



ACADEMIA MILITAR
DIRECÇÃO DE ENSINO
CURSO DE INFANTARIA
TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA

***A importância da inteligência emocional na liderança
militar***

Autor: Aspirante Aluno Lagnate E. Carna

Orientador: Major de Infantaria Paulo Quinta

Co-orientador: Dra. Teresa Almeida

Amadora, Agosto de 2009



ACADEMIA MILITAR
DIRECÇÃO DE ENSINO
CURSO DE INFANTARIA
TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA

***A importância da inteligência emocional na liderança
militar***

Autor: Aspirante Aluno Lagnate E. Carna

Orientador: Major de Infantaria Paulo Quinta

Co-orientador: Dra. Teresa Almeida

Amadora, Agosto de 2009

NOTA INTRODUTÓRIA

Embora o título retratasse a *importância da inteligência emocional na liderança militar* aquando da sua primeira abordagem, este com o tempo foi amadurecendo, quer em termos conceptuais quer em termos metodológicos, sendo ainda confrontado com a inconveniência do curto espaço de tempo e pela envolvimento das três instituições diferentes num período crítico de exercícios e também de férias dos intervenientes. Neste quadro, perante estes condicionantes o tema foi redireccionado para o *estudo da auto-percepção dos alunos do 4º ano da Academia Militar, da Academia da Força Aérea e da Escola Naval no âmbito das competências emocionais*.

DEDICATÓRIA

Ao meu pai e a minha falecida mãe!

As minhas irmãs Segunda e Zenaida e aos meus irmãos Sabino, Augusto e Nelson.

AGRADECIMENTOS

Ao Major de Infantaria Paulo Quinta, meu orientador neste trabalho, pelo apoio e acompanhamento prestados que foram determinantes para a minha iniciação na investigação.

À minha co-orientadora a Dra. Teresa Almeida que ao longo destes anos todos acompanhou todo o meu percurso académico, pelos ensinamentos, pelo valioso contributo, quer em ideias, quer na redacção deste trabalho. Deste modo, quero demonstrar todo o meu apreço por toda a disponibilidade e colaboração que teve durante a realização do presente trabalho. Um muito obrigado!

À Dra. Ana Paula Rodrigues professora de inglês no Instituto Militar dos Pupilos do Exército que amavelmente traduziu o abstract.

Aos comandantes de corpo de alunos da Academia Militar, da Academia da Força Aérea e da Escola Naval pela possibilidade que me deram de aplicar os questionários aos seus cadetes alunos. Aproveito assim, agradecer a todos os alunos que participaram neste projecto.

À Helena Cá pelo amor e carinho, pela força e coragem que tem me dado.

À coronel de Infantaria Vilas Leitão pelos livros que disponibilizou e pelos conselhos dados para a abordagem desta temática.

À minha amiga Maria de Lurdes Guerreiro pelo incondicional apoio que me prestou.

À Alferes Hélio António pelo apoio dado em trabalhar com o programa SPSS.

Aos meus camaradas do curso de Infantaria que graças a todos eles, cheguei a esta fase.

Ao director do curso de Infantaria TenCor Victor Cipriano pelos conselhos e disponibilidade.

À todos vós, que duma forma directa ou indirecta contribuíram. Um muito obrigado!

ÍNDICE GERAL

Nota introdutória.....	i
Dedicatória.....	ii
Agradecimentos	iii
Índice Geral.....	iv
Índice de Figuras.....	vi
Índice de Tabelas.....	vii
Índice de Gráficos	viii
Abreviaturas.....	ix
Resumo.....	x
Abstract.....	xi
Introdução.....	1
Parte 1 – Revisão da Literatura.....	5
1.1 - Introdução.....	5
1.2 – Enquadramento conceptual da liderança.....	6
1.2.1 – Liderança.....	6
1.2.2 – As abordagens teóricas de liderança	8
1.2.3 – A teoria de traços de personalidade.....	8
1.2.4 – Teoria comportamental	9
1.2.5 – Teoria situacional.....	10
1.2.6 – Liderança transaccional <i>versus</i> liderança transformacional	11
1.3 – A concepção de competências	12
1.3.1 – As competências.....	12
1.3.2 – As emoções	13
1.3.3 – As competências emocionais.....	15
1.4 – A inteligência emocional.....	16
1.4.1 – A evolução do conceito de inteligência emocional	16
1.4.2 – Inteligência emocional e o quociente de inteligência	20
1.4.3 – Líderes emocionalmente inteligentes	21
1.4.4 – As competências emocionais nas organizações	23

Parte 2 – Metodologia de investigação	25
2.1 – Introdução	25
2.2 – Estratégia metodológica	25
2.3 – Modelo de análise	25
2.4 - Objecto teórico de estudo	26
2.5 – Objecto de pesquisa	27
2.7 – Hipóteses do trabalho	28
2.8 – Operacionalização dos conceitos	28
2.9 – Instrumento de recolha de informação	29
2.10 – Recolha de dados	29
2.11 – Técnicas estatísticas utilizadas	30
2.12 – Limitações de trabalho	30
Parte 3 – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	31
3.1 – Introdução	31
3.2 – Médias referentes às dimensões	31
3.3 – Médias referentes às sub-dimensões	32
3.4 – Médias referentes às dimensões quanto ao género	33
3.5 – Médias referentes às sub-dimensões quanto ao género	33
CONCLUSÕES	35
BIBLIOGRAFIA	38
ANEXO A – INQUÈRITO	41
ANEXO B – OPERACIONALIZAÇÃO DOS CONCEITOS	44
APÊNDICES	45

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1.-Modelo casual de competências segundo Boyatzis	12
Figura 1.2.-Modelo de estados das emoções	14
Figura 1.3.-Modelo das competências emocionais de Goleman, Boyatzis, Mckee.....	18
Figura 1.4.-Modelo de competências emocionais de Bar-On.....	19
Figura 2.1.-O modelo de análise	26

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 2.1.-Distribuição da amostra do estudo.....	27
Tabela 3.1.-Médias referentes às dimensões	31
Tabela 3.2.-Médias referentes às sub-dimensões	32
Tabela 3.3.-Médias referentes às dimensões quanto ao género.....	33
Tabela 3.4.-Médias referentes às sub-dimensões quanto ao género	33

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. -Distribuição da amostra do estudo	48
Gráfico 2. -Médias gerais das dimensões	48
Gráfico 3. -Médias gerais das sub-dimensões	49
Gráfico 4. -Médias das sub-dimensões na academia militar	49
Gráfico 5. -Médias das sub-dimensões na academia da força aérea	50
Gráfico 6. -Médias das sub-dimensões na escola naval	50
Gráfico 7. -Médias das dimensões quanto ao género	51
Gráfico 8. -Médias das sub-dimensões quanto ao género	51
Gráfico 9. -Médias das sub-dimensões género feminino	52
Gráfico 10. -Médias das sub-dimensões género masculino	52

ABREVIATURAS

AFA	Academia da Força Aérea
AM	Academia Militar
CE	Competências Emocionais
EN	Escola Naval
IE	Inteligência Emocional
QE	Quociente Emocional
QI	Quociente de Inteligência

RESUMO

Com a emergência das aptidões relacionadas com a inteligência emocional, as organizações actuais apostam cada vez mais na valorização do capital humano e na capacitação dos seus líderes com estas competências, a fim de se atingir a melhor performance no contexto de trabalho, o que requer a utilização das competências emocionais. Vários estudos indicam que os melhores líderes são os que possuem a capacidade de influenciar pessoas pelo domínio das emoções.

Neste contexto, a presente investigação tem como objectivo central aferir a auto-percepção que os alunos do quarto ano da Academia Militar, da Academia da Força Aérea e da Escola Naval têm sobre as competências emocionais. O instrumento de validação usado é o questionário elaborado por Hendrie Weisinger. Assim, dividiu-se o trabalho em três partes, sendo a primeira a *revisão da literatura*, na qual se abordou conceitos relacionados com a liderança, as competências e a inteligência emocional, em particular as competências emocionais. Na segunda parte desenvolveu-se a *metodologia da investigação*, na qual se aplicou o inquérito por questionário. Por fim, na terceira parte faz-se a *apresentação e a discussão dos resultados*, apresentando-se posteriormente as conclusões.

De acordo com os resultados obtidos, concluiu-se que, embora estes alunos pertencerem às três academias diferentes, a auto-percepção que têm sobre as competências emocionais não apresentam grandes diferenças. Estes desenvolvem mais a competência inter-pessoal que a competência intra-pessoal, sendo o apoio emocional a competência mais desenvolvida quer na Academia Militar, quer na Academia da Força Aérea assim como na Escola Naval.

Palavra-chave: Competências emocionais, liderança militar.

ABSTRACT

With the emergence of the skills related to emotional intelligence, modern organisations rely on the valuation of human capital and in the ability of its leaders with these skills, so as to achieve a better performance in the working environment which demands the use of emotional competences. Several studies have shown that the best leaders are those who possess the capacity to influence people by mastering their emotions.

In this context, this investigation has its main aim to evaluate the self perception of fourth year students of the three academies on emotional skill – Military, Air Force and Naval School. We have used as working instrument the Hendrie Weisinger's questionnaire. This way, we have divided this work into three parts, the first being the theoretical background in which we have looked at concepts such as leadership, emotional intelligence and emotional skills with the particular attention to the later. In the second part, we have developed the investigation method, where we have put the questionnaire to test. Lastly, we present and discuss the obtained results, drawing conclusions on them.

According to the obtained results, we have concluded that although these students belong to three different academies, their self-perception on the skills don't differ significantly. These cadets develop more interpersonal skills than intrapersonal and *the emotional support* is the most developed competence in Military, Air Force and Naval School.

Key words: emotional competencies, military leadership

INTRODUÇÃO

O Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) está inserido no âmbito do Tirocínio para Oficial (TPO) com o objectivo de desenvolver as capacidades na área da investigação científica. O presente trabalho tem como objectivo central aferir a auto-percepção que os alunos do quarto ano da Academia Militar, Academia da Força Aérea e da Escola Naval, têm sobre as competências emocionais.

O reconhecimento da importância da liderança nas organizações não é recente. Contudo, vivemos num mundo cada vez mais global, no qual as organizações se preocupam cada vez em satisfazer todos os seus intervenientes, mesmo assim a liderança continua a constituir-se como parte integral de todo este processo. Neste quadro de referência, o papel da liderança, assim como o próprio papel do líder dentro das organizações continuam a ser insubstituíveis. Como defende Vieira (2002) sem a liderança as organizações perdem a direcção. Ainda segundo Blanchard “ser uma organização com elevado desempenho é o destino, mas a liderança é o motor” (2007:12). Portanto, ela constitui-se como o fio condutor que congrega o desempenho das pessoas de forma a atingir os objectivos das organizações.

No âmbito militar a liderança constitui-se como elemento principal e indispensável para o cumprimento das missões conferidas às Forças Armadas. Sendo assim, é fundamental estudar a evolução da liderança, factores que a influenciam bem como as suas teorias mais recentes, de modo a melhor compreender o funcionamento dos diversos grupos ou instituições, em particular, as escolas de formação militar. Tendo como base esta premissa o trabalho irá incidir sobre estas matérias de forma a contribuir para a formação de futuros líderes militares.

As instituições Exército, Força Aérea e Marinha onde a liderança se sedimenta pela *arte de comandar* ao longo da História. Mas como o conceito de liderança está em constante mudança, e de acordo com as competências exigidas aos novos líderes nas organizações actuais, que passam por competências linguísticas, competências emocionais, entre outras. O que lhes permitem assim de forma eficaz obter melhor performance, o que justifica assim realizar trabalhos desta natureza abrangendo estas três instituições

Relativamente à inteligência emocional (IE), as descobertas nas áreas das ciências neurológicas na década de 90 vieram demonstrar o funcionamento da mente humana. Segundo estes estudos, a informação é processada em primeiro lugar pelo nosso centro

emocional e só depois pelo nosso centro racional. Na realidade “o Homem possui duas *mentes*, uma que pensa, e outra que sente, contudo o seu funcionamento é complementar” (Goleman;1996:30). Estes factos empíricos impulsionaram os investigadores a interessarem-se pelo estudo das emoções.

Actualmente, estes estudos demonstraram a importância que as emoções têm na nossa vida pessoal, na nossa interacção como os outros, no desempenho social nas organizações, na liderança, entre outras. Os factores que estiveram na base da importância e da credibilidade da IE foram os avanços tecnológicos que possibilitaram confirmar a existência de uma mente emocional, vindo estes a fundamentar o conhecimento actual da estrutura do nosso cérebro, possibilitando-nos afirmar que é de facto impossível separar a razão das emoções.

Esta nova abordagem, veio secundarizar a importância até então manifestada ao Quociente de Inteligência (QI), deixando este de ser actualmente para grande parte da comunidade científica o indicador absoluto do sucesso dos indivíduos. A IE emerge assim como um mérito basilar composto pelo conjunto de competências nucleares que cada um de nós terá imprescindivelmente que possuir.

Neste contexto, as competências emocionais (CE) têm merecido grande destaque no campo de estudo das organizações, apresentando uma abordagem sobre o conceito de inteligência humana, ao introduzir as CE como indicador de sucesso das pessoas e das organizações. Considera-se então que “o papel do líder é primal em qualquer que seja o tipo de organização” (Goleman, Boyatzis, McKee;2003:25). Assim sendo “o líder das organizações do século XXI deve ter a consciência emocional suficiente para se reconhecer a si próprio, aos outros, e na posse dessa informação tão valiosa ter a capacidade de a transformar em lucro para a organização” (Gomes, J., Cunha, M. e Rego, A.,2007:147). Por outro lado, a emergência da teoria da *performance* veio realçar a importância das CE para conseguir um melhor desempenho e um maior lucro para as organizações.

Perante esta nova realidade, os investigadores nas áreas da neurociência chegaram à conclusão de que as emoções auxiliam a tomada de decisões e um desempenho eficaz no processo de liderança. Segundo Caruso e Salovey (2007) liderar com IE não é apenas importante, mas também necessário para tomar melhores decisões, agir de forma optimista na resolução de problemas, enfrentar mudança e alcançar o sucesso. Nesta perspectiva, os líderes que possuem um vasto leque de aptidões de IE são os que potencialmente

desencadeiam mais facilmente CE, sendo esta uma ferramenta essencial para alcançar níveis de liderança mais eficazes.

No que se refere à Academia Militar – no âmbito do processo de Bolonha, relativamente às competências do *comando e liderança* – tem vindo a desenvolver CE, tais como: a construção de redes sociais que englobam o trabalho de equipa, relações inter-pessoais, motivação, abertura à multiculturalidade e também o apoio e valorização. De realçar que o facto de estarem incluídas as relações inter-pessoais, que são das principais CE, torna a preparação dos futuros líderes mais eficaz no novo contexto das missões das Forças Armadas.

Quando se aborda a temática da liderança na actualidade, as CE dos líderes constituem-se como um dos temas fulcrais. Neste cenário, justifica-se também no âmbito militar aferir os níveis das suas competências nestas áreas de estudo, em particular nas principais instituições de formação dos seus líderes, a Escola Naval e as academias do Exército e da Força Aérea.

Desta forma, o presente trabalho tem como objectivo aferir a auto-percepção que alunos das três academias têm sobre as cinco CE defendidas pelo modelo de Weisinger, o qual engloba as competências na variante *intra-pessoal* e *inter-pessoal*, ou seja, relação connosco próprios e, posteriormente, na nossa relação com os outros.

Neste quadro conceptual, elegeu-se como pergunta de partida a seguinte questão: *qual é o nível de auto-percepção, que os alunos do quarto ano da Academia Militar, da Academia da Força Aérea e da Escola Naval, têm sobre as competências emocionais?*

Para atingir os objectivos preconizados foi empregue a metodóloga de investigação assente no método quantitativo, na qual se aplicou o inquérito por questionário uma versão única a todos os alunos inqueridos dos referidos estabelecimentos de ensino militar.

As CE dos líderes constituem como um dos temas em debate na actualidade quando se fala da liderança. Neste novo contexto, justifica-se a pertinência de realizar trabalhos relacionados a estas competências nas instituições militares, em particular nos principais estabelecimentos de formação dos líderes militares. Perante esta nova realidade, optou-se por desenvolver esta temática que envolve competências consideradas indispensáveis que os líderes actuais devem possuir, as competências que lhes permitem gerir as suas próprias emoções e dos seus subordinados.

Perante este enquadramento o trabalho está organizado essencialmente em três partes distintas. Assim, a primeira parte é dedicada à revisão da literatura, tendo como objectivo a abordagem, ainda que breve, dos conceitos de liderança através de diversos pontos de vista e duma forma geral sobre obras, artigos realizados neste campo de estudo, sobre a evolução teórica das diversas abordagens nas quais se destaca a teoria de traços de personalidade, a teoria comportamental, a teoria situacional e a liderança transaccional e transformacional.

A segunda parte da investigação está direccionada para a metodologia da resolução do problema em questão, aplicando o inquérito por questionário. Nesta parte é traçado todo o percurso metodológico para a concretização da investigação, destacando-se a estratégia metodológica adoptada, o modelo de análise, o objecto teórico e empírico do estudo, ao pressupostos de partida inicialmente levantados, as hipótese de trabalho, a operacionalização dos conceitos realizada, bem como, os instrumentos de recolha de informação, recolha de dados, técnicas utilizadas e algumas limitações da própria investigação.

A terceira parte incide sobre a apresentação, a discussão de resultados e as respectivas conclusões e ainda, algumas recomendações para estudos futuros. Nesta parte apresentam-se os resultados para cada uma das dimensões em estudo para a Academia Militar (AM), para a Academia da Força Aérea (AFA) e para a Escola Naval (EN). Foi ainda analisado os resultados de acordo com o género.

Segundo os resultados obtidos chegou-se à conclusão de que, embora estes pertencerem as diferentes ramos das Forças Armadas, a auto-percepção que têm sobre as CE defendidas pelo Weisinger não possuem grandes diferenças, quer nas competências *intra-pessoais*, quer *inter-pessoais*. Importa de facto, referir que os alunos da Academia da Força Aérea apresentam as médias mais altas em termos gerais. Relativamente, ao género, duma forma geral os sujeitos do sexo feminino apresentam médias mais altas em relação aos do sexo masculino.

Sendo o *apoio emocional* a competência mais desenvolvida quer aos alunos da Academia Militar, quer aos alunos da Academia da Força Aérea assim como os da Escola Naval.

PARTE 1 – REVISÃO DA LITERATURA

1.1 - INTRODUÇÃO

A revisão da literatura consiste numa pesquisa de obras, publicações e trabalhos relacionados com o tema em estudo, cujo objectivo é a recolha de todas as informações importantes relativamente ao tema sobre o qual se pretende dissertar, obtendo assim o que se designa “o estado da arte” o que corresponde à primeira fase do trabalho de investigação.

Segundo Hill, M. e Hill, A., “a revisão da literatura envolve quatro partes: a descrição das teorias e trabalhos empíricos relevantes ao tema, a sua avaliação, comparação e a dedução das hipóteses a partir da avaliação e da comparação” (2005:28-29).

Para este enquadramento, irá ser abordada as diversas definições de liderança, quer dos autores nacionais, quer internacionais, e respectivas teorias. Aborda-se ainda os conceitos de competências, das emoções e de CE. Relativamente à IE, em particular sobre as CE e alguns conceitos relacionados, apresenta-se os diversos modelos de competências dos vários autores, algumas características dos líderes emocionalmente inteligentes e, por fim, a importância que as CE têm no desempenho geral das organizações e no relacionamento das pessoas, entre outras.

1.2 – ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL DA LIDERANÇA

1.2.1 – Liderança

A liderança é um tema que tem sido alvo, ao longo da história humana, de muitos estudos e diversas teorias, dependendo do autor, da época em causa e do ponto de vista. Segundo Chiavenato tudo está em aberto, pois esta ainda tem muito que revelar e entende a “liderança como o processo de dirigir o comportamento das pessoas rumo ao alcance de alguns objectivos - dirigir neste caso, significa levar as pessoas a agir de uma certa maneira ou a seguir um curso particular de acção” (2004:340).

No âmbito militar, quando se fala de liderança, muitas vezes este termo é associado ao comando, são conceitos diferentes, mas relacionados. Segundo General Belchior Vieira, o comando é autoridade conferida pela lei ou regulamentos para dirigir, controlar e coordenar forças militares e enquanto a liderança é uma aceitação voluntária dos seguidores proporcionada pela visão dos líderes (Vieira, 2002).

Nesta óptica Katz e Kahn (1978) sustentam que as organizações esperam que os líderes resolvam problemas e influenciam os outros para a execução dos objectivos organizacionais. O que pressupõe que estes não apelam só a autoridade investida, apelam ao reconhecimento do mérito como se expressa na ideia do General Belchior Vieira em que considera:

“A liderança é o processo de influenciar para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades, metas e objectivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado” (2002:15).

Esta perspectiva demonstra a importância dos líderes no âmbito organizacional e a necessidade de possuírem competências que lhes permita exercer esta influência no cumprimento dos objectivos traçados pelas organizações.

Segundo o manual americano¹ que descreve a liderança como “capacidade de influenciar pessoas pela atribuição de um objectivo, de uma direcção e de motivação actuando para o cumprimento da missão e para o aperfeiçoamento da organização”. Destacando as três características essenciais de liderança: o líder neste caso para além de dar a direcção que os subordinados devem seguir, ainda tem como missão motivá-los.

¹ *Army leadership*, manual Exército americano sobre liderança publicado em Outubro de 2006.p12.

Burns entende liderança numa perspectiva de interacção entre líderes e seguidores, que define como um “processo recíproco em que se mobiliza pessoas com certos motivos e valores, a fim de atingir os objectivos, independente ou simultaneamente tanto pelos líderes como pelos seguidores” (*in*, Jesuíno;1996:12). O que se demonstra que no processo de liderança há uma influência mútua. O líder e subordinados interagem de forma a atingir os objectivos comuns.

Uma das características dos grandes líderes é a capacidade de comunicar as suas ideias e transmitir os seus pontos de vista, de forma a exercer as suas influências sobre os seus seguidores. Neste âmbito, segundo o manual² “a liderança é a capacidade de influenciar a actividade dos outros através do processo de *comunicação* para a consecução de objectivos comuns”. Esta perspectiva realça a importância de comunicação para exercer influência sobre o grupo. Para tal, os líderes devem ser bons comunicadores de forma a exporem com clareza o que pretendem dos seguidores.

Segundo Afonso (2009) o processo de liderança resulta de uma comunicação verbal e escrita eficaz, o que exige a capacidade de conciliar razão e emoções. Este autor considera ainda competências de comunicação como instrumento indispensável no processo de desenvolvimento da liderança.

No presente trabalho mereceu destaque a definição dada por House, segundo o qual a “liderança é a capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e o sucesso das organizações de que são membros” (Afonso;2009:63).

Apesar da grande diversidade de definição do conceito de liderança existem cinco características³ fundamentais que lhes são comuns, assim a liderança manifesta-se através de interacção social; implica a legitimidade da acção por quem a exerce; influência através do processo de comunicação; pressupõe um conjunto de funções tais como a direcção, coordenação, planeamento e supervisão que facilitam a prossecução das metas e dos objectivos organizacionais propostos.

Neste quadro, apesar de não existir uma definição universal, numa forma geral pode dizer-se que liderar consiste no processo de influenciar pessoas, através de uma visão ou um

² Australian emergency séries, manual australiano sobre liderança.p14.

³ No artigo publicado pelo Major de Infantaria Paulo Quinta e Tenente-coronel de Infantaria José Rouco no *Proelium*, Revista da Academia Militar, edição 2009, p200.

objectivo, motivá-las com base na boa capacidade de comunicação de forma a atingir os objectivos propostos pela organização.

1.2.2 – As abordagens teóricas de liderança

Ao longo dos tempos muitas abordagens tiveram lugar no âmbito do estudo da liderança, por exemplo: a abordagem sobre os traços de personalidade dos líderes, a abordagem comportamental, as interaccionistas nas quais se incluem as teorias transaccionais e transformacionais. Perante este enquadramento, decidiu-se fazer uma sumária apresentação de algumas das perspectivas consideradas pertinentes para o estudo que aqui se desenvolve. Estas abordagens diferem consoante o autor, tal como os estilos de liderança, existindo no entanto algumas semelhanças de ponto de vista.

1.2.3 – A teoria de traços de personalidade

Os primeiros estudos sobre as teorias de liderança foi a de “traços de personalidade”, que defende a existência de traços ou características especiais inerentes aos líderes, tentando descortinar traços físicos, personalidade e aptidões que permitam distinguir os líderes dos não líderes. Entende-se os traços como atributos físicos, necessidades e valores. Os traços relevantes segundo General Belchior Vieira constam os seguintes:

“A apresentação (aparência), a coragem, a capacidade de decisão, a confiança (segurança), a capacidade de resistência, o entusiasmo, a iniciativa, a integridade, o discernimento, o espírito de justiça, a competência, a lealdade, o tacto e a generosidade” (2002:31).

Nesta perspectiva poder-se-á sustentar que se uma pessoa conseguir adquirir estes traços ou características dos grandes líderes, pode também ser um líder. Assim, defende Thomas Carlyle (1841) “se imitar um grande líder, também eu posso ser um grande líder”(in,Viera;2002:16). Contrariamente a esta ideia, Jesuíno (2005) defende a não existência de um perfil dum líder universal, apenas certas características pessoais que os líderes têm em comum. Ainda segundo Chiavenato, não existe nenhum traço universal que possa prever a liderança em qualquer situação, os traços parecem prever a liderança apenas em determinadas situações selectivas” (2004:340).

Contudo, segundo Muchinsky, algumas características tais como: o alto nível de energia, tolerância ao stress, maturidade emocional, integridade e autoconfiança podem estar relacionados com o sucesso dos líderes, mas não garantam o sucesso. (2004:410).

Pode-se concluir que ”embora determinados traços de personalidade possam estar mais frequentemente associados às funções de liderança elas não são, por si só, suficientes

para explicar a variabilidade dos desempenhos de situações para situações" (Jesuino;1996:35).

Esta abordagem teve limitações na medida em que não se conseguiu identificar os traços universais de grandes líderes ao longo da História. As razões apontadas segundo Chiavenato, foram a "dificuldade de mensuração desses traços e o não reconhecimento de diferenças nas situações" (2005:341). Sendo assim, este modelo foi progressivamente perdendo a credibilidade ao verificar-se que os traços de personalidade são escassamente preditores da eficácia dos líderes, o que obrigou a estudar que tipo de comportamento que caracteriza um líder.

1.2.4 – Teoria comportamental

Após muitos estudos realizados sobre os traços de personalidade dos líderes, surge o interesse em estudar os seus comportamentos distintivos. Emerge assim, a abordagem comportamental que segundo Jesuíno (1996), se agrupam em duas classes:

I. Identificar traços e comportamentos característicos dos indivíduos investidos de autoridade para dirigir os outros, designados como *líderes formais*.

II. Examinar os traços e comportamentos dos indivíduos que exercem maior influência em grupos de tarefas, designados como *líderes emergentes*.

Ainda segundo este, os líderes formais diferem dos líderes emergentes na medida em que, os formais dispõem do poder institucional conferida pela organização, o que lhes permitem ter maior margem de liberdade.

Os dois estudos de referência sobre a teoria comportamental foram os da *University of Michigan* e *Ohio State University*. Segundo Jesuíno (1996) ambos tinham a mesma finalidade, embora haja diferenças em termos metodológicos.

"Os estudos da *University of Michigan* destacam para duas formas básicas de comportamento de liderança, sendo uma centrada nas relações humanas e, outra focalizada em resultados. Os estudos da *Ohio State University* obtiveram resultados em que há consideração com as pessoas e focalizado na estrutura do trabalho" (Chiavenato;2004:347).

Na liderança orientada para as pessoas, o líder apresenta algumas características tais como o apoio e o desenvolvimento de relações sociais, o respeito pelos sentimentos das pessoas, a sensibilidade quanto às necessidades individuais, a confiança nos seguidores, a preocupação com as pessoas. Enquanto a liderança orientada para a tarefa, o seu comportamento centra-se na finalização do trabalho, atribuindo tarefas a cada indivíduo,

definindo padrões do trabalho, monitorizando os resultados, preocupando-se com o trabalho, nomeadamente com os métodos, os processos, as regras e os regulamentos.

A par das abordagens anteriores, esta teoria foi alvo de críticas por possuir apenas duas dimensões do comportamento e pela impossibilidade de avaliar os comportamentos em diferentes situações, o que motivou a emergência da abordagem situacional, incluindo o contexto situacional em estudo da liderança.

1.2.5 – Teoria situacional

No que concerne à abordagem situacional é de referir que o processo de liderança difere muitas vezes consoante a situação em que esta se decorre. Assim sendo, um líder pode ser eficaz em determinadas situações e noutras ser menos eficaz. Partindo do pressuposto que o comportamento do líder depende em grande parte da situação ou circunstâncias concretas que este se encontra. Segundo George W. Yeakey ⁴, os quatro estudos realizados nas Forças Armadas americanas, revelaram que diferentes comportamentos de liderança dependem, em grande parte, da natureza e da situação, ainda segundo este, um líder militar, assim como qualquer outro líder, tem dois papéis, sendo um direccionado para a tarefa e outro para o ambiente social.

Centrando-se na ideia que não existe um único estilo de liderança apropriado para toda e qualquer situação, Segundo Chiavenato, “Fiedler propõe combinar o estilo de liderança com a situação organizacional em que a ideia é adequar o estilo de liderança a situação mais favorável ao sucesso” (2004:353). Neste contexto, os factores situacionais encontrados estão relacionados com a relação entre o líder e os subordinados, a estrutura da tarefa e o poder de posição do líder. Relação líder - subordinado é favorável a situação em que há um bom relacionamento entre estes; a estrutura da tarefa é favorável quando a tarefa é estruturada, rotineira e programada e o poder favorável a situação em que há muita autoridade formal e hierarquia.

Como defende Yeakey, os líderes não estão limitados a um estilo de liderança, mas pelo contrário, devem ser capazes de se ajustarem às situações e às pessoas a quem lideram. Para Muchinsky, há ainda outros factores contextuais a ter em conta, tais como: “a autoridade e o discernimento do líder, a natureza do trabalho realizado pela sua unidade, as atitudes dos subordinados e a natureza do ambiente externo “ (2004:418). Existem quatro estilos básicos de liderança no modelo de liderança situacional: direcção, *coaching*, apoio e delegação.

⁴ Major do Exército americano no artigo publicado em 2002 na *Military Review*- liderança situacional.

Os líderes devem estar aptos e ter flexibilidade suficiente para utilizar estes quatro estilos de liderança.

Pode-se apurar que o elemento chave desta abordagem é o contexto em que o processo de liderança de desenrola, envolvendo os intervenientes de liderança, desde o próprio líder no seu relacionamento com os subordinados até a situação em que a liderança se decora. Não há um estilo ideal para todas as situações.

1.2.6 – Liderança transaccional *versus* liderança transformacional

A forma como os líderes influenciam, interagem e atingem os objectivos propostos pelas organizações determinam o estilo de liderança. Assim, não há estilos de lideranças fixos, nem estilos melhores que outros. Mas, os dois estilos que marcam a actualidade no âmbito de estudos sobre a liderança “transaccional e transformacional” merecem uma abordagem sintética no presente capítulo. Segundo Ceitil (2004) estes dois estilos de liderança complementam-se. Ainda segundo Gomes et al. (2006), tanto a liderança transformacional como a transaccional prediz positivamente o desempenho.

Segundo Chiavenato (2004) a diferença entre estes dois estilos de liderança consiste no seguinte, o primeiro envolve apenas o intercâmbio entre o líder e seguidores, enquanto o segundo se baseia em mudar valores, crenças e necessidades dos seguidores. Neste contexto, estes líderes apresentam características diferentes e recorrem a estratégias diferentes para atingirem os seus objectivos.

Os líderes transaccionais aplicam “recompensa contingente, gestão por excepção activa, gestão por excepção passiva e a liderança *laissez-faire*” (Rego e Cunha;2007:236). Como processo de troca, o desempenho dos seguidores é directamente proporcional às recompensas ou às penalizações. As promessas de atribuição de recompensas pelos bons desempenhos dos seguidores, assim como a penalização pelos maus resultados constituem-se como a principal fonte de motivação. Segundo Ceitil, este é um estilo de liderança que pode dar bons resultados se aplicados em situações adequadas e em função das características dos grupos, das pessoas e da natureza das actividades a realizar “ (2004: 45).

Segundo Gomes et al., os líderes transformacionais possuem as características tais como: “influência idealizada *carisma*, motivação inspiraccional, estimulação intelectual e consideração individualizada” (2006:136). Neste sentido, estes comunicam seus pontos de vista, tornam claros os objectivos e inspiram os seguidores de forma que estes

conscientemente incorporam o espírito da missão, sendo assim, os interesses organizacionais ultrapassam os interesses particulares dos seguidores.

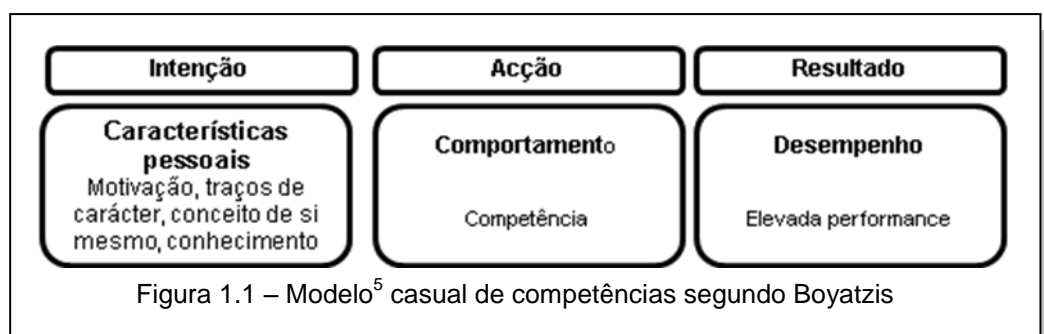
Pode-se apurar que, tanto a liderança transaccional assim como a liderança transformacional, ambas são susceptíveis de atingir os objectivos propostos pela organização mas, é de salientar que conciliar os dois estilos pode surtir melhores resultados.

1.3 – A CONCEPÇÃO DE COMPETÊNCIAS

1.3.1 – As competências

A gestão por competências é um tema que se discute em quase todas as organizações. A concepção da terminologia relativa à gestão de pessoas pode variar consoante as instituições, mas de uma forma geral o significado é semelhante. O principal objectivo da gestão de pessoas é de desenvolver as competências necessárias de forma a atingir as metas das organizações. Como defende Blanchard, as competências podem ser adquiridas através da “educação formal, da formação no trabalho e da experiência, e considera a competência como somatório de conhecimentos e técnicas que um individuo leva consigo para um objectivo ou tarefa” (2007:91).

Segundo Boyatzis, “as competências são como características pessoais, relativamente estáveis, directamente relacionadas como o sucesso no desempenho da função” (*in*, Ceitil, 2007:107). Ainda segundo este, um indivíduo para atingir uma elevada performance, era necessária a conjugação das características e o comportamento.



Na mesma linha segue Goleman (1996) que também a considera como característica pessoal ou conjunto de hábitos que leva a um desempenho mais eficaz e as CE seria, assim, a capacidade adquirida com base na IE.

⁵ Fonte: Gestão e desenvolvimento de competências (2007) adaptado.

Para Ceitil (2007) existe dois tipos de competências, que denominou por competências transversais e as competências específicas. A principal diferente assenta no facto das primeiras podem ser aplicadas a diversidade de contexto enquanto, as segundas estão especificamente relacionadas com a actividade profissional que uma pessoa desempenha. Enquanto para Rego e Cunha, as competências podem ser “técnicas, interpessoais e conceptuais ou cognitivas” (2007:189).

I. As técnicas referem-se às capacidades a nível técnico, estão relacionados com o conhecimento das técnicas e equipamentos para a realização das tarefas;

II. As interpessoais versam sobre os conhecimentos a nível do relacionamento social, compreender as atitudes, sentimentos e motivações dos outros.

III. As conceptuais consistem em capacidades analíticas, pensamento lógico e raciocínio.

Ainda segundo estes, as competências técnicas e conceptuais ou cognitivas são importantes para os líderes, mas as relações interpessoais, revelam ser mais importantes nas organizações e é importante que os líderes tenham uma pluralidade de competências, o que lhes permite adoptar diversos estilos de liderança de acordo com a situação com que se confrontam.

Segundo Belchior Vieira, são identificadas as nove seguintes competências dos líderes: “comunicação, supervisão, ensino e aconselhamento, desenvolvimento do espírito de equipa, proficiência táctica e técnica, tomada de decisão, planeamento, uso dos sistemas disponível e ética profissional” (2002:90).

1.3.2 – As emoções

“A inteligência ajuda-nos a reconhecer uma variedade de acções mas não nos conduz à acção; a emoção conduz”.

Segal (2001:27).

A palavra emoção é de origem latina “*e-motere ou e-movere*”⁶, o que significa *mover para*, uma tendência para a acção. Seria aquilo que conduz um indivíduo a uma determinada acção. Para Goleman, “a emoção refere-se a um sentimento e aos raciocínios daí derivados, estados psicológicos e biológicos, e o leque de propensões para a acção” (1996:310). Destaca algumas emoções básicas, tais como a ira, a tristeza, a fúria, o medo,

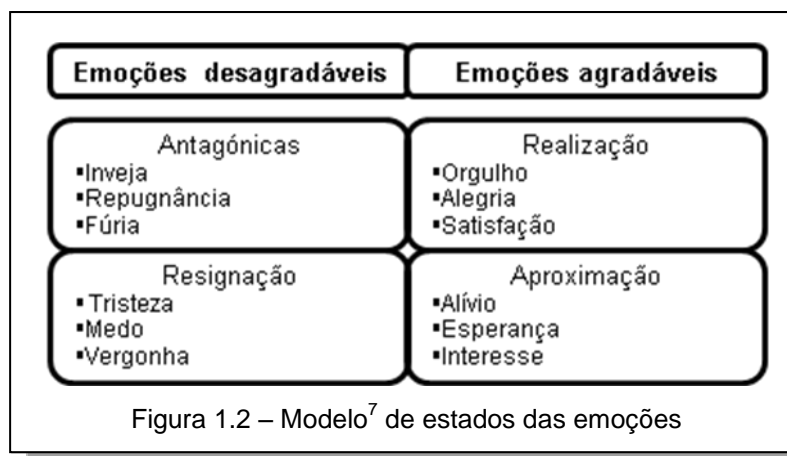
⁶ No artigo publicado pelo Major de Infantaria Paulo Quinta e Tenente-coronel de Infantaria José Rouco no *Proelium*, Revista da Academia Militar, Edição 2009.

a vergonha, a repulsa, o amor, o prazer, a vergonha entre outras que todos seres humanos estão sujeitos a viver.

Como se pode notar, estas emoções interferem na nossa vida familiar, no local de trabalho e no nosso relacionamento como os outros. Por este facto, Damásio afirma que “sem excepção, todos os seres humanos, quer homens, quer mulheres, independentemente da cultura, idade, nível de escolaridade sentem emoções e utilizam emoções para se relacionar. (1999:12). Na mesma linha de pensamento, segundo Lynn, “a emoção é intrínseca à vida social, está presente todos os dias nos locais de trabalho, sendo um factor a ter em conta “ (2001:3).

Em Psicologia defende-se emoção como a perturbação intensa da afectividade e esta pode ser agradável se estiver associada à alegria, à surpresa, à simpatia, mas pode ser desagradável, se estiver ligada ao medo, à vergonha, à cólera, entre outras.

Na mesma óptica, segundo Cunha, M., Rego, Cunha, R. e Cardoso, C. (2004) elas podem ser agradáveis (de realização e de satisfação) ou desagradáveis (antagónicas e de resignação).



As emoções agradáveis ou positivas como a alegria, satisfação entre outras, podem criar motivação e potenciar um aumento de desempenho, pelo contrário as emoções desagradáveis podem afectar negativamente o nosso desempenho pessoal e, conseqüentemente, a organização em que estamos inseridos. Com a alegria pode suscitar a motivação na realização de alguma tarefa, assim como o medo pode gerar stress ou ansiedade.

Neste contexto, segundo Bar-On (1997) devemos fazer com que as emoções trabalhem para nós, e não contra nós, aproveitando todas as informações que elas nos transmitem.

⁷ Fonte: Manual de comportamento organizacional e gestão (2004) adaptado.

No contexto organizacional, segundo Goleman et al. “a compreensão que têm do poderoso papel das emoções no local de trabalho é um elemento que distingue os melhores líderes dos restantes” (2003:25). Neste sentido, António Damásio, assim como outros cientistas, demonstraram que as emoções podem influenciar a nossa forma de pensar e podem ajudar na tomada melhores decisões na nossa vida diária.

1.3.3 – As competências emocionais

As competências exigidas aos líderes actuais, qualquer que seja a organização em que se insiram, são do domínio das relações inter-pessoais, da capacidade de motivar subordinados de forma a atingir os seus objectivos entre outros. Segundo Goleman (1997) “as CE são as capacidades que podem ser apreendidas, baseadas na IE, que resultam da performance no trabalho”. Segundo Pavão, “são as CE que determinam o modo como cada pessoa se relaciona e entende o mundo exterior envolvendo sentimentos, atitudes, habilidade e controlo dos impulsos” (2003:264).

Perante esta nova realidade, as CE são vistas cada vez mais como responsáveis pelo sucesso dos líderes. Destaca-se ainda a importância que estas competências têm para obtenção da excelência profissional. Neste quadro, rapidamente é reconhecida no âmbito dos estudos da liderança nas organizações, apontando que os líderes com as capacidades a nível de IE são os mais bem sucedidos. Segundo (Leitão e Rosinha, 2006) Considera-se crucial que os líderes possuam não apenas as competências técnicas e táticas, habilidades sociais, mas também as CE O que implica que gerir as emoções deles próprios e dos seus subordinados deve constituir-se também como uma das preocupações.

Para além de competências técnicas e cognitivas, também concorre decisivamente para a eficácia dos líderes o conhecimento acerca do comportamento humano e é neste âmbito que se encaixam às CE necessárias para influenciar pessoas, relacionar-se bem com os outros, cooperar, compreender os estados emocionais dos indivíduos e até resolver conflitos. As competências como a empatia e a auto-motivação, optimismo e espírito de *trabalho em equipa* entre outras, marcam diferenças entre líderes.

É de salientar que estas competências podem ser adquiridas através de experiência vivida pela pessoa ou ainda através da formação e treinos. Neste quadro, o Centro de Psicologia Aplicada do Exército, propõe as seguintes CE: equilíbrio e estabilidade emocional; resiliência; auto-controlo; auto-confiança; assertividade e adaptação/ flexibilidade.

1.4 – A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

1.4.1 – A evolução do conceito de inteligência emocional

O conceito da IE teve o seu início na década de 90, nos trabalhos desenvolvidos pelos dois grandes investigadores, John Mayer e Peter Salovey, conceito este que viria a ser revolucionado pelo psicólogo americano Daniel Goleman em *Emotional Intelligence*⁸ publicada em 1995. Todavia, muitos autores contribuíram para realçar a importância das emoções, quer na vida pessoal, quer em interacção com os outros dentro das organizações.

Destacam-se Howard Gardner no seu livro *Frames of Mind* desenvolvendo a teoria da inteligência múltipla; o português António Damásio na sua obra *O Erro de Descarte*, derrotando o conceito *penso logo existo*; Peter Salovey e John Mayer *Emotional Intelligence (imagination, cognition and personality)*; Daniel Goleman *emotional intelligence*; e ainda Reveu Bar-On apresenta o modelo *The Bar-On model of emotional-social intelligence*; Hendrie Weinsiger com o seu livro *Emotional Intelligence at Work*, no qual realça a importância das emoções para o sucesso no trabalho.

Os três eventos que estiveram na base da criação deste conceito segundo Ceitil et al. (2004) foram os seguintes:

1. As competências como o indicador mais preciso na medição do QI;
2. A emergência do conceito da inteligência múltipla sobre a inteligência geral;
3. O facto do conceito da inteligência múltipla contemplar os dois grandes domínios da IE (inteligência intra-pessoal e inter-pessoal).

Enquanto para Gomes et al. (2006:139) o conceito de IE surge na tentativa de responder à uma simples questão “porque há pessoas que se adaptam melhor que outras às diferentes contingências da vida?”

No entanto, em 1983, Howard Gardner publica *Frames of Mind*, alterando o conceito de inteligência humana vigente até então, defendendo a teoria da inteligência múltipla. Teoria esta que se constituiu como grande impulsionador para posteriormente emergir o conceito da IE. Nesta obra, apresentou sete tipos de inteligência entre elas:

⁸ A obra de Daniel Goleman, publicada em 1995, com mais de 40 semanas na lista de *best-sellers* do *New York Times*.

Inteligência linguística, que engloba capacidade de ler, escrever e comunicar através da palavra; inteligência lógica-matemática, que se refere à capacidade de raciocinar, reflectir e calcular; inteligência visual/ espacial, que exprime a facilidade em compreender os conhecimentos expressos de forma visual; inteligência corporal que se verifica na habilidades da utilização corporal, movimentos, exercícios físicos e dramatização; inteligência musical, que se verifica nos conhecimentos através de ritmos musicais e melodias; inteligência intra-pessoal, que permite pensar e reflectir com base em projectos pessoais; inteligência inter-pessoal, que se refere a capacidades de interagir, trabalhar em grupo e partilhar projectos.

Com base nas várias investigações empíricas desenvolvidas por Gardner, verificamos que os seres humanos possuem inteligências múltiplas, não uma inteligência geral como até então se pensava. Engloba dois grandes domínios de inteligência (intra-pessoal e inter-pessoal).

Em 1990 foi criado o conceito da IE por Peter Salovey e John Mayer⁹ definem a como “forma de inteligência social que envolve a capacidade de gerir os seus sentimentos e emoções e dos outros, de discriminar entre eles, e usar esta informação para guiar o seu pensamento e acção” (Mayer e Salovey;1990:185). Realçam a importância que os sentimentos e as emoções têm no processo cognitivo, e agrupam em quatro grandes grupos as capacidades relacionadas com a IE.

Segundo esta perspectiva, as emoções tornam o pensamento mais inteligente e possibilitam tomadas de decisão mais racionais. É de salientar ainda que estas capacidades se relacionam entre si, para adquirir uma capacidade posterior, tem que se adquirir a anterior.

1. Capacidade de perceber, gerar e expressar as emoções;
2. Capacidade de aceder sentimentos que facilitam actividades cognitivas;
3. Capacidade de analisar e compreender as informações emocionais;
4. Capacidade de regular as emoções para promover o desenvolvimento e o bem-estar emocional e intelectual.

Finalmente, Daniel Goleman a entidade conceituado na área da IE introduz em 1995 este conceito à escala mundial, ao apresentar o seu primeiro modelo das competências relacionadas com a IE, na qual destaca cinco domínios principais: “conhecer as nossas próprias emoções, gerir as emoções, motivar-nos a nos mesmos, reconhecer as emoções dos outros e gerir relacionamentos (Goleman;1996:63-64).

⁹John Mayer psicólogo e professor da Universidade de *New Hampshire*, Peter Salovey psicólogo, professor da Universidade de *Yale*. Os autores que pela primeira vez utilizaram o termo inteligência emocional.

Após apresentar o seu primeiro modelo foi alvo de várias críticas, por ser considerado muito teórico, leva-o então a prosseguir os estudos do seu modelo. Depois de muitos estudos realizados, Goleman juntamente com Boyatzis e Mckee reduziram para quatro as CE. Como afirma Goleman et al. “a nossa análise da IE, e das respectivas competências, foi evoluindo ao longo do tempo e foi simplificada à medida que íamos estudando dados novos” (2003:58).

No modelo reformulado, o primeiro domínio refere-se às competências do foro pessoal, conhecer as emoções da própria pessoa e saber geri-las, sendo o segundo domínio menciona as competências num ambiente social, ou seja, na interação da pessoa com os outros, reconhecendo as emoções dos outros e criando relacionamentos.

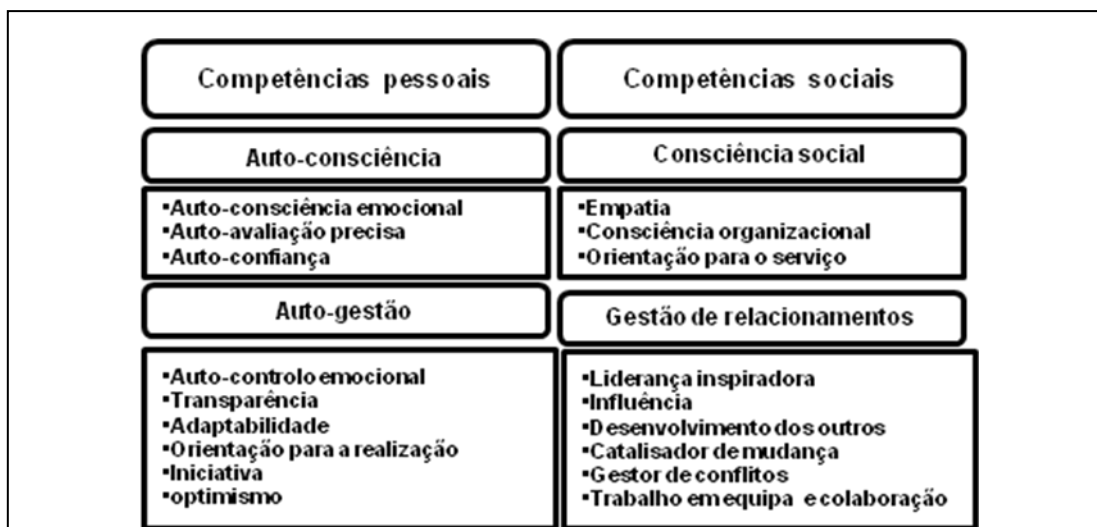


Figura 1.3 – Modelo¹⁰ das competências emocionais de Goleman, Boyatzis, Mckee.

A auto-consciência é a “capacidade para compreender profundamente as emoções da própria pessoa, assim como as qualidades, as limitações, os valores e a motivação” (Goleman et al.2003: 60). A auto-gestão seria a capacidade de gerir as nossas próprias emoções, mas para tal, precisamos primeiramente da auto-consciência.

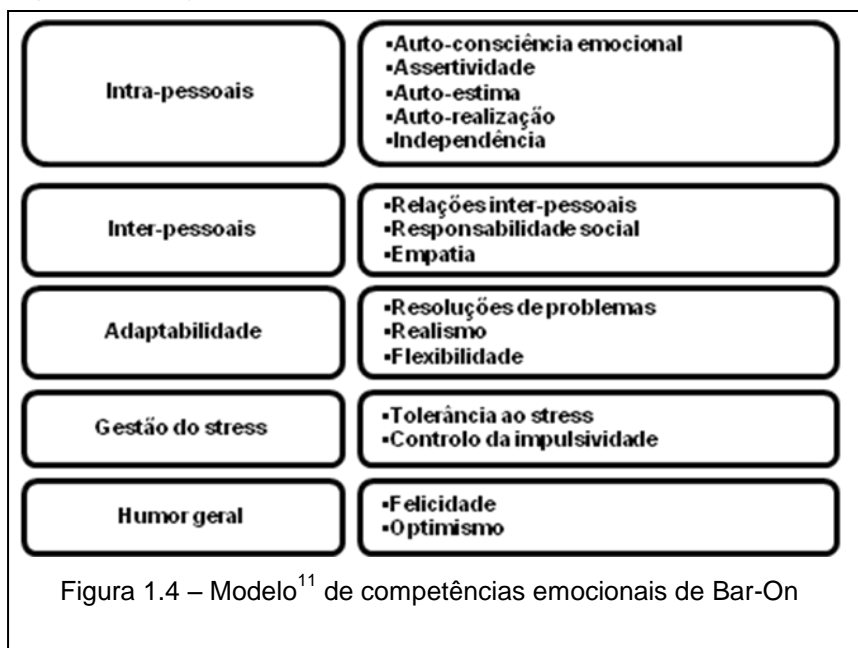
Segundo Goleman et tal, a empatia constitui como o elemento fundamental da consciência social. “As pessoas dotadas de empatia têm excelentes capacidades de reconhecer e satisfazer as necessidades dos clientes e dos subordinados” (2003:71). A Gestão das relações significa lidar com as emoções dos outros. Agir com de acordo com valores e sentimentos.

¹⁰ Fonte: Os Novos Líderes – a inteligência emocional nas organizações (2003) adaptado.

Nesta sequência, Reuven Bar-On também contribuiu para o progresso deste conceito, apresentando o seu modelo *The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence*. Segundo este, ser emocional e socialmente inteligente engloba as capacidades de reconhecer as emoções nos outros, os seus sentimentos e necessidades, de modo a estabelecer e a manter um relacionamento harmonioso e satisfatório por ambas as partes.

Conceptualizando que a IE consiste no conjunto de competências não cognitivas que influenciam a capacidade de uma pessoa lidar de forma bem sucedida com as exigências e pressões do meio social (Bar-On, 1997). Esta abordagem ao conceito de IE diversifica as capacidades dos indivíduos, na medida em que, o modelo por ele apresentado engloba muitas outras competências discriminadas por outros autores. Para além dos dois grandes domínios, o Intra-pessoal e o Inter-pessoal, defendidos por Gardner e, posteriormente por Goleman, acrescenta ainda a capacidade de um indivíduo se adaptar e gerir o stress.

Neste quadro conceptual, considera que existem cinco grandes domínios e competências relacionadas com a IE: as competências intra-pessoais, as competências inter-pessoais, a adaptabilidade, a gestão de stress e o humor geral. Sendo assim considerado um modelo misto segundo (Ceitil, 2007).



Para Weisinger (1998) a IE é simplesmente o uso inteligente das emoções, isto é, fazer intencionalmente com que as suas emoções trabalhem a seu favor, usando-as como uma ajuda para ditar o seu comportamento e o seu raciocínio de maneira a aperfeiçoar os seus resultados. Este autor relaciona, assim, a importância das emoções no processo intelectual

¹¹ Fonte: *The Bar-On emotional Quocient inventory EQ-I* (1997) adaptado.

e na obtenção dos melhores resultados no contexto do trabalho, acrescenta ainda que é infinito os casos em que a IE se pode aplicar no trabalho. Segundo Weisinger (1998) a IE assenta nos quatros domínios principais:

1. Na capacidade de perceber, apreciar e expressar de forma precisa a emoção;
2. Na capacidade de aceder, gerar sentimentos que podem facilitar de forma a compreender a si próprio e aos outros;
3. Na capacidade de compreender as emoções e os conhecimentos que derivam delas;
4. Na capacidade de regular as emoções para promover o crescimento emocional e intelectual.

Esta temática está em expansão, a sua aplicabilidade é grande em diversas áreas da sociedade, considera-se que “o desafio actual e futuro dos psicólogos organizacionais e de todos profissionais ligados aos recursos humanos é o de criar condições matérias, estímulos cognitivos, *emocionais* e relacionais para os melhores resultados organizacionais” (Ceitil;2007:288).

Pode-se apurar ainda que numa forma geral todos os modelos dos autores abordados assentam na existência de dois grandes domínios das CE, que são a nível intra-pessoal e a nível inter-pessoal.

1.4.2 – Inteligência emocional e o quociente de inteligência

Durante muito tempo a emoção e a cognição enveredaram por diferentes campos de estudo, mas os investigadores actuais aproximam cada vez mais estas duas partes constituintes do cérebro humano. Segundo Ceitil (2007) o ser humano faz a interacção das emoções com a cognição numa forma simultânea, quer individual, quer dentro do grupo em que está inserido.

Goleman, através de muitos estudos realizados chegou à conclusão de que o primeiro tipo de compreensão é fruto da mente emocional; o outro, da mente racional. Na verdade, temos duas mentes, a que raciocina e a que sente, esses dois modos fundamentalmente diferentes de conhecimento interagem na construção de nossa vida mental” (Goleman;1996). Afirmando ainda que, “QI e IE não são competências opostas; serão antes competências separadas (1996:64). Como também defende Segal (2001) emoção e intelecto são duas partes que funcionam com um todo, o que significa que as pessoas com elevadas QI, não são obrigatoriamente os que progridem melhor na vida, ou seja, serem melhores profissionais.

Os dois oficiais da Força Aérea americana, Latour e Hosmer¹² compararam os desempenhos médios e excelentes dos oficiais superiores. Constataram que cerca de 90% da diferença dos seus perfis poderia ser atribuída a factores de IE e não as capacidades cognitivas. Por outro lado, Goleman (1996) defende que a IE é aquela que contribui para as qualidades que nos tornam mais humanos. Em suma, este estudo permite-nos realçar a importância que as CE têm no nosso dia-a-dia em particular nas instituições militares em que em que o risco de vida está patente e a proximidade dos seus profissionais são maiores.

O estudo levado a cabo pela universidade da Califórnia, em que se comparou as pessoas com elevados níveis de QI com as pessoas com altos níveis QE, concluiu-se que as pessoas com QI elevados são inaptas a nível pessoal ao contrário daquelas com alto níveis de CE (Goleman, 1996). No contexto actual, a ideia de que elevado nível QI está directamente relacionado a bom desempenho está cada vez a ser contrariada. Como defende McClelland “ Os bons desempenhos não estão associados a maiores ou menores níveis do QI ” (*in*, Ceitil;2007:107).

Perante estes factos empíricos, pode-se verificar que o QI deixou de ser o elemento absoluto de medida das capacidades profissionais.

1.4.3 – Líderes emocionalmente inteligentes

É verdade que ainda pode existir alguma controvérsia no dilema, “*se se nasce líder ou se se aprende a ser líder*” (Goleman, 1996) acredita que a IE pode ser aprendida e, não se nasce líder, mas sim aprende-se a sê-lo.

O novo conceito de liderança defendido por Goleman et al, assenta na ideia de que “a grande liderança baseia-se nas emoções e os grandes líderes acendem as nossas paixões e inspiram o melhor que há em nós” (2003:23). Sendo assim, ainda segundo estes, existe seis estilos de liderança que se baseiam na IE, dos quais quatro deles geram ressonância (O estilos visionário, o estilo conselheiro, o estilo relacional e o estilo democrático), e os dois estilos geram dissonância, embora podem ser úteis em algumas situações (o estilo pressionador e o estilo dirigista).

¹² Tenente-Coronel Sharon M.Latour integra o corpo de instrutores do Departamento de estudos de Liderança, Comando e Comunicações da Escola de Comando e Estado-Maior da USAF. Tenente-General na reserva Bradley C. Hosmer, serviu como comandante da USAFA.

Assim, pode definir-se sucintamente os estilos de liderança de seguinte forma:

1. O estilo visionário, o líder canaliza as pessoas para visões e sonhos partilhados;
2. O estilo conselheiro, o líder relaciona os desejos das pessoas com os objectivos da organização;
3. O estilo relacional, o líder cria harmonia melhorando o relacionamento entre as pessoas;
4. O estilo democrático, o líder valoriza o contributo de cada um e obtêm o empenho das pessoas através da participação;
5. O estilo pressionador, o líder atinge objectivos se combinar com outros estilos;
6. O estilo dirigista, o líder acalma os receios dando instruções claras em situação de emergência.

Segundo Arménio Rego¹³, professor da Universidade de Aveiro, estes líderes são dotados de algumas características tais como a sintonia com as emoções dos colaboradores dando-lhes possibilidades de mais facilmente motivar ou entusiasmar os colaboradores; desenvolvimento de relações inter-pessoais mais frutuosas dentro da organização, assim como fora dela; e reparação dos estados de espírito negativos.

Os líderes emocionalmente inteligentes “criam climas onde inspiram a partilha, a confiança, níveis saudáveis de tomada de risco e aprendizagem proveitosa” (Rego e Cunha; 2007:195). Estas características permitem-lhes compreender os outros, possibilita facilmente aumentar o nível de optimismo e confiança dos seus subordinados. Segundo Caruso e Salovey (2007) estes líderes fazem uso de quatro habilidades essenciais: identificam sentimentos deles e dos outros, utilizam estes sentimentos para orientar o pensamento e raciocínio, compreendem e administram sentimentos incorporando-os nas suas decisões e atitudes.

A forma como os líderes expressam os seus sentimentos e estados de espírito influencia por sua vez as pessoas ao seu redor, mas os líderes com elevadas aptidões em termos de IE. Neste contexto, segundo Goleman et al, estes líderes “transmitem emoções positivas: conquistam as pessoas com visões que causam optimismo, ou compaixão, ou um sentimento de relação” (2003:69).

Em suma, os objectivos principais dos líderes centra-se essencialmente em criar ambiente em que se possa atingir os objectivos das organizações em que estão inseridos, portanto o líder eficaz é aquele que aplica as competências em prol da organização.

¹³ Artigo publicado no Diário de Notícias em 2007- líderes emocionalmente inteligentes.

1.4.4 – As competências emocionais nas organizações

As organizações actuais apostam cada vez mais nas CE dos líderes e na criação de um ambiente afectivo entre líderes, seguidores e clientes, bem como em toda a envolvente da organização. Vivemos num mundo cada vez mais competitivo, assim as competências dos líderes, que englobam as CE, continuam a ser fundamentais para o sucesso das organizações quer civis, quer militares.

Ao longo dos tempos os estudos das organizações sempre privilegiaram a inteligência cognitiva, pondo de parte os estados emocionais, duas das razões apontadas por Rego et al. (2004) para este facto referem-se a ideia enraizada de que as organizações são locais de racionalidade e não de afectividade. Por outro lado, os estados emocionais foram sempre considerados fenómenos individuais não sendo acessíveis e não podendo ser geridos. Mas, no entanto, as investigações actuais mostram que a noção da IE é decisiva para o sucesso das organizações (Goleman et al. 2003).

De referir ainda que as teorias da IE que as pessoas podem lidar conscientemente com as suas próprias emoções e com as dos outros, geri-las de forma funcional, quer em termos pessoais, quer inseridas em organizações defendem Rego e Cunha (2004). Sendo assim, na actualidade, quando se fala em liderança nas organizações, é impensável excluir as CE dos líderes, pois há inúmeros exemplos de profissionais com elevado QI, mas com dificuldades a nível de relações inter-pessoais que acabam por prejudicar o relacionamento saudável que se deve viver numa organização.

Depois de muitos anos de pesquisa, chegou-se à conclusão de que o sucesso das organizações, e dos líderes em particular, não depende exclusivamente das competências relacionadas com a cognição (raciocínio matemático, lógica, entre outras) ou com as competências técnicas, dependem também, das competências intra-pessoais e inter-pessoais, assim como da capacidade de perceber, gerir as emoções, na capacidade de relacionar-se bem com os outros e na capacidade de gerir conflitos.

A análise feita por Goleman et al. (2003) aos modelos de competências nas diversas organizações, desde estatais até religiosas, com a intenção de agrupar as competências que promoviam os desempenhos excepcionais, deu origem a três grandes grupos: as aptidões puramente técnicas; as aptidões cognitivas e as características da IE. As características como auto-consciência, assim como a capacidade de relacionamento evidenciam a forma como os indivíduos se relacionam dentro das organizações. Assim

sendo, as Forças Armadas não devem pôr de parte as CE, mas desenvolvê-las e aperfeiçoá-las.

A nível organizacional, Weisinger (1998) enfatiza nas suas investigações a importância da IE no contexto de trabalho. Não seria estranho afirmar que as organizações se desenvolvem na base do estado de espírito dos seus membros. Ainda segundo este, defende a ideia de que a aplicação das CE no contexto de trabalho é infinita, propondo uma série de técnicas para desenvolver e aperfeiçoar estas competências. Como se pode notar, o ambiente que se vive nas organizações, o relacionamento entre os membros da organização, assim como para com os seus clientes são elemento crucial do seu sucesso.

As pessoas mais influentes nas organizações são aquelas que compreendem o que sentem, percebem sentimentos dos outros, ou seja, são as pessoas com elevadas competências *intra-pessoais* e *inter-pessoais*. De facto, as forças vivas das organizações são as pessoas que nelas trabalham. Assim sendo, o grau de desempenho depende destas pessoas (Gomes et al. 2006), acrescentado ainda que a forma como estas pessoas são liderados também influencia o desempenho organizacional, no mesmo contexto “o papel do líder é primal nas organizações, como as funções principais são encaminhar emoções colectivas para direcções positivas e limpar as confusões criadas por emoções tóxicas” (Goleman et al.2003:25).

Pode-se finalmente reparar que, as organizações actuais apostam cada vez mais em desenvolver as competências dos seus líderes de forma a atingir melhores resultados. As competências passam obrigatoriamente pelas aptidões ligadas a IE, aptidões de relacionar-se bem com todos os membros e o ambiente externo que envolve a organização. Como defende Gomes et al. “O líder das organizações do século XXI deve ter a consciência emocional suficiente para se conhecer a si próprio, aos outros e na posse dessa informação tão valiosa de a transformar em lucros para a organização “ (2006:146).

PARTE 2 – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

2.1 – INTRODUÇÃO

Esta parte tem como objectivo demonstrar o percurso metodológico subjacente ao presente trabalho de investigação. Como defende Moreira, “a metodologia de investigação constitui o traço característico da ciência: sem uma dificilmente pode existir outra” (2007:9).

A Metodologia constitui-se assim como uma ferramenta indispensável para os trabalhos carácter científico. Dentre vários métodos existentes optou-se pelo método de análise quantitativo na qual se aplicou o inquérito por questionário que permite analisar os dados de forma quantitativa. Segundo Quivy e Campenhoudt, “uma das vantagens do inquérito por questionário reside na possibilidade de quantificar uma multiplicidade de dados e de proceder, por conseguinte, a numerosas análises de correlação” (2008:189).

2.2 – ESTRATÉGIA METODOLÓGICA

A estratégia metodológica adoptada para a abordagem deste tema decorreu essencialmente em duas etapas: a primeira começou com uma análise documental que permitiu aprofundar os conhecimentos das diferentes abordagens sobre as competências de liderança e as CE; sendo segunda dedicada essencialmente a escolha da metodologia e instrumento adequado.

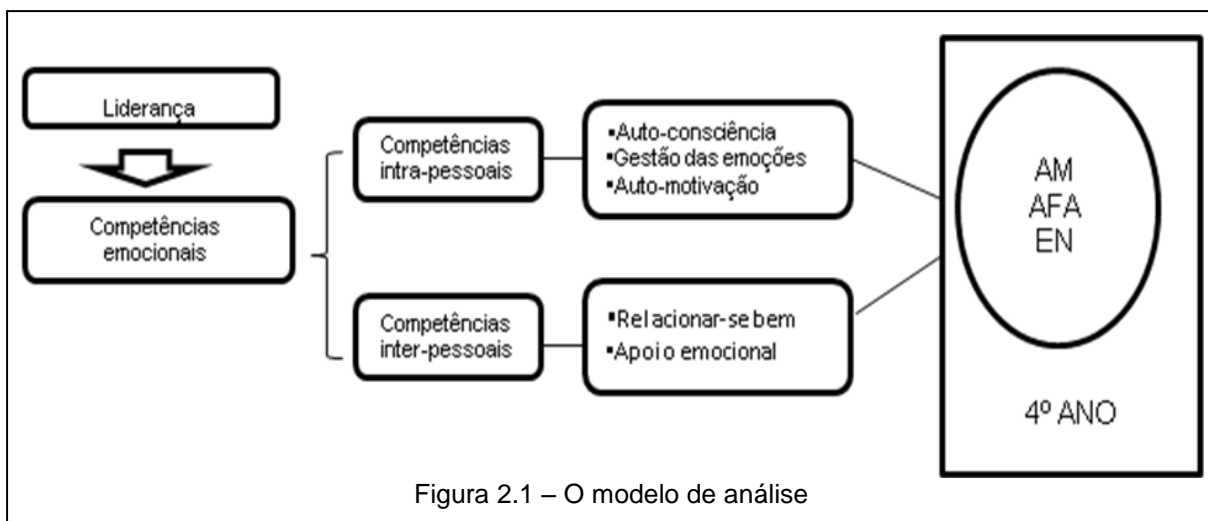
Como ponto de partida, a análise documental permitiu perceber o estado da arte, sobre a temática estudada *competências emocionais*. Complementarmente à revisão da literatura, desenvolveram-se também os contactos informais junto dos docentes das diversas áreas das ciências sociais para a escolha da metodologia adequada ao problema em questão.

2.3 – MODELO DE ANÁLISE

No que concerne ao modelo de análise, Quivy e Campenhoudt (2008) conceptualizam a não existência de um modelo único, cada investigação é uma experiência única e varia com o contexto institucional, meios, perguntas de partidas até a própria formação do investigador. O modelo de análise constituiu-se assim, como o esquema orientador, que deu corpo ao trabalho desenvolvido. Neste sentido, como ponto de partida desencadeou-se com a abordagem aos conceitos de liderança nos quais as CE estão incluídas, consideradas no contexto actual como competências fulcrais quer em termos individuais quer termos organizacionais.

O modelo de análise adoptado (figura 2.1) desenvolveu-se mediante a seguinte lógica: o reconhecimento da importância de liderança nas organizações e nesta a emergência das CE; as quais são transversalmente assumidos por todos autores como bipartidas em duas grandes áreas *intra-pessoais* e *inter-pessoais*.

Neste enquadramento, o modelo pelo qual se optou é constituído pelas competências *intra-pessoais*, nas quais confluem a *auto-consciência*, a *gestão das emoções* e a *auto-motivação*; e nas competências *inter-pessoais* estão incluídas *relacionar-se bem* e o *apoio emocional*. Neste sentido, com o intuito de aferir como estas competências são auto-percepcionadas em três cenários diferentes – Academia Militar, Academia da Força Aérea e Escola Naval, projectou-se o seguinte modelo de análise.



Sendo que as referidas dimensões se subdividem em sub-dimensões, sendo estas: a *auto-consciência*, que significa em termos simples compreender as próprias emoções, constituindo-se esta como a base segundo a qual derivam todas as outras competências. Já a *auto-motivação* implica usar os sistemas emocionais de forma a se motivar. Enquanto *gerir emoções* consiste em compreender as emoções e usar esta compreensão de forma a inverter as situações a seu favor. A capacidade de *relacionar-se bem* com os outros significa juntar-se aos outros para trocar as informações dum forma significativa e apropriada. Por fim, o *apoio emocional* refere-se à capacidade de ajudar os outros a gerir as suas emoções, a comunicar efectivamente, a resolver problemas e a auto-motivarem-se.

2.4 - OBJECTO TEÓRICO DE ESTUDO

O objecto teórico de estudo centra-se na auto-percepção que os alunos de AM, AFA e EN têm sobre as CE que englobam as competências, no âmbito pessoal e no relacionamento

com os outros. Neste sentido, perspectivou-se investigar quais destas competências revelam mais desenvolvidas e se estas se são significativamente diferentes ou semelhantes. Sendo assim, pretende-se comparar as médias entre as academias em estudos, entre os cursos e ainda relativamente entre o género.

2.5 – OBJECTO DE PESQUISA

A escolha da população alvo foi idealizada de acordo com os seguintes critérios: ser aluno do quarto ano em frequências a AM, AFA e EN e pertencer a qualquer dos cursos ministrados nos mesmos estabelecimentos.

A escolha desta população deve-se ao facto de estes alunos estarem a frequentar o último ano, o que implica que tiveram ao longo de todo o seu percurso de academia muitos episódios de comando e liderança, teoricamente são mais preparados, e como futuros oficiais comandantes devem estar aptos quer em competências técnicas, quer em CE.

	Academia Militar	Academia da Força Aérea	Escola Naval	Total
Masculino	42	20	16	78
Feminino	9	0	7	16

Tabela 2.1 – Distribuição da amostra do estudo

Na primeira amostra, a população é constituída por um total de 94 cadetes alunos, da idade compreendida entre 21-28 anos, em que 51 pertencem à AM, 20 à AFA e 23 à EN, sendo 16 do sexo feminino. Constitui-se ainda uma segunda amostra, cujo objectivo consistiu em fazer uma análise de acordo com o género, que é constituída por 24 alunos, sendo 12 do sexo feminino.

2.6 – PRESSUPOSTO DE PARTIDA

Tendo em conta a revisão da literatura desenvolvida, abrangendo várias obras e trabalhos realizados neste campo de estudo, bem como a verificação dos seus objectivos teóricos delineados, com vista a uma adequada adaptação da temática estudada á realidade da vivência militar, decidiu-se levantar três pressupostos de partida.

- 1- Assumiu-se que a importância da liderança é transversal nas três academias.
- 2- Assumiu-se que as formações nas várias escolas militares se perspectivam semelhantes entre as instituições em estudo.

3- Assumiu-se que os alunos desencadeiam mesmas competências de liderança, dado que foi impossível ter acesso às matérias ministradas.

2.7 – HIPÓTESES DO TRABALHO

A função da hipótese na pesquisa científica é propor explicações para os factos que são percebidos pelo levantamento dos dados. As hipóteses do trabalho constituem-se assim, como “respostas provisórias e relativamente sumárias que guiarão o trabalho de recolha e análise dos dados e terão, por sua vez, de ser testadas, corrigidas aprofundadas” (Quivy e Campenhoudt;1992:111). Mas não existem regras estanques para a sua formulação, o importante é elas se enquadram o percurso teórico desencadeado, de forma que esta sirva de guia durante a investigação (Oliveira, 2001). Na mesma linha reforçam Quivy e Campenhoudt que “as hipóteses se traduzem num espírito de descoberta que caracterizam qualquer trabalho científico” (2008:199). Neste quadro levantou-se as seguintes hipóteses de trabalho:

H1 – No âmbito da liderança, testa-se se ao nível da auto-percepção, as CE são diferentes ou semelhantes na AM, na AFA e EN.

H2 – Na sequência da hipótese 1, quais destas competências se evidenciam mais na Academia Militar, na Academia da Força Aérea e na Escola Naval?

H3 – No seguimento da primeira hipótese, testa-se se ao nível da auto-percepção, as competências emocionais, se perspectivam significativamente diferentes de acordo com o género?

H4 – Na sequência da hipótese 3, quais destas competências se evidenciam mais de acordo com o género?

2.8 – OPERACIONALIZAÇÃO DOS CONCEITOS

A operacionalização dos conceitos refere-se à tradução empírica em que um conceito se liga a um objecto, ou seja, a unidade que se pretende analisar, que se torne em variável. (Quivy e Campenhoudt, 2008).

Conforme a revisão da literatura desencadeada, a estratégia metodológica, o objecto teórico de estudo, os pressupostos, as hipóteses de trabalho., optou-se pelo modelo Weisinger datado de 1997. Modelo esse preconizado mediante uma conjectura de apreciação das competências no contexto de trabalho.

Nesta abordagem, as CE (Anexo B), na qual se agregam duas sub-dimensões que compreendem as competências *intra-pessoais* e *inter-pessoais*. Para estas sub-dimensões

convergem, em primeira mão as variáveis *auto-consciência* com 12 perguntas, *gestão das emoções* 10 perguntas e *auto-motivação* com 8 perguntas; no segundo patamar as variáveis *relacionar-se bem* com 20 perguntas e o *apoio emocional* com 13 perguntas. Para cada uma destas variáveis em estudo conflui um conjunto de indicadores conceptualizados por questões específicas de forma a possibilitar aferir as respectivas variáveis, como se verifica no (ANEXO B).

2.9 – INSTRUMENTO DE RECOLHA DE INFORMAÇÃO

Utilizou-se o inquérito por questionário, dado que este, segundo Quivy e Campenhoudt “difere de uma simples sondagem de opinião, na medida em que este visa a verificação das hipóteses teóricas e análise das correlações que estas hipóteses sugerem” (2008:188) Pode ser definida como uma interrogação sobre um determinado tema em que se engloba indivíduos com o objectivo de generalizar (Ghiglione e Matalon, 2001). E ainda, Segundo Sarmiento (2008) esta ferramenta permite recolher dados através de um método estatístico adequado origina resultados.

O inquérito (ANEXO A) utilizado no presente trabalho é constituído por 45 questões que avaliam as competências acima discriminadas, tendo uma escala de mais baixa capacidade a mais alta capacidade, numerada de um a sete. Garantiu-se a confidencialidade dos dados recolhidos, sendo apenas incluídos nos dados sociográficos as seguintes informações: estabelecimento de ensino, arma/serviço/curso, sexo e idade.

2.10 – RECOLHA DE DADOS

Na primeira fase fez-se desenvolver um levantamento geral do número total dos alunos a inquirir nas três academias. Por questões de âmbito administrativo foi impossível aplicar os inquéritos a todos os alunos como tinha sido perspectivado. Mas, a população inquerida foi representativa na medida em que abarcou mais de metade do total dos alunos.

A aplicação dos inquéritos foi feita em salas de aula, tendo sido apresentada uma breve explicação sobre os objectivos da investigação em causa e sobre o próprio instrumento da recolha de dados. Todo este processo decorreu mediante a autorização dos comandos de corpo de alunos dos respectivos estabelecimentos de ensino, na medida em que tudo foi formalmente tratado, o que facilitou que o preenchimento questionários fosse presencial. A recolha dos dados decorreu entre os dias 13 e 15 de Maio do presente ano.

2.11 – TÉCNICAS ESTATÍSTICAS UTILIZADAS

A utilização do inquérito por questionário como instrumento fulcral para esta investigação, este implica a necessidade de realização de uma análise quantitativa dos dados. Nesta óptica, utilizou-se o programa das ciências sociais “*social package for social sciences (SPSS)* versão 17.0 e *Microsoft Excel* que permitiram fazer uma análise estatística e sistemática das informações recolhidas. Constitui-se uma base de dados na qual foram inseridos todas as questões que possibilitaram posteriormente o tratamento das respostas introduzidas.

Após a obtenção dos dados, seguiu-se a seu registo, tratamento e análise através da estatística descritiva, que permite calcular médias, desvio padrão e entre outros elementos, para todas as dimensões e sub-dimensões acima referidas.

2.12 – LIMITAÇÕES DE TRABALHO

Reconhecendo mediante a revisão da literatura que o conceito actual a nível das competências se edifica na trilogia *intenção-acção-resultado* conceptualizado pelo desempenho em contexto de trabalho, esta perspectiva implicaria necessariamente que o conceito fosse aferido não pelo próprio, mas pelos responsáveis directos em contexto de trabalho. Neste sentido, embora se assuma a não existência de grandes diferenças nas academias em contexto de trabalho, decidiu-se que seja aferido mediante a auto-percepção dos próprios.

PARTE 3 – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

3.1 – INTRODUÇÃO

Na sequência da estratégia metodológica adoptada e do modelo de análise desenvolvido, o qual se adequa ao objecto teórico e objecto de pesquisa do estudo, com base nos pressupostos de partida e às hipóteses de trabalho levantadas, apresenta-se os resultados e procede-se à sua análise. Afectou-se as análises em relação as dimensões e sub-dimensões em estudo para as três academias e, posteriormente em relação ao género.

3.2 – MÉDIAS REFERENTES ÀS DIMENSÕES

Dimensões	Academia Militar	Academia da Força Aérea	Escola Naval
Intra-pessoais	4,71	4,91	4,61
Inter-pessoais	4,97	5,07	4,78
	Médias	Médias	Médias

Tabela 3.1 – Médias referentes às dimensões na Academia Militar, Academia da Força Aérea e na Escola Naval.

O valor da média mais elevada (M=5,07) pertence à AFA e o valor mais baixo (M=4,61) pertence à EN. Pode-se reparar que nas três academias, em primeira-mão evidenciam-se as competências *inter-pessoais*, seguidas das competências *intra-pessoais*. Segundo o conceito teórico desencadeado, os resultados obtidos revelem que estes sujeitos teoricamente possuem mais competências que lhes permitem relacionar-se uns com os outros, devendo-se isto ao convívio diário que estão sujeitos, criando-se assim boas relações *inter-pessoais*.

Esta característica vem ao encontro das competências que são actualmente exigidas aos militares no âmbito das missões que as Forças Armadas desenvolvem em parceria com as outras forças. Neste novo contexto, o contacto com a população civil revelam ser de grande importância, pois a capacidade de persuasão, a capacidade de gerir as emoções dos outros, cria bons relacionamentos com indivíduos de diferentes culturas, tudo isto está assente nas competências *inter-pessoais*.

Pode-se afirmar que, de uma forma geral, as missões nos dias de hoje – missões de apoio à paz e manutenção da paz – os militares têm que conhecer os costumes e mentalidades de outras culturas, bem como conseguir ler as expressões faciais, assim como reconhecer os estados emocionais dos subordinados e superiores.

3.3 – MÉDIAS REFERENTES ÀS SUB-DIMENSÕES

Sub-dimensões	Academia Militar	Academia da Força Aérea	Escola Naval
Auto-consciência	4,93	5,09	4,78
Gestão das emoções	4,57	4,87	4,60
Auto-motivação	4,64	4,72	4,46
Relacionar-se bem	4,93	5,04	4,70
Apoio emocional	5,02	5,15	4,85
	Médias	Médias	Médias

Tabela 3.2 – Médias referentes às sub-dimensões na Academia militar, Academia da Força Aérea e na Escola Naval.

O *apoio emocional* é a competência com a média mais elevada nas três academias, seguido da *auto-consciência*, de *relacionar-se bem*, da *gestão das emoções* e, por último a *auto-motivação*. A AFA apresenta com as médias mais altas quer em dimensões (M=5,07) quer em sub-dimensões (M=5,15) em estudo, seguida da AM e da EN.

A AFA evidenciou numa forma geral das outras academias, pode ser explicado pelo facto da especificidade das suas missões, sendo pilotos aviadores¹⁴, sentem a necessidade de reconhecer os seus estados emocionais, controlar seus sentimentos, o que exige mais deles as competências relacionadas como as emoções.

A AM apresenta valores médios, o que demonstra um certo equilíbrio em todas as competências acima referidas. O facto de AM ter mais cursos, implicaria uma diversidade de competências e esta diversidade pode fazer com que estas competências se desenvolvam de forma equilibrada como se verificou no presente estudo.

A EN revela as competências mais baixas, o que pode ser explicado pelo facto de haver menos contacto com a população civil, comparativamente com as missões do Exército. Por outro lado, tais resultados podem também dever-se às embarcações que estes alunos

¹⁴ Neste estudo o questionário foi aplicado apenas aos alunos pilotos aviadores.

fazem ao longo do curso. Distingue-se ainda pela especificidade das missões da marinha que difere das outras instituições que têm mais contacto com o mundo exterior.

3.4 – MÉDIAS REFERENTES ÀS DIMENSÕES QUANTO AO GÉNERO

Dimensões	Masculino	Feminino
Intra-pessoais	4,61	4,56
Inter-pessoais	4,71	4,83
	Médias	Médias

Tabela 3.3 - Médias referentes às dimensões quanto ao género

Pode-se observar que as médias não variam muito entre os dois géneros, apenas de referir que em ambos os géneros se destacaram com média mais elevada as competências *inter-pessoais*, ou seja, as suas capacidades de interagir com o mundo exterior. O facto da formação destes não evidenciar a discriminação quanto ao género pode ser uma das razões para que as médias entre os dois géneros apresentem poucas diferenças.

Esta investigação permite verificar que os sujeitos do género masculino apresenta mais competências que os permitem reconhecer as suas emoções, saber como geri-las e ainda a capacidade de se auto-motivar. Ao contrário do que se vê no género feminino, estas apresentam competências relacionadas com o ambiente externo, competências estas que vão permitir-lhes uma maior facilidade na criação de relações bem como o apoio emocional.

3.5 – MÉDIAS REFERENTES ÀS SUB-DIMENSÕES QUANTO AO GÉNERO

Sub-dimensões	Masculino	Feminino
Auto-consciência	4,71	4,86
Gestão das emoções	4,37	4,36
Auto-motivação	4,57	4,44
Relacionar-se bem	4,60	4,75
Apoio emocional	4,77	4,91
	Médias	Médias

Tabela 3.4 – Médias referentes às sub-dimensões quanto ao género

Relativamente às sub-dimensões, nota-se que ambos os géneros valorizam o *apoio emocional*, apresentando média mais alta (M=4,91) e (M=4,77), no sexo feminino e masculino respectivamente. Sendo menos desenvolvida a *gestão das emoções*, em que as médias obtidas são de (M= 4, 37) e (M=4, 36).

No que refere a *auto-consciência* está explícito que as mulheres tem mais consciência das suas emoções, que os homens. O que revela que estas compreendem as próprias emoções, reconhecem seus pontos fortes e fracos, como defende Goleman et al. (2003).

Os factos das alunas serem em minoria, explica a razão pela qual apresentam médias mais elevadas relativamente ao *apoio emocional*. Sendo estas pertencentes a um grupo menor, o que implicaria mais coesão entre elas, conseqüentemente desencadeiam mais apoio entre elas, ao contrário dos alunos masculinos.

Esta análise permite realçar que as alunas possuem mais competências que revelam a compreensão delas próprias, ou seja, demonstram uma capacidade de se apoiarem mutuamente. Segundo as teorias das CE, a auto-consciência é a base para se desenvolver as outras competências.

CONCLUSÕES

O presente trabalho desenvolveu-se a partir da seguinte questão de partida: qual é o nível de auto-percepção, que os alunos do quarto ano da Academia Militar, da Academia da Força Aérea e da Escola Naval, têm sobre as competências emocionais? Neste âmbito, segundo a análise global dos resultados pode-se apurar que as médias obtidas não revelam grandes diferenças.

H1 - No âmbito da liderança, testa-se se ao nível da auto-percepção, as CE são diferentes ou semelhantes na Academia Militar, na Academia da Força Aérea e Escola Naval.

Na análise feita às dimensões e sub-dimensões em estudo, relativamente às três academias, verificou-se que as diferenças não são significativas, pois as médias obtidas são bastantes aproximadas.

H2 – Na sequência da hipótese 1, quais destas competências se evidenciam mais na Academia Militar, na Academia da Força Aérea e na Escola Naval?

Segundo a análise geral das médias das sub-dimensões nestes três cenários, destaca-se o *apoio emocional* em primeiro lugar na Academia Militar, na Academia da Força Aérea e assim como na Escola Naval. Duma forma geral apresenta-se pela seguinte ordem decrescente: *apoio emocional*, *auto-consciência*, *relacionar-se bem*, *gestão das emoções* e *auto-motivação*.

H3 – No seguimento da primeira hipótese, testa-se se ao nível da auto-percepção, as competências emocionais, se perspectivam significativamente diferentes de acordo com o género? Existem poucas diferenças, no entanto verificou-se que ambos os géneros realçam mais o *apoio emocional*. Relativamente às dimensões em estudo, ambos os géneros realçam, em primeira-mão, as competências *inter-pessoais* e depois as competências *intra-pessoais*.

H4 – Na sequência da hipótese 3, quais destas competências se evidenciam mais de acordo com o género? As competências mais evidenciadas pelos sujeitos apresentam-se pela seguinte ordem decrescente: *o apoio emocional*, *auto-consciência*, *relacionar-se bem*, *gestão de emoções* e, por último, *auto-motivação*.

Respondidas às hipóteses levantadas, pode-se concluir que, independentemente da formação dos alunos das diferentes academias militares, Exército, Força Aérea e da Escola Naval, apresentam poucas diferenças a nível da auto-percepção sobre as CE.

Relativamente ao *apoio emocional*, pode-se afirmar que esta é das competências que mais se destacou, uma vez que estes alunos vivem num regime de internato, o que os leva a sentir uma necessidade de se apoiarem mutuamente. No âmbito da IE, e de acordo com os resultados obtidos, percebe-se de que todas as capacidades que se referem aos sujeitos enquanto indivíduos foram descuradas, ou seja, as categorias competências *intra-pessoais*, a *auto-consciência*, a *gestão das emoções* e a *auto-motivação* obtiveram a média mais baixa. Portanto, seria de desenvolver estes aspectos na formação de modo a que os cadetes tivessem um desenvolvimento emocional mais equilibrado, o que se iria reflectir naturalmente nos seus relacionamentos com os outros.

O regime de internato pode, por outro lado, constituir-se como obstáculo para o não desenvolvimento das competências do foro pessoal. O que leva a considerar que estes sujeitos olham mais para os outros do que para eles próprios. Neste contexto, para eles, as competências ao nível pessoal revelam-se menos importantes.

A *auto-motivação* é a competência com a média mais baixa nos três cenários, sendo assim uma necessidade de se trabalhar mais sobre esta competência. Estes resultados poder-se-ão também dever ao facto dos questionários terem sido aplicados numa altura que estes alunos se encontravam em época de avaliação, sendo um período de elevados stress e de expectativas nos resultados dos testes e trabalhos académicos, todo estes aspectos podem gerar pouca auto-motivação.

Quanto ao género, a *gestão das emoções* revela ser menos importante para estes, o que significa que estes alunos apresentam poucas capacidades de gerir os seus próprios estados emocionais, preocupando-se mais em dar apoio emocional uns aos outros.

Comparando os resultados finais das médias obtidas nas três academias, tendo ainda em consideração os valores das médias obtidas quer do género masculino quer do género feminino, segue-se uma ordem classificada das competências estudadas:

- O *apoio emocional* que assenta na capacidade que estes alunos têm de se apoiar uns aos outros, revela ser a competência mais desenvolvida.

- A *auto-consciência* que é centrada no próprio indivíduo, ou seja, nas capacidades que estes alunos têm de reconhecer os seus próprios estados emocionais, saber os

significados das emoções e reconhecer os seus próprios sentimentos é a segunda mais desenvolvida.

- *Relacionar-se bem*, ou seja, a interacção destes com o mundo exterior, apresenta como a terceira competência mais destacada, o que indica que estes alunos, numa forma mediana têm consciência social, empatia, entre outras capacidades racionadas a esta competência.

- *A gestão das emoções* o que permite a estes alunos gerir as suas próprias emoções e as dos outros é quarta competência mais desenvolvida.

- *Auto-motivação* é a que se figura como a competência menos desenvolvida de todas. Isto demonstra que, numa forma geral, estes alunos não possuem grandes capacidades neste domínio, o que leva a concluir que há uma necessidade de se focar mais esta competência, pois demonstra ser um factor importante na vivência militar.

Sugestões e recomendações

Atingidos os objectivos preconizados nesta investigação, importa realçar que este tema é muito abrangente, havendo assim a necessidade de se explorar as CE dos líderes militares. É uma área de estudo interessante, uma vez que está intimamente relacionada com as competências que os líderes actuais devem possuir. Como a liderança é o alicerce das instituições militares, estas competências devem ser desenvolvidas no âmbito das Forças Armadas.

Como não foi possível aferir a percepção das competências no contexto de trabalho, ou seja, perante a opinião dos terceiros em relações aos alunos alvos desta investigação, sugere-se que nos futuros trabalhos realizados neste campo, que estas competências fossem aferidas pelos seus comandantes e camaradas directos.

Tendo em consideração que as CE podem ser aprendidas e os resultados obtidos nesta investigação veio alertar a necessidade de desenvolver mais as competências *intra-pessoais* por parte destes sujeitos, as capacidades de gerir as suas emoções, reconhecer os estados emocionais, controlar as suas emoções entre outros. Sendo assim, uma das recomendações centra-se na criação de condições para introduzir o curso de *coaching* na formação dos alunos destes três estabelecimentos de formação dos líderes militares. Com ajudas de um mentor *coach* estas competências podem ser desenvolvidas através de diversas técnicas.

BIBLIOGRAFIA**LIVROS**

- AAVV, Australian Emergency Manual series leadership (1997) Canberra: Department of Defence.
- AAVV, FM 6-22 – Army Leadership (2006). Washington D.C.: Department of the Army.
- AFONSO, P. (2009) Liderança – elementos-chave do processo. Lisboa: Escolar Editora.
- BAR-ON (1997) The Bar-On Emotional Quocient Inventory (EQ-I): Technical manual. Toronto: multi health systems.
- BLANCHARD, K. (2007). Um nível superior de liderança (2ª. Ed.), Lisboa: Actual Editora Lda.
- CARUSO, D. & SALOVEY, P. (2004) the Emotionally Intelligent Manager (1.ª Ed). San Francisco: Jossey-Bass.
- CEITIL, M. (2004) Sociedade gestão e competências – novas dinâmicas para o sucesso das pessoas e das organizações (1.ª Ed.) Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- CEITIL, M. (2007) Gestão e desenvolvimento de competências (1.ª Ed.) Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- CHIAVENATO, I. (2004) Comportamento organizacional – dinâmica do sucesso das organizações. São Paulo: Pioneira Thomson Learning Lda.
- CUNHA, M., REGO, A., CUNHA, R., & CARDOSO, C. (2004) Manual de Comportamento Organizacional e Gestão (3.ª Ed.). Lisboa: Editora RH, Lda.
- DAMÁSIO, A. (1999) the Feeling of What Happens- Body and Emotion in the Making of Consciousness. New York: Harcourt Brace.
- ESTRELA, E., LEITÃO, M., & SOARES, A. (2008) Saber escrever uma tese e outros textos (6.ª Ed.) Lisboa: Dom Quixote.
- GARDNER, H. (1983) Frames of mind. New York: Basic Books.
- GHIGLIONE, R. & MATALON, B. (2001) O inquirido, teoria e prática (4.ª Ed.) Oeiras: Celta Editora.
- GOLEMAN, D. (1996) Inteligência Emocional – tema e debates (1.ª Ed.). Lisboa: Livraria Escolar Editora.
- GOLEMAN, D., BOYATZIS, R. & MCKEE, A. (2003) Os Novos Líderes - a inteligência emocional nas organizações (2.ªEd.). Lisboa: Publicações Gradiva.
- GOMES, J., CUNHA, M. & REGO, A. (2006) Comportamento organizacional e gestão - 21 temas e debates para o século XXI (1ª. Ed.). Lisboa: Editora RH, Lda.
- HILL, M. & HILL, A. (2005) Investigação por questionário. Edições Sílabo. Lisboa.
- JESUINO, J. (1996) Processos de Liderança (2ª Ed.). Lisboa: livros Horizonte.

- JESUÍNO, J. (2005) Processos de Liderança. Lisboa: Livros Horizonte.
- KATZ, D. & KAHN, R. (1978) The Social Psychology of Organizations, New York: John Wiley & Sons.
- LEITÃO, D.& ROSINHA, A. (2007) Manual de ética e liderança – uma visão militar e académico (1.^a Ed.). Lisboa: Academia Militar.
- LYNN, A. (2001) The emotional intelligence activity book. New York: American Management association.
- MAYER, J. & SALOVEY, P. (1990) Emotional Intelligence - In Imagination, Cognition, and Personality. Vol. 9.
- MUCHINSKY, P.(2004) Psicologia organizacional. São Paulo : Pioneira Thomson Learning Ltda.
- OLIVEIRA, S. (2001) Tratado de Metodologia Científica. São Paulo: Pioneira.
- QUINTA, P. & ROUCO, J. (2009) O Líder como “Gestor” de Competências Emocionais – O Impacto das Emoções na Liderança. Proelium VI série nº11.Ano 2009.
- QUIVY, R. & CAMPENHOUDT, L. (1992) Manual de Investigação em Ciências Sociais (1.^a.Ed.). Lisboa: Gradiva.
- QUIVY, R. & CAMPENHOUDT, L. (2008) Manual de Investigação em Ciências Sociais (5.^a.Ed.). Lisboa: Gradiva.
- REGO, A. & CUNHA, M. (2007) A Essência de Liderança: Mudança; Resultados; Integridades (3.^a Ed.). Lisboa: Editora RH, Lda.
- REGO, A.(2007) Líderes emocionalmente inteligentes. Diário de Notícias. Edição de 16 Março 2007.
- REGO, A. (1997) Liderança nas organizações - teorias e práticas (1.^a.Ed.). Aveiro: Universidade de Aveiro.
- SARMENTO, M. (2008) Guia Prático sobre a Metodologia Científica para Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses de Doutoramento, Dissertações e trabalhos de investigação Aplicada. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- SEGAL, J.(2001) Como desenvolver a inteligência emocional (1.^a. Ed.). Lisboa: Temas e Debates – Actividades Editoras, Lda.
- VIEIRA, B. (2002) Manual de liderança militar. Lisboa: Edições Atena, Lda.
- WEISINGER, H. (1998) Emotional Intelligence at Work (1.^a Ed.). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- PAVÃO, S.(2003) Competência emocional – um enfoque reflexivo para a prática pedagógica, tese de doutoramento. Barcelona: Universidade Autònoma.

PUBLICAÇÕES PERIÓDICAS

AAVV. (2006). Das competências à excelência: Modelo de competências do Oficial do Exército oriundo da Academia Militar. Revista de Psicologia Militar - Número 16.pag 21.

MILITARY REVIEW – Escola de comando e Estado-Maior dos EUA volume LXXXII 3 rd Qtr 2002 Number 3 forte Leavenworth, Kansas.

SITES CONSULTADOS

<http://www.au.af.mil/au/cadre/aspj/apjinternational/apj-p/2003/2tri03/latour.html>

Consultado em 12 de Maio de 2009.

http://dn.sapo.pt/2007/03/16/economia/lideres_emocionalmente_inteligentes.html.

Consultado em 14 de Maio de 2009.

<http://www.scribd.com/doc/3482648/EMA-Leadership-Manual>

Consultado em 30 de Maio de 2009.

<http://www.fas.org/irp/doddir/army/fm6-22.pdf>

Consultado em 3 de Junho 2009.

<http://www.reuvenbaron.org/>

Consultado em 14 de Junho de 2009.

ANEXO A – INQUÉRITO



ACADEMIA MILITAR

“INQUÉRITO SOBRE COMPETÊNCIAS EMOCIONAIS”

No âmbito do trabalho de investigação aplicada (TIA) a ser realizado pelo Aspirante Aluno de Infantaria Lagnate E. Carna, subordinado ao tema: ” ***A importância de inteligência emocional na liderança militar***”, segue um breve inquérito para complementar a investigação.

Este inquérito tem como objectivo avaliar as suas capacidades em termos das competências emocionais.

INQUÉRITO Nº__

Dados Sociográficos	
<i>Estabelecimento de ensino</i> _____	
<i>Arma/serviço/curso</i> _____	
Sexo: M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	<i>Idade</i> _____
<i>Preencher consoante o caso</i>	
<i>Cadete aluno</i>	<i>Oficial aluno</i>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <i>Posto</i> _____

Este inquérito é confidencial, sendo os dados recolhidos apenas utilizados para fins estatísticos!

Para cada item avalie em que grau é capaz de apresentar a capacidade descrita. Antes de responder tente pensar em situações concretas nas quais tenha tido necessidade de usar a capacidade em questão. Coloque um círculo à volta do respectivo número.

Baixa capacidade							Alta capacidade							NÍVEL DE CAPACIDADE						
														1	2	3	4	5	6	7
1- Identificar alterações a nível fisiológico;	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7						
2- Descontrair quando se encontra em situações de pressão	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7						
3- Actuar produtivamente quando está irritado(a);	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7						
4- Actuar produtivamente em situações que criam ansiedade;	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7						
5- Acalmar-se rapidamente quando está irritado(a);	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7						
6- Associar diferentes estados fisiológicos a determinadas emoções;	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7						
7- Utilizar auto-verbalizações (conversas consigo próprio(a)) para alterar os seus estados emocionais;	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7						
8- Comunicar os seus sentimentos eficazmente;	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7						
9- Reflectir sobre sentimentos negativos sem se sentir incomodado(a);	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7						
10- Manter-se calmo(a) quando é alvo da irritação dos outros;	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7						
11- Ter a noção de quando está a ter pensamentos negativos;	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7						
12- Ter a noção de quando as suas auto-verbalizações são instruções	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7						
13- Ter a noção de quando está a ficar irritado;	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7						
14- Saber como interpreta os acontecimentos;	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7						
15- Ter a noção de quais os sentidos que vai usando	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7						
16- Comunicar com exactidão aquilo que vivência;	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7						
17- Identificar que informação influencia as suas interpretações;	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7						
18- Identificar quando está a passar por mudanças de humor;	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7						

19- Ter a noção de quando se está a tornar defensivo(a);	1	2	3	4	5	6	7
20- Saber o impacto que o seu comportamento tem nos outros;	1	2	3	4	5	6	7
21- Ter a noção de quando está a comunicar de forma incongruente;	1	2	3	4	5	6	7
22-"Dar a volta à situação" sempre que quer;	1	2	3	4	5	6	7
23- Organizar-se rapidamente depois de um revés;	1	2	3	4	5	6	7
24- Concluir tarefas de longo-prazo nos limites de tempo estabelecidos;	1	2	3	4	5	6	7
25- Não perder o ânimo quando está a fazer trabalho desinteressante;	1	2	3	4	5	6	7
26- Acabar ou mudar hábitos ineficazes;	1	2	3	4	5	6	7
27- Desenvolver novos padrões de comportamento e mais produtivos;	1	2	3	4	5	6	7
28- Concretizar aquilo que diz;	1	2	3	4	5	6	7
29- Resolver conflitos;	1	2	3	4	5	6	7
30- Estabelecer consensos com os outros;	1	2	3	4	5	6	7
31- Mediar conflitos entre outras pessoas;	1	2	3	4	5	6	7
32- Evidenciar competências de comunicação interpessoal eficaz;	1	2	3	4	5	6	7
33- Articular os pensamentos de um grupo;	1	2	3	4	5	6	7
34- Influenciar os outros, directa ou indirectamente;	1	2	3	4	5	6	7
35- Estabelecer relações de confiança com os outros;	1	2	3	4	5	6	7
36- Estabelecer grupos de apoio;	1	2	3	4	5	6	7
37- Fazer com que os outros se sintam bem;	1	2	3	4	5	6	7
38- Aconselhar e dar apoio aos outros, quando necessário;	1	2	3	4	5	6	7
39- Transmitir com precisão os sentimentos dos outros;	1	2	3	4	5	6	7
40- Reconhecer quando os outros estão perturbados;	1	2	3	4	5	6	7
41- Ajudar outros a lidar com as suas próprias emoções;	1	2	3	4	5	6	7
42- Mostrar empatia em relação aos outros;	1	2	3	4	5	6	7
43- Envolver-se em conversas íntimas com terceiros;	1	2	3	4	5	6	7
44- Ajudar um grupo a lidar com as emoções;	1	2	3	4	5	6	7
45- Detectar incongruências entre as emoções ou sentimentos de terceiros e os respectivos comportamentos;	1	2	3	4	5	6	7

ANEXO B – OPERACIONALIZAÇÃO DOS CONCEITOS

CONCEITO	DIMENSÕES	SUB-DIMENSÕES	INDICADORES
Competências Emocionais	Competências intrapessoais	Auto-consciência	1,6,11,12,13,14,15,17,18,19,20,21.
		Gestão das emoções	1,2,3,4,5,7,9,10,13,27.
		Auto-motivação	7,22,23,25,27,28.
	Competências interpessoais	Relacionar-se bem	8,10,16,19,20,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,42,43,44,45.
		Apoio emocional	8,10,16,18,34,35,37,38,39,40,41,44,45.

APÊNDICES

APÊNDICE A – MÉDIAS DAS SUB-DIMENSÕES NA ACADEMIA MILITAR

		Auto- consciência	Apoio emocional	Relacionar- se bem	Auto-motivação	Gestão das emoções
N	Valid	51	51	51	51	51
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4,93	5,02	4,93	4,64	4,57
Minimum		4,08	3,77	3,60	3,13	3,40
Maximum		6,42	6,54	6,60	6,25	6,40

APÊNDICE B – MÉDIAS DAS DIMENSÕES DA ACADEMIA MILITAR

		Inter-pessoais	Intra-pessoais
N	Valid	51	51
	Missing	0	0
Mean		4,97	4,71
Minimum		3,68	3,74
Maximum		6,57	6,33

APÊNDICE C – MÉDIAS DAS SUB-DIMENSÕES NA ACADEMIA DA FORÇA AÉREA

		Auto- consciência	Apoio emocional	Relacionar- se bem	Auto- motivação	Gestão das emoções
N	Valid	20	20	20	20	20
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		5,09	5,15	5,04	4,72	4,87
Minimum		4,42	4,08	3,85	3,88	3,80
Maximum		5,92	5,92	5,90	5,88	5,70

APÊNDICE D – MÉDIAS DAS DIMENSÕES NA ACADEMIA DA FORÇA AÉREA

		Inter-pessoais	Intra-pessoais
N	Valid	20	20
	Missing	0	0
Mean		5,07	4,91
Minimum		3,96	4,11
Maximum		5,91	5,66

APÊNDICE E – MÉDIAS DAS SUB-DIMENSÕES NA ESCOLA NAVAL

		Auto-consciência	Apoio emocional	Relacionar-se bem	Auto-motivação	Gestão das emoções
N	Valid	23	23	23	23	23
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4,78	4,85	4,70	4,46	4,60
Minimum		3,33	3,38	3,55	3,38	3,70
Maximum		6,67	6,23	6,20	6,13	6,40

APÊNDICE F – MÉDIAS DAS DIMENSÕES NA ESCOLA NAVAL

		Inter-pessoais	Intra-pessoais
N	Valid	23	23
	Missing	0	0
Mean		4,78	4,61
Minimum		3,47	3,54
Maximum		6,10	6,40

APÊNDICE G- MÉDIAS DAS SUB-DIMENSÕES GÉNERO FEMININO

		Auto-consciência	Apoio emocional	Relacionar-se bem	Auto-motivação	Gestão das emoções
N	Valid	12	12	12	12	12
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4,71	4,77	4,60	4,57	4,37

APÊNDICE H – MÉDIAS DAS DIMENSÕES GÉNERO FEMININO

		Inter-pessoais	Intra-pessoais
N	Valid	12	12
	Missing	0	0
Mean		4,71	4,61

APÊNDICE I – MÉDIAS DAS SUB-DIMENSÕES GÉNERO MASCULINO

		Auto-consciência	Apoio emocional	Relacionar-se bem	Auto-motivação	Gestão das emoções
N	Valid	12	12	12	12	12
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4,71	4,77	4,60	4,57	4,37

APÊNDICE J – MÉDIAS DAS DIMENSÕES GÉNERO MASCULINO

		Inter-pessoais	Intra-pessoais
N	Valid	12	12
	Missing	0	0
Mean		4,71	4,61

GRÁFICO 1 – DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA DO ESTUDO

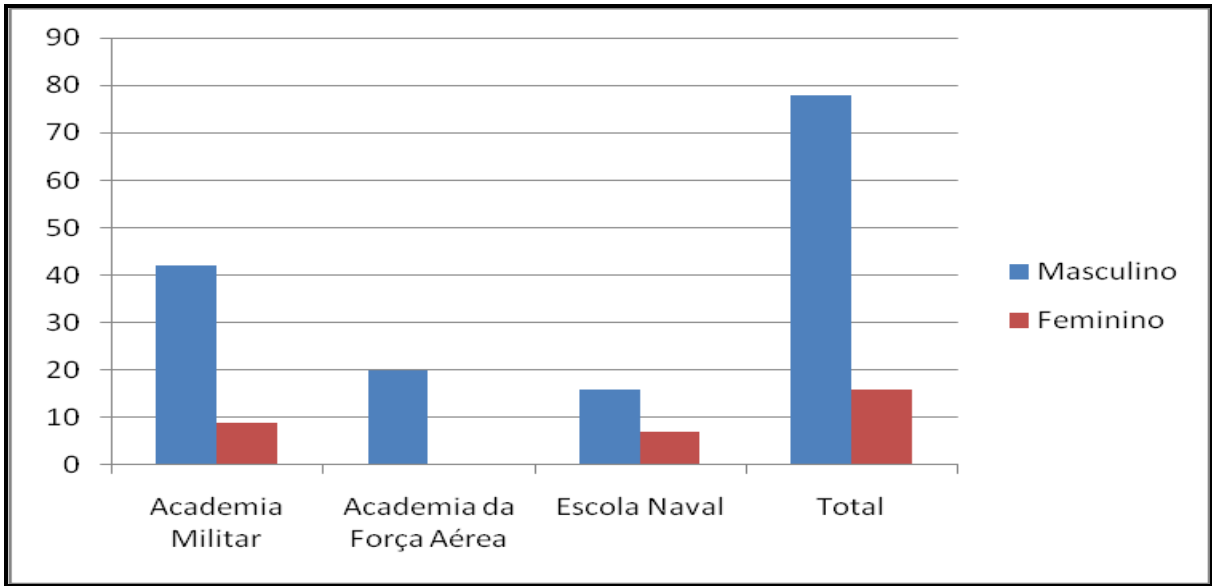


GRÁFICO 2- MÉDIAS GERAIS DAS DIMENSÕES

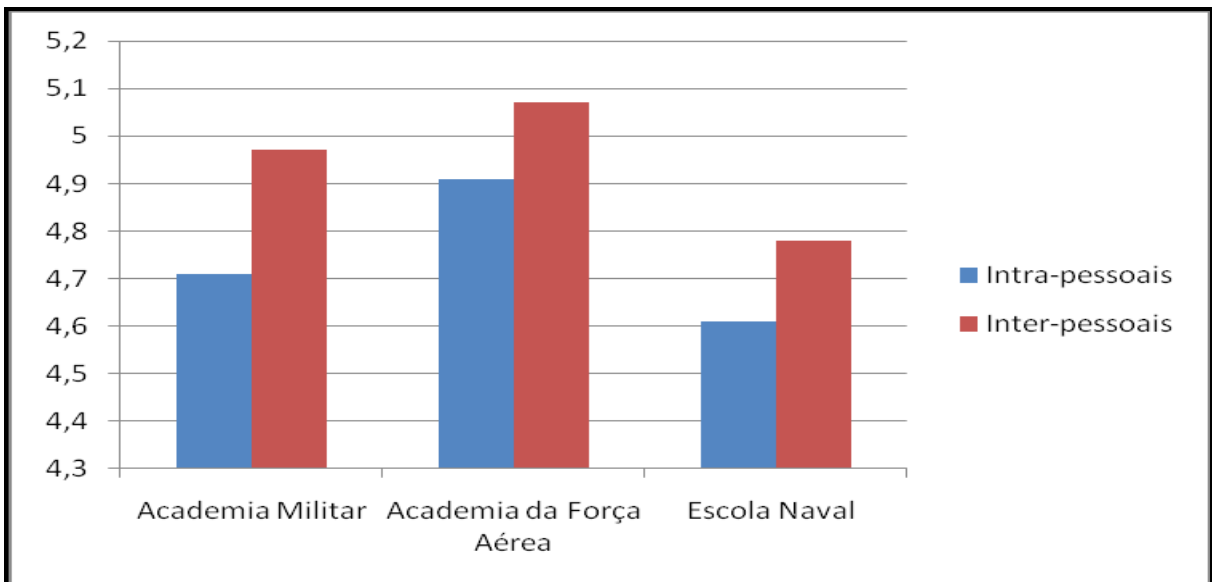


GRÁFICO 3- MÉDIAS GERAIS DAS SUB-DIMENSÕES

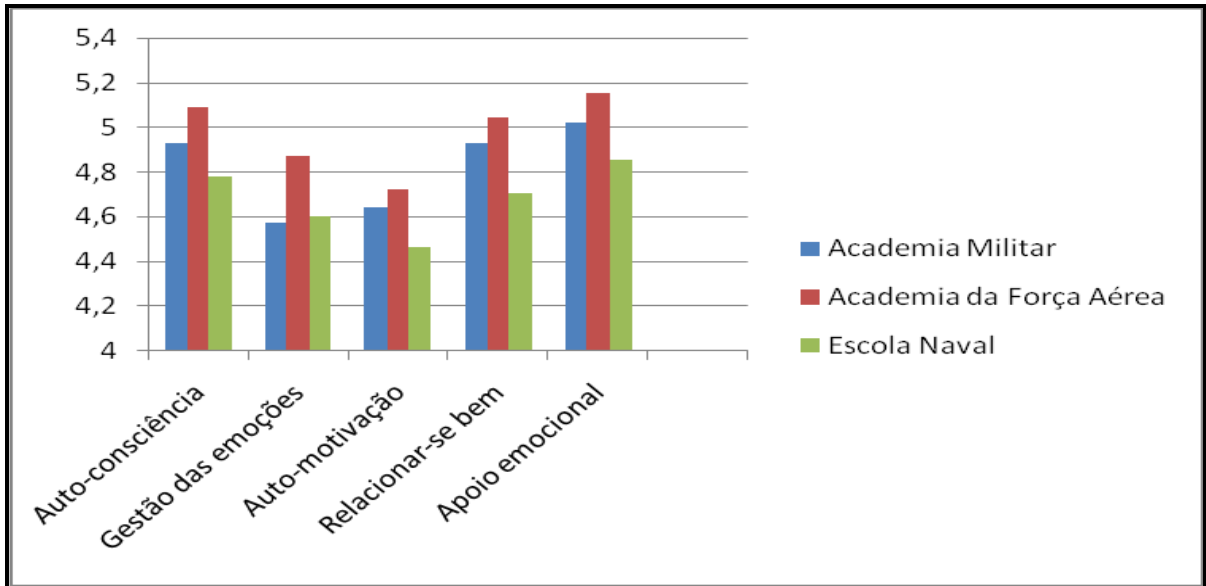


GRÁFICO 4- MÉDIAS DAS SUB-DIMENSÕES NA ACADEMIA MILITAR

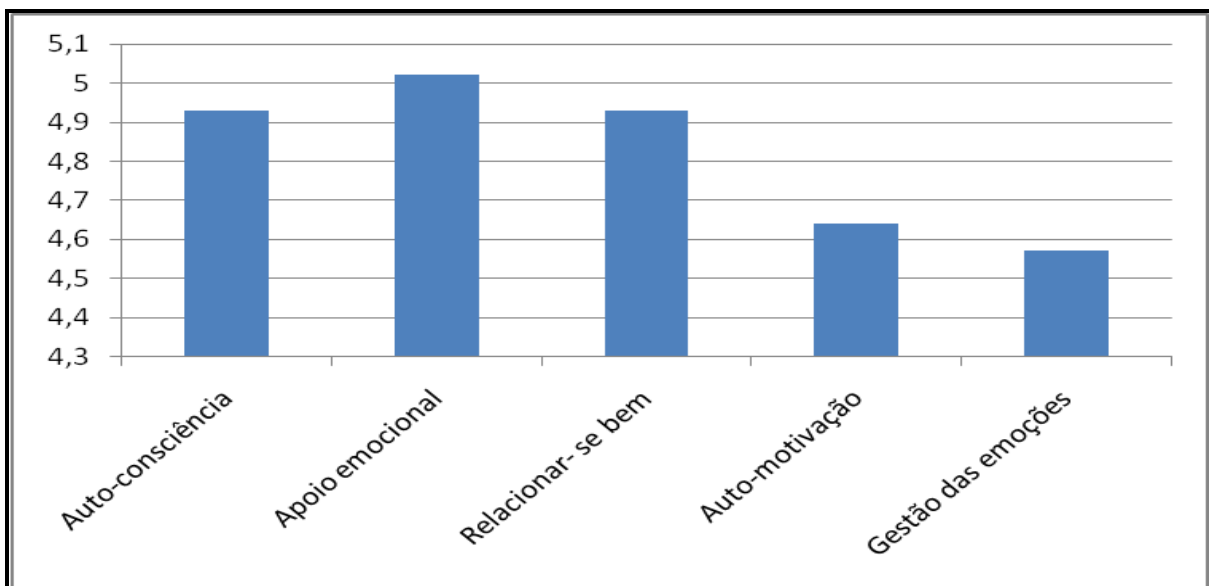


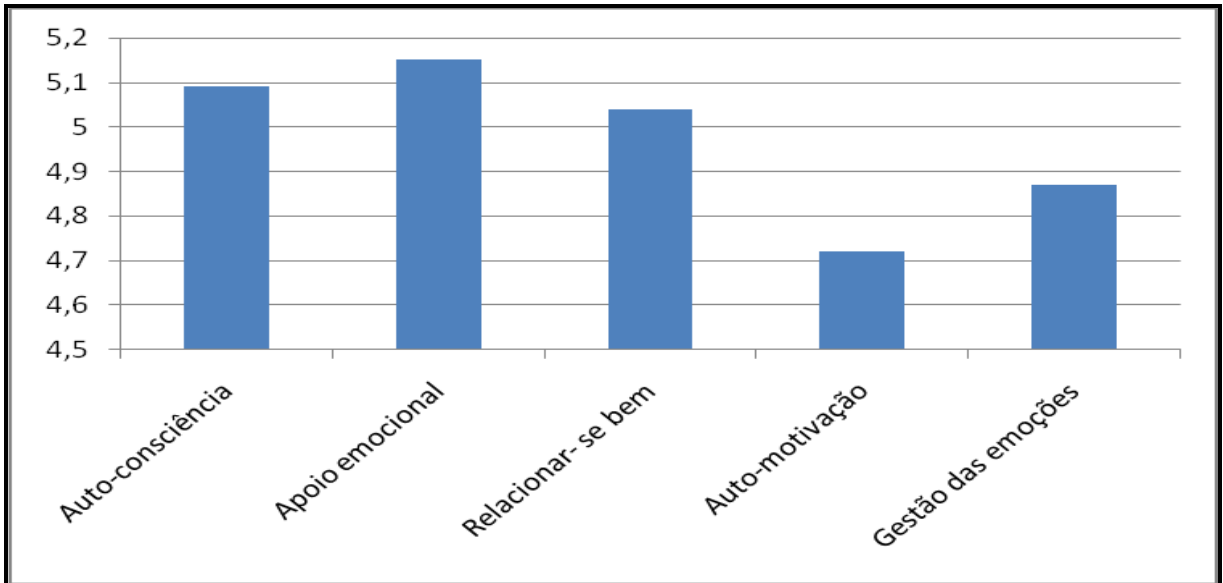
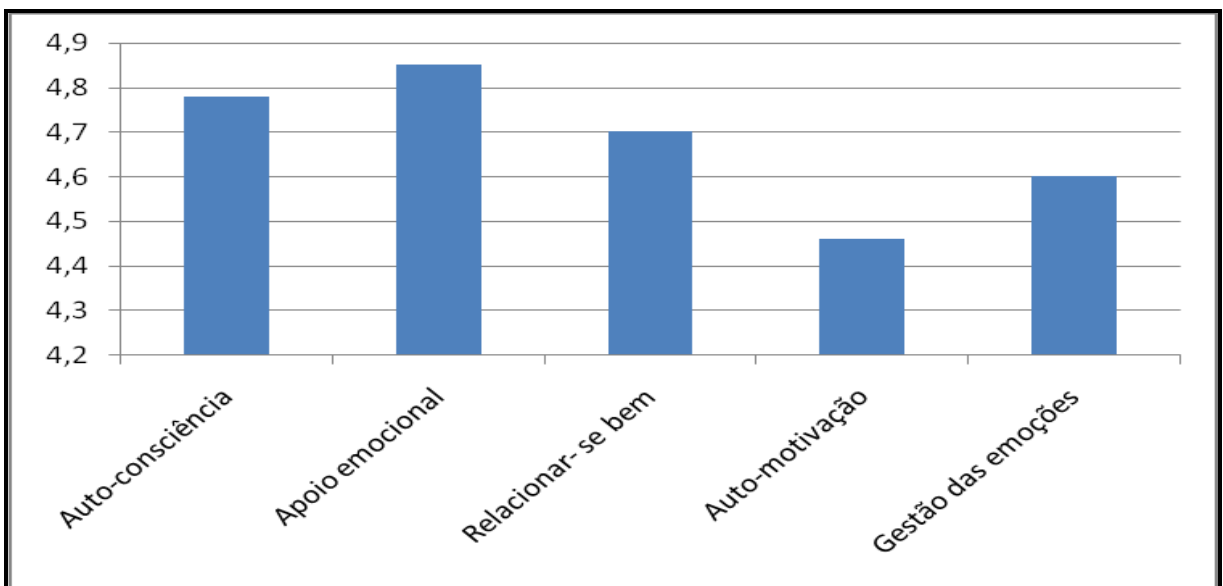
GRÁFICO 5- AS MÉDIAS DAS SUB-DIMENSÕES NA ACADEMIA DA FORÇA AÉREA**GRÁFICO 6- MÉDIAS DAS SUB-DIMENSÕES NA ESCOLA NAVAL**

GRÁFICO 7- MÉDIAS DAS DIMENSÕES QUANTO AO GÊNERO

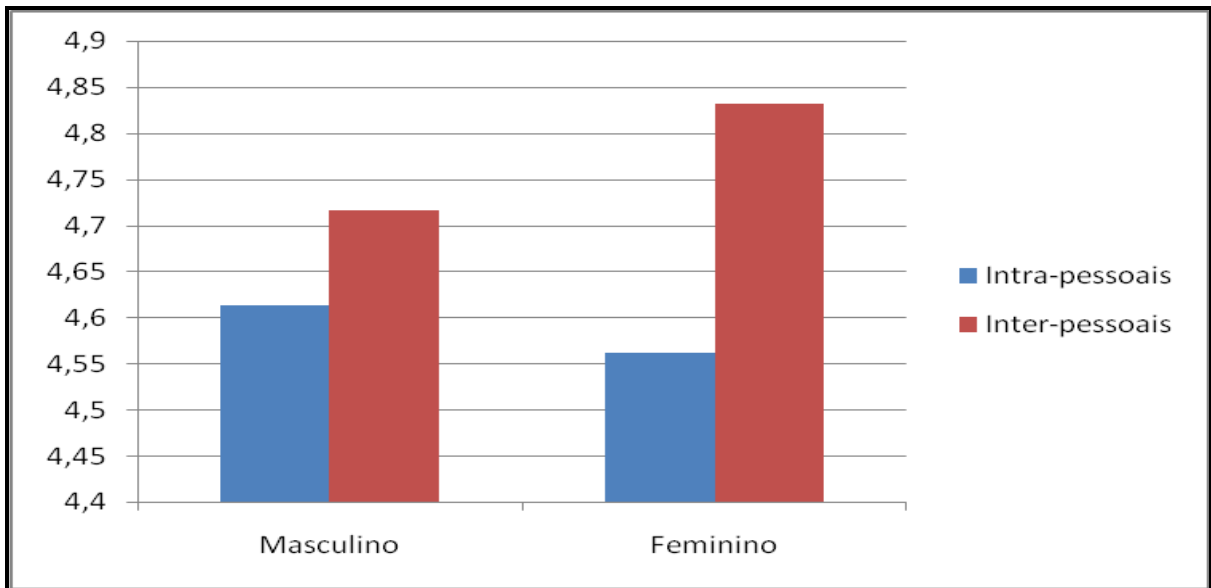


GRÁFICO 8- MÉDIAS DAS SUB-DIMENSÕES QUANTO AO GÊNERO

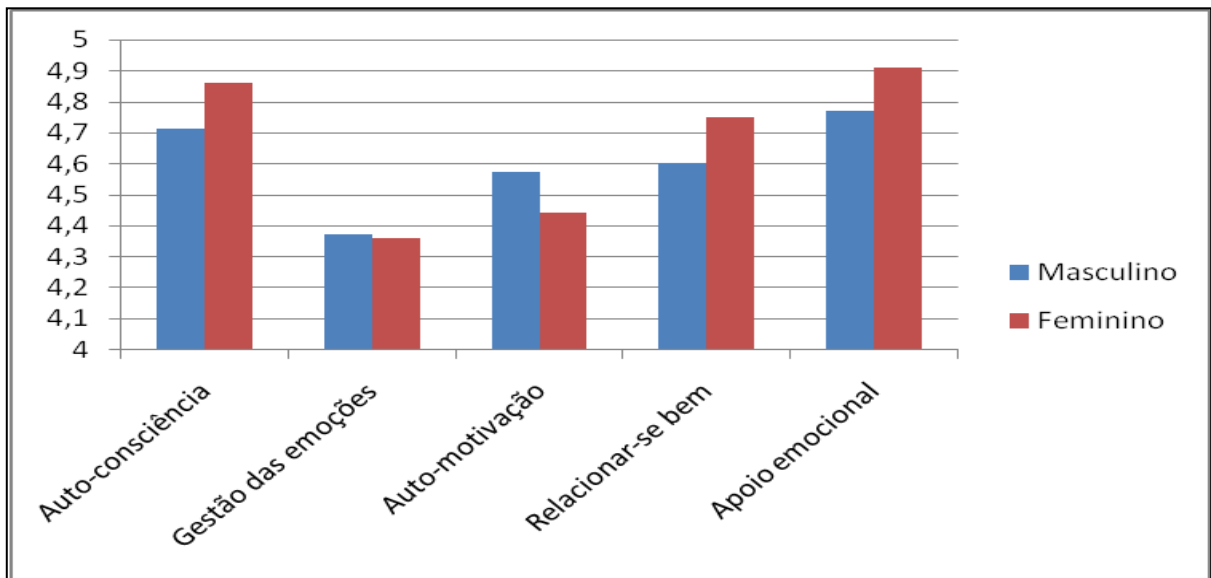


GRÁFICO 9- MÉDIAS DAS SUB-DIMENSÕES GÉNERO FEMININO

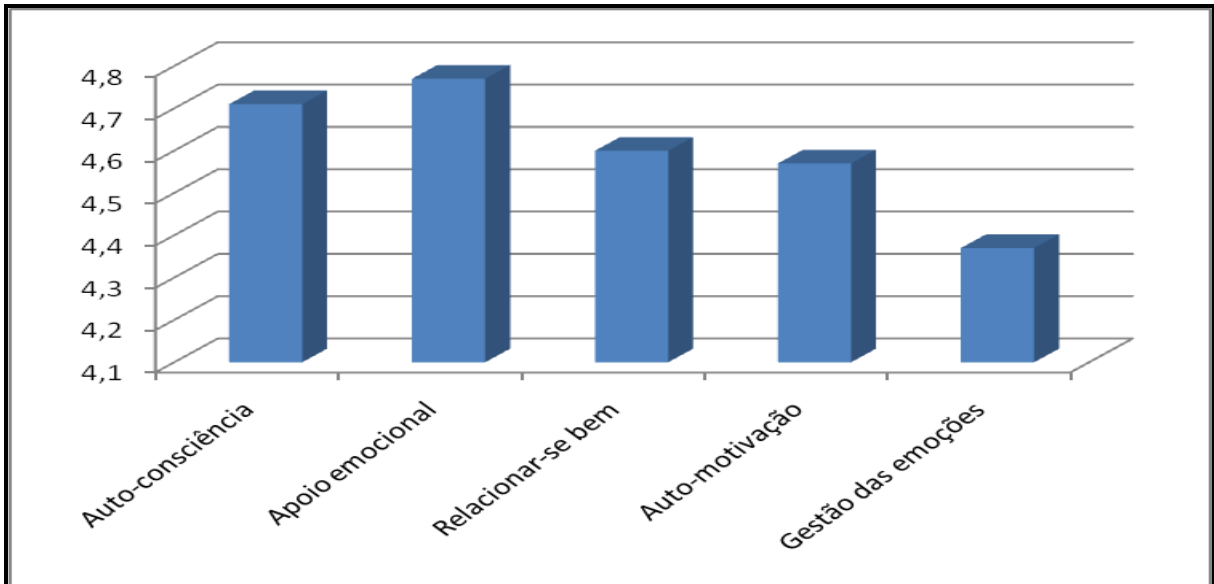


GRÁFICO 10- MÉDIAS DAS SUB-DIMENSÕES GÉNERO MASCULINO

