

IMPLICAÇÕES DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA MOTIVAÇÃO. UMA APLICAÇÃO A UMA ORGANIZAÇÃO CASTRENSE

THE IMPACT OF EMOTIONAL INTELLIGENCE ON MOTIVATIONAN APPLICATION TO A MILITARY ORGANIZATION

Álvaro de Borba Cruz Lopes Dias

Doutor em Ciências Empresariais
Instituto Superior de Gestão
Lisboa, Portugal
alvarodias@isg.pt

João Tiago Conceição Silva Marques Gil

Tenente
Mestre em Gestão
Força Aérea Portuguesa / Serviço de Documentação
Lisboa, Portugal
marquesgil.3@gmail.com

Resumo

A motivação e inteligência emocional (IE) 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 ou pessoal. Pela importância que o bem-estar das pessoas tem, a presente investigação 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, 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 IE na motivação. Sendo o ser humano por natureza social, é mais do que

Como citar este artigo: Dias, A., Gil, J., 2016. Implicações da Inteligência Emocional na Motivação. Uma Aplicação a uma Organização Castrense. *Revista de Ciências Militares*, maio de 2016 IV (1), pp. 327-346.
Disponível em: <http://www.iesm.pt/cisdi/index.php/publicacoes/revista-de-ciencias-militares/edicoes>.

necessário que este se saiba regular emocionalmente e consequentemente 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, 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. 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

1. Introdução

a. 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 por 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 IE tem na motivação de um indivíduo e a influência que certas variáveis sociodemográficas têm nesse impacto como variáveis moderadoras.

b. 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 no 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.

2. Revisão de Leitura e Modelo Teórico

a Conceitos Essenciais

(1). Emoções

A história do pensamento racional retracta as emoções como substancialmente irregulares e consequentemente 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 nosso processo de tomada de decisão, 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 decisão irreflectida, que por sua vez pode levar a situações prejudiciais. São de carácter omnipresente e são consideradas uma característica universal do pensamento humano (Fessler, 1999: 5). Dada a sua inerência na história do pensamento humano, 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, & Gross, 2005). Contudo, se a capacidade de controlo e interpretação emocional prevalecerem, a emoção deixará de ser um *handicap* e tornar-se-á uma ferramenta bastante útil em qualquer meio, seja laboral ou pessoal.

Há mais de cem anos que a emoção humana tem sido um importante tópico 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). Inteligência Emocional

Segundo Reuven, a IE 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 por*. Monteiro, 2009).

Peter Salovey, um dos psicólogos mais conceituados na área da IE, 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 motivarmos 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 IE, referindo esta como a forma em 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 tratasse para que nós, como ser social, possamos-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 IE alcançou uma dimensão muito mais abrangente.

Mayer e Salovey, na sua primeira publicação formal em 1990 sobre a teoria da IE, 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 IE, pelo que após uma extensa análise dos vários modelos anteriormente abordados, apresento a seguinte sugestão de formulação geral:

A IE 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.

(3). 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.

Analizando 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 planejar 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, consequentemente, a sua permanência na empresa.

b. Modelo conceptual e hipóteses

(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). 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 por* 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);

(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);

(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 por* Khalili, 2012: 4). Adicionalmente, existe uma certa evidência de que algumas áreas do cérebro dedicadas ao processamento das emoções podem ser maiores 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);

(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, as 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);

(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);

(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.

A **figura 1** é um modelo ilustrativo de hipóteses. 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.

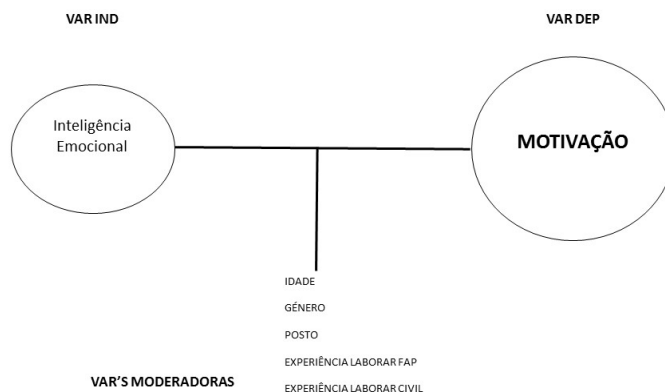


Figura 1 - Modelo conceptual de hipóteses

Fonte: Adaptado pelo Autor

3. Metodologia

a. Delineamento da Investigação

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 por* 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 pela 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)

Ao inquérito também foram agregadas perguntas de carácter motivacional, de modo a apurar o nível em que esta variável se encontrava e posteriormente efectuar as devidas correlações com a variável IE. Relativamente às questões utilizadas para compor esta parte

¹ K.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.

do inquérito, recorreu-se a uma dissertação da área de Gestão de Recursos Humanos, mais precisamente sobre a temática da Liderança e Motivação.

b. 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 significativa 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 2º Cabos responderam ao inquérito correspondendo sensivelmente a 10% da amostra da categoria de praças, 21 1º Cabos com cerca de 70% da mesma amostra e por fim 6 Cabos-Adjuntos com aproximadamente 20% da amostra.

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.

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.

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.

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.

4. Análise dos Dados Obtidos e Discussão

a. 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 perguntas 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 por* Costa, 2009: 94), afirmando que o valor deve se situar acima dos 0,8. Para outros como Hair (1998 *cit por* 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 por* 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.

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.

b. Descritivas

Variável – Inteligência Emocional

A variável IE apresenta uma média de 5,23 e um desvio padrão de 0,56. 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 4,67 e 5,78 ($X \pm 1DP$), 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 6,33 e um desvio padrão de 0,4. 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 5,93 e 6,73 ($X \pm 1DP$), 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.

c. Correlações

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 9, 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 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.

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.

d. Teste de Hipóteses

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.

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)

- 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)

- 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)

- 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)

- 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)

- 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**.

5. Conclusões

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.

a. Conclusões Teóricas

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 si².

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**

² Para revisão desta análise, vide 4.3.

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 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.

b. 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 interpretar-mos 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 consequentemente, 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.

c. 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.

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 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 inqueritos 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 inqueritos, 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 da cada uma das pessoas vai influenciar o seu empenho nas suas funções e consequentemente na qualidade das mesmas.

Bibliografia

- 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. Faculatted de Psicologia y Ciências Sociales. Lima-Peru.
- 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.
- 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.
- Chiavenato, I. (2005). *Gestão de pessoas*. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier.
- 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.
- 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
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Neal M. Ashkanasy, W. Zerbe, C. Hartel. (2002). *Managing Emotions in the Workplace*. M. E. Sharpe, New York.
- Pestana, M. & Gageiro, J. (2003). *Análise de Dados para Ciências Sociais. A Complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Silabo.
- Pinder, Craig C. (1998). *Work Motivation in Organizational Behavior*. Upper Saddle River. NJ. Prentice-Hall.
- Lanser, E.G. (2000). *Why you should care about your emotional intelligence*. *Healthcare Executive*, (Nov/Dec), 6-11.

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