



INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO

Implicações da Inteligência Emocional na Motivação

Uma Aplicação a uma Organização Castrense

JOÃO TIAGO CONCEIÇÃO SILVA MARQUES GIL

Dissertação apresentada no Instituto Superior de Gestão, para obtenção do Grau de Mestre em Gestão

Orientador: Professor Doutor Álvaro Dias

LISBOA

2014

Agradecimentos

Como muitas pessoas têm conhecimento, o desenvolvimento de uma dissertação é algo que não se deva levar de ânimo leve. Requer empenho, disciplina e uma certa dose de sacrifício pessoal e por vezes até isso não é o suficiente. Contudo, e quando menos o esperamos, somos assolados por uma série de situações que na totalidade acabam por ter um efeito desmotivante na pessoa e por mais forte e positiva que ela seja, é difícil levantar-se e contrariar o negativismo. Ao ser forte e persistente por longos períodos de tempo, acaba-se por ficar fragilizados e quando precisamos de alento e ânimo para prevalecer, são nesses precisos momentos que nos falha. São nestas situações mais complicadas da vida em que vemos com quem podemos realmente contar, e são essas pessoas a quem devo agradecer pelo estímulo e apoio que me deram durante o decorrer da minha dissertação

Antes de mais um grande obrigado à minha família que tanto me apoiou, não há nada nem ninguém que a possa substituir;

Ao meu orientador Sr. Doutor Álvaro Dias pelo empenho e motivação que me transmitiu em todo o processo de orientação;

À minha orientadora interna da Força Aérea Sra. Capitã Maria José Fonseca que muito me ajudou no desenvolvimento e acompanhamento da dissertação;

À Sra. Tenente-Coronel Maria Vasconcelos e todo o corpo da Direcção de Instrução que muito me auxiliaram para que a temática da dissertação fosse aceite perante o Sr. General CEMFA;

A todo o pessoal do Centro de Audiovisuais da Força Aérea que pelas suas brincadeiras, boas e más, me conseguiram distrair nos momentos que mais precisei;

A todos os meus amigos, que certamente sabem quem são, por me terem ajudado e apoiado e que me reacenderam a chama interior quando esta por momentos se dissipou;

E a ti meu pai, que apesar já não estares presente, estás sempre comigo nos momentos bons e acima de tudo, nos mais difíceis. A todos, um GRANDE OBRIGADO!

Resumo

A motivação e inteligência emocional são conceitos que, demonstrados por diversas investigações e modelos teóricos, se interligam. Uma pessoa emocionalmente inteligente tem a capacidade de mobilizar todas as emoções necessárias para se motivar e transpor quaisquer obstáculos que se possam atravessar no seu caminho, quer intrínsecos ou extrínsecos, até alcançar o seu (s) objectivo (s). Estas noções podem ser aplicadas em qualquer tipo de molde, seja organizacional (colectivo) ou pessoal. Pela importância que o bem-estar das pessoas tem, a presente dissertação propôs-se a estudar as Implicações da Inteligência Emocional na Motivação dentro de uma organização de natureza militar. Este estudo envolveu cerca de 355 participantes militares de um universo que de acordo com o Relatório de Gestão de 2013, composto por 7314 militares de todo o ramo da Força Aérea, que amavelmente aceitaram responder a um questionário criado para este desígnio, possibilitando assim o avanço do estudo supramencionado. Paralelamente à constatação das implicações da IE na motivação, foi também estudado o grau de associabilidade de certas variáveis sociodemográficas com o impacto da inteligência emocional na motivação. Tanto a motivação como a inteligência emocional são instrumentos que uma vez assimilados, auxiliar-nos-ão em todas as áreas da nossa vida. Sendo o ser humano por natureza social, é mais do que necessário que este se saiba regular emocionalmente e conseqüentemente motivar-se a si próprio quando necessário.

Palavras-chave: inteligência emocional, motivação

Abstract

Motivation and emotional intelligence are concepts which, as demonstrated by various investigations and theoretical models, are intertwined. An emotionally intelligent person has the capacity to mobilize all the emotions necessary to motivate and overcome any obstacles that might be going through their way, either intrinsic or extrinsic, until they reach their objectives. These concepts can be applied in any type of situation, either organizational or personal. Because of the importance of well-being in people lives, this dissertation proposes to study the implications of Emotional Intelligence in Motivation within an organization of a military nature. This study involved approximately 355 military men within a universe of, according to the Annual Report of 2013, 7314 military men from every branch in the Air Force, who kindly accepted to answer a questionnaire designed for this purpose, thus enabling the advancement of the study mentioned above. In addition to this observation, was also studied the degree of sociability between certain sociodemographic variables and the impact of emotional intelligence on motivation. Both motivation and emotional intelligence are instruments that once assimilated; assist us in all areas of our life. The human being by nature is a social creature, it is then more than necessary to learn to control our emotions and consequently motivate ourselves when necessary.

Keywords: emotional intelligence, motivation

Lista de Abreviaturas

IE – Inteligência Emocional

IC – Inteligência Cognitiva

IES – Inteligência Emocional-Social

MOT – Motivação

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Caracterização da amostra pelo posto

Tabela 2 – Caracterização da amostra pelo género

Tabela 3 – Caracterização da amostra pela idade

Tabela 4 – Caracterização da amostra pelo tempo de serviço na Força Aérea Portuguesa

Tabela 5 – Caracterização da amostra pelo exercício de actividade laboral civil

Tabela 6 – Caracterização da amostra pelo número de anos de exercício de actividade laboral civil

Tabela 7 – Grau de fiabilidade da escala de Competências Emocionais

Tabela 8 – Grau de fiabilidade da escala de Motivação

Tabela 9 – Dados estatísticos descritivos das variáveis em análise

Tabela 10 – Correlação entre IE e Motivação

Tabela 11 – Correlação entre IE, MOT e variáveis sociodemográficas

Tabela 12 – Correlação entre IE, MOT e Género

Tabela 13 – Dados descritivos relativos à associação IE – GENÉRO – MOTIVAÇÃO

Tabela 14 – Tabela resumo dos resultados das Hipótese

Tabela 15 – Quadro síntese da validade do Teste Hipóteses

Lista de Quadros

Quadro 1 – Modelo EQ-I de Bar-On, (D.Matias, 2012, p. 21)

Quadro 2 – Modelo Goleman (adaptado de Costa, 2009)

Quadro 3 – Modelo Mayer &Salovey (adaptado de Monteiro, 2009)

Lista de Acrónimos

FAP – Força Aérea Portuguesa

CEMGFA – Chefe do Estado-Maior General das Forças Armadas

CEMFA – Chefe do Estado-Maior da Força Aérea

IGFA – Inspeção-Geral da Força Aérea

CA – Comando Aéreo

DFFA – Direcção de Finanças da Força Aérea

ONC – Órgãos de Natureza Cultural

GABCEMFA – Gabinete do Chefe do Estado-Maior da Força Aérea

SPSS – Statistical Package for Social Sciences

2CAB – 2º Cabo

1CAB – 1º Cabo

CADJ – Cabo-Adjunto

2SAR – 2º Sargento

1SAR – 1º Sargento

SAJ – Sargento-Ajudante

SCH – Sargento-Chefe

ASPOF – Aspirante-a-Oficial

ALF – Alferes

TEN – Tenente

CAP – Capitão

MAJ – Major

TCOR – Tenente-Coronel

COR – Coronel

MGEN – Major-General

Índice

1. INTRODUÇÃO	12
1.1 Temática.....	12
1.2 Descrição do problema	14
1.3 Objectivos específicos e estratégia metodológica.....	15
1.4 Estrutura da dissertação	16
2. REVISÃO DE LEITURA E MODELO TEÓRICO	17
2.1 Conceitos Essenciais.....	17
2.1.1. Emoções	17
2.1.2. Inteligência Emocional	18
2.1.4. Motivação.....	20
2.2. Estado da arte	21
2.2.1. Emoções e Motivação	21
2.2.1.1. Teorias Motivacionais	23
2.2.1.1.1. Teorias de Conteúdo	24
2.2.1.1.2. Teorias de Processo.....	26
2.2.2. Inteligência Emocional – Contextualização do tema e características	29
2.2.2.1. Modelos Mistos e Modelos de Competências.....	31
2.2.2.2. Modelos Explicativos da Inteligência Emocional	33
2.3. Modelo conceptual e hipóteses.....	42
2.3.1. Inteligência emocional e motivação	42
2.3.2. Hierarquia e inteligência emocional	43
2.3.3. Idade e inteligência emocional	43
2.3.4. Género e inteligência emocional	44
2.3.5. Experiência laboral na Organização e inteligência emocional.....	44
2.3.6. Experiência laboral no meio civil e inteligência emocional	45

2.3.7. Modelo conceptual	45
3. METODOLOGIA	47
3.1. Delineamento da Investigação	47
3.2. Definição da população e amostra	50
3.2.1. Participantes	51
4. ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS E DISCUSSÃO	56
4.1. Fidelidade do Instrumento de Medição	57
4.2. Descritivas	58
4.3. Correlações	60
4.4. Teste de Hipóteses	63
4.5. Quadro síntese	67
5. CONCLUSÕES	67
5.1. Conclusões teóricas	68
5.2. Implicações para a Gestão	70
5.3. Limitações do estudo	72
BIBLIOGRAFIA	74
WEBGRAFIA	82
ANEXOS	84

Texto escrito ao abrigo do Antigo Acordo Ortográfico

1. INTRODUÇÃO

1.1 Temática

Esta dissertação tem como foco essencial o papel da inteligência emocional (IE) na motivação, numa instituição de cariz militar. É abordada a influência que a IE tem na motivação de um militar e o efeito que certos factores têm nessa influência nomeadamente a idade, género e posto. É importante criar ambientes laborais propícios à motivação de modo a que as pessoas se sintam protegidas no seu local de trabalho, um local onde tenham a percepção de que alguém se preocupa com o seu bem-estar, mesmo dentro do meio castrense.

Quando se fala de um ambiente do tipo militar, vem imediatamente à ideia uma estrutura organizacional fortemente hierarquizada, pautada por valores morais e éticos elevados onde o cumprimento de uma ordem de um superior hierárquico, desde que seja legal, deverá ser imediato. Os militares não são diferentes dos restantes nacionais, apenas é-lhes exigido um sentido de lealdade, honra e coragem quer física e moral devido ao vínculo que este tem para com a Pátria (Santos, 2012: 25). Contudo, para que o militar desempenhe a sua função com o máximo rigor, vontade e orgulho é imprescindível que haja a alguém acima dele que o inspire e o motive. Por vezes, o ambiente militar é excessivamente espesso e hierarquizado. Logicamente que o factor produtivo de um militar, dentro destes moldes organizacionais de chefia, acaba por ser negativo. Não querendo relativizar a importância que a competência profissional, capacidade intelectual ou ainda até a força de carácter tem no papel de um militar, pretende-se também este exiba a relevância que a IE tem na organização castrense.

Abordando o termo IE de um modo mais específico, este campo de estudo envolve a combinação de competências que permitem que um indivíduo esteja consciente das suas emoções e que as consiga interpretar de forma lógica assim como também reconhecer e

interpretar as emoções daqueles que o rodeiam, utilizando assim este conhecimento para o sucesso pessoal assim como também daqueles que fazem parte da sua vida, directa ou indirectamente. Esta área de investigação tem raízes no trabalho de Charles Darwin no estudo da expressão de emoções humanas, o qual defende que a expressão emocional do ser humano é essencial para sua sobrevivência.

Com o passar das décadas, cientistas começaram por chegar à conclusão que a inteligência cognitiva (IC), ou Intelectual, não seria o suficiente para definir o sucesso de uma pessoa assim como também conjecturar a performance desta numa dada actividade. Tudo não passaria apenas de uma hipótese. Começou-se a questionar a possibilidade de um outro tipo de inteligência ter um papel preponderante no sucesso de uma pessoa, quer no campo laboral como pessoal ou social – a inteligência emocional.

Todos aqueles que possuem uma clara visão e controlo da sua IE, são dotados de uma capacidade de compreender o impacto mental e físico que as emoções têm nos seus corpos, mentes, relacionamentos e na capacidade de atingir objectivos e fins (Goleman, 1998: 63). Deste modo é possível moderar as nossas próprias emoções de maneira que estas nos sustentem e melhorem a nossa realidade e qualidade laboral assim como também daqueles que nos rodeiam.

Pessoas com uma elevada IE, dada a sua capacidade para interpretar o seu comportamento e o porquê do mesmo em determinadas situações, conseguem utilizar as suas emoções como pistas do que seu corpo e mente lhes estão a tentar transmitir. Uma vez atingido esse equilíbrio, qualquer um consegue ter uma visão mais clara e compreender os diversos pontos de vista e opiniões com as quais tem contacto ao longo da sua vida.

Devidamente aproveitado, este instrumento consegue superar qualquer tipo de obstáculo laboral. É-nos proporcionada a capacidade de perceber e interpretar o porquê de certas atitudes e comportamentos e utilizar esse conhecimento para melhorar o relacionamento com terceiros. Consegue-se resolver situações de *stress* com maior destreza e recuperar de dificuldades com mais facilidade e resiliência que outros. Qualquer pessoa com esta capacidade destaca-se dos demais e vence onde outros falham. É por esta mesma razão

que a IE é uma ferramenta necessária nos moldes organizacionais actuais, sejam civis ou castrenses.

1.2 Descrição do problema

Ao longo das últimas décadas, tem vindo a ser discutida a possibilidade da IE contribuir para um melhor ambiente de trabalho, seja a nível horizontal como vertical dentro da cadeia hierárquica organizacional. Tem sido provado o grande impacto que esta tem sobre a motivação, na gestão de *stress* no exercício do trabalho em equipa (Mayer, Salovey & Caruso, 2004 *cit in* Shipley et al, 2010: 5).

O campo das emoções humanas é complexo. Sendo o ser humano um ser social, é necessário que este tenha uma compreensão aprofundada das suas emoções assim como também daqueles que o rodeiam. O frágil controlo das nossas próprias emoções leva-nos a tomar decisões irreflectidas podendo estas terem consequências graves, e quanto mais elevada a cadeia de comando numa organização, pior será a implicação. Por essa mesma razão que a IE dentro de uma organização castrense é algo a ser desenvolvido de forma constante. O comportamento dos empregados no processo de motivação implica um juízo lógico. Goleman argumentou que as emoções poderiam tomar o controlo sobre os comportamentos, sugerindo que as emoções têm uma forte influência sobre o pensamento racional (1997: 27).

Com este estudo pretende-se verificar o impacto que inteligência emocional tem na motivação de um indivíduo e a influência que certas variáveis sociodemográficas têm nesse impacto como variáveis moderadoras.

1.3 Objectivos específicos e estratégia metodológica

O objectivo principal deste estudo é analisar o impacto que a inteligência emocional tem na motivação dentro de uma organização de cariz militar. Porém, há que ter em contas certas variáveis que influenciam o efeito da aplicação da inteligência emocional dentro do meio laboral militar. Dada a natureza deste estudo, é imperativo que o objectivo principal seja repartido em objectivos específicos, cujo número dependerá então da exigência e rigor que se pretenderá aplicar à investigação.

OE1:Saber qual o impacto da inteligência emocional no de nível de motivação de uma pessoa;

OE2:Saber se o posto se associa ao impacto que a inteligência emocional tem no nível de motivação;

OE3:Averiguar se a idade (como variável demográfica) associa-se ao impacto que a inteligência emocional tem no nível de motivação;

OE4:Averiguar se o género (como variável demográfica) associa-se ao impacto que a inteligência emocional tem nível de motivação;

OE5:Verificar se experiência laboral militar associa-se ao impacto que a inteligência emocional tem no nível de motivação;

OE6:Averiguar se experiência laboral civil associa-se ao impacto que a inteligência emocional tem no nível de motivação.

De modo a atingir os objectivos específicos anteriormente definidos, a minha investigação irá ter como base um inquérito elaborado com o apoio do Professor Doutor Álvaro Lopes Dias, inquérito este composto através da análise de outros já existentes e utilizados previamente para a medição das variáveis motivação e inteligência emocional. Como universo de estudo irei debruçar-me sobre a Força Aérea Portuguesa

(FAP) incidindo assim na totalidade da sua cadeia hierárquica: praças, sargentos e oficiais. O objecto da amostra será de 100 pessoas, número mínimo, contendo elementos dos diferentes ramos da hierarquia militar. Todo o estudo em si terá um carácter quantitativo de análise hipotético-dedutiva. Todos os dados provenientes do estudo serão agregados através do inquérito disponibilizado na INTRANET da Organização, sendo o tratamento estatístico dos dados recolhidos feito através de SPSS.

1.4 Estrutura da dissertação

O **Capítulo 1** é composto por quatro subcapítulos, sendo o primeiro uma breve introdução à temática em análise, com recurso a elementos recolhidos por via de análise bibliográfica. O segundo subcapítulo apresenta uma descrição da problemática, sendo descritos no terceiro subcapítulo os objectivos específicos da dissertação. Por fim, no quarto subcapítulo, apresentaremos a estrutura da dissertação a par de uma explicação do seu conteúdo

O **Capítulo 2** é formado por três subcapítulos, em cada um dos quais é feita uma análise mais detalhada do impacto da IE na motivação e da natureza das emoções humanas. No primeiro subcapítulo, apresentaremos diversos conceitos essenciais, passando a uma descrição do estado da arte, no subcapítulo seguinte. O terceiro subcapítulo, no qual é feito um enquadramento teórico, servirá como instrumento de apoio à interpretação dos dados estatísticos recolhidos e analisados nos seguintes capítulos.

O **Capítulo 3** é constituído por 2 subcapítulos e é dedicado à descrição da metodologia de análise do estudo e origem da amostra. Neste primeiro subcapítulo é abordado como foi elaborado o inquérito assim como também se processará análise dos dados provenientes do inquérito, como será tratada a informação recolhida e quais as ferramentas estatísticas a serem empregues para esse efeito. No segundo subcapítulo é feita uma breve exposição sobre a origem da amostra, neste caso uma descrição do universo Força Aérea, assim como também uma descrição detalhada dos participantes desta investigação.

O **Capítulo 4** é dedicado à apresentação de todo o processo analítico dos dados estatísticos, o qual se divide em cinco subcapítulos. O primeiro focará a estatística descritiva e as correlações, onde serão apresentados diversos gráficos e as respectivas interpretações e discussões provenientes da análise da informação. O segundo subcapítulo será o palco para o teste de hipóteses.

Por fim, no **Capítulo 5** serão apresentadas em três subcapítulos as conclusões a que chegámos no decurso da investigação realizada, tendo em conta os objectivos a que nos propomos inicialmente. No primeiro será indicada a mais-valia que este estudo gerou para as ciências organizacionais. Sendo assim um contributo para o mundo organizacional, com certeza que poderá fomentar implicações para a área da gestão em si, o segundo subcapítulo encarregar-se-á de abordar essas implicações através de conselhos práticos para os profissionais da área. No terceiro e último subcapítulo, abordaremos as potenciais limitações que poderão surgir em futuras investigações relacionadas com o tema desta dissertação.

2. REVISÃO DE LEITURA E MODELO TEÓRICO

2.1 Conceitos Essenciais

2.1.1. Emoções

A história do pensamento racional retracta as emoções como substancialmente irregulares e conseqüentemente algo que se tem de controlar (Haidt, 2001: 3). Contudo, ao longo dos séculos até à actualidade, tem havido inúmeros pensadores, filósofos e investigadores que sugerem que as emoções têm um propósito na natureza humana, não como algo que se apresenta para prejudicar o processo de decisão de uma pessoa,

conforme foi apontado anteriormente, mas sim como algo dotado de informação pertinente e que por isso não deve ser ignorado (Katelaar, 2004).

As emoções de facto podem ser consideradas um paradoxo da natureza humana, cujo papel tanto pode trazer benefícios como inconvenientes. A sua influência nas atitudes pode levar a uma tomada de decisões irreflectida que, por sua vez pode levar a situações prejudiciais. As emoções são omnipresentes e uma característica universal do pensamento humano (Fessler, 1999: 5) e portanto é difícil acreditar que estas emergiram através da evolução para apenas prejudicar o julgamento e tomada de decisão. Por outro lado, o estudo das emoções sugere que quando irracionais os efeitos por estes suscitados, sente-se a necessidade de os controlar (Oschner, K.N. & Gross, J.J., 2005). Contudo, se existir a capacidade de controlo e interpretação emocional, a emoção deixará de ser um *handicap* e tornar-se-á uma ferramenta bastante útil em qualquer meio, seja laboral ou pessoal.

Por mais de cem anos que a emoção humana tem sido um importante centro teórico e empírico em psicologia, tendo-se focado na influência desta no processo de decisão humano. Tudo isto ganha uma maior dimensão quando abordado do ponto de vista organizacional. A pesquisa organizacional tem cada vez mais reconhecido a natureza emocional das organizações (Ashkanasy, 2004). Hoje em dia é amplamente aceite a definição de organizações como “arenas emocionais” e o reconhecimento da natureza emocional na experiência de trabalho das pessoas (Fineman, 1993).

2.1.2. Inteligência Emocional

Segundo Reuven, a Inteligência Emocional é um conjunto das valências para reconhecer, compreender e usar as emoções, de se relacionar com os outros, para se adaptar às mudanças, para resolver problemas intrapessoais e interpessoais e para lidar de forma eficiente com as exigências quotidianas, desafios e pressões (Bar-On, 1997). Mais tarde, Reuven reformula o seu conceito, definindo-o como uma disposição multifactorial de competências emocionais, pessoais e cognitivas que influenciam as

capacidades individuais para lidar de modo activo e efectivo com as pressões e exigências do meio (Bar-On, 2000 *cit in*. Monteiro, 2009).

Peter Salovey, um dos psicólogos mais conceituados na área da Inteligência Emocional, afirma que esta trata-se de um tipo de inteligência gerida por cinco elementos: o reconhecimento das nossas emoções, a gestão de emoções, a capacidade de nos motivar a nós mesmos, a capacidade de reconhecer emoções em terceiros e por fim a capacidade de lidar com as pessoas através de relacionamentos (Goleman 1995: 63).

Daniel Goleman atribui uma definição diferente à inteligência emocional, referindo esta como a forma como lidamos com nós mesmos e com os nossos relacionamentos, através da percepção de quatro domínios: auto-conhecimento e auto-gestão das nossas emoções, consciência e habilidade social (Goleman, 1998). Todos estes pontos servem-nos como se de uma bússola emocional se tratassem para que nós, como ser social, possamo-nos orientar do modo mais eficiente dentro do meio colectivo.

Contudo, Goleman atribui a expressão “inteligência emocional” aos doutores Peter Salovey, da Universidade Yale e a John D. Mayer da Universidade de New Hampshire no ano de 1990. Foi a partir da repercussão do livro de Goleman em 1995 assim como também do *boom* de estudos desenvolvidos sobre a natureza do cérebro humano que caracterizou a década de 90 do século XX, que o tema da inteligência emocional alcançou uma dimensão muito mais abrangente.

Mayer e Salovey, na sua primeira publicação formal em 1990 sobre a teoria da inteligência emocional, definem esta como sendo um subconjunto da inteligência social que envolve a capacidade de monitorizar os sentimentos e emoções do nosso ser assim como também de terceiros, reter o que for pertinente destas emoções e sentimentos e utilizar esta informação para nos guiarmos no pensamento e acção (Mayer e Salovey, 1990: 5).

Existem diversas definições possíveis de inteligência emocional, pelo que após uma extensa análise dos vários modelos anteriormente abordados, apresentamos a seguinte sugestão de formulação geral:

A inteligência emocional refere-se à capacidade de reconhecer o significado das emoções e das suas recorrentes relações de modo a raciocinar e resolver possíveis problemas com base nos mesmos. Esta está directamente ligada à capacidade de perceber as emoções, de assimilar os sentimentos associados às mesmas de forma a compreender a informação que nos é facultada pela sua interpretação, e por fim geri-la.

Devo acrescentar que esta definição foi criada com base nas definições e abordagens dos autores anteriormente referidos, constituindo, por isso uma sugestão meramente académica.

2.1.4. Motivação

Segundo Pinder (1998), a motivação no trabalho é um conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo, quer fora dele, e que moldam o comportamento de trabalho, determinando a sua força, direcção, intensidade e duração. Chiavenato (2005) defende que a motivação é a pressão interna surgida de uma necessidade, também interna, que excitando (via electroquímica) as estruturas nervosas, origina um estado energético na pessoa que impulsiona o organismo à actividade, iniciando, guiando e mantendo a conduta até que alguma meta (objectivo, incentivo) seja conseguida ou a resposta seja bloqueada.

Analisando as duas definições, a generalidade dos significados de motivação tende a incluir um elemento de estimulação, acção e esforço, movimento e persistência, bem como a recompensa. Sujeitando-se à conduta de cada indivíduo, as necessidades variam consoante a sua predisposição e força mental, produzindo assim diferentes tipos de comportamento. Independentemente de todas as diferenças que possam existir, o processo que dinamiza o comportamento é semelhante para todas as pessoas, o que significa que a reacção à motivação no meio ambiente organizacional é similar. É de salientar que o nível de desempenho do subalterno não só depende das suas capacidades pessoais como trabalhador, mas também do nível da motivação a que é exposto (Burney et al, 2006: 2).

Num contexto organizacional, a capacidade de um líder persuadir e influenciar os outros para trabalhar numa direcção comum reflecte o seu talento para motivar. A capacidade de um líder para influenciar baseia-se, por um lado, na sua habilidade natural e, por outro lado, no nível de motivação do funcionário. Carlisle e Murphy (1986) afirmam que motivar pessoas requer uma certa habilidade por parte dos gestores. É do seu âmbito organizar e proporcionar um ambiente motivador: comunicar de forma eficaz; conseguir responder às questões que lhes são colocadas; gerar ideias criativas e dar-lhes prioridade; delegar e planear tarefas.

A qualidade da gestão de recursos humanos é importante na performance de uma organização (Burke, 2005), a qual está intimamente ligada à aplicação de factores motivadores ao ambiente laboral. A preocupação que as chefias têm hoje em dia com a integração estratégica, flexibilidade, comprometimento e qualidade, tem chamado a atenção dos empregados influenciando assim o seu nível de motivação e, conseqüentemente, a sua permanência na empresa.

2.2. Estado da arte

2.2.1. Emoções e Motivação

A palavra latina *movere*, ou *motum*, que significa "mover", era a fonte original para a palavra motivação (Webster Collegiate Dictionary, 1941). Esta tem sido descrita como o que energiza, dirige e sustenta o comportamento (Porter, Bigley & Steers, 2003 *cit in* Steers & Mowday, 2004). Existe uma variedade de fontes de motivação, entre as quais, os objectivos, os valores e a necessidade de realização, a par de outras necessidades biológicas como o parentesco, entre outras (Reeve, 2005).

As emoções, por seu lado, representam o estado interno de uma pessoa, afectando o modo como esta pensa e comporta numa série de contextos pessoais e sociais (Clore, Schwarz, & Conway, 1994). Estas têm assim uma profunda influência nas decisões que

toma, daí a necessidade de aprofundar a compreensão de como as emoções interagem com a motivação.

A motivação é um tema que na actualidade tem vindo a ser discutido dentro do meio empresarial sendo definido como “uma condição necessária à satisfação no trabalho e ao desempenho” (Fonseca, 2009: 8). Devido à importância que o factor humano está a adquirir no contexto organizacional, é importante que o nível do motivacional das pessoas dentro de uma organização, seja esta de natureza castrense ou civil, seja satisfatório. O ambiente laboral tem um grande papel na motivação de um indivíduo, contudo as próprias emoções acabam por também influenciar o nosso nível motivacional.

Tem sido realçada nas últimas décadas a importância da emoção positiva numa pessoa, podendo esta ser um sinal de adaptação, protecção e segurança no seu ambiente. A conjugação destes elementos dão à pessoa a liberdade para explorar e de se entregar a novas oportunidades e com isto a sua motivação cresce (Fredrickson, 2004). Várias teorias psicológicas têm sugerido que o efeito positivo emocional serve para amplificar a cognição, promovendo assim a resolução criativa de problemas e o melhoramento da flexibilidade cognitiva.

As motivações são semelhantes às emoções no sentido em que também servem para explicar a relação entre o indivíduo e o ambiente em que este está inserido (Roseman, 2008: 344). Contudo, as motivações acabam por se diferenciar das emoções no sentido de estarem mais intimamente ligadas ao conceito de acção e associados a um objectivo explícito. Qualquer acção de cariz motivacional tomada por um indivíduo pode ser interpretada como também sendo um comportamento, tendo este de estar total ou parcialmente ligado a um objectivo ou desejo, isto é, uma conduta dirigida ao cumprimento de objectivos. Pessoa (2009) sugere que a motivação pode ser definida como o que faz um indivíduo trabalhar para obter uma recompensa ou para evitar a punição. Da mesma forma, Roseman (2008) propõe que a motivação é um comportamento que produz um estado interno (emoções) que move o indivíduo para valores de referência desejados ou para longe dos valores de referência indesejáveis. Como podemos constatar, a emoção tem um peso considerável na motivação, seja de

carácter individual ou colectivo. Iremos analisar agora os diferentes modelos de teorias motivacionais que integram a emoção como um dos seus elementos.

2.2.1.1. Teorias Motivacionais

Existe uma certa dificuldade em definir com exactidão o conceito de motivação, dado que esta concepção tem sido utilizada em diferentes abordagens. De um prisma geral, motivação é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma tendência ou comportamento específico, podendo este impulso à acção ser provocado por um estímulo externo ou também ser gerado intrinsecamente nos processos mentais do indivíduo (Chiavenato, 1999). Pessoas motivadas são aquelas que fazem uma decisão consciente de dedicar um esforço considerável com o objectivo de alcançar algo que elas valorizam. O que estas valorizam difere contudo de indivíduo para indivíduo.

A motivação é considerada como o resultado da interacção entre o indivíduo e a situação que o envolve. Sendo assim, o nível de motivação varia entre as pessoas, e dentro de uma mesma pessoa através do tempo. A motivação é o desejo de exercer altos níveis de esforço em direcção a determinados objectivos organizacionais, condicionados pela capacidade de satisfazer algumas necessidades individuais (Chiavenato, 2000: 128).

Segundo Thorndike (1911), o estudo da motivação há muito que é abordado por diversos investigadores. Nos primórdios da investigação da motivação, desenvolveu a famosa Lei do Efeito que refere que onde acções passadas levaram a consequências positivas, ou recompensas, indivíduos tendem a repetir tais acções; onde acções passadas levaram a consequências negativas ou punições, indivíduos tendem a evitar repeti-las. Apesar da génese desta teoria ter sido inicialmente enquadrada no estudo da Inteligência Animal, esta definição pela sua lógica acaba por ser aceite em diversos campos apesar de não estar totalmente ajustada ao contexto actual. Presentemente existe

um set de teorias motivacionais que espelham de um modo mais integral a realidade motivacional, seja de natureza individual ou colectivo (organizações).

Alguns autores procuram distinguir entre as *Teorias de Conteúdo* e as *Teorias de Processo*, sendo que as primeiras tratam dos factores que motivam os indivíduos, e as segundas se referem ao processo de motivação (Rocha, 2007 *cit in* Galhanas, 2009: 77).

2.2.1.1.1. Teorias de Conteúdo

Modelo ERG de Alderfer

Baseando-se na Teoria das Necessidades de Maslow, Alderfer agrupou as necessidades em três grupos: Existência, Relação e Crescimento (Rocha, 2007 *cit in* Galhanas, 2009: 80). Esta redução de categorização é o resultado de pesquisas sobre a Hierarquia das Necessidades de Maslow que indica a existência de certas sobreposições dentro dos níveis médios da pirâmide. De acordo com Alderfer, as necessidades não têm que estar ordenadas numa determinada ordem, sendo possível haver a intenção de satisfazer qualquer necessidade em qualquer altura. À Teoria de Alderfer é associado o princípio regressão-frustração onde a satisfação de uma necessidade de nível mais baixo pode ser reactivada quando um indivíduo é confrontado com a impossibilidade de satisfazer um nível mais elevado (Galhanas, 2009).

Teoria das Necessidades de Maslow

Abraham Maslow desenvolveu a sua teoria com o argumento de que os indivíduos são motivados através de uma hierarquia de cinco tipos de necessidades (Galhanas, 2009). Como temos conhecimento, todo o tipo de motivação é iniciado por uma necessidade ou emoção. Seja esta de origem intrínseca ou extrínseca.

Na década de 1950, Maslow descreve o seu conceito hierárquico de necessidades. Para Maslow, as necessidades de ordem superior são essencialmente de cariz emocional, as quais estão na génese da motivação. Sentimentos como simpatia, amizade, intimidade, auto-estima e auto-realização são forças que nos compelem a agir, uma vez que temos a nossa segurança e necessidades fisiológicas satisfeitas.

Cada pessoa é capaz e tem o desejo de subir na hierarquia da pirâmide de Maslow, de modo a atingir um nível de auto-realização. Segundo Maslow (1954), o progresso é muitas vezes interrompido pela ausência de satisfação das necessidades de um nível inferior. Este autor observou que apenas uma em cada cem pessoas torna-se totalmente auto-realizada, daí a necessidade de uma força motora vigorosa o suficiente para que nos possamos sentir satisfeitos com o nosso estado cognitivo.

Teoria dos Dois Factores de Frederick Herzberg

A principal conclusão de Herzberg no seu estudo fora que os eventos que levam à satisfação das pessoas no seu local de trabalho são, não surpreendentemente, de um tipo bem diferente daquelas que levam a insatisfação. A teoria de Herzberg focou-se mais dentro do contexto laboral e por essa mesma razão, foi alvo de mais atenção dentro do mundo organizacional. Herzberg na sua teoria distingue quais os factores de satisfação e insatisfação dos funcionários. Na sua teoria (Herzberg 1997 *cit in* Galhanas, 2009), o oposto de 'satisfação' não é 'insatisfação', mas sim 'ausência de satisfação'. Da mesma forma, o oposto de 'insatisfação' é 'ausência de insatisfação ". Herzberg afirma que existem dois conjuntos de factores associados à motivação: os relacionados com a satisfação das necessidades básicas, conhecidos como factores higiénicos, e os que levam à satisfação no ambiente laboral e consequentemente ao aumento da performance, conhecidos como factores motivadores (Galhanas, 2009).

Teoria das Três Necessidades de David McClelland

De acordo com David McClelland, as pessoas têm três tipos de necessidades específicas: a necessidade de realização, de afiliação e de poder. Estas são alcançadas, como Kurt Lewin afirmava na sua teoria motivacional, pela interacção com o ambiente envolvente.

A necessidade de realização resume-se à busca pela sublimidade; em relação a certos padrões e objectivos assim como também pela luta pelo sucesso. A necessidade de afiliação diz respeito ao desejo de criar relacionamentos interpessoais próximos e harmoniosos. A necessidade de poder reflecte o desejo individual de controlar e/ou influenciar os outros (Galhanas, 2009). O peso atribuído a cada necessidade varia de pessoa para pessoa, dependendo principalmente da sua cultura (Galhanas, 2009).

O trabalho de McClelland e dos seus colaboradores estabeleceu a importância da existência de um "padrão" de motivações relativamente a cada pessoa. Todas as pessoas têm um certo nível de motivação em cada uma das áreas anteriormente referidas, mas a dominância relativa varia (*cf.* Boyatzis, 2000). O padrão motivacional de uma pessoa é um indicativo de desempenho ocupacional, isto é, ajuda a pessoa definir a sua área de ocupação laboral.

2.2.1.1.2. Teorias de Processo

Modelo da Expectativa de V. Vroom

“Em linhas gerais, este modelo considera que a intensidade da tendência para actuar de determinada forma está subordinada à intensidade da expectativa no resultado e na atractividade desse resultado” (Galhanas, 2009).

Este processo cognitivo avalia a força motivacional das diferentes opções de comportamento com base na própria percepção do indivíduo sobre a probabilidade de atingir o seu resultado desejado.

A Teoria da Expectativa explica como as pessoas tomam decisões para irem ao encontro dos seus objetivos. Vroom apresenta assim três variáveis dentro de sua teoria: a expectativa de valência (V), a expectativa (E) e instrumentalidade (I). Sintetizando, a motivação de um indivíduo e o comportamento por este adoptado é determinado pelo desejo da recompensa. (Vieira, 2006: 68). O núcleo da teoria é o processo cognitivo de como um indivíduo processa os diferentes elementos de motivação.

Teoria Multifactorial de L. Porter e E. Lawler

Lyman W. Porter e Edward E. Lawler desenvolveram uma versão mais completa da Teoria da Expectativa de Vroom. A Teoria Multifactorial consiste então em quatro variáveis principais que condicionam a motivação: o Esforço, o Desempenho, as Recompensas e a Satisfação (Galhanas, 2009). O desempenho real de um trabalho é, nesta óptica, determinado principalmente pelo esforço despendido.

Porter e Lawler categorizaram o tipo de recompensa como intrínseca e extrínseca; as recompensas intrínsecas são os sentimentos positivos que as experiências individuais de completar a tarefa, por exemplo satisfação, sentimento de realização; as recompensas extrínsecas são recompensas que emanam de fora do indivíduo, como comissões e aumentos salariais.

Desta forma, a “satisfação deriva de todo o processo de esforço, desempenho e recompensa, salientando ainda a influência da equidade na atribuição das recompensas como factor que pode condicionar o nível de satisfação do indivíduo” (Galhanas, 2009: 16).

Teoria da Equidade de J. Adams

John Stacey Adams (1963) apresentou a sua Teoria da Equidade sobre a motivação do trabalho. Segundo Adams, a justiça e equidade no trabalho são as de um indivíduo motivado. A Teoria da Equidade é então baseada na percepção que as pessoas têm de justiça no seu local de trabalho e caso exista uma discrepância relativamente ao fluxo de *inputs* do indivíduo (esforço, lealdade, afinco no trabalho, habilidade, capacidade, adaptabilidade, flexibilidade, tolerância, determinação, entusiasmo, confiança nos subordinados, colegas e chefes de serviço) e *outputs* (todo o tipo de recompensas financeiras, reputação, gratidão, responsabilidade, estímulo, sentimento de realização e evolução no trabalho, promoção).

Esta teoria procura assim, ajustar o seu contributo com o proveito auferido. Adams sugeriu que quanto maior a percepção de equidade de um indivíduo no local de trabalho, mais motivado estará e vice-versa.

Contudo a possibilidade de existir uma situação de iniquidade ocorre quando o indivíduo se apercebe de que o seu empenho e nível de esforço são diferentes (por excesso ou por defeito) dos dos outros indivíduos. Vieira (2006: 65 *cit in* Galhanas, 2009) refere que o indivíduo ao se aperceber da falta de equidade, sentimentos de tensão começam a surgir, procurando assim geri-los, adoptando, para tal, uma das seguintes opções: “dosear os seus *inputs* (por exemplo, dedicando-se menos à sua actividade) ou alterar os *outputs* (por exemplo, tentar obter da organização equipamento informático actualizado).

Teoria da Fixação de Objectivos de E. Locke

A teoria de Edwin Locke da fixação de objectivos veio à luz do mundo organizacional desde o final da década de 1960. Locke (1960) apresentou então através do seu estudo, a relação entre a dificuldade/especificidade de uma meta ou objectivo e o desempenho das pessoas numa tarefa. Desta forma, descobriu que perante objectivos específicos e árduos, o nosso desempenho sofre uma melhoria, ao contrário do que sucederia se apenas se tratassem de objectivos vagos ou simples.

Numa fase inicial, Locke afirmou que todo o trabalhador era motivado pela fixação de objectivos e o seu respectivo feedback. Mais tarde acabou por aperfeiçoar a sua perspectiva ao incluir que a dificuldade e especificidade da tarefa também eram bons preditores de desempenho. “Para estimular a motivação e obter níveis de desempenho elevados, os objectivos fixados devem ser tanto específicos (geralmente quantitativos e mensuráveis) quanto difíceis de atingir (difíceis mas não impossíveis de atingir) ” (Galhanas, 2009).

2.2.2. Inteligência Emocional – Contextualização do tema e características

A Inteligência Emocional é uma área de estudo relativamente recente. Apesar do termo em si ter sido empregue pela primeira vez em 1985, os conceitos que estiveram na sua génese datam da segunda metade do século XIX no estudo das emoções, na obra do naturalista Charles Darwin “*The Expression of the Emotions in Man and Animals*”.

A expressão e comunicação de estados emocionais é uma característica importante do mundo social humano (Darwin, 1872), tendo assim o conceito de inteligência emocional vindo assim a alcançar uma credibilidade cada vez mais crescente até à actualidade. Sempre fora dado um lugar de destaque à inteligência cognitiva, sendo esta definida como a capacidade de aprender coisas novas, memorizar informação, pensar racionalmente, aplicar conhecimentos e resolver problemas (Kaplan e Sadock, 1991). Contudo, por volta do início do século XX, cientistas começaram a aperceber-se da existência de parâmetros não-cognitivos interligados a outros tipos de inteligência.

Após a semente lançada por Darwin, Thorndike (1920) descreveu o conceito de Inteligência Social (uma das raízes da IE) como a capacidade para compreender e gerir homens e mulheres, rapazes e raparigas e proceder de uma forma reflectida nas relações humanas, formulando assim a sua definição mais clássica. Depois de Thorndike, a discussão deste tema tornou-se extensa e a sua definição não sofreu grandes alterações até meados do século XX. Contudo, a sua definição esteve sempre dentro da mesma

linha de pensamento, Omwake & Woodward (1955) citaram inteligência social como a "habilidade de lidar com os outros...".

Gardner (1983) apresentou a sua teoria das Múltiplas Inteligências no livro "*Frames of Mind – The Theory of Multiple Intelligence*" lançando então as últimas bases para a definição actual de IE. Howard defendia que todas as pessoas têm mais de um tipo de inteligência, englobando também a tão já conhecida inteligência de natureza cognitiva.

Contudo não havia possibilidade de serem avaliadas pelo típico teste IQ. A partir desta obra, vários psicólogos exploraram este tema e conceberam as suas próprias interpretações. Segundo a Teoria das MI, a gama de capacidades dos seres humanos, podem ser agrupadas em oito categorias ou inteligências abrangentes (Armstrong, 2009, p. 6-7) sendo elas a Inteligência Naturalista, Musical, Lógico-Matemática, Interpessoal, Intrapessoal, Corporal-Cinestésica, Linguística e Espacial.

Destas teorias duas sobressaíram deste vasto leque de inteligências: a Intrapessoal e Interpessoal. Armstrong referira-se a Inteligência Interpessoal como "a capacidade de perceber e fazer distinções no humor, intenções, motivações e sentimentos de outras pessoas" e Inteligência Intrapessoal como "o auto-conhecimento e a capacidade de agir em concordância com base neste conhecimento" (*cf.* Armstrong, 2009: 7).

Gardner acreditava que estes dois tipos de inteligência, a par da inteligência cognitiva, tinham uma grande importância na avaliação da performance futura de um indivíduo. Embora o termo "Inteligência Emocional" não estivesse em uso na altura, o seu conceito já estava a ser explorado há várias décadas.

Wayne Payne (1985), um estudante de doutoramento nos Estados Unidos da América, redigiu uma tese de doutoramento inédita, que incluiu o termo "Inteligência Emocional" no título, "*A Study of Emotion: Developing Emotional Intelligence; Self-Integration; Relating to Fear, Pain, and Desire*". Este parece ser o primeiro uso académico do termo "Inteligência Emocional". Payne (1985) argumentou na sua tese que muitos dos problemas enfrentados pela sociedade contemporânea são o resultado directo da ignorância emocional. Guerra, depressão, vício e até conflitos de cariz religioso são prova disso segundo Wayne.

Por exemplo, uma pobre gestão de emoções estão associados a problemas sociais, como a violência, crime, abuso de drogas, o deteriorar das relações familiares e a um vasto leque de doenças do foro psicológico (Matthews, Zeidner, & Roberts, 2002). Da mesma forma, a empatia emocional está directamente relacionada com o desenvolvimento das relações interpessoais seja no campo pessoal, laboral ou simplesmente ao conhecer pessoas novas.

A tese de Payne, apesar de não ter sido provada a nível empírico, foi foco de um extenso estudo por parte de vários psicólogos e investigadores, dando assim origem a uma vasta sucessão de interpretações e análises sobre o tema da Inteligência Emocional. Numa sociedade cada vez mais complexa, é valorizada as competências emocionais de cada indivíduo, já não basta só a capacidade profissional (Nelis *et al.*, 2011).

À luz desta nova realidade, várias investigações e estudos tem sido levado a cabo de modo a desenvolver o campo da IE. Algumas pesquisas sugerem que certas competências atribuídas à IE conseguem prever importantes critérios de sucesso educacional e profissional, não associadas às capacidades mentais gerais, incluindo criatividade (Guastello, Guastello, & Hanson, 2004), a resistência ao *stress* (Slaski & Cartwright, 2002), desempenho sob pressão (Lam & Kirby, 2002), gestão de conflito (Jordan & Troth, 2004) e a liderança (L. Gardner & Stough, 2002).

2.2.2.1. Modelos Mistos e Modelos de Competências

A principal diferença entre os modelos de IE reside na sua medição. Actualmente, podemos distinguir dois modelos de IE, cada um com os seus defensores e detractores, aos quais estão atribuídos os respectivos instrumentos de medição. Temos então, o modelo de “competências” e o modelo de “personalidade”, também conhecido como “misto”.

Modelo Misto

O modelo misto de IE é uma fusão de capacidades emocionais e traços de personalidade, e envolvendo conceitos como empatia, assertividade, optimismo, e quaisquer outros tipos de características particulares que sejam propícios ao desenvolvimento e enriquecimento pessoal (Mayer, Salovey & Caruso, 2000 *cit in* Ângelo, 2007: 15). A percepção e apreciação da IE à luz deste conceito implica a avaliação de traços de carácter através de um processo de auto-avaliação, onde o próprio indivíduo responde a uma série de questões sobre o seu comportamento.

Um dos mais conhecidos modelos mistos é o Modelo Bar-On (1997), criado por Reuven Bar-On e o Modelo Goleman (1995) desenvolvido por Daniel Goleman. Estes modelos definem IE como um conjunto de competências, assumindo-a como uma capacidade de adaptação social e emocional (Bar-On, 2000; Goleman, 2003, *cit in* Monteiro, 2009: 9). Esta abordagem mostrara-se mais vasta pois inclui competências sociais, emocionais e traços de temperamento, daí este tipo de modelos serem designados como mistos.

Existe uma grande diversidade de diferentes teorias e modelos de IE mistos sendo impossível abordá-los a todos numa simples dissertação. Modelos tais como os referidos anteriormente, baseiam-se na mesma base teórica como a capacidade do modelo desenvolvido por Mayer e Salovey (1997), com a principal diferença de que as capacidades discutidas são medidas através de um método de auto-avaliação, em vez de medidas objectivas.

Modelo de Aptidões

Os modelos de aptidões, segundo Mayer e Salovey (1990), focam-se nas aptidões mentais, nas emoções e na sua interacção com a inteligência (Mayer, Salovey, & Caruso, 2000 *cit in* Matias, 2012: 16). Por outras palavras, os modelos de aptidões utilizam medidas de desempenho salientando a capacidade cognitiva de processamento e regulação emocional.

Um dos processos de mensuração de IE mais conhecidos ao abrigo desta metodologia o famoso é o MSCEIT – *Mayer –Salovey–Caruso Emotional Intelligence Test*. Mayer e Salovey reverão o seu modelo em 1997, dando mais destaque aos componentes cognitivos e a reinterpretação de IE em termos de potencial para o crescimento intelectual e emocional. Este, ao considerar habilidades reais, insere-se sobretudo no domínio das capacidades cognitivas (Furnham, 2009 *cit in* Sousa, 2010: 6).

O modelo de aptidões então resulta de uma relação adaptativa da emoção com a cognição que reflecte a capacidade individual de processamento e raciocínio com a emoção (Brackett& Mayer, 2003).

De acordo com Salovey e Mayer (1990), a IE “*era considerada um modelo de aptidões e estava relacionada com a inteligência social. Segundo estes autores, a inteligência emocional era definida como a capacidade de os indivíduos aprenderem e compreenderem as emoções, diferenciando-as de forma a conseguirem orientar o seu comportamento*” (Ângelo, 2007 *cit in* Matias, 2012: 16).

Dada a existência destes dois tipos de modelos explicativos e de mensuração de IE, foram criados por vários autores diversos modelos de análise do funcionamento da inteligência emocional, que podem ser de capacidade mental ou competências como o proposto por Mayer e Salovey (1997) e mistos (Goleman, 1996; Bar-on, 2000), que passamos a desenvolver no subcapítulo seguinte.

2.2.2.2. Modelos Explicativos da Inteligência Emocional

Modelo Bar-On

O Modelo Bar-On é correntemente um dos três modelos de mensuração do QE mais conhecidos e utilizados, a par do Modelo Salovey & Mayer e do Modelo Goleman. Bar-On considera a IE “um conjunto de capacidades não cognitivas e competências que

influenciam a capacidade de ser bem-sucedido ao lidar com as pressões e exigências do meio” (Ceitil, 2006 *cit in* Costa, 2009: 31).

Para este autor os conceitos de *Inteligência Social* e *Inteligência Emocional* estão intimamente ligados, argumentando que a inteligência emocional-social é composta por um conjunto de capacidades intrapessoais e interpessoais, ou seja, factores dinamizadores que uma vez combinados determinam o comportamento humano (Bar-On, 2006).

Bar-On afirma que a IE cresce ao longo do tempo e que pode ser aperfeiçoada através de treino, programação e terapia. É desenvolvida então uma das primeiras medidas de mensuração emocional, o QE-i (Inventário de Quociente Emocional) sendo um modelo validado empiricamente. Reuven apresenta-nos então o Modelo Bar-On como ferramenta de apreciação do QE (Bar-On, 2006). Este modelo defende que indivíduos com Inteligência Emocional e Social são capazes de se compreenderem e exprimir-se de modo eficaz, de compreenderem terceiros e se relacionarem com eles positivamente, para além de lidarem adequadamente com as vicissitudes da vida (Cardoso, 2011: 20).

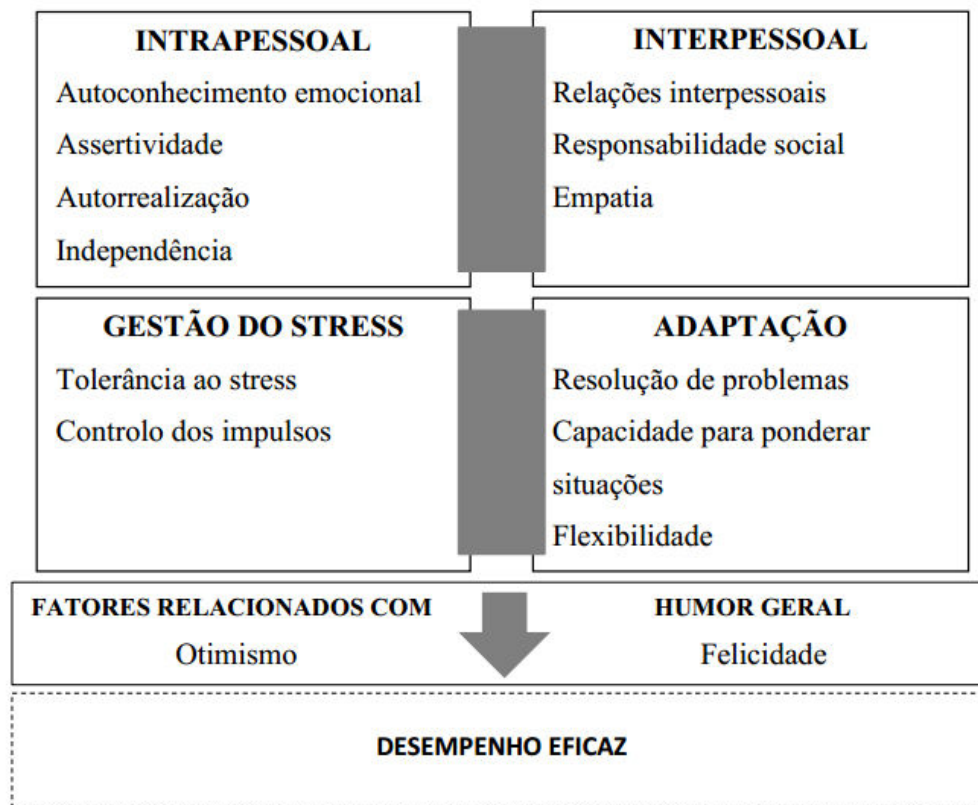
Existem certos aspectos do comportamento humano que nos compelem a atingir o sucesso pessoal e laboral com mais facilidade que uns, não pela sua capacidade cognitiva mas sim pela via emocional ou não-cognitiva assim também como pelo modo eficaz em que este canaliza as suas capacidades e virtudes. E é isto exactamente o que este modelo consegue apurar, quais esses os comportamentos e o porquê do seu impacto positivo em terceiros. O facto de Bar-On acentuar a existência de factores “não-cognitivos” para o sucesso pessoal e laboral, representa uma retirada das concepções tradicionais de inteligência, que salientam a relevância dos factores cognitivos. Desta forma, Bar-On propusera-se a descobrir os principais factores e componentes sociais e emocionais cujo funcionamento leva os indivíduos a um melhor bem-estar psicológico (Bar-On, 2000, 2004, 2006).

Neste modelo, é introduzido o conceito de Inteligência Emocional-Social (IES). As aptidões emocionais a que Reuven Bar-On se refere estão incluídas em cinco campos distintos (Bar-On, 2000, *cit in*. Rodrigues, 2004):

- Capacidades intrapessoais – este campo envolve o autoconhecimento da própria pessoa, englobando os pontos positivos e negativos das próprias emoções. Abrange a habilidade de o indivíduo se expressar de forma positiva, sendo independente emocionalmente e tomando as próprias decisões livremente.
- Capacidades interpessoais – ao falar de capacidades interpessoais, ao contrário das intrapessoais, dizem respeito à responsabilidade social, à empatia e ao estabelecer boas relações e ser capaz de dar e receber afecto.
- Adaptabilidade – diz respeito à flexibilidade emocional e a capacidade de resolver problemas apresentando soluções eficazes.
- Gestão do *stress* – diz respeito ao controlo dos impulsos e à tolerância ao stress. É a habilidade de lidar bem com situações extremas.
- Humor – todas as áreas anteriores vão incidir neste quinto e último campo. O humor tem a ver com a capacidade de encarar a vida de forma positiva, desfrutando do que dá mais prazer.

Para fins de pesquisa, este é o método mais utilizado, sendo caracterizado como uma auto-avaliação na qual o indivíduo responde a 133 itens que avaliam as cinco componentes descritas previamente.

Como refere o autor, o EQ-i abrange uma lista de várias competências emocionais e sociais, não dando apenas uma estimativa da IE, mas também abrangendo o perfil social do indivíduo em análise (Bar-On, 2000). Apesar de Bar-On dar destaque aos factores “não-cognitivos” da psique humana, não descarta totalmente a análise de outros dados para além da IE, no seu modelo. Esta particularidade levou vários autores a considerar o modelo de Bar-On como sendo um modelo misto de IE, como acima referimos, uma vez que combina dimensões sociais, emocionais, cognitivas e de personalidade (Mayer, Salovey & Caruso, 2000).



Quadro 1 – Modelo EQ-I de Bar-On, (D. Matias, 2012, p. 21)

Modelo Goleman

Desde o seu primeiro lançamento ao mundo em 1995, o Modelo Goleman sofreu algumas alterações. Goleman (1995, p. 54 *cit in* Ângelo, 2007), define IE como *“a capacidade de a pessoa se motivar a si mesma e persistir a despeito das frustrações; de controlar os impulsos e adiar a recompensa; de regular o seu próprio estado de espírito e impedir que o desânimo subjugu a faculdade de pensar; de sentir empatia e sentir esperança”*.

Ao contrário do QI, que se acredita ser "fixo" no momento em que atingir a idade adulta (Emmerling & Goleman, 2003), a IE não o é. Tendo isto presente e de acordo com a sua interpretação, Goleman divide a IE em quatro capacidades fundamentais: autoconhecimento, auto-gestão das nossas emoções, consciência social e habilidade social.

Cada uma destas capacidades é composta por um *set* de 20 atributos que define especificamente a natureza de cada um dos campos anteriormente definidos (Goleman, 1998).

Dentro das competências pessoais, temos dois agrupamentos: o auto-conhecimento e a auto-gestão:

- O auto-conhecimento define-se como a consciência que o sujeito tem daquilo que sente, isto é, o conhecer-se a si próprio (os seus pontos fortes e fracos), a sua capacidade de auto-avaliação e a autoconfiança necessária para se sobrepor quaisquer a obstáculos, conhecimento do seu “eu-emocional”. Esta particularidade permite-nos ter uma boa noção das decisões quando tomadas assim como também uma noção real das nossas capacidades emocionais
- A auto-gestão abrange atributos de carácter regulador tais como o auto-domínio, a transparência, capacidades de adaptação, realização, iniciativa e optimismo, ou seja, critérios que nos possibilitam inibir a nossa impulsividade emocional. Uma gestão pessoal eficiente permite-nos prevalecer perante situações de *stress* emocional, exaltando os nossos desejos e ambições mais profundos de modo a tomar iniciativa em situações e a melhorar como pessoa.

Como competências de natureza social, temos os dois restantes agrupamentos nomeadamente a consciência e a habilidade social:

- A consciência social abrange a empatia e a capacidade de ler sinais e sugestões não-verbais de terceiros, o que nos permite então perceber o que uma pessoa está a sentir dentro do campo emocional, ser capaz de compreender a sua perspectiva e cultivar relacionamentos com uma ampla diversidade de pessoas.
- A habilidade social é definida pela sua capacidade de entender ou influenciar as emoções dos outros. Possibilita-nos gerir emoções dentro de relacionamentos facultando-nos assim a precisão necessária de leitura em situações sociais. Esta competência fornece-nos então a habilidade para persuadir, liderar e negociar.

Segundo Goleman (1997), enquanto o auto-conhecimento e a auto-gestão focam-se mais nas áreas das competências emocionais orientadas para a gestão pessoal, a consciência e a habilidade social estão destacadas para a gestão de relacionamentos com terceiros. Enquanto as bases da auto-gestão e conhecimento não estiverem devidamente cimentadas, a consciência e habilidade social de um indivíduo não estarão correctamente desenvolvidas. Por essa mesma razão, e como fora referido anteriormente, Goleman atribui um cariz hierárquico ao seu modelo.

Daniel Goleman foi um dos pioneiros na utilização do termo IE, pois através das suas asserções, salientou a importância de ter consciência das próprias emoções e assim agir em conformidade com as elas (Goleman, 1997: 66). O processar destas emoções tem origem numa parte muito específica do cérebro.

Segundo este autor (1997: 39), a parte emocional do cérebro está envolvida em qualquer pensamento, decisão, tem princípios diferentes de aprendizagem assim como a possibilidade de tomar posse do cérebro se pressentir uma ameaça ou emergência, isto devido à sincronização que a parte emocional do cérebro tem com a parte racional ou neocórtex. O neocórtex é a sede do pensamento; contém os centros que integram e compreendem aquilo que os sentidos captam, acrescentando a um sentimento aquilo que pensamos a respeito dele, o que nos permite desenvolver sentimentos a respeito de ideias, arte, símbolos, imaginações (Goleman, 1997: 41).

À luz desta teoria, Goleman afirma que o ser humano possui na realidade dois cérebros, duas mentes e por fim dois tipos de inteligência: racional e emocional. O comportamento humano é então definido pela simbiose destas duas inteligências sendo que o intelecto não opera no seu melhor sem relação da emoção com a cognição. Quando estes parceiros interagem bem, a IE aumenta e o mesmo acontece à capacidade intelectual (Goleman, 1995).

Conhecer as próprias emoções	Reconhecer as emoções no momento em que elas ocorrem Monitorar as emoções a cada momento
Gerir as emoções	Gerir as emoções afim de serem apropriadas Capacidade de se acalmar Capacidade de ultrapassar situações de ansiedade ou irritabilidade
Reconhecer as emoções nos outros	Empatia Compreensão do que os outros querem ou precisam
Gerir relacionamentos	Capacidade de gerir as emoções dos outros Interagir de forma construtiva com os outros

Quadro 2 – Modelo Goleman (adaptado de Costa, 2009)

Modelo Salovey & Mayer

Desde o início da década de 90 que o tema da IE começou a ganhar um certo interesse por parte da comunidade científica. Apesar da projecção alcançada por Goleman, John Mayer em colaboração com Peter Salovey já haviam lançado o tema a discussão em diversos *papers* científicos.

Pinto (2001 *cit in* Silva, 2010: 22) refere Salovey & Mayer (1990), quanto ao significado de inteligência emocional, afirmando: “*A inteligência emocional é a habilidade para identificar e controlar os próprios sentimentos e emoções, usando a informação obtida para guiar o pensamento e a acção. As habilidades envolvidas na inteligência emocional incluem a identificação e a compreensão das emoções no próprio e nos outros; a expressão e a regulação das emoções; e o uso das expressões emocionais de forma adaptativa*”.

No entanto, Salovey e Mayer (1997 *cit in* Silva, 2010: 22) apresentaram uma correcção elucidada e organizada do modelo de 1990, dando enfoque à percepção e controle de emoção, mas omitindo a questão do pensamento sobre sentimento. Conforme os autores, a definição que corrige a anterior é a seguinte: “*A Inteligência Emocional envolve a capacidade de perceber acuradamente, de avaliar e de expressar emoções; a capacidade de perceber e/ou gerar sentimentos quando eles facilitam o pensamento; a*

capacidade de compreender a emoção e o conhecimento emocional; e a capacidade de controlar emoções para promover o crescimento emocional e intelectual”. Este modelo consiste então em quatro diferentes competências:

- Avaliação e expressão de emoções – segundo Salovey e Mayer (1997 *cit in* Ângelo, 2011: 27) é a capacidade de perceber emoções tanto próprias como dos outros. Inclui também a percepção de sinais não-verbais e emoções em estímulos como paisagens e arte. As expressões faciais, como felicidade, tristeza, raiva e medo, são universalmente reconhecíveis. Inúmeros investigadores têm vindo a pesquisar como os seres humanos reconhecem e expressam as suas emoções. A capacidade de perceber com precisão as emoções no rosto ou voz de outros fornece um ponto de partida fundamental para a compreensão mais avançada de emoções.
- Regulação de emoções – envolve a capacidade de gerir suas próprias emoções e as das pessoas ao seu redor (Salovey e Mayer 1997 *cit in* Aveleira, 2013: 9). Com o treino adequado, qualquer indivíduo consegue gerir as emoções e não ceder a impulsos inadequados. Para isso, todo o indivíduo precisa de entender que as emoções, suas e de terceiros, transmitem informação. Ora, na medida em que este se encontra sobre controlo voluntário, uma pessoa pode querer permanecer aberta aos sinais emocionais, desde que eles não sejam muito aflitivos, e bloquear aqueles que o oprimem.
- Utilização de informação emocional – constitui a capacidade de racionalizar a informação que as emoções nos facultam de modo a ajudar o pensamento (Salovey e Mayer 1997 *cit in* Aveleira, 2013: 9). Este é a capacidade das emoções usada como “meio de acesso” ao sistema cognitivo, facilitando assim o pensamento. Por exemplo, os cientistas cognitivos apontam que as emoções são mais rapidamente assimiladas pelo ser humano que o pensamento racional. Ou seja, algo a que respondemos de modo emocional é algo que, logicamente, estimula a nossa atenção. Um indivíduo ao possuir um “bom poder de encaixe”, a nível emocional, auxilia o pensamento lógico para assuntos que são verdadeiramente importantes.

- Compreender e gerir emoções – De acordo com Salovey e Mayer (1997 *cit in* Ângelo, 2011: 28), esta competência envolve o conhecimento das emoções e o modo como o indivíduo age em conciliação como sente. Emoções transmitem uma quantidade abundante de informações. A felicidade geralmente indica um desejo de juntar-se com outras pessoas; raiva indica um desejo de atacar ou prejudicar os outros, o medo indica um desejo de fugir, e assim por diante. Cada emoção transmite seu próprio padrão de possíveis mensagens e acções associadas a essas mensagens. Para entender as mensagens emocionais e as acções associadas às mesmas é um aspecto importante desta característica do modelo de Salovey e Mayer.

A primeira definição de IE de Salovey e Mayer (1990), aproximava-se mais de uma definição de modelo misto que de competências. Salovey e Mayer reconhecem que a sua concepção inicial tinha esta característica. Inicialmente a definição começou por ser "*a capacidade de controlar os próprios sentimentos e emoções assim como também a dos outros, filtrando entre eles e usar essa informação para orientar o pensamento e as acções*". Gradualmente esta definição foi reformulada, sendo actualmente "*a capacidade de perceber emoções, integrar emoção para facilitar o pensamento, compreender as emoções e regular as emoções promover o crescimento pessoal*" (Mayer & Salovey, 1997).

1. Perceber Emoções			
Capacidade para identificar emoções perante determinado estado físico, sentimento ou pensamento.	Capacidade para identificar emoções nos outros, em desenhos, obras de arte, sons, aparência, comportamento, etc.	Capacidade para expressar emoções claramente e para expressar necessidades relacionadas com esses sentimentos.	Capacidade para discriminar as expressões de sentimento entre correcto e incorrecto ou honesto e desonesto

2. Facilitar Pensamento			
As emoções antecedem o pensamento, direccionando a atenção para informação importante.	As emoções são sentidas de forma tal que podem ser geradas como ajudas ao julgamento e à memória quando relacionadas com sentimentos.	As mudanças de estado emocional podem mudar a perspectiva de optimista para pessimista, incentivando a tomada de múltiplos pontos de vista.	Os estados emocionais diferenciam a forma como determinados problemas são abordados. Por exemplo, a alegria ou felicidade podem facilitar o pensamento criativo.

3. Entender Emoções			
Capacidade para apelidar emoções e reconhecer a relação entre as palavras e as emoções respectivas. Como por exemplo, entre gostar e amar.	Capacidade para interpretar o significado emocional que as circunstâncias podem veicular. Por exemplo, que a tristeza pode reflectir perda.	Capacidade para entender sentimentos complexos: sentimentos simultâneos (ex. amor/ódio) ou misturas, como por exemplo a admiração poder conter medo e surpresa.	Capacidade para reconhecer prováveis transições entre emoções, como por exemplo, a transição de raiva para satisfação ou de raiva para vergonha.

4. Gestão de Emoções			
Estar disponível para os sentimentos (quer agradáveis quer desagradáveis).	Reflectir no sentido de manter ou evitar uma emoção dependendo da sua utilidade.	Reflectir no sentido de monitorizar emoções relativamente ao próprio ou outros, bem como reconhecer o quão claras, típicas, influenciadoras ou razoáveis são.	Gerir emoções no próprio e nos outros moderando as negativas e potenciando as positivas sem, contudo, reprimir ou exagerar a informação que elas possam veicular.

Quadro 3 - Modelo Mayer & Salovey (adaptado de Monteiro, 2009)

2.3. Modelo conceptual e hipóteses

2.3.1. Inteligência emocional e motivação

A relação entre IE e motivação é algo que diversos investigadores têm vindo a investigar ao longo das últimas décadas. De acordo com Lanser (2000), através dos aspectos positivos e negativos do ambiente laboral, é possível compreender que a motivação é um factor essencial para uma pessoa emocionalmente inteligente. Um estudo realizado por Wong e Law (2002) provou que a inteligência emocional dos trabalhadores influenciava a sua satisfação e motivação no trabalho e desempenho.

Assim funcionários emocionalmente inteligentes são eficientes o suficiente para distinguir emoções, controlá-las e utilizá-las para melhorar o seu desempenho e dos outros, comparativamente com os funcionários que possuem capacidades de inteligência emocional inferiores. Do mesmo modo, os funcionários que possuem inteligência emocional mais elevada têm a capacidade de olhar para as suas responsabilidades de forma construtiva, de modo a aumentar a sua motivação.

De acordo com o exposto, podemos considerar a seguinte hipótese:

H1: A inteligência emocional associa-se positivamente à motivação;

2.3.2. Hierarquia e inteligência emocional

Nesta hipótese é apresentada a possibilidade de a inteligência emocional ser moderada pela posição ocupada na hierarquia de uma organização. A inteligência emocional no ambiente laboral está relacionada com vários indicadores de performance particularmente a posição na hierarquia da instituição, a progressão na carreira por mérito, níveis de facilitação interpessoal, afectos e atitudes (Lopes, Grewal, Kadis, Gall & Salovey, 2006 *cit in* Domingues, 2009: 21). Relativamente a este estudo, dos indicadores de performance acima mencionados, apenas a posição na hierarquia é que está a ser testada.

De acordo com o exposto, podemos considerar a seguinte hipótese:

H2: O posto associa-se ao impacto que a inteligência emocional tem na motivação (como variável moderadora);

2.3.3. Idade e inteligência emocional

É do conhecimento geral que a capacidade emocional das pessoas vai aumentando com a idade, as pessoas tornam-se mais conscientes e sábias. Contudo várias pesquisas identificaram a idade como uma das variáveis sociodemográficas mais relevantes para a evolução do IE e corroboraram esta correlação, bem como para a evolução de outros tipos de inteligência (Goleman, 1998).

O modelo teórico de IE de Mayer e Salovey, sendo considerado este tipo de inteligência como uma competência, alega que é tipo de inteligência genuíno, baseada em parte na

observação de que esta aumenta com a idade e experiência (Extremera et al, 2006; Kafetsios, 2004).

De acordo com o exposto, podemos considerar a seguinte hipótese:

H3: A idade (como variável sociodemográfica) associa-se ao impacto que a inteligência emocional tem na motivação (como variável moderadora);

2.3.4. Género e inteligência emocional

É do conhecimento geral que as mulheres tendem a ser mais emocionalmente expressivas do que os homens, possuindo uma maior capacidade de interpretação emocional e, simultaneamente, uma aptidão mais desenvolvida no que se refere a certas habilidades interpessoais. As mulheres, por exemplo, conseguem com uma maior facilidade do que os homens reconhecerem as emoções no comportamento de uma pessoa, sendo mais compreensivas e capazes de uma maior empatia (Aquino, 2003 *cit in* Khalili, 2012: 4). Adicionalmente, existe uma certa evidência de que algumas áreas do cérebro dedicadas ao processamento das emoções podem ser maior nas mulheres do que nos homens (Baron-Cohen, 2003).

De acordo com o referido, podemos considerar a seguinte hipótese:

H4: O género (como variável sociodemográfica) associa-se ao impacto que a inteligência emocional tem na motivação (como variável moderadora);

2.3.5. Experiência laboral na Organização e inteligência emocional

No seu livro *Trabalhar com Inteligência Emocional*, Daniel Goleman (1998: 7) afirma:

O nosso nível de inteligência emocional não é fixo geneticamente, nem se desenvolve somente na primeira infância. Ao contrário do QI, que muda pouco depois da nossa

adolescência, a inteligência emocional parece ser em grande parte assimilada, e continua a desenvolver-se com a experiência que retemos ao longo da nossa vida, a nossas competências podem continuar a crescer.

De acordo com esta afirmação, existem pesquisas que sugerem que há uma correlação positiva entre a inteligência emocional e idade/experiência de trabalho, podemos então considerar a seguinte hipótese:

H5: A experiência laboral militar (como variável sociodemográfica) associa-se ao impacto que a inteligência emocional tem na motivação (como variável moderadora);

2.3.6. Experiência laboral no meio civil e inteligência emocional

O estudo da associação da experiência de trabalho dentro do meio civil com a inteligência emocional dentro da organização castrense, de cariz militar leia-se, é algo que, de acordo com a pesquisa bibliográfica feita, é praticamente nula. No entanto, trata-se de uma hipótese que se pretende comprovar cientificamente.

De acordo com o exposto, podemos considerar a seguinte hipótese:

H6: A experiência laboral civil (como variável sociodemográfica) associa-se ao impacto que a inteligência emocional tem na motivação (como variável moderadora);

2.3.7. Modelo conceptual

De acordo com o exposto previamente, este estudo analisa o impacto que a inteligência emocional tem na motivação tendo como variáveis moderadoras a idade, género, posto, experiência laboral dentro da Força Aérea e experiência laboral no meio civil. O objectivo da amostra será de 100 pessoas, número mínimo, pertencentes a diferentes ramos da hierarquia militar.

O estudo em si terá um carácter quantitativo, e será sujeito a uma análise hipotético-dedutiva, sendo todos os dados provenientes do estudo agregados através de um inquérito disponibilizado na INTRANET da Organização.

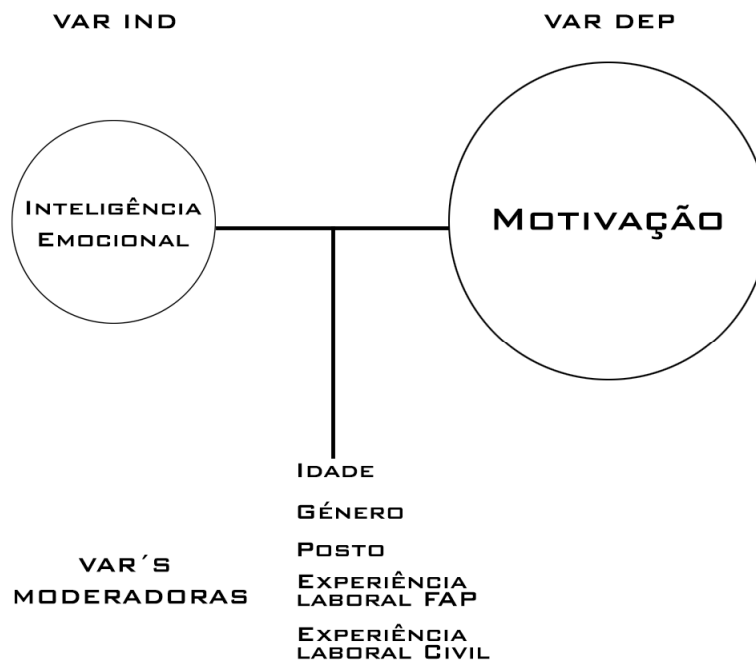


Figura 1 - Modelo conceptual do estudo

Neste modelo conceptual de hipóteses, como se pode observa temos a Motivação como variável dependente a qual por sua vez se submete à IE, variável independente. Neste encadeamento IE – Motivação, existem 5 variáveis que se crêem moderadoras: Idade, Género, Posto, Experiência Laboral Militar e Civil.

3. METODOLOGIA

Segundo a definição do Merriam -Webster Online Dictionary, metodologia significa etimologicamente, o estudo dos caminhos, dos instrumentos usados para se fazer pesquisa científica, os quais respondem ao como fazê-la de forma eficiente.

Neste capítulo pretendo expor o processo metodológico a ser conduzido neste estudo nomeadamente todo o conjunto de abordagens, técnicas e processos utilizados. Trata-se, assim, da fase mais importante de qualquer projecto pois projecta os procedimentos através dos quais se chegará às conclusões finais do estudo em recurso.

3.1.Delineamento da Investigação

Recordando o que fora abordado anteriormente, a inteligência emocional é elemento que está interligado com a motivação. Hoje, mais do que nunca, é necessário que haja uma abertura à exploração e aplicação destas “ferramentas laborais” de forma a moldar o contexto organizacional de outrora, contexto esse que vai passando de geração em geração, criando assim ambientes organizacionais tóxicos.

Segundo Frost (2003, *cit in* Pina e Cunha *et al*, 2007: 99), se as emoções negativas são um facto da vida, importa evitar que se transformem em toxinas organizacionais e impedir que estas se vão acumulando e debilitando os sistemas imunitários da organização até, no limite, a envenenarem. Cabe então aos líderes da nossa sociedade, assim como os futuros, evitar que essas toxinas se aglomerem no tecido empresarial que já de si é frágil.

O contexto militar está intimamente ligado a esta temática, isto porque as Forças Armadas são uma estrutura fortemente hierarquizada, onde o factor humano é muito importante e assim consequentemente o modo como este é gerido pelas suas chefias.

Uma chefia emocionalmente desenvolvida contribuiu para incremento da motivação, inovação, performance, desenvolvimento de talento, aumento de confiança, qualidade de serviço e trabalho em equipa. Atendendo ao contexto exclusivo do ambiente militar e a natureza do desafio que muitas tarefas associadas, talvez haja maior aplicabilidade da inteligência emocional nas funções diárias dos militares.

Dada a natureza da profissão de um militar e os factores anteriormente referidos, é do maior interesse estudar o modo em como a motivação de um militar é influenciada pelo inteligência emocional de um individuo e a correlação que certos possam vir ter nessa influência tais como a idade, género, posto, tempo de serviço fora e dentro da organização Força Aérea.

Para apurar esse efeito, foi elaborado um inquérito de carácter quantitativo onde a informação por este agregado pode ser somada, dividida e transformada em dados percentuais. Para sua composição baseámo-nos num questionário já existente, desenvolvido para medir a inteligência emocional. Contudo esta é a versão mais curta do inquérito original que por si só possui cerca de 153 perguntas, denominado de TEIQue (Trait Emotional Intelligence Questionnaire) e desenvolvido por Petrides¹. Esta versão *short*, apesar de menos extensa que a principal, não perde rigor significativo na sua avaliação.

Para a sua criação, foram seleccionados dois itens de cada uma das 15 subescalas do TEIQue original tendo como objectivo da sua concepção assegurar consistência interna adequada e uma cobertura ampla no domínio da construção da amostragem. Sendo um inquérito de carácter auto-avaliativo, cada item pode ser respondido numa escala Likert de sete pontos, variando entre um (discordo completamente) e sete (concordo completamente). Segue-se um exemplo do inquérito previamente abordado estando a sua versão integral nos anexos:

- **Expressar as minhas emoções por palavras não é um problema para mim.**

¹K.V. Petrides é o actual director do Laboratório Psicométrico de Londres na University College London (UCL), criador dos famosos questionários Trait Emotional Intelligence e Trait Social Intelligence (TEIQue e TSIQue), estes são utilizados por dezenas de organizações e milhares de pessoas de todo o mundo a cada mês.

- **Eu muitas vezes tenho dificuldade de ver as coisas do ponto de vista de outra pessoa.**

Ao inquérito também foram agregadas perguntas de carácter motivacional. Relativamente às questões utilizadas para compor esta parte do inquérito, recorri a uma tese da área de Gestão de Recursos Humanos, cuja temática era a Liderança e Motivação.

O referido inquérito estava dividido em dois questionários independentes: I – Diagnóstico do Trabalho e II - Perfil de Liderança. O seu objectivo seria caracterizar, respectivamente, a motivação dos colaboradores e as suas reacções ao posto de trabalho assim como também os perfis de liderança percebidos por cada um. Dada a sua dimensão, retirei apenas as perguntas que considerei pertinentes e necessárias ao estudo que está a ser desenvolvido com esta dissertação.

À semelhança do método de resposta das perguntas anteriores, estas também funcionam dentro do mesmo sistema: escala Likert de sete pontos, variando entre um (discordo completamente) e sete (concordo completamente). São cerca de quarenta e sete perguntas, semelhantes ao seguinte exemplo:

- **É importante para mim ter oportunidade para progredir na carreira.**

O inquérito será, como já referimos, disponibilizado dentro da rede militar da Força Aérea através do correio interno. Caso o militar tiver o seu *email* interno registado no módulo de Recursos Humanos, irá receber o inquérito via *GroupWise* estando assim apto a responder ao mesmo. Após a recepção das respostas via *Google Docs* (onde fora criado em primeira lugar), os dados serão importados para SPSS - *Statistical Package for Social Sciences* - de modo a que se possa proceder à sua análise.

3.2. Definição da população e amostra

Como referir anteriormente no 1º Capítulo, o meu universo de estudo ou população será a Força Aérea Portuguesa (FAP). Esta foi criada em 1 de Julho de 1952, constituindo-se como ramo independente das forças armadas, em paralelo com a Marinha e Exército, integrando as aviações incorporadas naqueles ramos. É considerada parte integrante do sistema de forças nacional e por missão cooperar, de forma integrada, na defesa militar da República através da realização de operações aéreas, e na defesa aérea do espaço nacional (Santos, 2012: 23). Compete-lhe ainda satisfazer missões no âmbito dos compromissos internacionais, bem como as missões de interesse público.

No topo da chefia da Força Aérea Portuguesa está o Chefe do Estado-Maior da Força Aérea (CEMFA). Tratando-se de um general, comandante da Força Aérea, sendo o principal colaborador do Ministro da Defesa Nacional e do Chefe do Estado-Maior General das Forças Armadas (CEMGFA) em todos os assuntos respeitantes à Força Aérea.

Dependendo directamente do CEMFA, existem três Comandos Funcionais: O Comando Aéreo (CA) encarregue de apoiar o exercício do comando, o Comando Logístico e Administrativo da Força Aérea cuja missão é administrar os recursos materiais, de comunicações e sistemas de informação e infra-estruturas da Força Aérea, para a execução dos planos e directivas superiormente aprovados pelo CEMFA e garantir o cumprimento dos requisitos para a certificação da navegabilidade das aeronaves militares e por fim o Comando de Pessoal da Força Aérea incumbido de Administrar os recursos humanos para a execução dos planos e directivas aprovados pelo CEMFA.

A par da estrutura superior anteriormente referida, a FAP possui uma disposição de diversas bases, unidades e estações de radar ao longo do país a nível continental e nas ilhas:

- Base Aérea n.º 1, em Sintra;
- Centro de Formação Militar e Técnica da Força Aérea (antiga Base Aérea n.º 2), na Ota;

- Base Aérea n.º 4, nas Lajes;
- Base Aérea n.º 5, em Monte Real;
- Base Aérea n.º 6, no Montijo;
- Base Aérea n.º 11, em Beja;
- Aeródromo de Trânsito n.º 1, em Lisboa;
- Aeródromo de Manobra n.º 1, em Ovar;
- Aeródromo de Manobra n.º 3, em Porto Santo;
- Campo de Tiro, em Alcochete;

- Unidades de Vigilância e Detecção
 - Estação de Radar n.º 1, em Fóia;
 - Estação de Radar n.º 2, no Pilar;
 - Estação de Radar n.º 3, em Montejunto;
 - Estação de Radar n.º 4, no Pico do Areeiro;

- Zonas Aéreas:
 - Comando da Zona Aérea dos Açores, do qual depende a Base Aérea n.º4;
 - Comando da Zona Aérea da Madeira

O objectivo da amostra tinha um patamar mínimo de 100 pessoas, cuja origem foi dos diferentes ramos da cadeia militar.

3.2.1. Participantes

A amostra é constituída por 355 participantes de um universo que de acordo com o Relatório de Gestão de 2013, composto por 7314 militares de todo o ramo da Força Aérea, representando aproximadamente 4,9% do universo total. O inquérito esteve disponível às três categorias de militares: praças, sargentos e oficiais.

Houve uma maior adesão por parte da categoria de oficiais, contribuindo com quase metade das respostas ao inquérito, cerca de 49,3%. Dentro da mesma categoria, a classe de oficiais subalternos (Aspirantes, Alferes e Tenentes) aderiu de forma significa

relativamente à classe de capitães, oficiais superiores e oficiais superiores com cerca de 70 participantes dos 175 oficiais no total, o que equivale a cerca de 40% dos oficiais que aderiram ao inquérito, a classe de capitães (constituída somente por Capitães) equivale a aproximadamente 26,9% dos oficiais, a classe de oficiais superiores (composta por Majores, Tenentes-coronéis e Coronéis) corresponde aproximadamente a 32,6% e os restantes 0,5% dos 175 oficiais corresponde à categoria de oficiais gerais (formada por Majores-Generais, Tenentes-Generais e o posto único de General).

Em segundo lugar de adesão ao inquérito encontra-se a categoria de sargentos com 155 respostas, o que equivale a 42,2% do total da amostra. Cerca de 22 2º Sargentos responderam ao inquérito o que equivale aproximadamente a cerca 14,2% da amostra da categoria de sargentos, 55 1º Sargentos correspondendo sensivelmente a 35,5% da mesma amostra da categoria, 65 Sargentos-Ajudantes contribuindo com um valor aproximado de 42% da amostra e por fim 8 Sargentos-Chefes equivalendo a 8%.

Por fim, a categoria de praças foi a que apresentou menos adesão com cerca de 30 respostas o que equivale 8,5% da amostra total. Dentro da categoria de praças cerca de 3 2ºCabos responderam ao inquérito correspondendo sensivelmente a 10% da amostra da categoria de praças, 21 1ºCabos com cerca de 70% da mesma amostra e por fim 6 Cabos-Adjuntos com aproximadamente 20% da amostra.

Posto					
Posto	Frequência	Percentagem	% Válida	% Acumulativa	
	2CAB	3	0,8	0,8	0,8
	1CAB	21	5,9	5,9	6,8
	CADJ	6	1,7	1,7	8,5
	2SAR	22	6,2	6,2	14,6
	1SAR	55	15,5	15,5	30,1
	SAJ	65	18,3	18,3	48,5
	SCH	8	2,3	2,3	50,7
	ASPOF	2	,6	,6	51,3
	ALF	18	5,1	5,1	56,3

	TEN	50	14,1	14,1	70,4
	CAP	47	13,2	13,2	83,7
	MAJ	35	9,9	9,9	93,5
	TCOR	12	3,4	3,4	96,9
	COR	10	2,8	2,8	99,7
	MGEN	1	,3	,3	100,0
	Total	355	100,0	100,0	

Tabela 1 – Caracterização da amostra pelo posto na cadeia hierárquica

Relativamente ao género, houve uma clara adesão dos militares do sexo masculino com um total de 271 respostas o que corresponde a cerca de 76,3% da amostra total e que deixa os restantes 23,7% às militares do sexo feminino com cerca de 84 respostas.

Género				
	Frequência	Percentagem	% Válida	% Acumulativa
Feminino	84	23,7	23,7	23,7
Masculino	271	76,3	76,3	100,0
Total	355	100,0	100,0	

Tabela 2 – Caracterização da amostra pelo género

Comparativamente à idade dos participantes, como podemos observar na tabela, houve um forte adesão do grupo etário compreendido entre os 26 e 55 anos com cerca de 142 participantes o que equivale 40% da amostra. Seguidamente estão os grupos etários compreendidos entre os 36 e os 45 anos e entre 46 e 55 anos com respectivamente 89 e 99 respostas o que equivale a 25,1 e 27,9% da amostra, seguido da faixa etária até aos 25 anos com 22 elementos equivalendo a 6,2% e por fim o grupo etário dos 56 anos ou mais com apenas 3 elementos sendo cerca de 0,8% da percentagem total da amostra.

Idade				
	Frequência	Percentagem	% Válida	% Acumulativa
Até 25 anos	22	6,2	6,2	6,2
De 26 a 55 anos	142	40,0	40,0	46,2
De 36 a 45 anos	89	25,1	25,1	71,3
De 46 a 55 anos	99	27,9	27,9	99,2
56 anos ou mais anos	3	,8	,8	100,0
Total	355	100,0	100,0	

Tabela 3 – Caracterização da amostra pela idade

Quanto ao tempo de serviço exercido na organização, como podemos constatar pela tabela, ele corresponde ao maior fluxo de respostas equivale ao período dos 10 aos 20 anos de serviço com um número de 98 respostas o que equivale sensivelmente a 27,6% da amostra. É seguido do período entre 20 aos 30 anos de serviço com 80 respostas correspondendo a 22,5%, o período dos 30 aos 40 anos com 68 respostas equivalendo 19,2%, muito próximo deste período está o de início de carreira até ao 6º ano de serviço com 62 respostas sendo assim 17,5 % da amostra seguido dos 6 aos 10 anos com 44 equivalendo 12,4% e por fim dos 40 aos 50 anos de serviço com apenas 3 respostas 0,8% da amostra.

Tempo de Serviço				
	Frequência	Percentagem	% Válida	% Acumulativa
1 a 6 anos	62	17,5	17,5	17,5
6 a 10 anos	44	12,4	12,4	29,9
10 a 20 anos	98	27,6	27,6	57,5
20 a 30 anos	80	22,5	22,5	80,0
30 a 40 anos	68	19,2	19,2	99,2

	40 a 50 anos	3	,8	,8	100,0
	Total	355	100,0	100,0	

Tabela 4 – Caracterização da amostra pelo tempo de serviço na FAP

Relativamente ao desempenho de actividades laborais antes de ingressar na organização, podemos observar que mais de 50% esteve empregado antes de integrar as fileiras das Forças Armadas. Cerca de 57,7% o que equivale a 205 dos inquiridos desempenharam função no mundo civil antes da sua entrada na Força Aérea, os restantes 42,3%, o que equivale a 150 dos inquiridos não executaram qualquer tipo de actividade laboral antes da sua entrada nas Forças Armadas.

O número de anos de trabalho no mundo civil para os que tiveram qualquer tipo de função antes da carreira das armas oscila entre 1 a 15 anos. A grande maioria está compreendida entre a 1 a 4 anos de trabalho civil representado cerca de 51,3% num total de 182 inquiridos. Os restantes oscilam entre 5 a 15 anos com valores muito próximos.

Exercício de actividade laboral antes de ingressar nas fileiras					
		Frequência	Percentagem	% Válida	% Acumulativa
	sim	205	57,7	57,7	57,7
	não	150	42,3	42,3	100,0
	Total	355	100,0	100,0	

Tabela 5 – Caracterização da amostra pelo exercício de actividade laboral civil

Número de anos de exercício de actividade laboral civil					
	Frequência	Percentagem	% Válida	% Acumulativa	
	0	150	42,3	42,3	42,3
	1	68	19,2	19,2	61,4
	2	59	16,6	16,6	78,0
	3	35	9,9	9,9	87,9
	4	20	5,6	5,6	93,5
	5	9	2,5	2,5	96,1
	6	5	1,4	1,4	97,5
	7	5	1,4	1,4	98,9
	8	2	0,6	0,6	99,4
	9	1	0,3	0,3	99,7
	15	1	0,3	0,3	100,0
	Total	355	100,0	100,0	

Tabela 6 – Caracterização da amostra pelo número de anos de exercício de actividade laboral civil

4. ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS E DISCUSSÃO

O tratamento dos dados obtidos pela amostra e a sua demonstração serão subdivididos neste capítulo em cinco fases diferenciadas. No primeiro subcapítulo é testada a fidelidade dos instrumentos de medição através do Alfa de Cronbach, no segundo é feita a análise descritiva dos valores das variáveis relativamente às suas características mais importantes, no terceiro subcapítulo é desenvolvida a análise correlacional de hipóteses pelas Correlações de Pearson, num quarto subcapítulo é efectuada o teste de hipóteses e por fim, no quinto subcapítulo apresenta-se um quadro resumo do resultado do teste de hipóteses.

4.1. Fidelidade do Instrumento de Medição

De modo a apurar a fidelidade dos dados estatísticos recolhidos, efectuou-se uma análise das qualidades métricas das 2 escalas em estudo: Motivação e Competências Emocionais.

De modo a aumentar o grau de Fidelidade dos mesmos (Alfa de Cronbach), houve a necessidade de retirar algumas questões dos dois *sets* de perguntas respeitantes às Competências Emocionais e Motivação. Do TEIQue houve a necessidade de retirar cerca de 16 perguntas² das 30 originais pois o seu valor de alfa era demasiado baixo. Os valores do alfa de boa consistência interna do instrumento de medição (inquérito) acabam por variar consoante a concepção de cada autor. Exemplo desta disparidade é o valor indicado por Pestana e Gageiro (2000 *cit in* Costa, 2009: 94), afirmando que o valor deve se situar acima dos 0,8. Para outros como Hair (1998 *cit in* Costa, 2009: 94), valores a partir de 0,7 já são aceitáveis. Há quem afirme que mesmo a partir de 0,6 já é tolerável (Malhotra, 1996 *cit in* Costa, 2009: 94). Optou-se pelo valor de 0,7.

A interpretação do coeficiente Alfa de Cronbach é quase imediata porque os valores variam entre 0 e 1 sendo assim o grau de fiabilidade tanto maior quanto mais perto de 1 estiver o valor da estatística. A partir de 0,7 o grau de fiabilidade já é considerado aceitável, podendo-se assim proceder à análise e interpretação estatística dos dados. Após a terem sido retiradas as perguntas, o seu grau aumentou para um valor de 0,704.

Grau de Fiabilidade	
Alfa de Cronbach	Nº de Itens
,704	14

Tabela 7 – Grau de fiabilidade da escala de Competências Emocionais

² Todas as perguntas utilizadas no inquérito estão inseridas no Anexo, inclusive as que foram retiradas dos dois inquéritos de IE e Motivação.

Relativamente ao grupo das perguntas de cariz motivacional, apesar de não ter havido a necessidade de retirar um número elevado à semelhança do TEIQue, o seu alfa não atingira a marca dos 0,7 de modo que se retiraram dois dos 17 elementos iniciais do questionário base. O seu alfa aumentou para o valor de 0,741.

Grau de Fiabilidade	
Alfa de Cronbach	Nº de Itens
,741	15

Tabela 8 – Grau de fiabilidade da escala de Motivação

4.2. Descritivas

Passaremos então à análise descritiva dos resultados do estudo. Esta fase permite-nos “caracterizar os dados através de valores únicos que resumem o comportamento das variáveis em estudo”(Maroco & Bispo, 2003: 31 *cit in* Domingues, 2009: 30).

	Mínimo	Máximo	Média	D. Padrão
Variável Inteligência Emocional	3,00	6,93	5,2264	,55518
Variável Motivação	4,57	7,00	6,3274	,40192
Idade	1	5	2,77	,954
Género	1	2	1,76	,426
Tempo de serviço na organização	1	6	3,16	1,367
Tempo de serviço fora da organização	0	15	1,47	1,885

Tabela 9 – Dados estatísticos descritivos das variáveis em análise

Variável – Inteligência Emocional

A variável IE apresenta uma média de 5,2264 e um desvio padrão de 0,55518. Constituída por 14 itens, podendo obter valores entre 1 de mínimo e 7 de máximo, esta variável apresenta como valor mínimo 3 e máximo de 6,94 valores indicadores de uma inteligência emocional moderada/elevada, pois apresenta uma distribuição amostral entre 4,67122 e 5,78158 ($X +1DP$), correspondendo a uma atribuição temporal da escala de Likert mais aproximada do “Concordo Completamente”, o que por sua vez revela um nível bastante positivo relativamente às competências emocionais de cada indivíduo.

Variável – Motivação

A variável Motivação apresenta uma média de 6,3274 e um desvio padrão de 0,40192. Constituída por 15 itens, podendo obter valores entre 1 de mínimo e 7 de máximo, apresenta como valor mínimo 4,57 e máximo de 7 valores indicadores de uma inteligência emocional moderada/elevada, pois apresenta uma distribuição amostral entre 5,92548 e 6,72932 ($X +1DP$), correspondendo a uma atribuição temporal da escala de Likert mais aproximada do “Concordo Completamente”, o que por sua vez revela um nível de motivação elevado.

Variável – Idade, Género, Posto, Tempo de serviço dentro e fora da organização

Devido ao carácter específico que é atribuído aos valores estatísticos apresentados na tabela anterior, estes acabam por não ser suficientemente elucidativos. Ao contrário da IE e da Motivação cuja análise requer uma descrição mais detalhada devido ao molde de avaliação que lhes fora atribuído pelo inquérito (Escala de Likert), as restantes variáveis estão organizadas ou em grupos como é o caso da Idade ou é-lhes apenas atribuído um valor numérico referente ao seu valor nominal.³

³ Para uma análise mais profunda das variáveis supramencionadas, *vide* 3.2.1.

4.3. Correlações

Com o objectivo de analisar as hipóteses enunciadas na investigação, antes de passar para o teste das mesmas, verificaremos primeiro se existe uma relação interdependência entre as variáveis anteriormente descritas. Através da análise correlacional, verificar-se-á existência ou não de relação entre as capacidades da IE, Motivação e as restantes variáveis sociodemográficas. Será utilizada a correlação de *r Pearson* como instrumento para apurar a existência de correlação entre variáveis de natureza quantitativa. No caso do género optou-se por utilizar a medida de associação ETA, esta é utilizada quando se pretende verificar o grau de correlação/associação entre uma variável nominal e uma quantitativa. Apesar de se ter sido atribuído ao Género um valor numérico alusivo ao seu valor nominal, de modo a simplificar a interpretação dos dados optou-se pelo ETA em detrimento da correlação *r* de *Pearson*.

Correlação entre IE e Motivação

Como podemos verificar na tabela 9⁴, observa-se a existência de uma correlação estatística forte e positiva entre a IE e a Motivação, quanto maiores as competências emocionais, maior o nível de motivação das pessoas (**correlação *Pearson* = 0.298, p = 0.01**)

Correlação de Pearson			
		Inteligência Emocional	Motivação
Inteligência Emocional	Correlação De Pearson	1	0,298**
Motivação	Correlação De Pearson	0,298**	1

⁴ Para consultar as tabelas de correlações completas conforme exportadas do SPSS, vide ANEXOS

**. Correlação significativa com valor de $p = 0.01$ (bivariada).

Tabela 10 – Correlação entre IE e Motivação

Correlação entre IE, Motivação e as Variáveis Sociodemográficas

De acordo com a tabela relativa às correlações globais entre IE, Motivação e as variáveis sociodemográficas, não foi verificada qualquer tipo de interdependência entre a variável Motivação e as variáveis de natureza sociodemográficas. Todos os **valores p** calculados entre as variáveis supra mencionadas não se demonstraram suficientemente significativos para que existisse uma relação de correlação.

Contudo, a existência de certos dados tornou este estudo mais interessante do que à partida se esperava, apesar de algumas das correlações que se esperavam verificar. Sendo a IE uma variável de interesse, observou-se o seguinte:

- Dados indicam que pessoas com maior tempo de serviço militar desenvolvem uma maior IE (**correlação *Pearson* = 0.159, $p = 0.01$**). Por seu lado, as análises não revelam associação entre o tempo de serviço civil e a inteligência emocional (**correlação *Pearson* = 0.034, $p > 0.05$**);
- Apesar da ausência de correlação entre IE e o género, verificou-se que as Mulheres apresentam níveis inferiores de IE (**$F = 5,984, p = 0.015$; Média mulheres = 5.10, DP= 0.659; Média Homens = 5.27, DP = 0.513**). Interpretação possível: em contexto de dominação masculina, para facilitarem aceitação ou inclusão, mulheres tendem a inibir comportamentos ou traços estereotípicos;
- Pessoas mais velhas apresentam níveis mais elevados de IE. (**correlação *Pearson* = 0.165, $p = 0.01$**). Interpretação possível: se se considera IE uma competência que se pratica ou desenvolve, é expectável um favorecimento de tal competência pela idade.

Correlação de Pearson							
		IE	MOT	IDD	EXP LABORAL CIV	EXP LABORAL MILITAR	POSTO (Divido em 3 Categorias)
IE	Correlação dePearson	1	0,298* *	0,165 **	0,034	0,159**	0,168**
MOT	Correlação dePearson	0,298 **	1	- 0,027	,032	-0,019	-0,076
IDD	Correlação dePearson	0,165 **	-0,027	1	-0,102	0,866**	0,469**
EXP LABORAL CIV	Correlação dePearson	0,034	0,032	- 0,102	1	-0,110*	-0,110*
EXP LABORAL MILITAR	Correlação dePearson	0,159 **	-0,019	0,866 **	-,110*	1	0,423**
POSTO (Dividido em 3 Categorias)	Correlação dePearson	0,168 **	-0,076	0,469 **	-0,110*	0,423**	1
** . Correlação significativa com valor de p = 0.01 (bivariada).							
* . Correlação significativa com valor de p = 0.05 (bivariada).							

Tabela 11 – Correlação entre IE, MOT e variáveis sociodemográficas

Teste Correlacional ETA GÉNERO		
	Eta	Eta Squared
MOT * GENERO	0,006	0,000
IE * GENERO	0,129	0,017

Tabela 12 – Correlação entre IE, MOT e Género

Relativamente à tabela ETA, como já fora referido anteriormente e provado Estatisticamente pela tabela seguinte, existe uma relação de correlação entre a IE e

o género, sendo o seu valor correlacional de 0,129. Entre Motivação e género, a relação de interdependência é nula.

Descritivas GÉNERO			
GÉNERO		MOT	IE
Feminino	Média	6,3316	5,0978
	N	84	84
	Desvio Padrão	,45792	,65940
	Mínimo	4,57	3,00
	Máximo	7,00	6,29
Masculino	Média	6,3260	5,2662
	N	271	271
	Desvio Padrão	,38383	,51353
	Mínimo	5,00	3,86
	Máximo	7,00	6,93
Total	Média	6,3274	5,2264
	N	355	355
	Desvio Padrão	,40192	,55518
	Mínimo	4,57	3,00
	Máximo	7,00	6,93

Tabela 13 – Dados descritivos relativos à associação IE – GÉNERO – MOT

4.4. Teste de Hipóteses

Depois de se ter procedido à análise correlacional entre as variáveis, procedeu-se então ao Teste de Hipóteses das mesmas. Neste subcapítulo apurou-se através de regressões lineares, se estas iam ao encontro do que fora verificado nas correlações anteriormente

feitas⁵. No caso da primeira hipótese, não ocorreu a necessidade de fazer uma regressão linear das variáveis, testando-se a hipótese somente através da correlação de *Pearson* feita anteriormente. Para testar as restantes hipóteses, foram então criados dois modelos sendo a variável dependente de ambos a Motivação. Analisou-se em ambos modelos o valor de significância e o valor t antes e depois da inserção da variável criada, variável esta resultante do produto entre a IE e a variável moderadora em análise.

Resumo dos valores de relevância das Regressões Lineares		
	Valor t	Sig
H1	-	-
H2	0,056	0,956
H3	-0,959	0,338
H4	0,341	0,733
H5	0,003	0,997
H6	1,101	0,272

Tabela 14 – Tabela resumo dos resultados das Hipótese

H1: A inteligência emocional associa-se positivamente à motivação

Para testar esta hipótese, recorreu-se apenas à correlação bivariada de *Pearson*, apresentada previamente, onde se verificou que a IE se correlaciona positivamente com a Motivação das pessoas (**correlação *Pearson* = 0.298, p = 0.01**), confirmando-se a **Hipótese 1 verifica-se positivamente**, facto que replica a literatura num contexto de autoridade formal.

H2: O posto associa-se ao impacto que a inteligência emocional tem na motivação (como variável moderadora)

Depois de criada a variável resultante da interacção entre a IE e o posto (IE_POSTO) procedeu-se à regressão linear de modo apurar a hipótese supra mencionada.

⁵ Para consultar as tabelas de regressão lineares completas conforme exportadas do SPSS, vide ANEXOS

Relativamente a esta variável, de modo a simplificar o teste desta hipótese. Devido à variedade de postos inseridos nesta variável, esta foi recodificada em 3 categorias, distribuindo-se então os diferentes postos pelas mesmas.

Dados indicam inexistência de qualquer moderação da variável Idade associada ao impacto que a IE tem na motivação pois o seu nível de significância é superior a **0.05** ($t = 0,056$ e $sig = 0,956$), provando-se que a **Hipótese 3 não se verifica positivamente**.

H3: A idade (como variável demográfica) associa-se ao impacto que a inteligência emocional tem na motivação (como variável moderadora)

Depois de criada a variável resultante da interação entre a IE e o género (IE_IDD) procedeu-se à regressão linear de modo apurar a hipótese supra mencionada.

Dados indicam inexistência de qualquer moderação da variável Idade associada ao impacto que a IE tem na motivação pois o seu nível de significância é superior a **0.05** ($t = -0,959$ e $sig = 0,338$), provando-se que a **Hipótese 3 não se verifica positivamente**.

H4: O género (como variável demográfica) associa-se ao impacto que a inteligência emocional tem na motivação (como variável moderadora)

Depois de criada a variável resultante da interação entre a IE e o género (IE_GENERO) procedeu-se à regressão linear de modo apurar a hipótese supra mencionada.

Dados indicam inexistência de qualquer moderação da variável Género associada ao impacto que a IE tem na motivação pois o seu nível de significância é superior a **0.05** ($t = 0,341$ e $sig = 0,733$), provando-se que a **Hipótese 4 não se verifica positivamente**.

H5: A experiência laboral militar associa-se ao impacto que a inteligência emocional tem na motivação (como variável moderadora)

Depois de criada a variável resultante da interacção entre a IE e a experiência laboral militar (IE_TEMPSEVMIL), procedeu-se à regressão linear de modo apurar a hipótese supra mencionada.

Dados indicam inexistência de qualquer moderação da variável Género associada ao impacto que a IE tem na motivação pois o seu nível de significância é superior a **0.05** ($t = 0,03$ e $sig = 0,997$), provando-se que a **Hipótese 5 não se verifica positivamente**.

H6: A experiência laboral civil associa-se ao impacto que a inteligência emocional tem na motivação (como variável moderadora)

Depois de criada a variável resultante da interacção entre a IE e a experiência laboral militar (IE_TEMPSEVCIV), procedeu-se à regressão linear de modo apurar a hipótese supra mencionada.

Dados indicam inexistência de qualquer moderação da variável Género associada ao impacto que a IE tem na motivação pois o seu nível de significância é superior a **0.05** ($t = 1,101$ e $sig = 0,272$), provando-se que a **Hipótese 6 não se verifica positivamente**.

4.5. Quadro síntese

Validade das Hipótese	
Hipóteses	Validade
H1	V
H2	X
H3	X
H4	X
H5	X
H6	X

Tabela 15 – Quadro síntese da validade do Teste Hipóteses

Resumindo o resultado dos testes feitos nos subcapítulos anteriores, foi criado um pequeno quadro resumo. Como se pode observar, das 6 hipóteses levantadas por esta investigação, apenas uma se verificou positivamente.

5. CONCLUSÕES

Neste último capítulo são apresentadas as conclusões finais deste estudo assim como também o seu contributo para com o ramo da gestão, as limitações com as quais se deparou e sugestões para que futuras investigações dentro desta área de análise sejam mais completas. Nesta investigação explorou-se a vertente emocional das pessoas e a sua associação à motivação dentro de uma organização de natureza castrense. Recordando o que foi discutido pelo suporte teórico, o homem sempre foi uma criatura

social. Dada a sua natureza, é de extrema importância que este se saiba gerir emocionalmente. A IE é considerada a capacidade de identificar, usar, entender e gerir as emoções de forma positiva para aliviar o *stress*, comunicar de forma eficaz, criar empatia com os outros, superar desafios e resolver os conflitos. Estando-se inserido numa contexto organizacional e neste caso de natureza militar, a IE acaba por se tornar uma ferramenta diária, o modo como nos comportamos e reagimos com terceiros é em grande parte resultado da nossa capacidade de IE. Esta por sua vez, quando associada à motivação torna-se uma mais-valia qualquer pessoa. Pessoas com a capacidade de se motivarem a elas próprias, para além dos benefícios pessoais a nível cognitivo que esta aptidão proporciona, tornam-se altamente produtivas e eficazes. Esta é uma qualidade que pode fazer a diferença em diversas situações. A revisão bibliográfica que deu corpo ao enquadramento teórico desta dissertação, permitiu-nos então reflectir e perspectivar sobre os conceitos teóricos supra mencionados e a sua aplicabilidade na vida real através do seu enquadramento prático. Vejamos então as conclusões, implicações e limitações que este estudo teve na área de gestão.

5.1. Conclusões teóricas

Neste estudo pretendeu-se contribuir de modo significativo para a área do Comportamento Organizacional, mais precisamente as Implicações da Inteligência Emocional na Motivação, dentro e uma Organização de natureza Militar. Os resultados obtidos neste estudo permitiram chegar a certas conclusões, sendo algumas delas um pouco inesperadas pois contestaram o que fora investigado e redigido no suporte teórico. Contudo, não deixam de ser dados pertinentes à investigação que mais tarde podem vir a contribuir para uma melhor análise do tema, dentro de outro contexto organizacional.

Estiveram então em análise seis hipóteses, cinco das quais se propunham a testar o efeito moderador de certas variáveis sociodemográfica na relação da IE com a

Motivação: a idade, o género, posto, tempo de serviço laboral militar e tempo de serviço laboral civil e a relação da IE com a própria Motivação. A hipótese onde se verificou uma validade positiva fora a **H1: A inteligência emocional associa-se positivamente à motivação**, onde fora medido o grau associabilidade entre a IE e Motivação entre si⁶.

De acordo com as análises anteriores, todas as hipóteses onde as variáveis sociodemográficas estavam presentes, mostraram-se não válidas. Nesse sentido, a **H2: O posto associa-se ao impacto que a inteligência emocional tem na motivação (como variável moderadora)**, ao contrário que Lopes *et al* afirmavam, neste estudo a IE inteligência emocional ser moderada pela posição ocupada na hierarquia de uma organização, sendo também o seu impacto na Motivação nulo. A **H3: O posto associa-se ao impacto que a inteligência emocional tem na motivação (como variável moderadora)** mostra-se discordante com Goleman, pois neste caso não se verifica um aumento da capacidade emocional das pessoas com a idade. Dada a inexistência de interdependência entre as variáveis supra mencionadas, não se verifica também então qualquer tipo de moderação com a Motivação. A **H4: O género (como variável sociodemográfica) associa-se ao impacto que a inteligência emocional tem na motivação (como variável moderadora)** apresenta-se divergente com a opinião de Aquino pois verifica-se nesta investigação que os elementos do sexo feminino não possuem um maior nível de competência emocional relativamente aos elementos sexo feminino. Dada a inexistência de interdependência entre as variáveis supra mencionadas, não se verifica também então qualquer tipo de moderação com a Motivação. A **H5: A experiência laboral militar (como variável sociodemográfica) associa-se ao impacto que a inteligência emocional tem na motivação (como variável moderadora)** verifica-se contrastada com o conceito de Goleman no sentido de que neste caso não existe correlação positiva entre a IE e experiência de trabalho. Dada a inexistência de interdependência entre as variáveis supra mencionadas, não se verifica também então qualquer tipo de moderação com a Motivação. A **H6: A experiência laboral civil (como variável sociodemográfica) associa-se ao impacto que a inteligência emocional tem na motivação (como variável moderadora)**, à semelhança do que fora suportado com na hipótese anterior, também verifica-se

⁶ Para revisão desta análise, *vide* 4.3.

negativa. Conclui-se então que o nível de motivação não tem qualquer tipo de associabilidade com as variáveis sociodemográficas, razão pela qual também todas as hipóteses que envolviam a variável motivação com as restantes variáveis menos a IE, mostraram-se negativas.

Porém e conforme fora referido e apurado no subcapítulo 4.3., a existência de certos dados tornou este estudo mais interessante do que à partida se esperava, nomeadamente o resultado referente ao género e a IE. Como fora já referido e de acordo com os dados analisados, militares do sexo masculino possuem um maior nível de competência emocional do que as mulheres. Uma das possíveis explicações para este facto deve-se á possível inibição emocional das mulheres face aos homens. É costume dizer-se na gíria militar que “na tropa, todos somos homens”. Com isto pretende-se dizer que, independentemente do género, serão todos tratados de igual modo, e sendo o ambiente castrense por costume secular dominado pelo género masculino, todos os militares serão tratados identicamente. O que os resultados acabam por revelar é que provavelmente, de modo a facilitar

Apesar de não se ter conferido uma validade positiva à pluralidade das hipóteses formuladas neste estudo, estes últimos dados revelaram uma certa pertinência ao estudo.

5.2. Implicações para a Gestão

Os resultados a que esta investigação chegou são do maior interesse para o ramo da Gestão, mais especificamente na área do Comportamento Organizacional. Conforme fora abordado anterior na revisão de leitura, o controlo das nossas emoções é um requisito importante para gozar de uma vida pacífica. A capacidade de interpretarmos a nós próprios, de compreender o que terceiros sentem, a aptidão de motivarmo-nos, de nos relacionarmos de forma sã com as pessoas que nos rodeiam, tudo isto são competências úteis para a nossa vida quer pessoal ou organizacional. O que este estudo quis provar foi a importância do supracitado, e que uma organização seja ela de índole

militar ou civil, necessita que os seus colaboradores aprendam a desenvolver tais competências em prol de um futuro organizacional promissor.

Esta investigação permitiu evidenciar a importância que as emoções têm na motivação, e conseqüentemente, no bem-estar das pessoas, fazendo com que estas se sintam satisfeitas e felizes no local de trabalho e no desempenho da sua actividade laboral. Logicamente que o sucesso empresarial é uma meta indiscutível de cada organização, alcançar maior qualidade e produtividade. Contudo não nos podemos esquecer da condição humana do trabalhador e do impacto que um ambiente tóxico pode ter sobre a saúde física e mental das pessoas. Um ambiente de trabalho positivo e orientado para a motivação pode abrir portas a uma nova realidade organizacional e maximizar o lucro e a produtividade a níveis nunca antes alcançados. É preciso que não haja medo em sermos os pioneiros e proporcionarmos às gerações futuras um melhor ambiente organizacional. Dito isto, aconselharia a qualquer tipo de organização, independentemente da sua dimensão ou natureza, o subsequente:

- Um acompanhamento psicológico aprofundado de todos os funcionários;
- Aumentar o número de actividades lúdicas que promovam a integração de todos os membros de organização;
- Reconhecer o bom desempenho dos funcionários quando se tratar de algo mesmo digno e não algo rotineiro;
- A existência de justiça laboral: todos são tratados de igual modo;
- Organização de palestras relativas à saúde psicológica/emocional.

Logicamente que o que fora aconselhado, algumas organizações já o praticam. Contudo, inúmeras empresas preferem sacrificar o seu capital humano em detrimento do lucro. As pessoas são a chave do sucesso de qualquer organização, militar ou civil. Um capital humano cuja aprendizagem é constante e que se adapte a qualquer meio a que seja sujeito, providencia as bases para um crescimento positivo da organização onde este está inserido. Tudo está encadeado e o impacto que uma só pessoa pode ter no que a rodeia é imenso, por essa mesma razão é que é relevante o desenvolvimento das nossas competências emocionais.

5.3. Limitações do estudo

Todos os trabalhos de investigações acabam por sofrer certas limitações no decorrer do mesmo. Por vezes só nos deparamos com estas restrições quando o estudo já se encontra numa fase avançada de desenvolvimento, sendo o melhor o plano de acção nestas situações contornar essa restrição da melhor forma possível de modo a colocar em cheque a coerência do estudo em si. Este estudo, como todos os outros, sofreu de certas limitações que felizmente não prejudicaram o progresso do mesmo. Uma dessas limitações foi claramente o modo em como o inquérito fora redigido. Inicialmente, este estudo propunha-se não só a estudar a associação da IE com a Motivação mas sim também com a Liderança. Por equívoco, as perguntas colocadas no inquérito respeitante à Liderança foram feitas de um prisma “O que você pensa do seu superior numa determinada situação” e não “O que faria você como líder numa determinada situação”. Ou seja, as perguntas foram formuladas de modo a saber o tipo de líder que estava a chefiar o inquirido e não o que é que o inquirido teria feito num determinado contexto como chefe.

Ainda dentro do inquérito, mais precisamente nos grupos etários, em vez de se ter distribuído as idades dos inquiridos por grupos, a idade deveria ter sido cotada como valor absoluto, dependendo assim do que inquirido respondesse. Outra das limitações dentro deste estudo está relacionada com a amostra do universo Força Aérea. Em primeiro ponto a amostra deveria ter sido superior aos 355 militares que tiveram a amabilidade de responder ao inquérito e em segundo ponto, para que este estudo tivesse um carácter utilitário superior, a amostra deveria ter-se distribuído de modo equilibrado entre as bases da Força Aérea. Deveria ter sido anexada às perguntas iniciais do inquérito o local de colocação de modo a criar um perfil psicológico de cada grupo relativamente ao local onde estavam a prestar serviço. Relativamente aos inquéritos e à amostra, penso que não exista algo há mais a acrescentar. Comparativamente ao modelo conceptual do estudo em si, julgo que o acréscimo de outras variáveis ao modelo tais como, e conforme fora apurado anteriormente quanto aos inquéritos, o local de colocação do militar ou até mesmo a natureza da sua função (burocrática ou

prática/operacional), poderia ser um contributo muito interessante ao estudo em epígrafe.

Esta investigação procurou dar um contributo ao estudo das relações interpessoais num contexto organizacional, mais especificamente castrense. Apesar do número elevado de estudos que são feitos nesta área, o facto de se acrescentar mais ao vasto leque de investigações que já existem, vai vincar a necessidade que existe em serem feitas estas pesquisas. Se são levadas a cabo é porque à partida existe a necessidade de os fazer, e se existe essa necessidade é porque algo não está a mudar no seio dessas organizações. É preciso que exista mais sensibilidade para com a condição emocional em que se encontram as pessoas, nomeadamente dentro de uma organização cuja função primária é a defesa do Estado. Essa condição emocional/psicológica de cada uma das pessoas vai influenciar o seu empenho nas suas funções e conseqüentemente na qualidade das mesmas.

BIBLIOGRAFIA

Ângelo, I.S. (2007). *Mediação da Inteligência Emocional e a sua relação com o Sucesso Escolar*. Dissertação de Mestrado em Educação, Formação Pessoal e Social Faculdade de Ciências: Universidade de Lisboa.

Aquino, A. E. (2003). *Diferencias de Genero y Edaden la Inteligencia Emocional de un Grupo de Internanutas. [Gender differences and Age in a Group of Web Browser's Emotional Intelligence]*. Unpublished Thesis. Universidad Inca Gracilazo de la Vega. Faculated de Psicologia y Ciências Sociales. Lima-Peru.

Armstrong, T. 2009. *Multiple Intelligences in the Classroom 3rd ed.* Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.

Baron-Cohen, S. (2004). *The Essential Difference: Men, Women and the Extreme Male Brain*. Penguin UK.

Bar-On, R. (1997). *The Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Technical manual*. Toronto, Canada: Multi-Health Systems.

Bar-On, R. (2000). *Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory (EQ-i)*. In Reuven Bar-On and James D.A. Parker (Eds.), *Handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment and application at home, school and in the workplace*. San Francisco: Jossey-Bass, pp. 363-88.

Bar-On, R. (2006). *The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence (ESI)*. *Psicothema*, 18, 13/25.

Bar-On, R. (2004). *The Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Rationale, description, and summary of psychometric properties*. In Glenn Geher (Ed.), *Measuring emotional intelligence: Common ground and controversy*. Hauppauge, NY: Nova Science Publishers, pp. 111-42.

- Brackett, M.A. & Salovey, P. (2006). *Measuring emotional intelligence with the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT)*. *Psicothema*, 18, supl., 34-41. Brackett, M.A., Warner, R.M., & Bosco, J.
- Brackett, M.A. & Mayer, J.D. (2003). *Convergent, discriminant and incremental validity of competing measures of emotional intelligence*. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29, 1147-1158.
- Boyatzis, R. E., (2000). *David C. McClelland: Biographical Statement and Synopsis of His Work*. Haygroup Publication.
- Burke, R. J. , 2005, *Reinventing Human Resource Management : Challenges and New Directions* . R. J. Burke, C. L. Cooper (Eds), London, Routledge.
- Burney, L., Henle, C.A.& Widener, S.K. (2006). *Do Characteristics of Strategic Performance Measurement Systems Used in Incentives Enhance Organizational Fairness?* Elsevier, vol. 34(3-4), pages 305-321, April.
- Carlisle, K.E. & Murphy, S.E. (1986). *Practical motivation handbook*. New York: John Wiley. Coghlan, D. Coghlan, D.
- Ceartil, M. (2006). *Gestão e Desenvolvimento de Competências*. Lisboa: Edições. Silabo,Lda.
- Chiavenato, I., (1998). *Recursos Humanos: edição compacta*. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I., (2000). *Introdução à teoria geral da administração*. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (2005). *Gestão de pessoas*. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Clore, G. L., Schwarz, N., & Conway, M. (1994). Affective causes and consequences of social information processing. In R. S. J. Wyer, & T. K. Srull (eds.), *Handbook of social cognition* (pp. 323-417). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Costa, A.M.J., (2009). *Inteligência Emocional e a Assertividade nos Enfermeiros*. Dissertação de Mestrado em Psicologia da Saúde. Faculdade de Ciências Humanas e

Sociais: Universidade do Algarve.

Daniel, Teresa A. e Metcalf, Gary S., (2005). *The Science of Motivation. Society of Human Resource Management*. White Paper, May de 2005.

Darwin, C., (1872). *The expression of the emotions in man and animals*. London: John Murray.

Domingues, A.R.S. (2009). *Inteligência Emocional, Empatia e Satisfação no Trabalho em Médicos*. Dissertação de Mestrado em Temas de Psicologia no ramo de Psicologia da Saúde. Porto: Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação.

Emmerling, R.J., Goleman, D. (2003). *Emotional Intelligence: Issues and Common Misunderstandings*. The Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, Issues in EI.

Fessler, D. M. T. (1999). *Toward an understanding of the universality of second order emotions*. In A. L. Hinton (ed.), *Biocultural approaches to the emotions*. (pp.75-116). New York: Cambridge University Press.

Fineman, S. 1993. *Organizations as emotional arenas*. S. Fineman, ed. *Emotion in Organizations*. Sage Publications, London, U.K., 9–35.

Fonseca, Anselmo M. (2009). *Contribuição dos Factores Motivacionais para a Satisfação no Trabalho*. Dissertação de Mestrado em Psicologia das Organizações: ISCTE. Lisboa.

Fredrickson, B. L. (2004). The broaden-and-build theory of positive emotions. *Philos. Trans. R. Soc. Lond. B Biol. Sci.* 359, 1367–1378.

Galhanas, Carla Regina Gouveia. (2009). *A Motivação dos Recursos Humanos no Novos Modelos da Administração Pública*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos: ISEG. Lisboa.

Gardner, H. (1983). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. New York: Basic Books.

Gardner, L. and Stough, C. (2002). *Examining the relationship between leadership and*

emotional intelligence in senior level managers. Leadership & Organization Development Journal 23(2), pp. 68-78.

Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.

Goleman, D. (1997). *Inteligência Emocional*. Lisboa: Circulo de Leitores.

Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.

Guastello, S.J., Guastello, D.D. & Hanson, C.A. (2004). *Creativity, mood disorders and emotional intelligence*. Journal of Creative Behavior, 38, 260-281.

Haidt, J. (2001). *The emotional dog and its rational tail: A social intuitionist approach to moral judgment*. Psychological Review. 108, 814-834.

Hair JR, J. F.; Anderson, Rolph E.; Tatham, William Black. Multivariate data analysis. 5. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1998.

Haselton, M.G. & Ketelaar, T. (2005). *Irrational Emotions or Emotional Reason? The Evolutionary Psychology of Emotions and Behavior*. (Frontiers of Social Psychology Series). New York: Psychology Press.

Kaplan, H. I. & Sadock, B. J., (1991). *Synopsis of psychiatry*. 6th ed. Baltimore: Williams & Wilkins.

Ketelaar, T. (2004). *Ancestral emotions, current decisions: Using evolutionary game theory to explore the role of emotions in decision-making*. In C. Crawford & C. Salmon (eds). Evolutionary Psychology, Public Policy and Personal Decisions, (pp. 145-168). Mahwah, NJ: Erlbaum.

Lam L.T. & Kirby S.L. (2002). *Is emotional intelligence an advantage? An exploration of the impact of emotional and general intelligence on individual performance*. Journal of Social Psychology 142 (1), 133-143.

Maslow, A., (1954). *Motivation and Personality*. NY, Harper.

Matias, D. (2012). *Inteligência Emocional em Alunos do 8º ano: Diferenças em Função de Variáveis Sociodemográficas*. Dissertação de Mestrado Integrado em Psicologia

Social e Organizacional: Instituto Superior de Línguas e Administração de Leiria.

Matthews, G., Emo, A., Funke, G., Zeidner, M., & Roberts, R. D. (2003). *Emotional intelligence: Implications for human factors*. In Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society 47th Annual Meeting (pp. 1053 – 1057). Santa Monica, CA: Human Factors and Ergonomics Society.

Mayer, J.D., Salovey, P., & Caruso, D. (2000). *Models of emotional intelligence*. In R.J. Sternberg (ed.): Handbook of human intelligence (pp.396-420). New York: Cambridge University Press.

Sousa, A.P. (2010). *Inteligência Emocional e o Desempenho Académico em Alunos do Ensino Superior*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional: Instituto Superior Miguel Torga, Coimbra.

Pais-Ribeiro, J.L., & Rodrigues, A.P. (2004). *Questões acerca do coping: a propósito do estudo de adaptação do BRIEF COPE*. Psicologia, Saúde e Doenças, 5 (1), 3-15.

Pestana, M. & Gageiro, J. (2003). *Análise de Dados para Ciências Sociais. A Complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Silabo.

Lanser, E.G. (2000). *Why you should care about your emotional intelligence*. Healthcare Executive, (Nov/Dec), 6-11.

Luca, J. & Tarricone, P. (2001). *Does emotional intelligence affect successful teamwork?*. School of Communications and Multimedia Edith Cowan University, Australia.

Kafetsios, K. & Zampetakis, L.A. (2007). *Emotional intelligence and job satisfaction: Testing the mediatory role of positive and negative affect at work*. Elviesier Publications.

Shiple, N.L., Jackson, M.J. & Segrest, S.L. (2010). *The effects of emotional intelligence, age, work experience, and academic performance*. Published in Research in Higher Education Journal (9), 1-18.

Extremera, N., Fernandez-Berrocal, P., & Salovey, P. (2006). *Spanish Version of the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) Version 2.0:*

Reliabilities, Age, and Gender Differences. *Psicothema*, 18, 42-48.

Kafetsios, K. (2004). *Attachment and emotional intelligence abilities across the life course*. *Personality and Individual Differences*, 37, 129-145.

Khalili, A. (2012). *Gender Differences in Emotional Intelligence Among Employees of Small and Medium Enterprise: An Empirical Study*. *International Journal of Business and Management*.

Pina e Cunha, M., Rego, A., & Campos e Cunha, R. (2007). *Organizações Positivas*. Dom Quixote.

Santos, J. A. (2012). *As Forças Armadas em Portugal*. Fundação Francisco Manuel dos Santos.

Matthews, G., Zeidner, M., & Roberts, R.D. (2002). *Emotional Intelligence: Science and Myth*. Cambridge, MA: MIT Press.

Monteiro, N.L. (2009). *Inteligência Emocional: Validação de Constructo do MSCEIT numa Amostra Portuguesa*. Dissertação de Mestrado Integrado em Psicologia. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação: Universidade de Lisboa.

Moss, F.A., Hunt, T., Omwake, K.T., & Woodward, L.G. (1955). *Manual for the George Washington University Series Social Intelligence Test*. Washington, D.C.: Center for Psychological Service.

Neal M. Ashkanasy, W. Zerbe, C. Hartel. (2002). *Managing Emotions in the Workplace*. M. E. Sharpe, New York.

Oschner, K.N. & Gross, J.J. (2005). *The Cognitive Control of Emotion*. *TRENDS in Cognitive Sciences* Vol.9 No.5. Elsevier review

Payne, W.L. (1985). *A Study of emotion-developing emotional intelligence; self-integration; relating to fear, pain and desire (theory, structure of reality, problem-solving, contraction / expansion, tuning in / coming out / letting go)*. Doctoral Dissertation. Cincinnati, OH. The Union for Experimenting Colleges and Universities.

- Pessoa, L. (2009). *How do emotion and motivation direct executive control?*. Trends Cogn. Sci. (Regul. Ed.) 13, 160 – 166.
- Pinder, Craig C. (1998). *Work Motivation in Organizational Behavior*. Upper Saddle River. NJ. Prentice-Hall.
- Porter, L. W., Bigley, G. A., & Steers, R. M. (2003). *Motivation and work behavior (7th ed.)*. Burr Ridge, IL: Irwin/ McGraw-Hill.
- Rocha, J. A. Oliveira e., (2007). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. 2º Edição. s.l.: Escolar Editora.
- Roseman, I. J. (2008). “Motivations and emotivations: approach, avoidance, and other tendencies in motivated and emotional behavior,” in *Handbook of Approach and Avoidance Motivation*, ed. A. J. Elliot (New York: Psychology Press), 343 – 366.
- Salovey, P., & Mayer, J.D. (1990). *Emotional intelligence*. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185-211.
- Sánchez-Ruiz, M.J., Hernández-Torrano, D., Perez-González, J.C., Batey. M., Petrides, K.V. (2011). *The relationship between trait emotional intelligence and creativity across subject domains*. Springer Science Business Media.
- Slaski, M., & Cartwright, S. (2002). *Health, performance and emotional intelligence: An exploratory study of retail managers*. *Stress and Health*, 18 (2), 63 – 68.
- Slaski. M. & Bardzil. P. (2002). *Quality in Service: Crossing Borders*. University of Victoria. Victoria BC. pp. 3-6.
- Steers, M.R. & Mowday, T.R., (2004). *The Future of Work Motivation Theory*. *Academy of Management Review*, Vol. 29, No. 3, 379 – 387.
- Sternberg, R. J. & Kaufman, S. B., (2011). *The Cambridge Handbook of Intelligence*. New York: Cambridge University Press.
- Thorndike, E. L., (1920). *Intelligence and its uses*. *Harper’s Magazine*, 140, 227-235.

Vieira, M. I. M., (2006). *Motivação Profissional e Expectativas de Liderança dos Docentes*. Dissertação de Mestrado em Gestão Pública. Universidade de Aveiro.

Wakeman, C. (2006). *Emotional intelligence: Testing, measurement and analysis*. *Research in Education*, 75, 71-93.

Wargborn, Carmen, (2008). *Managing Motivation in Organizations - Why Employee Relationship Management Matters*. Lisboa: ISCTE. (Dissertação de Mestrado.

WEBGRAFIA

Sites acedidos a Setembro de 2013

- http://www.dtssydney.com/blog/the_history_of_emotional_intelligence
- <http://www.healthyworkplaces.info/wp-content/uploads/2012/10/emotional-intelligence.pdf>
- http://cdn.intechopen.com/pdfs/27238/InTech-The_impact_of_emotional_intelligence_on_health_and_wellbeing.pdf
- http://www.eiconsortium.org/reprints/bar-on_model_of_emotional-social_intelligence.htm
- <http://www.blogpsicopositiva.com/?itemid=370>
- http://www.eiconsortium.org/reprints/bar-on_model_of_emotional-social_intelligence.htm
- http://www.catalystpld.com/wp-content/uploads/2012/09/EQ-i_key_facts_PDF.pdf
- http://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/14557/Bar-on_Emotional%282010%29.pdf?sequence=1
- http://www.eiworld.org/eiworld/about_ei_world_dr_bar-on.shtml
- <http://www.iqelite.com/pt/eq-emotional-intelligence-test/>

Sites acedidos a Outubro de 2013

- http://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/3258/3/DM_13665.pdf
- <http://population-leaders.washington.edu/internal/EmotionalIntelligence.pdf>
- <http://www.positivepsychology.org.uk/pp-theory/positive-emotions/58-emotional-intelligence.html>
- http://www.investigacion-psicopedagogica.org/revista/articulos/15/english/Art_15_242.pdf
- http://www.haygroup.com/downloads/fi/leadership_that_gets_results.pdf

- http://www.eiconsortium.org/pdf/defining_the_inkblot_called_emotional_intelligence.pdf
- <http://fie-conference.org/fie98/papers/1105.pdf>
- <http://www.danielgoleman.info/topics/emotional-intelligence/>
- http://www.unh.edu/emotional_intelligence/ei%20What%20is%20EI/ei%20definition.htm
- <http://adeoyemayowaleadership.blogspot.pt/>

Sites acedidos a Novembro de 2013

- <http://www.latec.ufrj.br/desenvolvimentopessoal/index.php/artigos/57-inteligencia-emocional-social-e-interpessoal.html>
- <http://psicopsi.com/pt/modelos-de-inteligencia-emocional-modelo-misto/>
- http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-79722005000200018&script=sci_arttext
- <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/19874499>
- <http://www.eiconsortium.org/measures/teique.html>
- http://www.unh.edu/emotional_intelligence/ei%20What%20is%20EI/ei%20fourbranch.htm
- <http://smallbusiness.chron.com/organizational-structure-decision-making-3825.html>
- http://www.customerthink.com/blog/emotional_intelligence_and_the_customer_experience

Sites acedidos a Fevereiro de 2014

- <http://globalbrief.ca/blog/2011/10/19/ruthlessness-magnanimity-and-the-future-of-capitalism/>

ANEXOS

Inquérito⁷

O presente inquérito é **CONFIDENCIAL** e **ANÓNIMO**. Os dados solicitados são meramente para fins estatísticos, não se destina à identificação de quaisquer pessoas que se tenham gentilmente proposto a responder ao presente inquérito.

Instruções: Por favor, responda cada afirmação abaixo, colocando um círculo em volta do número que melhor reflecte o seu grau de concordância ou discordância com essa afirmação. Não pense muito sobre o significado exacto das declarações. Tente responder com a maior precisão possível.

Não há respostas certas ou erradas. Há sete respostas possíveis para cada afirmação que varia de "Discordo completamente" (número 1) a "Concordo completamente" (número 7).

O inquérito é constituído por quatro partes. A primeira corresponde às características pessoais do inquirido, segunda parte corresponde às competências emocionais, terceira parte corresponde características de liderança do inquirido e a quarta parte e final corresponde ao ambiente motivacional do inquirido.

Parte I: Caracterização do Respondente

Idade:

Até 25 anos

De 26 a 35 anos

De 36 a 45 anos

De 46 a 55 anos

56 ou mais anos

⁷ Inquérito de origem, inclui todas as perguntas excluídas por motivos de desistência de variáveis como é o caso da liderança assim como também as perguntas que foram retiradas de modo a assegurar a fiabilidade dos instrumentos de medição relativos à IE e Motivação.

Género:

Masculino

Feminino

Posto:**Tempo de Serviço:**

1 a 6 anos

6 a 10 anos

10 a 20 anos

20 a 30 anos

30 a 40 anos

40 a 50 anos

Parte II: Competência Emocional

- Expressar as minhas emoções por palavras não é um problema para mim.
- Eu muitas vezes tenho dificuldade de ver as coisas do ponto de vista de outra pessoa.
- Na generalidade eu sou uma pessoa altamente motivada.
- Eu costumo achar que é difícil de regular as minhas emoções.
- Eu geralmente não acho a vida uma experiência agradável.
- Sou capaz de lidar eficazmente com as pessoas.
- Eu tenho a tendência em mudar de ideia frequentemente.
- Muitas vezes eu não consigo identificar as emoções que estou a sentir.
- Eu sinto que tenha um bom conjunto de qualidades.
- Eu muitas vezes tenho dificuldade em lutar pelos meus direitos.
- Eu geralmente sou capaz de influenciar a forma como as outras pessoas se sentem.
- Em geral, eu tenho uma perspectiva sombria sobre a maioria das coisas.

- As pessoas mais próximas de mim muitas vezes se queixam de eu não tratá-las bem.
- Eu muitas vezes tenho dificuldade para ajustar a minha vida de acordo com as circunstâncias.
- No geral, eu sou capaz de lidar com o stress.
- Eu muitas vezes tenho dificuldade para mostrar o meu carinho às mais pessoas próximas a mim.
- Normalmente sou capaz de colocar por na pele de alguém e experienciar o que está sentindo.
- Eu normalmente tenho dificuldade em me manter motivado.
- Eu geralmente sou capaz de encontrar maneiras de controlar minhas emoções quando eu quero.
- No geral, estou satisfeito com a minha vida.
- Eu me descrevo como um bom negociador.
- Tenho a tendência de me envolver em coisas que mais tarde gostaria de poder sair.
- Eu muitas vezes paro e penso sobre os meus sentimentos.
- Eu acredito que eu estou cheio de força interior.
- Eu tenho tendência a voltar atrás com a minha decisão mesmo sabendo que estou certo.
- Eu não pareço ter qualquer influência sobre os sentimentos de outras pessoas.
- Eu geralmente acredito que as coisas vão funcionar bem na minha vida.
- Acho-me difícil de me relacionar bem, mesmo com as pessoas próximas de mim.
- Geralmente, eu sou capaz de se adaptar a novos ambientes.
- Outros adiram-me por ser calmo.

Parte III: Motivação

- É importante para mim ter oportunidade para progredir na carreira.
- Valorizo a lealdade dos responsáveis para com os empregados.
- É importante para mim que o salário seja adequado à função.
- É essencial para mim ter um trabalho seguro.

- É importante para mim ter boas condições de trabalho.
- Valorizo o apreço e reconhecimento pelo trabalho realizado.
- É importante para mim ter um trabalho interessante.
- Aprecio o sentimento de estar envolvido.
- Valorizo uma disciplina adequada.
- É relevante para mim a disponibilidade para a resolução de problemas pessoais.
- Valorizo um trabalho de prestígio e status.
- É importante para mim ter maior responsabilidade no trabalho.
- Valorizo um ambiente de trabalho onde exista confiança e respeito.
- É importante para mim ter um bom relacionamento com os colegas de trabalho.
- É importante para mim ter um bom relacionamento com os seus superiores.
- Sinto-me motivado relativamente ao meu trabalho.
- O meu líder tem um papel importante para a minha motivação.

Parte IV: Liderança

- O meu superior surge com ideias inovadoras.
- O meu superior garante a boa continuidade das operações diárias.
- O meu superior exerce influência na Organização
- O meu superior revê meticulosamente relatórios detalhados.
- O meu superior mantém a orientação para os resultados dentro da unidade.
- O meu superior facilita a criação de consensos nas reuniões de trabalho e grupo.
- O meu superior define claramente áreas de responsabilidades paraos seu subordinado.
- O meu superior escuta os problemas pessoais dos seus subordinados.
- O meu superior procura que o seu ritmo de trabalho não seja interrompido.
- O meu superior experimenta novos conceitos e procedimentos.
- O meu superior encoraja a participação nas tomadas de decisão reuniões de trabalho em grupo.
- O meu superior certifica-se que todos conhecem os objectivos da Unidade.
- O meu superior influência as decisões tomadas nos níveis superiores.

- O meu superior compara registos, relatórios, etc. com o objectivo de neles detectar algumas discrepâncias.
- O meu superior esforça-se para que a Unidade atinja os objectivos definidos.
- O meu superior mostra empatia e preocupação ao lidar com os seus subordinados.
- O meu superior trabalha com informação técnica.
- O meu superior preocupa-se em manter uma rede de contactos influentes.
- O meu superior estabelece objectivos claros para a sua unidade de trabalho.
- O meu superior trata cada indivíduo de forma sensível e atenciosa.
- O meu superior mantém uma atenta vigilância sobre tudo o que respeita à Unidade.
- O meu superior resolve os problemas de uma forma inteligente e criativa.
- O meu superior motiva a Unidade para atingir os objectivos.
- O meu superior encoraja os subordinados a partilhar ideias dentro do grupo.
- O meu superior procura inovações e potenciais melhorias.
- O meu superior clarifica prioridades e directivas.
- O meu superior consegue "vender" novas ideias aos níveis superiores da hierarquia.
- O meu superior traz sentido de ordem dentro da Unidade.
- O meu superior mostra preocupação pelas necessidades dos subordinados e enfatiza os feitos da Unidade quando atinge os objectivos definidos.
- O meu superior cria equipas de trabalho dentro do grupo.
- O meu superior analisa planos e calendarizações.

Tabela de Correlações de Pearson Completa

Correlações de Pearson							
		IE	Motivação	IDD	EXP LABORAL CIV	EXP LABORAL MILITAR	POSTO
IE	Pearson Correlação	1	,298**	,165*	,034	,159**	,168**
	Sig. (2-tailed)		,000	,002	,522	,003	,002
	N	355	355	355	355	355	355
Motivação	Pearson Correlação	,298**	1	-,027	,032	-,019	-,076
	Sig. (2-tailed)	,000		,616	,551	,724	,154
	N	355	355	355	355	355	355
IDD	Pearson Correlação	,165**	-,027	1	-,102	,866**	,469**
	Sig. (2-tailed)	,002	,616		,054	,000	,000
	N	355	355	355	355	355	355
EXP LABORAL CIV	Pearson Correlação	,034	,032	-,102	1	-,110*	-,110*
	Sig. (2-tailed)	,522	,551	,054		,038	,037

	tailed)						
	N	355	355	355	355	355	355
EXP LABORAL MILITAR	Pearson Correlatio n	,159**	-,019	,866* *	-,110*	1	,423**
	Sig. (2- tailed)	,003	,724	,000	,038		,000
	N	355	355	355	355	355	355
POSTO (Recodifica do em 3 Categorias	Pearson Correlatio n	,168**	-,076	,469* *	-,110*	,423**	1
	Sig. (2- tailed)	,002	,154	,000	,037	,000	
	N	355	355	355	355	355	355
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).							

Regressão Linear e Coeficientes IDADE

Regressão Linear						
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Média dos Quadrados	F	Significância
1	Regression	5,417	2	2,708	18,416	,000b
	Residual	51,768	352	,147		
	Total	57,185	354			
2	Regression	5,552	3	1,851	12,581	,000c
	Residual	51,633	351	,147		
	Total	57,185	354			
a. Variável Dependente: Motivação						
b. Variável Preditiva: (Constant), IDADE, Inteligência Emocional						
c. Variável Preditiva: (Constant), IDADE, Inteligência Emocional, IE_ IDADE						

Coeficientes

Modelo		Coeficientes Estandarizados		Coeficientes Não Estandarizados	t	Sig.	Colinearidades	
		B	Std. Error	Beta			Tolerância	VIF
		1	(Constante)	5,242			,195	
	Inteligência Emocional	,225	,037	,311	6,046	,000	,973	1,028
	IDD	-,033	,022	-,078	-1,515	,131	,973	1,028
2	(Constante)	5,241	,195		26,879	,000		
	Inteligência Emocional	,225	,037	,311	6,051	,000	,973	1,028
	IDD	-,032	,022	-,075	-1,461	,145	,970	1,031
	IE_IDADE	-,020	,021	-,049	-,959	,338	,997	1,003

a. Variável dependente: Motivação

Regressão Linear e Coeficientes GÉNERO

Regressão Linear						
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Média dos Quadrados	F	Significância
1	Regression	5,194	2	2,597	17,581	,000 ^b
	Residual	51,992	352	,148		
	Total	57,185	354			
2	Regression	5,211	3	1,737	11,730	,000 ^c
	Residual	51,974	351	,148		
	Total	57,185	354			
a. Variável Dependente: Motivação						
b. Variável Preditiva: (Constant), GENERO, Inteligência Emocional						
c. Variável Preditiva: (Constant), GENERO, Inteligência Emocional, IE_GENERO						

Coeficientes

Modelo		Coeficientes Estandarizados		Coeficientes Não Estandarizados	t	Sig.	Colinearidades	
		B	Std. Error	Beta			Tolerância	VIF
1	(Constante)	5,253	,203		25,933	,000		
	Inteligência Emocional	,220	,037	,304	5,929	,000	,983	1,017
	GENERO	-,043	,048	-,045	-,881	,379	,983	1,017
2	(Constante)	5,235	,210		24,961	,000		
	Inteligência Emocional	,223	,038	,308	5,864	,000	,941	1,062
	GENERO	-,041	,049	-,043	-,834	,405	,970	1,031
	IE_GENERO	,006	,019	,018	,341	,733	,938	1,066

a. Variável dependente: Motivação

Regressão Linear e Coeficientes EXP LABORAL MILITAR

Regressão Linear						
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Média dos Quadrados	F	Significância
1	Regression	5,336	2	2,668	18,113	,000b
	Residual	51,849	352	,147		
	Total	57,185	354			
2	Regression	5,336	3	1,779	12,041	,000c
	Residual	51,849	351	,148		
	Total	57,185	354			
a. Variável Dependente: Motivação						
b. Variável Preditiva: (Constant), TEMPSEVMIL, Inteligência Emocional						
c. Variável Preditiva: (Constant), TEMPSEVMIL, Inteligência Emocional, IE_TEMPSEVMIL						

Coeficientes

Modelo	Coeficientes Estandarizados		Coeficientes Não Estandarizados	t	Sig.	Colinearidades	
	B	Std. Error	Beta			Tolerância	VIF
1	(Constante)	5,222	,194		26,940	,000	
	Inteligência Emocional	,224	,037	,309	6,007	,000	,975
	TEMPSERVMI L	-,020	,015	-,068	-1,321	,187	,975
2	(Constante)	5,222	,194		26,898	,000	
	Inteligência Emocional	,224	,037	,309	5,996	,000	,974
	TEMPSERVMI L	-,020	,015	-,068	-1,319	,188	,975
	IE_ TEMPSERVMI L	7,052 E-005	,021	,000	,003	,997	,999

a. Variável dependente: Motivação

Regressão Linear e Coeficientes EXP LABORAL CIVIL

Regressão Linear						
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Média dos Quadrados	F	Significância
1	Regression	5,106	2	2,553	17,254	,000b
	Residual	52,080	352	,148		
	Total	57,185	354			
2	Regression	5,285	3	1,762	11,913	,000c
	Residual	51,900	351	,148		
	Total	57,185	354			
a. Variável Dependente: Motivação						
b. Variável Preditiva: (Constant), TEMPSERVCIV, Inteligência Emocional						
c. Variável Preditiva: (Constant), TEMPSERVCIV, Inteligência Emocional, IE_ TEMPSERVCIV						

Coeficientes

Modelo		Coeficientes Estandarizados		Coeficientes Não Estandarizados	t	Sig.	Colinearidades	
		B	Std. Error	Beta			Tolerância	VIF
1	(Constante)	5,196	,194		26,816	,000		
	Inteligência Emocional	,215	,037	,297	5,841	,000	,999	1,001
	TEMPSERVICIV	,005	,011	,022	,424	,672	,999	1,001
2	(Constante)	5,195	,194		26,817	,000		
	Inteligência Emocional	,216	,037	,298	5,854	,000	,999	1,001
	TEMPSERVICIV	,003	,011	,016	,312	,755	,989	1,011
	IE_ TEMPSERVICIV	,024	,022	,056	1,101	,272	,990	1,010

a. Variável dependente: Motivação

Regressão Linear e Coeficientes POSTO


Regressão Linear						
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Média dos Quadrados	F	Significância
1	Regression	6,010	2	3,005	20,671	,000^b
	Residual	51,175	352	,145		
	Total	57,185	354			
2	Regression	6,011	3	2,004	13,742	,000^c
	Residual	51,174	351	,146		
	Total	57,185	354			
a. Variável Dependente: Motivação						
b. Variável Preditiva: (Constant), POSTO, Inteligência Emocional						
c. Variável Preditiva: (Constant), POSTO, Inteligência Emocional, IE_ POSTO						

Coeficientes

Modelo		Coeficientes Estandarizados		Coeficientes Não Estandarizados	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
		1	(Constante)	5,252		
	Inteligência Emocional	,231	,037	,320	6,252	,000
	POSTO	-,067	,027	-,129	-2,531	,012
2	(Constante)	5,251	,193		27,175	,000
	Inteligência Emocional	,232	,037	,320	6,243	,000
	POSTO	-,067	,027	-,130	-2,528	,012
	IE_POSTO	,001	,019	,003	,056	,956

a. Variável dependente: Motivação

Autorização da DINST para submissão do Inquérito


MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL
FORÇA AÉREA
COMANDO DE PESSOAL DA FORÇA AÉREA
DIREÇÃO DE INSTRUÇÃO

Em resposta
refira: Nº 7316/10FEV14 P.º 146 CD.

Para: SD - Alfragide
DCSI - Alfragide

Cond.º: CPSIFA - Lumar

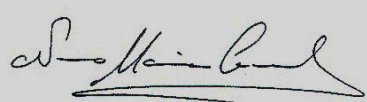
Assunto: **TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO**

ReP.º: Ofício Nº3648 de 21/AN14 da DINST

De acordo com o Despacho plasmado em Ref. foi autorizado o conteúdo do questionário proposto pelo ALF/RHL 137680-C João Tiago Gil, no âmbito da sua dissertação de Mestrado no curso de Gestão do Instituto Superior de Gestão.

Para iniciar a recolha de elementos através do questionário, deverá enviar a esta Direção, conforme Despacho Nº 23/2012 do CEMFA de 20 Fev, carta de acordo, termo de responsabilidade.

O Diretor



Nuno Manuel de Andrade Mota Gonçalves
MGEN P1LAV

