; FLE – Flexibilidade; TRA – Trabalho de equipa e coesão; EPO - Empenho; PRU - Prudência; RES - Responsabilidade; MOT - Motivação; CCT - Concentração; STR - *Stress*; ANS - Ansiedade; PAC - Paciência; VIV - Vivacidade; ESF – Esforço Extraordinário; EFI - Eficácia; SAT - Satisfação; LPA – Liderança Participativa; LPD – Liderança por Delegação; LDI – Liderança Diretiva; α – Coeficiente de *Alpha* de *Cronbach*.

De um modo geral, um instrumento ou teste é classificado como tendo fiabilidade apropriada quando o α é pelo menos 0.70. Contudo, em alguns cenários de investigação das ciências sociais, um α de 0.60 é considerado aceitável desde que os resultados obtidos com esse instrumento sejam interpretados com precaução e tenham em conta o contexto. (Maroco & Garcia-Marques, 2006) Desta forma consideramos 0,60 como o valor de *Alpha de Cronbach*, para determinar quais as dimensões que apresentam bom coeficiente de *Alpha de Cronbach*.

Quadro nº 3- Estatística descritiva das dimensões de emoções, fatores critério e estilos de liderança (n= 149).

<u>Dimensões</u>	X_m	S	g_1	g_2
ACT	8.57	0.99	0.17	-0.66
CON	8.33	1.05	0.92	-0.95
ENT	8.27	1.09	-0.18	-0.54
FLE	8.56	0.98	1.13	-0.82
TRA	8.56	0.97	0.13	-0.58
MOT	7.58	1.27	1.78	-0.89
CCT	8.33	1.05	0.92	-0.95
STR	2.54	1.86	0.33	1.03
ANS	2.30	1.81	0.33	0.98
PAC	3.40	1.53	0.89	0.71
VIV	8.28	1.08	1.20	-0.88
ESF	8.39	0.97	1.01	-0.85
EFI	8.59	0.96	0.31	-0.67
SAT	8.44	1.01	2.11	-1.18
LPA	7.89	1.55	0.43	-0.84
LPD	8.03	1.31	1.70	-0.93
LDI	2.92	1.76	0.41	0.75

Legenda: ACF - Auto-confiança; ACT – Auto-controlo; COR – Coragem; EMP – Empatia; CON – Confiança; ENT - Entusiasmo; FLE – Flexibilidade; TRA – Trabalho de equipa e coesão; EPO - Empenho; PRU - Prudência; RES - Responsabilidade; MOT - Motivação; CCT - Concentração; STR - *Stress*; ANS - Ansiedade; PAC - Paciência; VIV - Vivacidade; ESF – Esforço Extraordinário; EFI - Eficácia; SAT - Satisfação; LPA – Liderança Participativa; LPD – Liderança por Delegação; LDI – Liderança Diretiva; X_m – Média da amostra; S – Desvio-padrão; g_1 – Coeficiente de achatamento (Kurtosis); g_2 – Coeficiente de assimetria (*Skewness*).

Analisando todos os valores do coeficiente de *Alpha de Cronbach* conseguimos determinar que as dimensões de ACT, COR, EMP, EPO, PRU, e RES, não apresentaram valores aceitáveis, pelo que, desta forma não serão considerados para o resto do estudo estatístico.

A partir do Quadro nº 3, que explica a resposta da amostra total dos inquiridos podemos verificar que a dimensão com média aritmética mais alta dentro das emoções é o Auto-controlo (ACT) com um valor mais elevado ($X_m = 8.57$), enquanto a dimensão Ansiedade (ANS) é a que apresenta um valor menor ($X_m = 2.30$).

Dentro dos fatores de critério apresentam todos médias bastante elevadas, sendo a dimensão que obteve média com maior valor, a dimensão eficácia (EFI) com um valor de $X_m = 8.59$, e a que obteve a menor média foi o Esforço (ESF), embora este também tenha uma média bastante elevada ($X_m = 8.39$).

Relativamente aos estilos de liderança podemos ver que no geral o Participativo e o por Delegação obtiveram médias aritméticas bastante elevadas ($X_m = 7.89$) e; ($X_m = 8.03$) respetivamente, ao contrário da Liderança Diretiva (LDI) que obteve uma média bastante baixa ($X_m = 2.92$).

5.3.2 Análise descritiva das emoções, fatores critério e estilos de liderança – quanto às categorias

Nesta subsecção faz-se uma análise descritiva por categorias das dimensões de emoções, fatores de critério e estilos de liderança quanto à perceção dos subordinados e dos seus comandantes.

Como se verifica na Figura nº 4, a categoria de Praças obtêm um valor mais alto de média aritmética face aos Sargentos e Oficiais Subalternos e Capitães na dimensão do trabalho de equipa e coesão ($X_m = 8.64$), na confiança ($X_m = 8.50$), entusiasmo ($X_m = 8.43$), flexibilidade ($X_m = 8.69$), motivação ($X_m = 7.89$), vivacidade ($X_m = 8.44$), esforço extraordinário (8.50), satisfação ($X_m = 8.53$), liderança participativa ($X_m = 8.09$) e liderança por delegação ($X_m = 8.10$), como podemos verificar na Quadro nº 7 do Apêndice E - Apresentação de resultados.

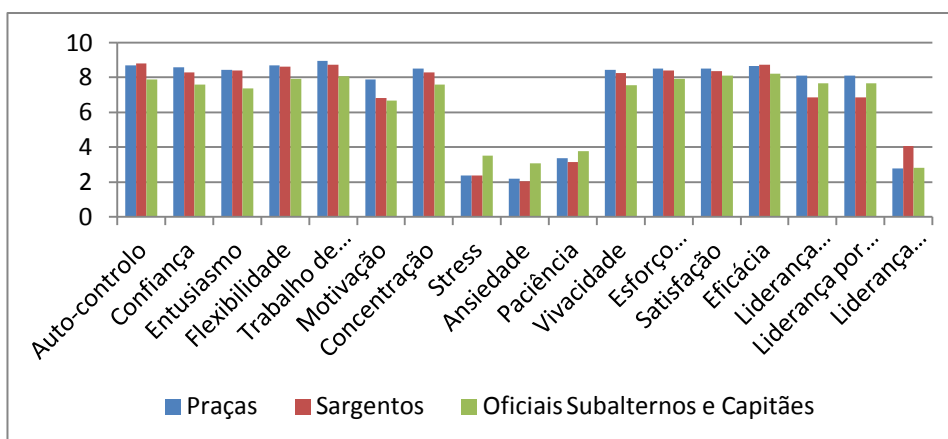


Figura nº 4 - Análise descritiva por categoria.

Já a categoria de Sargentos obtém maiores valores na dimensão auto-controlo ($X_m= 8.78$), eficácia ($X_m=8.71$) e liderança diretiva ($X_m=4.07$).

Na categoria de Oficiais Subalternos e Capitães obtivemos maiores valores na dimensão *stress* ($X_m=3.51$), ansiedade ($X_m= 3.05$) e paciência ($X_m= 3.77$).

As dimensões que obtiveram menores resultados nas três categorias foram, o *stress*, a ansiedade, a paciência precisamente todas as dimensões em que os Oficiais Subalternos e Capitães cotaram com valores mais elevados do que as restantes categorias e ainda a liderança diretiva que foi mais cotada pela categoria de Sargentos face às restantes.

5.3.3 Análise descritiva das emoções, fatores critério e estilos de liderança – quanto à experiência em operações em áreas edificadas

Nesta subsecção faz-se uma análise descritiva por categorias das dimensões de emoções, fatores de critério e estilos de liderança mediante a experiência do inquirido em áreas edificadas.

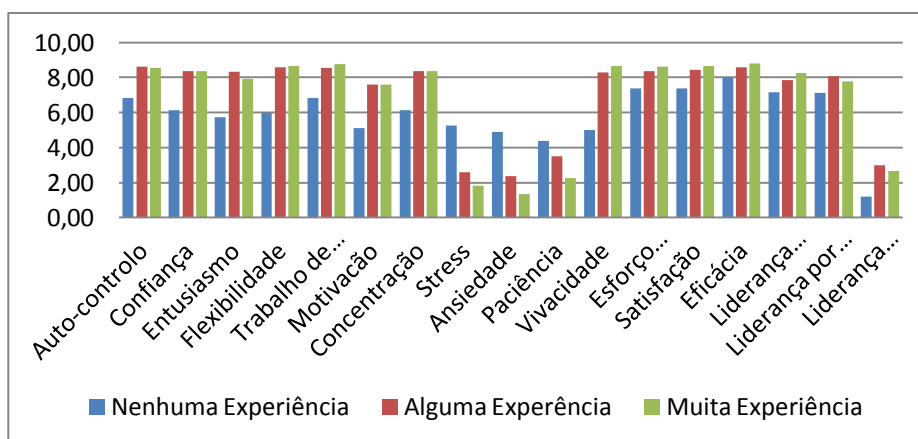


Figura nº 5 - Análise descritiva por experiência em operações em áreas edificadas.

Podemos verificar atendendo aos resultados explanados na Figura nº 5, e aos valores da Quadro nº 8 do Apêndice E - Apresentação de resultados, que os inquiridos que demonstravam ter muita experiência conotaram com maior média relativa face aos inquiridos com alguma experiência e com nenhuma, a dimensão flexibilidade ($X_m=8.67$), trabalho de equipa e coesão ($X_m=8.78$), vivacidade ($X_m=8.65$), esforço extraordinário ($X_m=8.63$), satisfação ($X_m=8.65$), eficácia ($X_m= 8.82$) e liderança participativa ($X_m=8.24$), e por outro lado conotaram com menor média as dimensões *stress* ($X_m=1.83$), ansiedade ($X_m=1.33$) e paciência ($X_m=2.25$).

Relativamente aos inquiridos que admitiram ter alguma experiência, evidenciam através das suas respostas uma média aritmética superior aos inquiridos com muita ou nenhuma experiência, nas dimensões confiança ($X_m=8.36$), entusiasmo ($X_m=8.34$), motivação ($X_m=7.62$), concentração ($X_m=8.36$), auto-controlo ($X_m=8.60$), liderança por delegação ($X_m=8.08$) e liderança diretiva ($X_m=2.98$).

Por sua vez, os inquiridos que afirmaram não ter nenhuma experiência em áreas edificadas destacaram-se com uma média aritmética superior aos inquiridos que afirmaram ter alguma ou muita experiência, nas dimensões *stress* ($X_m=5.25$), ansiedade ($X_m=4.90$), paciência ($X_m=4.38$) sendo que nas restantes dimensões foram aqueles que obtiveram menor média aritmética.

Em suma podemos afirmar que os valores dos inquiridos com muita ou alguma experiência têm valores bastante próximos, enquanto os inquiridos que afirmaram ter

nenhuma experiência são aqueles que mais variância demonstram em todas as dimensões relativamente aos restantes inquiridos.

5.3.4 Análise descritiva das emoções, critério e estilos de liderança – quanto à percepção do comandante e do subordinado.

Nesta subsecção faz-se uma análise descritiva por Categorias das Dimensões de Emoções, Fatores de Critério e Estilos de Liderança relativamente à percepção do comandante e do subordinado.

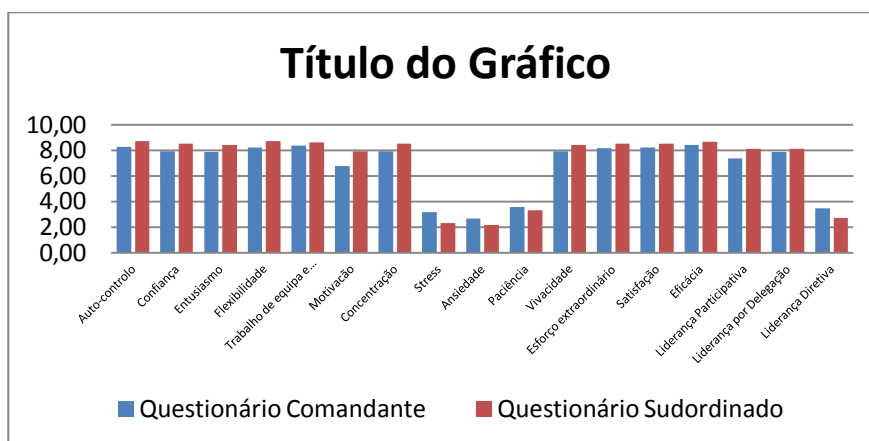


Figura nº 6 - Análise descritiva à percepção e auto-percepção.

Como podemos verificar através da Figura nº 6 e dos dados apresentados na Quadro nº 9 do Apêndice E - Apresentação de resultados, as respostas dos comandantes e dos subordinados não diferem muito. No entanto, os comandantes tiveram uma média aritmética superior precisamente naquelas dimensões que apresentam um valor negativo (ou seja abaixo de 5 valores, uma vez que a escala é de 0 a 10), sendo as dimensões o *stress* ($X_m=3.15$), *ansiedade* ($X_m=2.68$), *paciência* ($X_m=3.59$) e *liderança diretiva* ($X_m=3.45$).

Por outro lado os subordinados obtiveram uma maior média aritmética em todas as dimensões que obtiveram médias positivas (entre o 5 e o 10) ou seja, no auto-

controlo ($X_m=8.70$), confiança ($X_m=8.50$), entusiasmo ($X_m=8.42$), flexibilidade ($X_m=8.70$), trabalho de equipa e coesão ($X_m=8.64$), motivação ($X_m=7.89$), concentração ($X_m=8.50$), vivacidade ($X_m=8.43$), esforço extraordinário ($X_m=8.49$), satisfação (8.52), eficácia ($X_m=8.64$), liderança participativa ($X_m=8.10$) e liderança por delegação ($X_m=8.10$)

5.4. Caracterização dos estilos de liderança percebido pelos Comandantes e pelos Subordinados

Hipótese nº 1: Existem estilos de liderança específicos praticados pelos Oficiais Subalternos nas Operações nas Áreas Edificadas.

Tendo por base a hipótese nº 1, para verificar se existem diferenças de médias de valores entre a perceção dos estilos de liderança que o comandante pratica e o que realmente é percebido por parte dos subordinados, iremos avaliar as médias aritméticas nos diferentes estilos de liderança e de seguida compará-las com o objetivo de verificar aquelas que são mais concordantes, discordantes, positivas e negativas.

Quadro nº 4 - Estilos de Liderança percebidos pelos comandantes e pelos subordinados.

Estilos de Liderança	Auto Perceção dos Comandantes (n=42)				Perceção dos Subordinados (n=107)			
	X_m	S	Kurtosis	Skewness	X_m	S	Kurtosis	Skewness
Liderança Participativa	7,35	1,77	0,19	-0,66	8,10	1,41	0,18	-0,81
Liderança por Delegação	7,87	1,39	4,17	-1,39	8,10	1,28	0,46	-0,72
Liderança Direta	3,45	1,70	-0,46	0,32	2,72	1,74	1,15	0,98

Legenda: X_m – Média da amostra; S – Desvio-padrão; g_1 – Coeficiente de achatamento (Kurtosis); g_2 – Coeficiente de assimetria (*Skewness*).

Como podemos observar no Quadro nº 4, tanto os comandantes como os subordinados percebem que o estilo de liderança mais correto e propício a ser

utilizado em áreas edificadas é a liderança participativa e a liderança por delegação, e a menos utilizada ou a que deve ser utilizada menos vezes a liderança diretiva.

Deste modo a média aritmética tanto percebida pelos comandantes como pelos subordinados é bastante próxima uma da outra, sendo a liderança participativa é a mais percebida pelos subordinados como aquela que mais se utiliza em operações em áreas edificadas ($X_m=8.10$), relativamente aos comandantes embora estes também tenham uma média aritmética alta ($X_m=7.35$).

Relativamente à liderança por delegação, tanto os comandantes como os subordinado percebem que esta deve ser um dos estilos que mais vezes se deve utilizar neste tipo de operações, pois ambos obtiveram uma média aritmética bastante alta e próxima (comandantes $X_m=7.87$; Subordinados $X_m=8.10$).

A liderança diretiva foi bastante desvalorizada neste tipo de operações. No entanto os Comandantes tiveram uma média aritmética que embora baixa era maior do que a média aritmética dos Subordinados (comandantes $X_m=3.45$; subordinados $X_m=2.72$).

Como Vieira (2002) afirma, os estilos variam de líder para líder e o estilo mais apropriado para a prática da liderança acaba por ser aquele que mais se adapta ao próprio comandante e que lhe proporciona uma melhor liderança e neste caso através da análise dos dados estatísticos podemos concluir que os estilos mais indicados para utilizar em contexto de operações em áreas edificadas são a liderança participativa e liderança por delegação.

O estilo de liderança por delegação assume particular relevância neste contexto, tendo em conta que os grupos de combate estão na maior parte das vezes isolados, por isso deve ser-lhes dada a autonomia para tomar decisões em tempo oportuno.

Desta forma, atendendo aos resultados explanados no Quadro nº 4 podemos confirmar totalmente a hipótese nº1, uma vez podemos identificar a Liderança participativa e a Liderança por delegação como os estilos de liderança específicos utilizados em operações em Áreas Edificadas pelos Oficiais Subalternos.

5.5. Diferenças significativas entre as emoções percebidas pelas diferentes categorias de militares

Hipótese nº 2: Existem diferenças significativas entre as emoções que as diferentes categorias dos militares sentem durante as Operações em Áreas Edificadas.

Tendo por base a hipóteses nº 2, para verificar se existem diferenças significativas entre as emoções que as diferentes categorias sentem durante as operações em áreas edificadas, procedeu-se recorrendo ao método da comparação múltipla de médias, teste *post-hoc* – *Tukey*, conforme é ilustrado na Tabela nº 4.

Tabela nº 4 - Diferenças significativas entre as emoções que as diferentes categorias sentem.

Variáveis dependentes - emoções			Sig. (*)
Confiança	Praças	Oficial Subalterno e Capitães	0,000
Entusiasmo	Praças	Oficial Subalterno e Capitães	0,000
	Sargentos	Oficial Subalterno e Capitães	0,006
Flexibilidade	Praças	Oficial Subalterno e Capitães	0,001
Trabalho de Equipa e Coesão	Praças	Oficial Subalterno e Capitães	0,028
Motivação	Praças	Sargentos	0,002
		Oficial Subalterno e Capitães	0,000
Concentração	Praças	Oficial Subalterno e Capitães	0,000
<i>Stress</i>	Oficial Subalterno e Capitães	Praças	0,020
Vivacidade	Praças	Oficial Subalterno e Capitães	0,001
Auto-controlo	Praças	Oficial Subalterno e Capitães	0,001
	Sargentos	Oficial Subalterno e Capitães	0,010

(*) Relação significativa para $\rho < 0,05$.

Neste contexto, como ilustra a Tabela nº 4 verifica-se, com $\rho < 0,05$, que existem diferenças significativas entre as emoções sentidas pelas Praças e Sargentos relativamente aos Oficiais Subalternos e Capitães em 9 das 11 emoções consideradas em estudo.

Podemos verificar que as Praças sentem como mais importante para as operações em áreas edificadas que os Oficiais Subalternos e Capitães a confiança ($\rho=0,000$), o

entusiasmo ($\rho=0,000$), a motivação e a concentração ($\rho=0,000$) e as menos acentuadas, com valores ainda assim bastante baixos, verificam-se no trabalho de equipa e coesão ($\rho=0,028$) e no *stress* ($\rho=0,020$).

Relativamente às diferenças significativas entre as emoções que os Sargentos e os Oficiais Subalternos e Capitães sentem, estas estão mais vincadas no auto-controlo ($\rho=0,010$) e no entusiasmo ($\rho=0,006$).

Estes resultados vão de encontro com os vários autores referidos na revisão de literatura. A publicação *The Armed Forces Officer* do U.S.Army (2006c) refere que os soldados esperam seguir os seus líderes até à vitória através da confiança por estes transmitida. Já no que toca ao entusiasmo, tomando as palavras de Kleef, Homan, Beersma e Knippenger (2010) podemos comprovar a necessidade que os líderes devem ter para incutir o entusiasmo nos seus subordinados por forma também, a gerar uma motivação que no entender de Goleman (2001) está fortemente ligada com o desempenho no trabalho.

Uma vez estarmos a falar de operações em áreas edificadas e face ao ambiente diversificado e complexo a que os homens estão sujeitos (Glenn, 2002) é necessária também uma grande flexibilidade, para que uma força se possa adaptar às contingências naturais das áreas edificadas (Zugec & Korabik, 2004) e concentração para resolver esses problemas e cumprir com eficácia as tarefas-chave (Evangelista, 1988).

Outra das emoções que as Praças consideram sentir mais relativamente aos Oficiais Subalternos e Capitães nas operações em áreas edificadas é o trabalho de equipa e coesão, que se reflete na tese de Ellis e Martin (2006) quando afirmam que esta emoção é inversamente proporcional ao tamanho da unidade. Sendo normalmente uma força de que opera em operações em áreas edificadas organizada em pequenos grupos é natural que as praças sintam uma maior necessidade de criar esta emoção uma vez que são os próprios que as vão constituir maioritariamente.

Por fim, o *stress* na opinião dos Oficiais, está mais presente na sua Categoria do que na das Praças, devido à tomada de decisão inerente à função de comandante. Segundo o U.S.Army (2009) as operações em áreas edificadas pode causar bastantes baixas pelo desgaste psicológico e *stress* provocado neste tipo de ambiente.

Deste modo, a hipótese nº2, confirma-se parcialmente, pois olhando para os resultados da tabela nº4, apesar de existir diferenças significativas entre as emoções sentidas pelas Praças e dos Oficiais Subalternos, essa diferença não é tão acentuada dos Sargentos para os Oficiais Subalternos.

5.6. Correlações significativas entre os estilos de liderança e as emoções percebidas pelos subordinados

Hipótese nº 3: Existe uma relação entre os estilos de liderança e as emoções induzidas nos subordinados.

Tendo em conta a hipótese nº 3, com o objetivo de verificar se existem relações significativas entre as dimensões dos Estilos de Liderança e das emoções, procedeu-se à análise dos coeficientes de correlação se *Pearson* entre as mesmas.

Quadro nº 5 - Matriz de correlações entre os estilos de liderança e as emoções induzidas nos subordinados.

	Liderança Participativa	Liderança por Delegação	Liderança Diretiva
Confiança	0,30 ^{**}	0,42 ^{**}	-0,21
Entusiasmo	0,14	0,34 ^{**}	-0,10
Flexibilidade	0,18 [*]	0,32 ^{**}	-0,19 [*]
Trabalho de Equipa e Coesão	-0,01	,238 ^{**}	-0,12
Motivação	0,33 ^{**}	0,37 ^{**}	-0,30 ^{**}
Concentração	0,30 ^{**}	0,41 ^{**}	-0,21 [*]
Stress	-0,06	-0,22 ^{**}	0,28 ^{**}
Ansiedade	-0,03	-0,20 [*]	0,22 ^{**}
Paciência	-0,11	-0,19 [*]	0,29 ^{**}
Vivacidade	0,25 ^{**}	0,36 ^{**}	-0,15
Auto-controlo	,072	,31 ^{**}	-,095

(^{**}) A correlação é significativa para $\rho < 0,01$.

(^{*}) A correlação é significativa para $\rho < 0,05$.

Desta forma, atendendo aos dados da Quadro nº5 do coeficiente de correlação de *Pearson* para $\rho < 0,01$ e para $\rho < 0,05$, podemos constatar que :

Em relação ao estilo de liderança participativa verificamos que está forte e positivamente correlacionada com a motivação, confiança, concentração, vivacidade e ligeiramente com a flexibilidade.

No que diz respeito ao estilo de liderança por delegação verifica-se que está forte e positivamente correlacionada com a confiança, a concentração, a motivação, a vivacidade, o entusiasmo, a flexibilidade, o auto-controlo, o trabalho de equipa e

coesão, e correlaciona-se forte e negativamente com o *stress* e ligeiramente com a ansiedade e a paciência.

Relativamente à liderança diretiva esta correlaciona-se forte e positivamente com a paciência, o *stress* e a ansiedade e correlaciona-se forte e negativamente com a motivação e ligeiramente com a concentração e a flexibilidade.

Com base nos dados apresentados podemos ainda constatar que o estilo de liderança mais relacionado com as emoções é a liderança por delegação, e as emoções que estão correlacionadas com todos os estilos de liderança são a motivação e a concentração, apesar de estas estarem correlacionadas negativamente com a liderança diretiva.

O facto de o ambiente em áreas edificadas ser bastante complexo e do dispositivo das forças ser normalmente de pequenos efetivos, leva o comandante a ter de optar pelos estilos de liderança por delegação e participativos por forma a dar mais autonomia aos seus homens visto que não consegue estar efetivamente com os homens durante o decorrer das ações. Para estes estilos de liderança surtirem efeito é natural que os militares tenham de estar dotados de certas emoções como explanado nos dados acima descritos.

Assim, podemos confirmar totalmente a hipótese nº3, dado que conseguimos identificar fortes relações entre cada um dos estilos de liderança e as emoções.

5.7. Correlações significativas entre as emoções e os fatores de critério percebidas pelos subordinados

Hipótese nº 4: Existe uma relação entre as emoções e o esforço extraordinário, eficácia e satisfação.

Tendo em conta a Hipótese nº 4, com o objetivo de verificar se existem relações significativas entre as dimensões das emoções e dos fatores de critério (Esforço Extraordinário, da Eficácia e Satisfação), procedeu-se á análise dos coeficientes de correlação se *Pearson* entre as mesmas.

Através da análise dos dados das correlações de *Pearson*, entre as emoções e os fatores de critério, explanados no Quadro nº 6, podemos verificar que existe uma correlação positiva ou negativa entre todas as emoções e os fatores de critério.

Verifica-se que existe uma correlação forte positivamente para $\rho < 0,01$, entre as dimensões confiança, entusiasmo, flexibilidade, trabalho e equipa e coesão, motivação, concentração, vivacidade e auto-controlo e qualquer um dos fatores de critério, quer seja o esforço extraordinário, a satisfação ou a eficácia, e existe uma correlação negativa entre as dimensões *stress*, ansiedade e paciência, e os mesmo fatores de critério.

Na prática, estes dados explicam que para a um indivíduo ou um coletivo ter um desempenho superior têm que fomentar todas aquelas emoções que estão correlacionadas positivamente com os fatores de critério e devem evitar as emoções que estão correlacionadas negativamente.

Quadro nº 6 - Matriz de correlações entre as emoções e o esforço extraordinário, eficácia e satisfação

	Esforço Extraordinário	Satisfação	Eficácia
Confiança	0,47**	0,60**	0,67**
Entusiasmo	0,56**	0,48**	0,58**
Flexibilidade	0,58**	0,63**	0,70**
Trabalho de Equipa e Coesão	0,55**	0,63**	0,68**
Motivação	0,45**	0,52**	0,46**
Concentração	0,47**	0,59**	0,67**
<i>Stress</i>	-0,30**	-0,41**	-0,41**
Ansiedade	-0,30**	-0,53**	-0,48**
Paciência	-0,22**	-0,37**	-0,32**
Vivacidade	0,61**	0,56**	0,70**
Auto-controlo	0,53**	0,57**	0,66**

(**) A correlação é significativa para $\rho < 0,01$

É de realçar que todas as correlações esplanadas na Quadro nº 6 são todas bastante fortes o que confirma a Hipótese nº 4 de que existem relações entre as emoções e o esforço extraordinário, a satisfação e a eficácia.

Portanto, a hipótese 4 confirma-se totalmente, uma vez que existem fortes correlações entre todas as emoções consideradas e os fatores de critério como se pode constatar no Quadro nº6.

Capítulo 6

Conclusões e Recomendações

6.1. Introdução

Neste último capítulo vai-se proceder à confirmação ou infirmação das hipóteses previamente formuladas, responder às perguntas derivadas e à pergunta de partida.

Seguem-se depois as conclusões, nas quais se procura estabelecer uma relação entre os resultados a que chegamos e a questão central inicialmente formulada. Apresenta-se ainda uma reflexão crítica às limitações e virtualidades da presente investigação.

Finalmente, fazem-se algumas recomendações e sugestões como propostas para futuras investigações neste domínio de análise.

6.2. Hipóteses

Hipótese nº 1: Existem estilos de liderança específicos praticados pelos Oficiais Subalternos nas Operações nas Áreas Edificadas.

A hipótese nº1 **confirma-se totalmente**, dado que tanto os subordinados como os Oficiais consideram que os estilos de liderança específicos a utilizar em Operações em Áreas Edificadas são a liderança participativa e a liderança por delegação.

Hipótese nº 2: Existem diferenças significativas entre as emoções que as diferentes categorias dos militares sentem durante as operações em áreas edificadas.

A hipótese nº2 **confirma-se parcialmente**, pois foi possível através da análise dos dados, verificar que na categoria de Praças as emoções sentidas são significativamente diferentes das emoções sentidas pelos Oficiais Subalternos e

capitães. No entanto, essas diferenças não são tão acentuadas entre a categoria de Sargento e Oficiais Subalternos e Capitães.

Hipótese nº 3: Existe uma relação entre os estilos de liderança e as emoções induzidas nos subordinados.

A hipótese nº 3 **confirma-se na sua totalidade**, uma vez que através da análise dos dados verificamos existe uma forte relação entre as emoções e cada um dos estilos de liderança.

Hipótese nº 4: Existe uma relação entre as emoções e o esforço extraordinário, eficácia e satisfação.

A hipótese nº 4 **confirma-se totalmente** pois atendendo aos resultados da análise estatística podemos observar relações entre todas as emoções consideradas e os fatores de critério esforço extraordinário, eficácia e satisfação.

6.3. Verificações das perguntas derivadas

Pergunta derivada 1: Quais os estilos de liderança praticados pelos Oficiais Subalternos em Operações nas Áreas Edificadas?

De acordo com os resultados obtidos, e mediante as operações em áreas edificadas e o contexto em que está inserido esse tipo de combate, os comandantes e os subordinados consideram que a liderança participativa ou a liderança por delegação são os estilos que levam uma força a desempenhos superiores. Já relativamente ao estilo de liderança Diretivo, este obteve valores muito baixos de média aritmética, tanto no questionário de comandantes, que percecionava o próprio estilo de liderança que o próprio comandante emprega, como no questionário de Subordinados que percecionava o estilo de liderança utilizado pelo seu líder do ponto de vista dos Subordinados.

Pergunta derivada 2: Quais as emoções que as diferentes categorias de militares sentem em Operações em Áreas Edificadas?

As diferenças significativas nas emoções sentidas pelas Praças e Oficiais Subalternos e Capitães são identificadas na confiança, no entusiasmo, na motivação e na

concentração e as menos acentuadas, com valores ainda assim bastante baixos, verificam-se no trabalho de equipa e coesão e no *stress*. Apesar das Praças passarem pelas mesmas emoções que as restantes categorias são estas que, pelo facto de estarem na frente do combate, principalmente no contexto de operações em áreas edificadas, onde o combate é deveras desgastante física e psicologicamente, que apresentam valores bastante superiores nas emoções sentidas neste tipo de operações.

No que concerne às diferenças significativas nas emoções sentidas pelos Sargentos e pelos Oficiais Subalternos e Capitães, estas verificam-se essencialmente no entusiasmo e no auto-controlo, mostrando deste modo que estas emoções são, do ponto de vista dos Sargentos mais importantes para as operações em áreas edificadas do que para os Oficiais Subalternos e Capitães as consideram.

Pergunta derivada 3: Qual a influência dos estilos de liderança nas emoções dos subordinados?

Através dos resultados obtidos, podemos apurar que o estilo de liderança participativo está diretamente correlacionado com a existência da motivação, da confiança, a concentração, a vivacidade e ainda se relaciona um pouco com a flexibilidade.

No que respeita à liderança por delegação podemos verificar que esta apresenta uma forte relação entre a confiança, a concentração, a motivação, a vivacidade, o entusiasmo, a flexibilidade, o auto-controlo, o trabalho de equipa e coesão, e ainda concluimos que a existência de *stress*, ansiedade e paciência são desfavoráveis para a boa condução deste estilo de liderança.

Finalmente através da análise dos dados, podemos concluir que a liderança diretiva está fortemente ligada com a paciência, o *stress* e a ansiedade e estabelece uma ligação negativa com a motivação, a concentração e flexibilidade.

Em termos práticos podemos afirmar que esta relação entre as emoções e cada um dos estilos de liderança confirma a hipótese anteriormente sugerida. Em operações em áreas edificadas mediante o estilo de liderança utilizado pelo comandante, este deverá promover cada um das emoções associadas a esse mesmo estilo, por forma a conseguir maior eficácia neste tipo de operações.

Pergunta derivada 4: Qual a influência das emoções no esforço extraordinário, eficácia e satisfação?

Atendendo aos resultados obtidos, conseguimos verificar que a confiança, o entusiasmo, a flexibilidade, o trabalho de equipa e coesão, a motivação, a concentração, a vivacidade e o auto-controlo contribuem de forma bastante positiva para o desempenho superior como um todo e em especial para o esforço extraordinário, a eficácia e a satisfação

Na mesma abordagem das relações entre as emoções e o esforço extraordinário, a eficácia e a satisfação, podemos ainda concluir que o *stress*, a ansiedade e a paciência apresentam uma correlação bastante negativa para o desempenho superior.

Desta forma podemos afirmar que para a existência de um desempenho superior por parte de um força que opere em operações em áreas edificadas, o comandante deve ter o cuidado de inculcar nos seus subordinados confiança, entusiasmo, flexibilidade, trabalho de equipa e coesão, motivação, concentração, vivacidade e auto-controlo e deve evitar e desencorajar o *stress*, a ansiedade e a paciência.

6.4. Resposta à pergunta de partida

Pergunta de partida: De que forma é que as os estilos de liderança do comandante afetam as emoções e o desempenho dos subordinados durante as operações em áreas edificadas?

Como resposta à pergunta de partida, e após a análise de todos os dados tratados nesta investigação, podemos identificar certos estilos de liderança que são eficazes em operações em áreas edificadas, sendo estes a liderança participativa e liderança por delegação. Dentro destes estilos existem certas emoções que estão presentes e latentes a cada um destes estilos que por sua vez devem ser evitados outros como o *stress*, a ansiedade e a paciência que está diretamente ligada ao estilo de liderança diretivo, que segundo os dados desta investigação não deve ser utilizada em operações em áreas edificadas devido à tipologia de operação e organização que uma força de CAE emprega nas suas missões.

A Liderança participativa fomenta a motivação, a confiança, a concentração, a vivacidade e a flexibilidade. A liderança por delegação deve fomentar a confiança, a

concentração, a motivação, a vivacidade, o entusiasmo, a flexibilidade, o auto-controlo e o trabalho de equipa e coesão, e evitar o *stress*, a ansiedade e a paciência.

Desta forma podemos dizer que mediante a utilização de determinados estilos de liderança, o comandante pode incutir certas emoções que, desta forma vão contribuir exponencialmente para o desempenho superior por parte dos subordinados e conseqüentemente de toda a força, tendo em conta que o esforço extraordinário, a eficácia e a satisfação também são prejudicados quando existe a implementação do *stress*, da ansiedade e da paciência.

6.5. Conclusões finais

Considerando os objetivos do presente trabalho de investigação e com base na revisão de literatura, na análise e discussão dos resultados apresentados deve-se salientar os seguintes aspetos conclusivos, que demonstram a importância e contributo desta investigação, sendo eles:

No que concerne aos estilos de liderança mais utilizados pelos Oficiais Subalternos em Operações em Áreas edificadas, verifica-se os estilos de liderança mais latentes e que na opinião dos inquiridos mais devem ser utilizados em Operações em Áreas Edificadas são a liderança participativa e liderança por delegação, enquanto a liderança diretiva obteve valores bastante baixos.

Relativamente às emoções mais latentes às operações em Áreas Edificadas, e que concorrem diretamente para a eficácia, satisfação e esforço extraordinário são confiança, o entusiasmo, a flexibilidade, o trabalho de equipa e coesão, a motivação, a concentração, a vivacidade e o auto-controlo, porém não se deve incutir o *stress*, a ansiedade ou paciência neste tipo de operações com o objetivo de não prejudicar o desempenho da força.

Na prática, o comandante de uma Força que opere no âmbito de operações em áreas edificadas, deve adaptar a sua forma de liderar à situação e ambiente. Assim sendo, devido á tipologia do ambiente urbano o líder deve optar, com base nos resultados desta investigação por um estilo de liderança por delegação ou participativo, uma vez que são estas que estão mais diretamente ligadas ao desempenho superior, e deve evitar utilizar o estilo de liderança diretivo que promove baixos níveis de

desempenho. Indo de encontro ainda ao comportamento do comandante neste tipo de operações, este deve promover diversas emoções entre as quais a confiança, o entusiasmo, a flexibilidade, o trabalho de equipa e coesão, a motivação, a concentração, a vivacidade e o auto-controlo pois estas emoções concorrem diretamente para o desempenho superior da força. Por outro lado deve evitar a presença de *stress*, ansiedade e paciência pois estas concorrem para um mau desempenho e por conseguinte a possibilidade e baixas em combate, não só por motivos físicos mas também psicológicos, e o incumprimento da missão.

6.6. Limitações de investigação

A principal limitação e entrave encontrado nesta investigação, foi a realização do questionário que demorou bastante tempo a realizar devido à falta de investigações na área das emoções associadas ao desempenho.

Outra limitação, prende-se com a limitação do número de páginas imposto, não sendo assim possível fazer o estudo de um conjunto mais abrangente, quer da liderança quer principalmente das emoções.

6.7. Recomendações e sugestões

Seria interessante e pertinente aplicar o questionário a outros Ramos das Forças Armadas Portuguesas, nomeadamente a Marinha e Força Aérea, e mesmo outras Forças de Segurança como a GNR ou a PSP, para se poder estabelecer comparações e retirar conclusões de quais os estilos de liderança e emoções que mais se evidenciam nos Oficiais Subalternos e, que mais promovem a satisfação, eficácia e esforço extraordinário.

Bibliografia

- Andrew, R. (1963). *The origin and evolution of the calls and facial expressions of the primates*. London: Behavior.
- Bass, B. M. (1960). *Leader, psychology, and organizational behaviour*. New York: Harper.
- Bennis, W. (2007). The Challenges of Leadership in the Modern World. Introduction to the Southern California. *American Psychologist*. Vol.62, No. 1, pp. 2-5.
- Bennis, W., Ball, P., Crew, V., Keyes, A. & Brown, A. (2004). *Leadership Defined*. Insight Publishing Company.
- Bligh, M. (2011). Personality Theories of Leadership. *Encyclopedia of Group & Intergroup Relations*: SAGE Publications.
- Boyatzis, R.. (1982). *The competent: a model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Brief, A. & Weiss, M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*. Vol 53, pp. 279–307.
- Chester, I. (1985). *The functions of the executive* Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Clippinger, J. (1999). *The Biology of Business: Decoding the Natural Laws of Enterprise*. Boston: Jossey Bass.
- Cox, T. & Ferguson, E. (1991). *Individual differences, stress and coping*. In Cooper, C., Payne, R. *Personality and Stress*. Chichester: Wiley and Sons.
- Darwin, C. (1872). *The Expression of the Emotions in Man and Animals*. London: John Murray.

- Desch, M. (2001). *Soldiers in Cities: Military Operations on Urban Terrain*. Strategic Studies Institute. U.S.Army War College.
- Diefendorff, J., Richard, E. & Yang, J. (2008). Linking emotion regulation strategies to affective events and negative emotions at work. *Journal of Vocational Behavior*. Vol 73, pp. 498-508.
- Dolenc, P., Tušak, M., Dimec, T. & Pišot, R. (2008). Anxiety, emotional regulation and concentration during a 35-day bed rest. *Review of Psychology*. Vol. 15, No 1-2, pp. 11-16.
- Donnelly, J., Gibson, J. & Ivancevich, J. (2000). *Administração: princípios de gestão empresarial*. (10.^a ed.) (E. Abreu & M. Valle, Trad.). Lisboa: McGraw-hill.
- Ekman, P. (1992). Are There Basic Emotions? *Psychological Review*. Vol.99, No. 3. pp. 550-553.
- Ellis, J. & Martin, M. (2006). Human behavior representation of military teamwork. Thesis. California: Naval Postgraduate School.
- Evangelista, M. (1988). How the United States and the Soviet Union Develop New Military Technologies. *Sources of Military Doctrine*. p.54.
- Evans, M. (1970) Effects of supervisory behavior on the path-goal relationship. *Organizational behavior and human performance*, Vol. 55, pp.277-298.
- Fiedler, F. E. (1964). *A contingency model of leadership effectiveness*. In L. Berkowitz. *Advence in experimental social psychology*. New York: Academic Press.
- Fredrickson, B. (2001). The Role of Positive Emotions in Positive Psychology. *American Psychologist*. Vol. 56, 3, pp. 218-226.
- Fredrickson, B. (2012). Positive Emotions Broaden and Build. *Advances on Experimental Social Psychology*. Vol 47, pp. 1-86.
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., & Konopaske, R. (2006). *Organizações: Comportamentos, estruturas e processos*. São Paulo: McGraw-Hill.

- Glenn, R. (2002). Urban Combat is Complex. *U.S.Naval Institute Proceedings*. Vol 2 pp. 62-64.
- Goleman, D. (1996). *Inteligência Emocional*. Lisboa: Círculo de Leitores.
- Goleman, D. (2001). Emoções que Curam com Dalai Lama. Lisboa: consórcio Rocco – Temas e debates.
- Gooty, J., Connelly, S. Griffith, J. & Gupta, A. (2010). Leadership, affect and emotions: A state of the science review. *The Leadership Quarterly*. Vol 21, pp. 979-1004.
- Gratch, J. & Marsella, S. (2003). Fight the Way You Train: The Role and Limits of Emotions in Training for Combat. *The Brown Journal of World Affairs*. Vol X, Issue 1.
- Hannagan, T (1995). *Management Concepts and Practices*. 2nd Edition. London: Pitman Publishing.
- Haselton, M. & Ketelaar, T. (2005). Irrational Emotions or Emotional Wisdom? *The Evolutionary Psychology of Emotions and Behavior*. Vol 1, pp. 1-21
- Helmus, T. & Glenn, R. (2005). *Steeling the Mind: Combat Stress Reactions and Their Implications for Urban Warfare*. Santa Monica: Rand Corporation.
- Hersey, P. & Blanchard, K. (1986) *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. Trad. Edwino A. Royer. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária.
- Hochschild, A. (2003). *The Managed Heart*. London: University of California Press, Ltd.
- House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, pp. 321-328.
- Hur, Y., Berg, P. & Wilderom, C. (2011). Transformational leadership as a mediator between emotional intelligence and team outcomes. *The Leadership Quarterly*. Vol 22, pp. 591-603.

- Kleef, G., Homan, A., Beersma, B. & Knippenberg, D. (2010). On angry leaders and agreeable followers: How leaders' emotions and followers' personalities shape motivation and team performance. *Psychological Science*. Vol. 21, pp. 1827-1834.
- Kaufmann, S. (1996). *The Art of War , The Definitive Interpretation of Sun Tzu's Classic Book of Strategy for the Martial Artist*. Boston: Turtle Publishing.
- Lawshe, C. (1975). A Quantitative Approach to Content Validity. *Personnel Psychology*. Vol 38, pp. 563-575.
- Lewis, M., Haviland-Jones, J. M., & Barrett, L. F. (2008). *Handbook of emotions* (3rd ed.). New York: Guilford.
- Leitão, D., Rosinha, A. (2007). *Manual de ética e liderança – uma visão militar e académico* (1.ª ed.). Lisboa: Academia Militar.
- Maroco, J. (2003). *Análise estatística com utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Maroco, J. & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório Psicologia*, 4, 65-90.
- Marshal, Tom. (2003). *Understanding Leadership*. Baker Book House Co.
- Martinet, M. (1981). *Teoria das Emoções, Introdução à Obra de Henri Wallon*. Lisboa: Moraes editores.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competences rather than for intelligence. *American Psychologist Journal*, 20, pp. 321-333.
- Muniz, M., Primi, R. & Miguel, F. (2007). Investigação da inteligência emocional como fator de controlo do stress em guardas municipais. *Psicologia: Teoria e Prática*. Vol 9 (1), pp. 27-41.
- Pedler, M., Burgoyne, J. & Boydell. T. (2010). *A Manager's guide to Leadership*. Glasgow: McGraw-Hill.

- Rouco, J. (2012). *Modelos de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar*. Tese de doutoramento em gestão. Lisboa: Universidade Lusíada de Lisboa.
- Sarmiento, M. (2008). *Guia Prático sobre a Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses de Doutoramento, Dissertações de Mestrado e Trabalhos de Investigação Científica*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia Científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Sartre, J. (1972). *Esboço de uma Teoria de Emoções*. Lisboa: Editorial Presença.
- Scheuch, K. (1996). *Stress and resources at work in a changing society*. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag, pp. 95-109.
- Soloman, R. (1995). *A Passion for Justice Emotion and Origins of the Social Contract*. Lanhan, Maryland: Rowman & Littlefield Publishers, Inc.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Thiel, C., Connelly, S. & Griffith, J. (2012). Leadership and emotion management for complex tasks: Different emotions, different strategies. *The Leadership Quarterly*. Vol 23, pp. 517-533.
- Tourish, D., & Pinnington, A. (2002). *Transformational leadership, corporate cultism, and the spirituality paradigm: An unholy trinity in the workplace?* *Human Relations*, 55(2), pp. 147-172.
- Trichas, S., & Schyns, B. (2012). The face of leadership: Perceiving leaders from facial expressions. *The Leadership Quarterly*, Vol. 23, pp. 545–566.
- U.S.Army. (1990). *Military Leadership – FM22-100*. Department of the Army: Washington D.C.

- U.S. Army. (1999). Army leadership: Be, Know, do – FM 22-100. *Department of the Army*: Washington D.C.
- U.S. Army. (2006a). Army leadership: Competent, confident, and agile – FM 6-22. *Department of the Army*: Washington D.C.
- U.S. Army. (2006b). Urban Operations FM 3-06. *Department of the Army*: Washington D.C.
- U.S.Army, (2006c). The Armed Forces Officer. *Department of Defense*: Washington D.C.
- U.S.Army. (2009). Joint Urban Operations 3-06. Department of Defense: Washington D.C.
- U.S.Marine Corps, (2000). Combat Stress. *Department of the Navy*: Washington D.C.
- Vasco, A. (2013). Sinto e Penso, logo Existo!: Abordagem Integrativa das Emoções. *Revista do Serviço de Psiquiatria do Hospital Prof. Doutor Fernando Pessoa, EPE*. Vol 11, No1, pp. 37-44.
- Vieira, B. (2002). *Liderança Militar: Academia Militar*. Lisboa: Edições Atena.
- Vroom, V. & Yetton, P. (1973). *Leadership and decision making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- White, R. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence, *Psychological Review*, nº 66, pp. 279-333.
- Yukl, G. (1999). An Evaluative Essay on Current Conceptions of Effective Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 8 (1), 33-48.
- Yulk, G. (2002). *Leadership in organizations*. Michigan University: Prentice Hall.
- Zineldin, M., & Hytter, A. (2011). Leader's negative emotions and leadership styles influencing subordinates' well-being. *The International Journal of Human Resource Management*. nº 23:4, pp. 748-758.

Zugec, L. & Korabik, K. (2004). *Multiple intelligences, gender, and leadership effectiveness in male-dominated versus gender-balanced military units*. Ontario: University of Guelph.

APÊNDICES

Apêndice A – Emoções associadas ao desempenho

Tabela nº 5- Emoções identificadas segundo autores.

Ansiedade	Zineldin & Hytter, 2011; Lewis, Haviland-Jones & Barret, 2008
Sinceridade	Lewis, Haviland-Jones & Barret, 2008
Justiça	Lewis, Haviland-Jones & Barret, 2008
Modéstia	Lewis, Haviland-Jones & Barret, 2008
Medo	Daniel Goleman, 1996; Lewis, Haviland-Jones & Barret, 2008
Sentimentalidade	Lewis, Haviland-Jones & Barret, 2008
Dependência	Lewis, Haviland-Jones & Barret, 2008
Coragem	Helmus & Glenn, 2005
Autoconfiante	Helmus & Glenn, 2005
Autocontrole	Helmus & Glenn, 2005
Autoestima	Helmus & Glenn, 2005
Coesão e trabalho de equipa	Helmus & Glenn, 2005
Expressividade	Lewis, Haviland-Jones & Barret, 2008
Vivacidade	Lewis, Haviland-Jones & Barret, 2008
Flexibilidade	Lewis, Haviland-Jones & Barret, 2008
Paciência	Lewis, Haviland-Jones & Barret, 2008
Empenho	Lewis, Haviland-Jones & Barret, 2008
Perfeccionismo	Lewis, Haviland-Jones & Barret, 2008
Prudência	Lewis, Haviland-Jones & Barret, 2008
Empatia	Gooty, Connely, Griffith & Gupta, 2010
Gratidão	Gooty, Connely, Griffith & Gupta, 2010
Esperança	Gooty, Connely, Griffith & Gupta, 2010; Fredrickson, 2012; Lewis, Haviland-Jones & Barret, 2008
Otimismo	Gooty, Connely, Griffith & Gupta, 2010; Lewis, Haviland-Jones & Barret, 2008
Confiança	Gooty, Connely, Griffith & Gupta, 2010; Lewis, Haviland-Jones & Barret, 2008
Generosidade	Gooty, Connely, Griffith & Gupta, 2010
Entusiasmo	Gooty, Connely, Griffith & Gupta, 2010; Lewis, Haviland-Jones & Barret, 2008

Nervosismo	Gooty, Connely, Griffith & Gupta, 2010
Tristeza	Gooty, Connely, Griffith & Gupta, 2010
Orgulho	Gooty, Connely, Griffith & Gupta, 2010; Fredrickson, 2012
Responsabilidade	Gooty, Connely, Griffith & Gupta, 2010
Felicidade	Gooty, Connely, Griffith & Gupta, 2010
Motivação	Gooty, Connely, Griffith & Gupta, 2010
Surpresa	Gooty, Connely, Griffith & Gupta, 2010
Confusão	Gooty, Connely, Griffith & Gupta, 2010; Lewis, Haviland-Jones & Barret, 2008
Impotência	Gooty, Connely, Griffith & Gupta, 2010; Lewis, Haviland-Jones & Barret, 2008
Desespero	Gooty, Connely, Griffith & Gupta, 2010
Autopiedade	Gooty, Connely, Griffith & Gupta, 2010
Indignação	Gooty, Connely, Griffith & Gupta, 2010
Culpa	Gooty, Connely, Griffith & Gupta, 2010; Lewis, Haviland-Jones & Barret, 2008
Vergonha	Gooty, Connely, Griffith & Gupta, 2010; Lewis, Haviland-Jones & Barret, 2008
Raiva	Thiel, Connely & Griffith, 2012; Gooty, Connely, Griffith & Gupta, 2010; Diefendorff, Richard & Yang, 2008; Trichas & Schyns, 2012; Lewis, Haviland-Jones & Barret, 2008
Satisfação	Gooty, Connely, Griffith & Gupta, 2010
Frustração	Gooty, Connely, Griffith & Gupta, 2010; Lewis, Haviland-Jones & Barret, 2008
Pessimismo	Thiel, Connely & Griffith, 2012
Concentração	Diefendorff, Richard & Yang, 2008 Lewis, Haviland-Jones & Barret, 2008 Dolenc, Tušak, Dimec & Pišot 2008
<i>Stress</i>	Diefendorff, Richard & Yang, 2008; Helmus & Glenn, 2005; Trichas & Schyns, 2012; Lewis, Haviland-Jones & Barret, 2008
Tédio	Gooty, Connely, Griffith & Gupta, 2010
Alegria	Fredrickson, 2012
Paciência	Fredrickson, 2012
Euforia	Fredrickson, 2012

Vivacidade	Lewis, Haviland-Jones & Barret, 2008
Excitação	Lewis, Haviland-Jones & Barret, 2008
Receio	Lewis, Haviland-Jones & Barret, 2008
Fúria (Ira)	Thiel, Connelly & Griffith, 2012; Daniel Goleman, 1996
Fadiga	Lewis, Haviland-Jones & Barret, 2008

Fonte – Adaptado de Daniel Goleman (1996); Helmus e Glenn (2005); Diefendorff, Richard e Yang (2008); Lewis, Haviland-Jones e Barret (2008); Gooty, Connely, Griffith e Gupta (2010); Fredrickson (2012); Thiel, Connelly e Griffith (2012) ; Trichas e Schyns, (2012).

Apêndice B – Questionário para determinação das emoções relacionadas com as Operações em Áreas Edificadas

O presente questionário enquadra-se no âmbito da realização de um Trabalho de Investigação Aplicada decorrente de Mestrado Integrado em Infantaria da Academia Militar, sob orientação do Tenente Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco. Por indicação do próprio, solicito a sua prestigiosa prestação na validação de um conjunto de variáveis que considero pertinentes para o estudo em causa. O presente estudo, visa analisar a importância da liderança na gestão das emoções dos subordinados nas operações em áreas edificadas.

Nas páginas seguintes irá encontrar um conjunto de emoções designadas por competências, em que se solicita o preenchimento das colunas da direita de cada página. Para o preenchimento das colunas deve ter-se em conta a pertinência de cada emoção para o desempenho superior em Operações em Áreas Edificadas, de acordo com os seguintes critérios:

- Essencial;
- Útil, mas não essencial;
- Desnecessário.

Este inquérito possui objetivos meramente académicos. Os dados resultantes serão analisados de forma global não havendo lugar a interpretações individualizadas.

Todas as respostas são anónimas e confidenciais.

Para responder a este questionário necessita apenas de 10 minutos.

Agradeço desde já a sua colaboração de V. Ex.^a na resposta a este inquérito

Atenciosamente,

De acordo com a sua experiência, indique a importância que cada emoção assume para a obtenção de desempenhos superiores em combate em áreas edificadas:	Essencial	Útil, mas não essencial	Desnecessário
<p>Ansiedade</p> <p>É uma emoção do ser humano, que antecede momentos de perigo real ou imaginário, marcada por sensações corporais desagradáveis.</p>			
<p>Sinceridade</p> <p>Significa ser genuíno nas relações interpessoais. Ser honesto em todas as situações, independentemente das ações e responsabilidades das quais estava envolvido.</p>			
<p>Justiça</p> <p>A tendência de evitar fraude e corrupção. Baixas pontuações correspondem a pessoas dispostas a ganhar algo enganando os outros ou roubando, enquanto altas pontuações são pessoas incapazes de se aproveitarem de outras pessoas ou da sociedade em geral.</p>			
<p>Modéstia</p> <p>Tendência para ser modesto e desprezioso.</p> <p>Indivíduo que se considera comum e igual aos restantes sem qualquer reivindicação de um tratamento especial.</p>			
<p>Medo</p> <p>Indivíduo fortemente inclinado a evitar qualquer situação de maior risco ou dano físico.</p>			
<p>Sentimentalidade</p> <p>Indivíduo que sente fortes ligações emocionais e sensibilidade empática em relação aos outros.</p>			
<p>Dependência</p> <p>Indivíduo com necessidade de suporte emocional dos outros.</p>			
<p>Coragem</p> <p>Luto para alcançar os objetivos sem olhar ao perigo, quando executo ações absolutamente necessárias e, mesmo em face de ambientes difíceis e adversos mantenho comportamentos eticamente aceitáveis.</p>			

<p>Autoconfiante</p> <p>Confio nas minhas capacidades para agir, escolher as soluções e realizo as tarefas de forma correta em qualquer situação, sobretudo nas situações mais difíceis, stressantes ou nas que não detenho toda a informação necessária.</p>			
<p>Autocontrolo</p> <p>Controlo as emoções quando confrontado com a oposição/hostilidade dos outros ou quando trabalho sob condições de esforço; conseguindo transmitir calma e confiança aos meus subordinados.</p>			
<p>Autoestima</p> <p>Tenho um conceito positivo de mim e um sentimento de que sou uma pessoa cujo valor é reconhecido pelos outros</p>			
<p>Coesão e trabalho de equipa</p> <p>Crio e desenvolvo nos outros o sentimento de união e espírito de corpo, alicerçado nas vantagens do trabalho conjunto, na confiança mútua e na partilha de conhecimentos e experiência, com vista ao prestígio da organização a que pertencemos e à obtenção dos seus objectivos estratégicos.</p>			
<p>Expressividade</p> <p>Indivíduos que tendem a ficarem empolgados e dramáticos na forma de falar com um estilo muito próprio.</p>			
<p>Vivacidade</p> <p>Sentir-se entusiasmado e cheio de energia e força mental e física.</p>			
<p>Flexibilidade</p> <p>É estar preparado para responder a adversidades que não estavam previstas com a maior profissionalidade e o maior desembaraço.</p>			
<p>Paciência</p> <p>É uma virtude de manter um controle emocional equilibrado, sem perder a calma, ao longo do tempo. Consiste basicamente de tolerância a erros ou fatos indesejados.</p>			
<p>Empenho</p>			

<p>É trabalhar arduamente esforçando-se ao máximo em cada uma das tarefas que se desempenha.</p>			
<p>Perfeccionismo Tendência para ser minucioso e preocupado com os detalhes, levando o indivíduo a escrupulosidade, verificações de pormenores, obstinação, prudência e rigidez em todo o seu trabalho.</p>			
<p>Prudência Tendência para ser deliberadamente cuidadoso e inibir os impulsos, capaz de um grande autocontrolo e avaliação de uma situação, independentemente da sua gravidade.</p>			
<p>Empatia É a resposta afetiva vicária a outras pessoas, ou seja, uma resposta afetiva apropriada à situação de outra pessoa, e não à própria situação, por outras palavras, é colocar-se no lugar do outro.</p>			
<p>Gratidão É o ato de reconhecimento de uma pessoa por alguém que lhe prestou um benefício, um auxílio, um favor, etc. É uma emoção, que envolve um sentimento de dívida emotiva em direção de outra pessoa; frequentemente acompanhado por um desejo de agradecê-lo, ou reciprocitar para um favor.</p>			
<p>Esperança É uma crença emocional na possibilidade de resultados positivos relacionados com eventos e circunstâncias da vida pessoal. É acreditar que algo é possível mesmo quando há indicações do contrário.</p>			
<p>Otimismo É a disposição para encarar as tudo pelo seu lado positivo e esperar sempre por um desfecho favorável, mesmo em situações muito difíceis.</p>			
<p>Confiança É o resultado do conhecimento sobre alguém, da informação e de um sistema de inteligência. Aceitar a decisão de outra pessoa. Confiar no outro é muitas vezes considerado ato de amizade ou amor</p>			

entre os humanos, que costumam dar provas dessa confiança.			
<p>Generosidade</p> <p>É a virtude em que a pessoa tem quando acrescenta algo ao próximo. Generosidade se aplica também quando a pessoa que dá algo a alguém tem o suficiente para dividir ou não.</p>			
<p>Entusiasmo</p> <p>É um estado de grande enlevo e alegria. Uma pessoa entusiasmada está disposta a enfrentar dificuldades e desafios, não se deixando abater e transmitindo confiança aos demais ao seu redor.</p>			
<p>Nervosismo</p> <p>É uma emoção característica do ser humano, que antecede momentos de perigo real ou imaginário, marcada por sensações corporais desagradáveis.</p>			
<p>Tristeza</p> <p>É um sentimento humano que expressa desânimo ou frustração em relação a alguém ou algo. A tristeza pode causar reações físicas como depressão nervosa, choro, insônia, falta de apetite, etc.</p>			
<p>Orgulho</p> <p>É um sentimento de satisfação pela capacidade ou realização ou um sentimento elevado de dignidade pessoal. Outras pessoas classificam o orgulho como exagerado quando se torna um tipo de satisfação incondicional ou quando os próprios valores são superestimados, acreditando ser melhor ou mais importante do que os outros.</p>			
<p>Responsabilidade</p> <p>Dever de arcar com o próprio comportamento ou com as ações de outrem. É a obrigação a responder pelas próprias ações, e pressupõe que as mesmas se apoiam em razões ou motivos.</p>			
<p>Felicidade</p> <p>É um estado durável de plenitude, satisfação e equilíbrio físico e psíquico, em que o sofrimento e a inquietude são transformados em emoções ou sentimentos que vão desde o contentamento até a alegria intensa ou júbilo.</p>			

<p>Motivação</p> <p>É o impulso interno que leva à ação. É um constructo e refere-se ao direcionamento momentâneo do pensamento, da atenção, da ação para um objetivo visto pelo indivíduo como positivo</p>			
<p>Surpresa</p> <p>É um sentimento de reação relativo a um acontecimento inesperado. A surpresa é uma emoção básica, que tem a especificidade de poder ser percebida pelo indivíduo como positiva ou negativa, dependendo da forma e conteúdo que lhe deu origem.</p>			
<p>Confusão</p> <p>É o estado de uma indivíduo que não se consegue concentrar corretamente, ou está realizando erroneamente os atos.</p>			
<p>Impotência</p> <p>Sentimento de incapacidade de reagir face a um acontecimento inesperado ou assustador.</p>			
<p>Desespero</p> <p>Condição excessiva de desânimo em que uma pessoa se sente sem capacidade para realizar alguma coisa.</p>			
<p>Autopiedade</p> <p>É o sentimento, emoção ou comportamento de pena de si mesmo diante de um evento estressante.</p>			
<p>Indignação</p> <p>Sentimento de desprezo experienciado e/ou provocado diante de uma circunstância que demonstra indignidade, injustiça. revolta.</p>			
<p>Culpa</p> <p>Responsabilidade dada à pessoa por um ato que provocou prejuízo material, moral ou espiritual a si mesma ou a outrem. É um sentimento que se apresenta à consciência quando o sujeito avalia seus atos de forma negativa, sentindo-se responsável por falhas, erros e imperfeições.</p>			
<p>Vergonha</p> <p>É uma condição psicológica induzidos pelo conhecimento ou consciência de desonra, desgraça ou condenação.</p>			

<p>Raiva</p> <p>É um sentimento de protesto, insegurança, timidez ou frustração, contra alguém ou alguma coisa, que se exterioriza quando o ego se sente ferido ou ameaçado.</p>			
<p>Satisfação</p> <p>Contentamento ou prazer resultante da realização daquilo que se espera ou do se deseja.</p>			
<p>Frustração</p> <p>É uma emoção que ocorre nas situações onde algo obstrui o alcance de um almejo pessoal. Quanto mais importante for o objetivo, maior será a frustração.</p>			
<p>Pessimismo</p> <p>É um estado de espírito contrário ao otimismo, que se caracteriza por se ver as coisas sempre pelo lado negativo.</p>			
<p>Concentração</p> <p>É um processo cognitivo pelo qual o intelecto focaliza e seleciona estímulos, estabelecendo relação entre eles.</p>			
<p>Stress</p> <p>É a soma de respostas físicas e mentais causadas por determinados estímulos externos e que permitem ao indivíduo superar determinadas exigências do meio ambiente ou desgaste físico e mental causado por este processo.</p>			
<p>Tédio</p> <p>É um sentimento humano descrito como um estado de falta de estímulo, ou da presença de uma ação ou estado repetitivo.</p>			
<p>Alegria</p> <p>É um sentimento de contentamento, de prazer de viver, júbilo, satisfação e exultação.</p>			
<p>Paciência</p> <p>É uma virtude de manter um controle emocional equilibrado, sem perder a calma, ao longo do tempo. É a capacidade de suportar incómodos e dificuldades de toda ordem, de qualquer hora ou em qualquer lugar.</p>			

<p>Euforia</p> <p>Uma condição mental e emocional na qual uma pessoa experiencia sentimentos intensos de bem-estar, ejação, felicidade, entusiasmo e alegria. É uma emoção combinando um estado intenso de felicidade transcendente com uma esmagadora sensação de contentamento.</p>			
<p>Vivacidade</p> <p>É uma característica ou particularidade do que tem vida. Expressa vigor, força e energia.</p>			
<p>Excitação</p> <p>Sentimento eufórico desencadeado por um acontecimento ou pensamento que faz com que o indivíduo se sinta de alguma forma motivado e cheio de energia para realizar uma determinada ação.</p>			
<p>Receio</p> <p>É uma sensação que proporciona um estado de alerta demonstrado pelo receio de fazer alguma coisa.</p>			
<p>Fúria (Ira)</p> <p>É um intenso sentimento de raiva, ódio ou rancor, um conjunto de fortes emoções e vontade de agressão geralmente derivada de causas acumuladas.</p>			
<p>Fadiga</p> <p>É muitas vezes resultado de experiências importantes, cansativas e dolorosas, mesmo em situações de <i>stress</i> familiar ou de trabalho. É o resultado de emoções e problemas emocionais difíceis de interiorizar, como um choque emocional, angústia.</p>			

Indique outras emoções que considere relevantes para o desempenho superior em operações em áreas edificadas e que não constam desta lista:

Apêndice C – Questionário Final versão Comandante

Parte I

Dados Sociodemográficos

1. Posto: _____

2. Arma/ Serviço: _____

3. Cargo/ Função atual: _____

4. U/E/O - SubUnid _____

5. Quadro:

QP

RV/ RC

6. Género:

Feminino

Masculino

7. Idade:

20 anos ou menos De 41 a 50 anos

De 21 a 30 anos De 51 a 60 anos

De 31 a 40 anos Mais de 60 anos

8. Experiencia de Operações em Áreas Edificadas

Nenhuma

Alguma

Muita

Parte II

Questionário de Competências Emocionais e de Liderança

Adaptado Filipe Portela (2014), Carlos Rouco (2012)

	Discordo totalmente										Concordo totalmente											
Durante as Operações em Áreas Edificadas sinto que:	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Tomo decisões com o desacordo dos outros	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Luto pelos objectivos sem olhar ao perigo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Tento compreender o que os outros sentem	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. Enfrento estoicamente os impactos adversos	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Apêndice C – Questionário Final versão Comandante

13. Desenvolvo nos outros o sentimento de união e espírito de corpo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14. Adapto os meus comportamentos às mudanças da situação	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15. A minha força pauta por níveis elevados de confiança	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16. Mantenho com clareza o raciocínio perante as situações de <i>stress</i>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17. O meu trabalho inspira-me	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18. Gosto de compreender o contexto em que as coisas acontecem ou podem vir a acontecer	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19. Cumpro devidamente o código de disciplina militar e fomento nos outros o mesmo princípio	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20. Existe uma preocupação dos meus superiores em manter-nos motivados	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21. Perco facilmente a paciência e reajo, muitas vezes sem pensar	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22. Sinto bastante preocupação em tomar decisões onde os erros podem ter consequências graves para a restante força	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23. Sinto-me nervoso quando tenho que executar operações em áreas edificadas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24. Sou bastante calmo durante uma conversa e sei esperar o momento oportuno para intervir	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25. Sinto-me naturalmente entusiasmado durante a execução das tarefas em operações em áreas edificadas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26. Confio nas minhas capacidades para agir nas situações mais difíceis e <i>stressantes</i>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27. Tenho calma nas condições de esforço	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28. Luto sem hesitar por aquilo que considero certo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29. Compreendo os pensamentos, sentimentos e interesses dos outros	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
30. Sinto que posso partilhar um problema pessoal com os meus camaradas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
31. Transmito, aos meus camaradas, o espírito de sacrifício, o júbilo e a exaltação, que o cumprimento da missão acarreta	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
32. Trabalho com entusiasmo na diversidade das situações	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
33. Promovo o trabalho conjunto baseado na confiança e na experiência	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
34. Quando desempenho tarefas no âmbito de operações em áreas edificadas esqueço-me do que se passa ao meu redor	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
35. Procuro sempre reduzir e antecipar as surpresas desagradáveis	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
36. Sinto-me responsável pelos erros dos outros mesmo quando não estou envolvido nas suas ações diretamente	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Apêndice C – Questionário Final versão Comandante

37. Sinto-me motivado com as funções que atualmente desempenho em prol da minha força	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
38. Sinto dificuldade em focar-me na realização de todos os procedimentos	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
39. Sinto-me psicologicamente esgotado durante uma operação em áreas edificadas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
40. Durante as operações em áreas edificadas estou sempre com o medo de falhar	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
41. Por vezes temo perder o controlo das minhas emoções	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
42. A minha mente fica bastante ativa ao realizar as tarefas em operações em áreas edificadas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
43. É difícil desligar-me do trabalho	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
44. Gosto de pedir segundas opiniões para tomar decisões importantes	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
45. Tenho dificuldades em planear em que ordem devo seguir uma tarefa	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
46. Tenho receio de me deparar com o Inimigo ou com uma armadilha	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
47. Tenho sempre dúvidas em como realizar as minhas tarefas nas áreas edificadas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
48. Sou bastante cauteloso no que toca a procedimentos em operações em áreas edificadas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
49. Sou ativo ao realizar as tarefas em operações em áreas edificadas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
50. Mostro posições de confiança nos meus julgamentos	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
51. Transmito confiança aos meus camaradas nos momentos de elevada tensão	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
52. Não receio as novas situações	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
53. Procuo perceber as necessidades e expectativas dos outros	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
54. Acredito sempre nas intenções e indicações recebidas superiormente	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
55. Transmito aos meus camaradas a vontade para cumprir a missão	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
56. No trabalho, sinto-me com força e vontade de trabalhar	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
57. Sou mais racional que emotivo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
58. Sinto que a minha mente pensa em várias coisas ao mesmo tempo durante operações em áreas edificadas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
59. Tenho medo de não corresponder às expectativas dos meus superiores	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
60. As operações em áreas edificadas aumentam a minha ansiedade	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Apêndice C – Questionário Final versão Comandante

61. Sinto dificuldades em manter-me sereno numa operação em área edificada	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
62. Quero aprender novas tarefas no âmbito de operações em áreas edificadas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
63. Deposito total confiança nos meus camaradas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
64. Transformo as ameaças em novas oportunidades	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
65. Trabalho eficazmente nas várias situações	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
66. Faço que os outros se sintam fortes e importantes no grupo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
67. Estou sempre disponível para trabalhar durante longos períodos de tempo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
68. Pondero sempre antes de tomar decisões importantes	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
69. Preocupo-me com o bem-estar dos que me rodeiam	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
70. O meu chefe direto preza-se constantemente pelo meu estado emocional	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
71. Digo coisas sem pensar e mais tarde arrependo-me de as ter dito	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
72. Sinto-me fisicamente esgotado durante a realização das tarefas em áreas edificadas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
73. Sinto-me ansioso pelo receio de falhar nas tarefas em áreas edificadas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
74. Sinto dificuldade em manter-me calmo durante operações em áreas edificadas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
75. Exerço as minhas tarefas rapidamente	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
76. Sinto-me motivado com as tarefas a realizar operações em áreas edificadas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
77. Tenho o desejo para ter sucesso	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
78. Sou eficaz a responder às necessidades de trabalho dos outros	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
79. Uso métodos de liderança que satisfazem o meu grupo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
80. Desenvolvo sempre padrões além dos normais	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
81. A forma como me relaciono satisfaz o grupo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
82. Sou eficaz a representar o meu grupo perante os superiores hierárquicos	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
83. Tenho vontade para me esforçar mais	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
84. A minha satisfação é elevada	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

85. Procuro ir além das minhas expectativas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
86. Sou eficaz a trabalhar em equipa	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
87. Tenho satisfação por pertencer a este grupo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
88. Sou eficaz a responder às exigências das tarefas em áreas edificadas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Parte II

Eu como comandante:	Discordo totalmente										Concordo totalmente
89. Incentivo os subordinados a tomar as decisões para executar as tarefas de forma eficaz	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
90. Mantenho uma distância na relação com os subordinados	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
91. Dou aos outros a liberdade e a decisão para fazer as suas tarefas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
92. Encorajo a expressão de opiniões e ideias sobre a realização das tarefas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
93. Indico a cada um as tarefas que deve executar sem perguntar a sua opinião	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
94. Tomo decisões sem consultar os subordinados	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
95. Permito que os outros tomem decisões quando apropriado	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
96. Falo de forma a desencorajar qualquer pergunta	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
97. Promovo a participação dos subordinados na tomada de decisão	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
98. Dou a autoridade necessária para que cada subordinado execute as suas tarefas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
99. Deixo os subordinados participar na tomada de decisão	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
100. Não dou explicação sobre as minhas ações	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Apêndice D – Questionário Final versão Subordinado

Parte I

Dados Sociodemográficos

1. Posto: _____

5. Quadro:

2. Arma/ Serviço: _____

QP

3. Cargo/ Função atual: _____

RV/ RC

4. U/E/O - SubUnid

6. Género:

Feminino

Masculino

7. Idade:

20 anos ou menos De 41 a 50 anos

De 21 a 30 anos De 51 a 60 anos

De 31 a 40 anos Mais de 60 anos

8. Experiencia de Operações em Áreas Edificadas

Nenhuma

Alguma

Muita

Parte II

Questionário de Competências Emocionais e de Liderança

Adaptado Filipe Portela (2014), Carlos Rouco (2012)

	Discordo totalmente										Concordo totalmente											
Durante as Operações em Áreas Edificadas sinto que:	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Tomo decisões com o desacordo dos outros	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Luto pelos objectivos sem olhar ao perigo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Tento compreender o que os outros sentem	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. Enfrento estoicamente os impactos adversos	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Apêndice D – Questionário Final versão Subordinado

13. Desenvolvo nos outros o sentimento de união e espírito de corpo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14. Adapto os meus comportamentos às mudanças da situação	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15. A minha força pauta por níveis elevados de confiança	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16. Mantenho com clareza o raciocínio perante as situações de <i>stress</i>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17. O meu trabalho inspira-me	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18. Gosto de compreender o contexto em que as coisas acontecem ou podem vir a acontecer	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19. Cumpro devidamente o código de disciplina militar e fomento nos outros o mesmo princípio	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20. Existe uma preocupação dos meus superiores em manter-nos motivados	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21. Perco facilmente a paciência e reajo, muitas vezes sem pensar	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22. Sinto bastante preocupação em tomar decisões onde os erros podem ter consequências graves para a restante força	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23. Sinto-me nervoso quando tenho que executar operações em áreas edificadas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24. Sou bastante calmo durante uma conversa e sei esperar o momento oportuno para intervir	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25. Sinto-me naturalmente entusiasmado durante a execução das tarefas em operações em áreas edificadas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26. Confio nas minhas capacidades para agir nas situações mais difíceis e <i>stressantes</i>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27. Tenho calma nas condições de esforço	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28. Luto sem hesitar por aquilo que considero certo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29. Compreendo os pensamentos, sentimentos e interesses dos outros	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
30. Sinto que posso partilhar um problema pessoal com os meus camaradas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
31. Transmito, aos meus camaradas, o espírito de sacrifício, o júbilo e a exaltação, que o cumprimento da missão acarreta	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
32. Trabalho com entusiasmo na diversidade das situações	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
33. Promovo o trabalho conjunto baseado na confiança e na experiência	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
34. Quando desempenho tarefas no âmbito de operações em áreas edificadas esqueço-me do que se passa ao meu redor	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
35. Procuro sempre reduzir e antecipar as surpresas desagradáveis	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
36. Sinto-me responsável pelos erros dos outros mesmo quando não estou envolvido nas suas ações diretamente	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Apêndice D – Questionário Final versão Subordinado

37. Sinto-me motivado com as funções que atualmente desempenho em prol da minha força	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
38. Sinto dificuldade em focar-me na realização de todos os procedimentos	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
39. Sinto-me psicologicamente esgotado durante uma operação em áreas edificadas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
40. Durante as operações em áreas edificadas estou sempre com o medo de falhar	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
41. Por vezes temo perder o controlo das minhas emoções	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
42. A minha mente fica bastante ativa ao realizar as tarefas em operações em áreas edificadas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
43. É difícil desligar-me do trabalho	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
44. Gosto de pedir segundas opiniões para tomar decisões importantes	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
45. Tenho dificuldades em planear em que ordem devo seguir uma tarefa	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
46. Tenho receio de me deparar com o Inimigo ou com uma armadilha	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
47. Tenho sempre dúvidas em como realizar as minhas tarefas nas áreas edificadas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
48. Sou bastante cauteloso no que toca a procedimentos em operações em áreas edificadas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
49. Sou ativo ao realizar as tarefas em operações em áreas edificadas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
50. Mostro posições de confiança nos meus julgamentos	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
51. Transmito confiança aos meus camaradas nos momentos de elevada tensão	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
52. Não receio as novas situações	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
53. Procuro perceber as necessidades e expectativas dos outros	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
54. Acredito sempre nas intenções e indicações recebidas superiormente	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
55. Transmito aos meus camaradas a vontade para cumprir a missão	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
56. No trabalho, sinto-me com força e vontade de trabalhar	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
57. Sou mais racional que emotivo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
58. Sinto que a minha mente pensa em várias coisas ao mesmo tempo durante operações em áreas edificadas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
59. Tenho medo de não corresponder às expectativas dos meus superiores	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
60. As operações em áreas edificadas aumentam a minha ansiedade	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Apêndice D – Questionário Final versão Subordinado

61. Sinto dificuldades em manter-me sereno numa operação em área edificada	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
62. Quero aprender novas tarefas no âmbito de operações em áreas edificadas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
63. Deposito total confiança nos meus camaradas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
64. Transformo as ameaças em novas oportunidades	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
65. Trabalho eficazmente nas várias situações	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
66. Faço que os outros se sintam fortes e importantes no grupo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
67. Estou sempre disponível para trabalhar durante longos períodos de tempo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
68. Pondero sempre antes de tomar decisões importantes	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
69. Preocupo-me com o bem-estar dos que me rodeiam	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
70. O meu chefe direto preza-se constantemente pelo meu estado emocional	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
71. Digo coisas sem pensar e mais tarde arrependo-me de as ter dito	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
72. Sinto-me fisicamente esgotado durante a realização das tarefas em áreas edificadas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
73. Sinto-me ansioso pelo receio de falhar nas tarefas em áreas edificadas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
74. Sinto dificuldade em manter-me calmo durante operações em áreas edificadas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
75. Exerço as minhas tarefas rapidamente	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
76. Sinto-me motivado com as tarefas a realizar operações em áreas edificadas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
77. Tenho o desejo para ter sucesso	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
78. Sou eficaz a responder às necessidades de trabalho dos outros	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
79. Uso métodos de liderança que satisfazem o meu grupo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
80. Desenvolvo sempre padrões além dos normais	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
81. A forma como me relaciono satisfaz o grupo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
82. Sou eficaz a representar o meu grupo perante os superiores hierárquicos	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
83. Tenho vontade para me esforçar mais	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
84. A minha satisfação é elevada	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

85. Procuro ir além das minhas expectativas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
86. Sou eficaz a trabalhar em equipa	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
87. Tenho satisfação por pertencer a este grupo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
88. Sou eficaz a responder às exigências das tarefas em áreas edificadas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Parte II

O meu comandante:	Discordo totalmente										Concordo totalmente
89. Incentiva os subordinados a tomar as decisões para executar as tarefas de forma eficaz	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
90. Mantém uma distância na relação com os subordinados	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
91. Dá aos outros a liberdade e a decisão para fazer as suas tarefas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
92. Encoraja a expressão de opiniões e ideias sobre a realização das tarefas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
93. Indica a cada um as tarefas que deve executar sem perguntar a sua opinião	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
94. Toma decisões sem consultar os subordinados	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
95. Permite que os outros tomem decisões quando apropriado	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
96. Fala de forma a desencorajar qualquer pergunta	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
97. Promove a participação dos subordinados na tomada de decisão	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
98. Dá a autoridade necessária para que cada subordinado execute as suas tarefas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
99. Deixa os subordinados participar na tomada de decisão	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
100. Não dá explicação sobre as suas acções	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Apêndice E – Apresentação de resultados

E.1 Introdução

Neste apêndice apresenta-se a análise gráfica dos resultados obtidos a partir do tratamento efetuado das respostas ao questionário.

E.2 Caracterização sociodemográfica da amostra

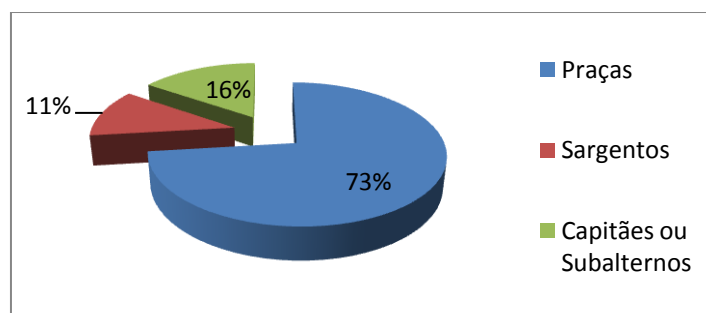


Figura nº 7 - Análise descritiva por categoria.

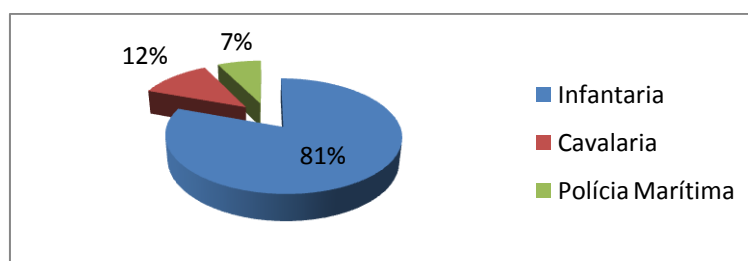


Figura nº 8 - Análise descritiva por arma.

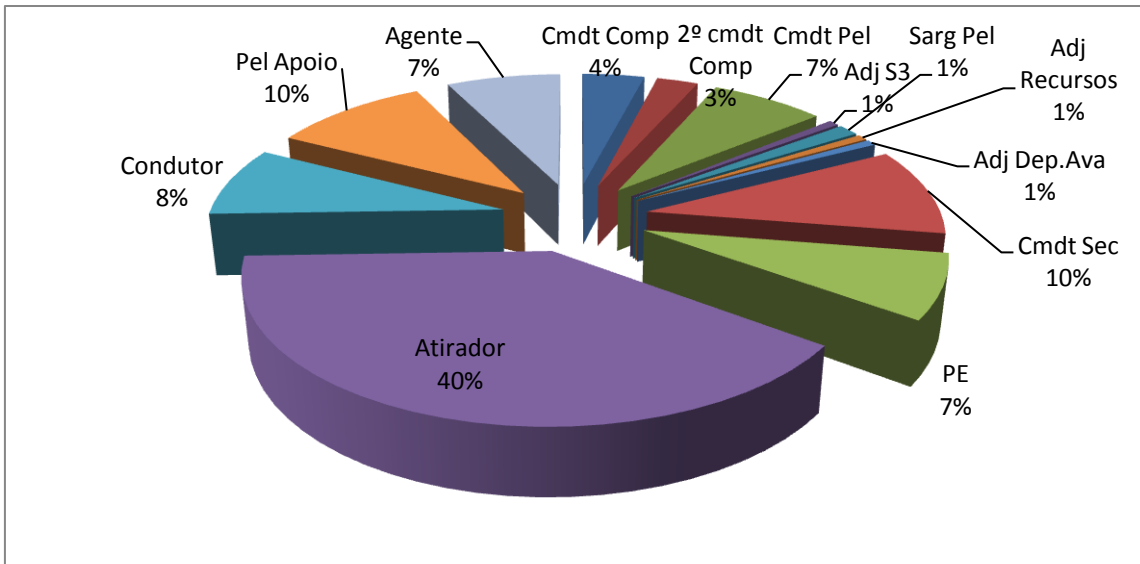


Figura nº 9 - Análise descritiva por função.

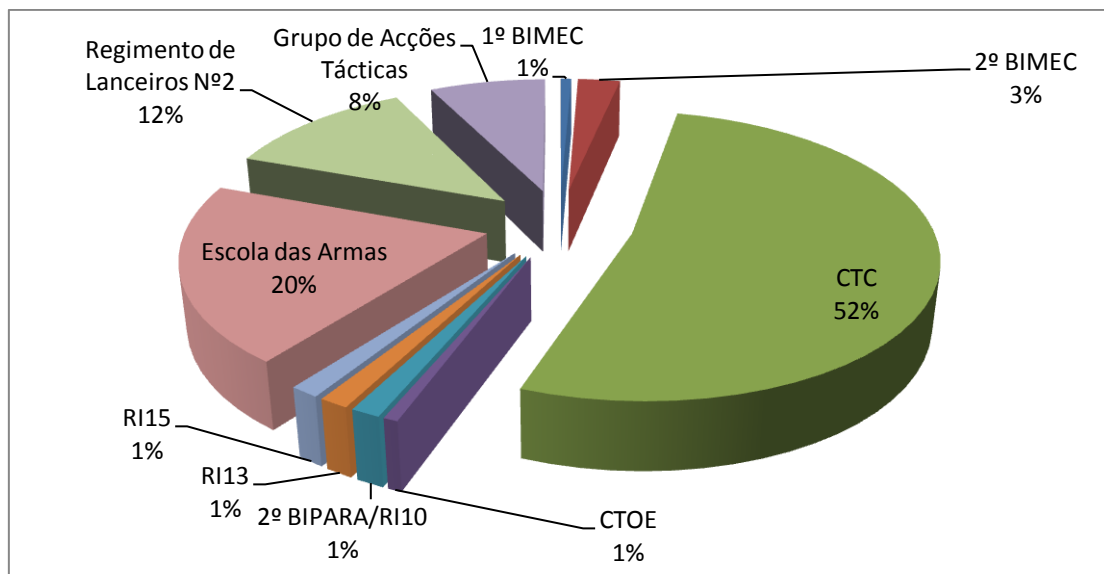


Figura nº 10 - Análise descritiva por unidade.

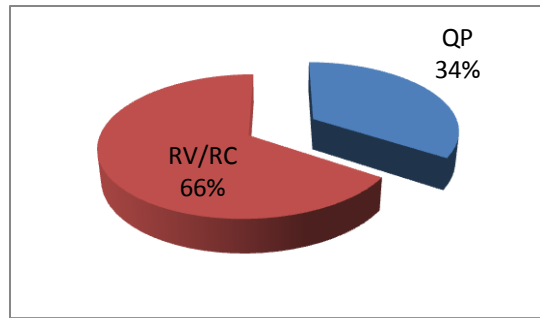


Figura nº 11 - Análise descritiva por tipo de prestação de serviço.

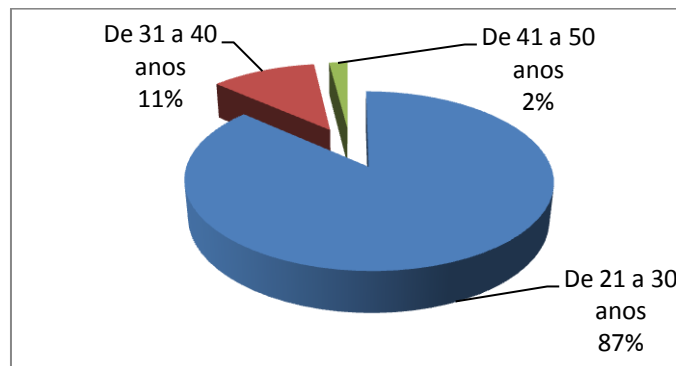


Figura nº 12 - Análise descritiva por idade.

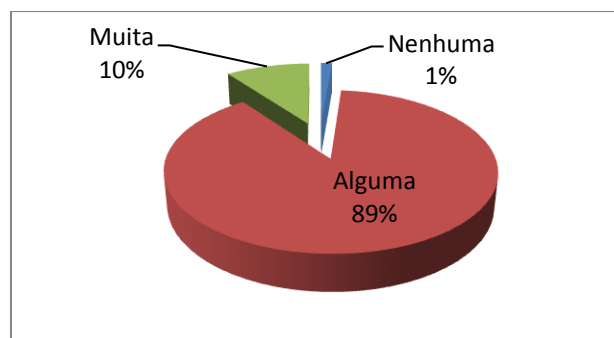


Figura nº 13 - Análise descritiva por experiência em Áreas Edificadas.

E.3. Caracterização das emoções, fatores critério e estilos de liderança – quanto às categorias

Quadro nº 7 - Caracterização das emoções, fatores critério e estilos de liderança – quanto às categorias.

	Praça				Sargento				Oficial Subalterno e Capitães			
	Xm	S	g1	g2	Xm	S	g1	g2	Xm	S	g1	g2
CON	8,50	0,91	2,01	-1,08	8,29	1,03	0,36	-0,55	7,58	1,35	-0,72	-0,15
ENT	8,43	1,02	0,22	-0,69	8,41	0,84	-0,39	0,66	7,38	1,19	-0,89	0,19
FLE	8,69	0,92	1,59	-0,99	8,61	0,83	-0,77	0,81	7,90	1,10	0,70	-0,56
TRA	8,64	0,93	0,93	-0,85	8,75	1,10	-0,43	-0,41	8,07	0,95	-0,55	0,17
MOT	7,89	1,04	-0,22	-0,25	6,82	1,63	1,89	-1,21	6,66	1,35	0,88	-0,85
CCT	8,50	0,91	2,01	-1,08	8,29	1,03	0,36	-0,55	7,58	1,35	-0,72	-0,15
STR	2,37	1,76	1,13	1,23	2,37	1,94	1,86	1,22	3,51	2,06	-1,43	0,26
ANS	2,19	1,74	1,25	1,21	2,02	1,68	-1,56	0,53	3,05	2,09	-1,24	0,31
PAC	3,36	1,51	1,40	0,88	3,13	1,09	-0,69	0,05	3,77	1,89	-0,43	0,06
VIV	8,44	1,02	0,69	-0,87	8,24	0,92	0,26	0,34	7,57	1,20	1,98	-1,22
ACT	8,69	0,98	1,02	-0,98	8,78	0,82	-0,93	0,14	7,88	0,87	-1,05	0,22
ESF	8,50	0,94	1,65	-0,98	8,41	0,98	1,33	-0,61	7,90	0,96	-0,30	-0,77
SAT	8,53	1,03	3,31	-1,51	8,37	1,08	0,61	-0,72	8,09	0,88	-0,27	-0,20
EFI	8,65	0,93	0,66	-0,79	8,71	0,99	-0,78	-0,24	8,20	1,03	0,10	-0,52
LPA	8,09	1,40	0,19	-0,80	6,86	1,96	-0,27	-0,44	7,67	1,63	0,74	-0,71
LDP	8,10	1,27	0,48	-0,71	7,51	1,69	4,26	-1,48	8,13	1,14	-0,61	-0,57
LDI	2,77	1,77	0,89	0,93	4,07	1,68	-0,61	0,32	2,81	1,47	-0,23	0,34

Legenda: ACF - Auto-confiança; ACT – Auto-controlo; COR – Coragem; EMP – Empatia; CON – Confiança; ENT - Entusiasmo; FLE – Flexibilidade; TRA – Trabalho de equipa e coesão; EPO - Empenho; PRU - Prudência; RES - Responsabilidade; MOT - Motivação; CCT - Concentração; STR - *Stress*; ANS - Ansiedade; PAC - Paciência; VIV - Vivacidade; ESF – Esforço Extraordinário; EFI - Eficácia; SAT - Satisfação; LPA – Liderança Participativa; LPD – Liderança por Delegação; LDI – Liderança Diretiva; Xm– Média da amostra; S – Desvio-padrão; g₁ – Coeficiente de achatamento (Kurtosis); g₂ – Coeficiente de assimetria.

E.4. Caracterização das emoções, fatores critério e estilos de liderança – quanto à experiência em Operações Áreas Edificadas

Quadro nº 8 - Caracterização das emoções, fatores critério e estilos de liderança – quanto à experiência em Operações em Áreas Edificadas.

Experiencia em AE	Nenhuma Experiência		Alguma Experiência				Muita Experiência			
	Xm	S	Xm	S	g1	g2	Xm	S	g1	g2
CON	6,13	0,53	8,36	1,02	1,26	-0,99	8,35	1,06	1,03	-0,93
ENT	5,75	0,71	8,34	1,08	-0,18	-0,60	7,93	0,72	0,28	0,63
FLE	6,00	0,94	8,59	0,95	1,01	-0,78	8,67	0,77	-0,98	0,61
TRA	6,83	0,71	8,57	0,97	0,20	-0,62	8,78	0,81	-0,67	0,17
MOT	5,13	2,65	7,62	1,18	1,29	-0,67	7,58	1,62	2,56	-1,22
CCT	6,13	0,53	8,36	1,02	1,26	-0,99	8,35	1,06	1,03	-0,93
STR	5,25	0,71	2,59	1,90	0,27	1,00	1,83	1,14	3,36	1,56
ANS	4,90	0,42	2,37	1,82	0,37	0,96	1,33	1,27	3,09	1,83
PAC	4,38	0,18	3,52	1,54	0,78	0,75	2,25	1,03	-0,53	-0,80
VIV	5,00	1,06	8,29	1,03	0,46	-0,66	8,65	0,76	-0,92	0,05
ACT	6,83	0,24	8,60	1,00	0,30	-0,74	8,56	0,76	0,31	0,10
ESF	7,38	0,88	8,38	0,98	1,01	-0,91	8,63	0,74	-0,76	0,71
SAT	7,38	0,53	8,43	1,04	2,17	-1,22	8,65	0,78	-0,11	-0,59
EFI	8,00	0,71	8,57	0,98	0,29	-0,70	8,82	0,79	-1,04	-0,03
LPA	7,17	0,71	7,86	1,52	-0,11	-0,70	8,24	1,84	5,84	-2,07
LDP	7,13	1,94	8,08	1,26	0,21	-0,62	7,78	1,69	7,23	-2,25
LDI	1,20	0,85	2,98	1,75	0,40	0,74	2,65	1,84	1,22	0,89

Legenda: ACF - Auto-confiança; ACT – Auto-controlo; COR – Coragem; EMP – Empatia; CON – Confiança; ENT - Entusiasmo; FLE – Flexibilidade; TRA – Trabalho de equipa e coesão; EPO - Empenho; PRU - Prudência; RES - Responsabilidade; MOT - Motivação; CCT - Concentração; STR - *Stress*; ANS - Ansiedade; PAC - Paciência; VIV - Vivacidade; ESF – Esforço Extraordinário; EFI - Eficácia; SAT - Satisfação; LPA – Liderança Participativa; LDP – Liderança por Delegação; LDI – Liderança Diretiva; Xm– Média da amostra; S – Desvio-padrão; g₁ – Coeficiente de achatamento (Kurtosis); g₂ – Coeficiente de assimetria.

E.5. Caracterização das emoções, fatores critério e estilos de liderança – quanto ao tipo de questionário

Quadro nº 9 - Caracterização das emoções, fatores critério e estilos de liderança – quanto ao tipo de questionário.

Tipo de Questionário	Questionário Comandante				Questionário Subordinado			
	Xm	S	g1	g2	Xm	S	g1	g2
CON	7,92	1,25	-0,39	-0,46	8,50	0,92	2,00	-1,08
ENT	7,87	1,16	-0,51	-0,20	8,42	1,02	0,18	-0,67
FLE	8,20	1,02	1,26	-0,45	8,70	0,93	1,61	-1,02
TRA	8,38	1,04	-0,70	-0,04	8,64	0,94	0,86	-0,84
MOT	6,77	1,44	1,25	-1,03	7,89	1,04	-0,23	-0,26
CCT	7,92	1,25	-0,39	-0,46	8,50	0,92	2,00	-1,08
STR	3,15	2,16	-0,62	0,61	2,31	1,69	0,94	1,18
ANS	2,68	2,02	-1,05	0,49	2,15	1,71	1,42	1,22
PAC	3,59	1,76	0,62	0,66	3,33	1,44	0,94	0,69
VIV	7,91	1,14	2,21	-0,94	8,43	1,02	0,65	-0,85
ACT	8,25	0,94	-0,75	0,10	8,70	0,98	1,11	-1,01
ESF	8,14	0,97	0,37	-0,67	8,49	0,95	1,56	-0,97
SAT	8,24	0,96	-0,04	-0,40	8,52	1,03	3,27	-1,50
EFI	8,44	1,02	-0,07	-0,44	8,64	0,94	0,62	-0,78
LPA	7,35	1,77	0,19	-0,66	8,10	1,41	0,18	-0,81
LDP	7,87	1,39	4,17	-1,39	8,10	1,28	0,46	-0,72
LDI	3,45	1,70	-0,46	0,32	2,72	1,74	1,15	0,98

Legenda: ACF - Auto-confiança; ACT – Auto-controlo; COR – Coragem; EMP – Empatia; CON – Confiança; ENT - Entusiasmo; FLE – Flexibilidade; TRA – Trabalho de equipa e coesão; EPO - Empenho; PRU - Prudência; RES - Responsabilidade; MOT - Motivação; CCT - Concentração; STR - *Stress*; ANS - Ansiedade; PAC - Paciência; VIV - Vivacidade; ESF – Esforço Extraordinário; EFI - Eficácia; SAT - Satisfação; LPA – Liderança Participativa; LDP – Liderança por Delegação; LDI – Liderança Diretiva; Xm– Média da amostra; S – Desvio-padrão; g₁ – Coeficiente de achatamento (Kurtosis); g₂ – Coeficiente de assimetria.