



ACADEMIA MILITAR

A Inteligência Emocional e o Exercício de Comando – O Contexto dos Destacamentos do Comando Territorial de Lisboa da Guarda Nacional Republicana

Autor: Aspirante de Infantaria GNR André Filipe Lopes Barreira

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

Coorientador: Capitão de Infantaria GNR (Mestre) Paulo Jorge Gonçalves Gomes

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, agosto 2014



ACADEMIA MILITAR

A Inteligência Emocional e o Exercício de Comando – O Contexto dos Destacamentos do Comando Territorial de Lisboa da Guarda Nacional Republicana

Autor: Aspirante de Infantaria GNR André Filipe Lopes Barreira

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

Coorientador: Capitão de Infantaria GNR (Mestre) Paulo Jorge Gonçalves Gomes

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, agosto 2014

Dedicatória

À ciência

Agradecimentos

As palavras, que dirijo nestas curtas linhas que enlaçam este trabalho de investigação, são sobretudo para todos aqueles que me fizeram sentir que nunca estamos sós nesta caminhada.

Começo pelo meu orientador, o Tenente-Coronel Carlos Rouco, por me mostrar o valor acrescentado da liderança, assim como pela sua total disponibilidade, encaminhamento e encorajamento na consecução dos objetivos desta investigação.

Ao meu coorientador, Capitão Paulo Gomes, pela constante vontade em ajudar, pelos contactos estabelecidos, apoio e camaradagem.

Ao Tenente-Coronel Leal Gouveia, o meu elo de ligação com o Comando Territorial de Lisboa, pela preocupação com a distribuição dos inquéritos pelo efetivo, bem como pela brevidade demonstrada na resolução de algumas dificuldades.

A todo o Comando Territorial de Lisboa, pela disponibilidade prestada no preenchimento dos inquéritos, e em concreto a todos os Comandantes de Destacamento pelo tempo abdicado e pelo profissionalismo demonstrado em todo este processo, pois sem eles nada disto seria possível.

À Academia Militar e à Escola da Guarda, as duas instituições que me acolheram na minha formação e que durante muito tempo foram a minha primeira casa.

A todos os professores e amigos, que me ajudaram desde cedo a entender a inteligência emocional e me encaminharam na direção certa na construção deste trabalho, tentar individualizar seria uma tarefa ingrata pois correria o risco de me esquecer de alguém, contudo o seu contributo não foi certamente esquecido.

A todos os meus camaradas e amigos do XIX, com os quais partilhei os últimos cinco anos e que sempre me fizeram acreditar que entre todos os objetivos existe uma coisa chamada Vida, uma Vida, que deve ser vivida e desfrutada.

E por último, mas não menos importante, à minha família pelo apoio inestimável ao longo destes árduos cinco anos de formação, pela compreensão da minha indisponibilidade, por confiarem em mim, e acima de tudo por me deixarem ser quem sou.

Resumo

O interesse pela inteligência emocional floresceu ao longo dos últimos anos em múltiplos setores sociais e organizacionais, extravasando inclusive para as funções de comando de forças policiais. Contudo, a sua aplicabilidade na liderança é aquela que mais controvérsia tem gerado no meio académico.

Tendo em consideração a escassez de pesquisas empíricas, relacionando a inteligência emocional e a eficácia da liderança, o presente estudo desafia estas suposições, identificando as potencialidades e vulnerabilidades do constructo da inteligência emocional no exercício de comando. São utilizados para tal, inquéritos por questionário como instrumentos de medida de auto e heteroavaliação dos Comandantes, nos domínios da inteligência emocional, liderança e dos fatores critério: desempenho, satisfação e esforço extraordinário. Os dados recolhidos reportam-se a 250 militares da GNR do Comando Territorial de Lisboa, 10 dos quais, exercendo funções de Comandantes de Destacamento.

Os resultados indicam que a inteligência emocional potencia a obtenção de desempenhos superiores na liderança, constituindo-se a ‘avaliação das emoções dos outros’ e a ‘utilização das emoções’ por parte do Comandante como as dimensões que conferem maior poder de explicação da liderança. Contudo, verificamos que quando estudamos as dimensões de ambos os constructos agrupadas, a única dimensão da inteligência emocional que se revela significativa da satisfação e esforço extraordinário é a ‘avaliação das emoções dos outros’. Como vulnerabilidades, verifica-se que a diferença de perceção que os Comandantes têm acerca da sua inteligência emocional, comparativamente aos seus militares, influencia negativamente o seu exercício de comando.

Esta investigação faculta evidência empírica adicional para a aplicação da inteligência emocional no exercício de comando na GNR, constituindo-se como uma ferramenta importante, no apoio à organização e direção, da formação dos seus Comandantes no sentido correto.

Palavras-chave: Inteligência Emocional; Exercício de Comando; Liderança; Comandantes de Destacamento; GNR.

Abstract

The interest in emotional intelligence has blossomed over the last few years in multiple social and organizational sectors, spreading inclusively to command functions of police forces. Its applicability in leadership is, however, the issue that has generated the most controversy in the academic environment.

Taking in consideration the scarcity of empirical research that relates emotional intelligence and effective leadership, this paper challenges this issues, identifying the strengths and vulnerabilities of the construct of emotional intelligence in the exercise of command. In order to achieve such goals, questionnaire survey measures of self and others ratings of Commanders were used, in the areas of emotional intelligence, leadership, performance, satisfaction and extra effort. The collected data refers to 250 military from GNR Territorial Command in Lisbon, 10 of which, acting as Detachment Commanders.

The results indicate that emotional intelligence enhances the attainment of better performance in leadership, highlighting 'others emotion appraisal' and the 'use of emotion' by the Commander as the aspects that have the biggest influence on leadership. However, we found that when studying the dimensions of both grouped constructs, the only dimension of emotional intelligence that reveals significant values on satisfaction and extraordinary effort is 'the appraisal of others emotions'. As vulnerability, one can point out that the difference between the perception that Commanders have about their own emotional intelligence compared to that perceived by their military, negatively influences their exercise of command.

This research provides additional empirical evidence supporting the application of emotional intelligence in the exercise of command in GNR, establishing itself as an important tool in the support of the organization and steering of the training of their commanders in the right direction.

Keywords: Emotional Intelligence; Exercise of Command; Leadership; Detachment Commanders; GNR.

Índice Geral

| | |
|--|-------------|
| Dedicatória | ii |
| Agradecimentos | iii |
| Resumo | iv |
| Abstract | v |
| Índice Geral..... | vi |
| Índice de Figuras | x |
| Índice de Quadros e Tabelas | xi |
| Lista de Apêndices..... | xiii |
| Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos | xiv |
| | |
| Capítulo 1 – Introdução | 1 |
| 1.1. Enquadramento da investigação | 1 |
| 1.2. Importância e justificação da escolha do tema da investigação | 1 |
| 1.3. Objetivos da investigação..... | 2 |
| 1.3.1. Pergunta de partida e questões derivadas..... | 3 |
| 1.3.2. Hipóteses | 3 |
| 1.4. Metodologia de elaboração do relatório científico final | 4 |
| 1.5. Estrutura do trabalho e síntese dos capítulos..... | 5 |
| | |
| Capítulo 2 – A Inteligência Emocional | 6 |
| 2.1. Introdução..... | 6 |
| 2.2. A inteligência emocional..... | 6 |
| 2.2.1. A inteligência | 7 |

| | |
|--|-----------|
| 2.2.2. A emoção | 8 |
| 2.3. Abordagens teóricas | 9 |
| 2.3.1. Modelo das capacidades..... | 9 |
| 2.3.2. Modelo de Daniel Goleman | 11 |
| 2.3.3. Críticas | 12 |
| 2.4. A mensuração do constructo | 14 |
| Capítulo 3 – O Exercício de Comando | 17 |
| 3.1. Introdução..... | 17 |
| 3.2. O exercício de comando | 17 |
| 3.3. A liderança | 18 |
| 3.3.1. Dos estilos de liderança à inteligência emocional..... | 19 |
| 3.4. A mensuração do constructo | 20 |
| 3.4.1. Da obtenção de desempenhos superiores, aos fatores critério | 21 |
| 3.5. Síntese dos capítulos teóricos..... | 23 |
| Capítulo 4 – Metodologia e Procedimentos..... | 24 |
| 4.1. Introdução..... | 24 |
| 4.2. Método de abordagem ao problema e justificação | 24 |
| 4.3. Técnicas, procedimentos e meios utilizados | 25 |
| 4.3.1. Inquéritos por questionários | 25 |
| 4.3.1.1. Mensuração da inteligência emocional | 25 |
| 4.3.1.2. Mensuração do exercício de comando | 26 |
| 4.3.1.3. Confiabilidade interna dos instrumentos de medida | 27 |
| 4.4. Amostragem, composição e justificação | 28 |
| 4.5. Meios e procedimentos de recolha e análise de dados | 29 |

| | |
|--|-----------|
| Capítulo 5 – Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados | 30 |
| 5.1. Introdução..... | 30 |
| 5.2. Codificação das variáveis..... | 30 |
| 5.3. Caracterização sociodemográfica da amostra | 31 |
| 5.4. Estatísticas descritivas das variáveis dependentes | 33 |
| 5.4.1. Análise descritiva das variáveis dependentes – Quanto ao tipo de inquérito | 33 |
| 5.4.2. Análise descritiva das variáveis dependentes – Quanto à Subunidade..... | 34 |
| 5.5. Estatísticas indutivas | 34 |
| 5.5.1. Comparação múltipla de médias entre Subunidades..... | 36 |
| 5.5.2. Correlação de Bravais-Pearson entre dimensões | 37 |
| 5.5.3. Regressão linear múltipla..... | 38 |
| 5.5.3.1. Inteligência emocional com dimensões da liderança orientadas para as pessoas | 39 |
| 5.5.3.2. Inteligência emocional com dimensões da liderança orientadas para as tarefas..... | 40 |
| 5.5.3.3. Inteligência emocional com fatores critério | 41 |
| 5.5.3.4. Síntese da relação das dimensões da inteligência emocional | 42 |
| 5.5.3.5. Inteligência emocional e dimensões de liderança com fatores critério..... | 43 |
| 5.5.4. Comparação de médias entre a auto e heteroavaliação dos Cmdts..... | 45 |
| 5.5.5. Correlação de Bravais-Pearson entre as diferenças de percepção da IE e heteroavaliação dos Cmdts | 48 |
| 5.6. Síntese do capítulo..... | 49 |

| | |
|--|-----------|
| Capítulo 6 – Conclusões e Recomendações | 50 |
| 6.1. Introdução..... | 50 |
| 6.2. Verificação das hipóteses | 50 |
| 6.3. Resposta às questões derivadas | 52 |
| 6.4. Verificação dos objetivos e da pergunta de partida..... | 53 |
| 6.5. Reflexões finais | 54 |
| 6.6. Recomendações e limitações da investigação | 54 |
| 6.7. Investigações futuras e fecho | 55 |
| | |
| Bibliografia..... | 56 |
| Apêndices..... | A |

Índice de Figuras

| | |
|--|------|
| Figura nº 1 – Estrutura do trabalho de investigação aplicada. | 5 |
| Figura nº 2 – Dados sociodemográficos quanto à idade (heteroavaliação e autoavaliação). | 31 |
| Figura nº 3 – Dados sociodemográficos quanto à Subunidade. | 32 |
| Figura nº 4 – Dados sociodemográficos quanto ao posto (heteroavaliação e autoavaliação). | 32 |
| Figura nº 5 – Modelo metodológico da investigação. | A-1 |
| Figura nº 6 – Hierarquia das dimensões da inteligência emocional, segundo Mayer e Salovey (1997) | A-3 |
| Figura nº 7 – Modelo multicamadas de conceptualização da IE, Adaptado de Martins (2012). | A-5 |
| Figura nº 8 – Estrutura orgânica do Destacamento Territorial. | A-7 |
| Figura nº 9 – Estrutura orgânica do Destacamento de Trânsito. | A-8 |
| Figura nº 10 – Estrutura orgânica do Destacamento de Intervenção. | A-9 |
| Figura nº 11 – Ciclo do gestor e do líder nas organizações. | A-11 |

Índice de Quadros e Tabelas

| | |
|--|------|
| Quadro nº 1 – Quadro comparativo dos tipos de instrumentos de medida da IE. | 16 |
| Quadro nº 2 – Confiabilidade interna dos instrumentos de medida..... | 28 |
| Quadro nº 3 – Codificação das variáveis. | 30 |
| Quadro nº 4 – Estatística descritiva, dimensões na autoavaliação e heteroavaliação. | 33 |
| Quadro nº 5 – Estatística descritiva, dimensões avaliadas por Subunidade. | 35 |
| Quadro nº 6 – Síntese da regressão linear entre as dimensões da inteligência emocional e do exercício de comando. | 43 |
| Quadro nº 7 – Dimensões da inteligência emocional, segundo Mayer e Salovey (1997)..... | A-2 |
| Quadro nº 8 – Dimensões da inteligência emocional, segundo Davies et. al. (1998)..... | A-4 |
| Quadro nº 9 – Componentes do Comando segundo MOD-UK (2005). | A-10 |
| Quadro nº 10 – Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança. | A-12 |
| Quadro nº 11 – Quadro comparativo das competências do Comandante de Destacamento e das competências de liderança. | A-13 |

| | |
|---|----|
| Tabela nº 1 – Comparação múltipla de médias (Teste Tukey) entre Subunidades. | 36 |
| Tabela nº 2 – Estatística descritiva e correlação Pearson entre as dimensões da inteligência emocional, liderança e fatores critério. | 37 |
| Tabela nº 3 – Regressão linear entre as dimensões da inteligência emocional e dimensões da liderança orientadas para as pessoas. | 39 |
| Tabela nº 4 – Regressão linear entre as dimensões da inteligência emocional e dimensões da liderança orientadas para as tarefas. | 40 |
| Tabela nº 5 – Regressão linear entre as dimensões da inteligência emocional e fatores critério. | 41 |
| Tabela nº 6 – Regressão linear entre as dimensões associadas à inteligência emocional e liderança com fatores critério. | 44 |
| Tabela nº 7 – Teste-t entre a auto e heteroavaliação das dimensões da IE. | 46 |
| Tabela nº 8 – Diferença da percepção de inteligência emocional e dimensões da heteroavaliação. | 47 |
| Tabela nº 9 – Estatística descritiva e correlação entre as dimensões da diferença percepção de inteligência emocional, e heteroavaliação da liderança e fatores critério. | 48 |

Lista de Apêndices

| | |
|--|------|
| Apêndice A – Modelo metodológico da investigação | A-1 |
| Apêndice B – Dimensões da inteligência emocional (Mayer e Salovey, 1997)..... | A-2 |
| Apêndice C – Dimensões da inteligência emocional (Davies et. al., 1998)..... | A-4 |
| Apêndice D – Modelo conceptual da inteligência emocional (Martins, 2012) | A-5 |
| Apêndice E – Orgânica dos Destacamentos de um CTer da GNR..... | A-6 |
| Apêndice F – Componentes do Comando | A-10 |
| Apêndice G – Ciclo do gestor e do líder nas organizações | A-11 |
| Apêndice H – Dimensões do modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança | A-12 |
| Apêndice I – Competências inerentes à função de Comandante de Destacamento | A-13 |
| Apêndice J – Inquérito distribuído aos Comandantes de Destacamento..... | A-15 |
| Apêndice K – Inquérito distribuído aos militares subordinados | A-21 |

Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos

| | |
|--------|--|
| AEO | Avaliação das emoções dos outros |
| APE | Avaliação das próprias emoções |
| Cfr | Conferir |
| Cmdt | Comandante |
| CTEC | Coesão, trabalho de equipa e cooperação |
| CTer | Comando Territorial |
| EFIC | Eficácia |
| ECI | <i>Emotional Competence Inventory</i> |
| EQ-i | <i>Emotional Quotient Inventory</i> |
| EIQ | <i>Emotional Intelligence Quotient</i> |
| GCT | Gestão de conflitos pela transparência |
| GNR | Guarda Nacional Republicana |
| e.g. | <i>Exempli gratia</i> |
| EMGNR | Estatuto dos Militares da GNR |
| H | Hipótese |
| IE | Inteligência Emocional |
| LPE | Liderança participativa e envolvimento |
| MOD | <i>Ministry of Defense (UK)</i> |
| MSCEIT | <i>Mayer, Salovey & Caruso Emotional Intelligence Test</i> |
| nº | Número |
| OMED | Orientação para a missão pelo exemplo |
| p. | Página |
| QD | Questão Derivada |
| RE | Regulação emocional |
| RGSGNR | Regulamento Geral de Serviço da GNR |
| SAT | Satisfação |
| SEIS | <i>Schutte Emotional Intelligence Scale</i> |
| SPSS | <i>Statistical Package for Social Sciences</i> |

| | |
|--------|--|
| TEIQue | <i>Trait Emotional Intelligence Questionnaire</i> |
| TDP | Tomada de decisão e planeamento |
| TMMS | <i>Trait Meta Mood Scale</i> |
| UE | Utilização emocional |
| VAEI | Visão e ambiente externo e interno |
| WLEIS | <i>Wong & Law Emotional Intelligence Scale</i> |

Símbolos

α – Alfa de *Cronbach*

β – Coeficiente padronizado *beta*

g_1 – Coeficiente de achatamento (*Kurtosis*)

g_2 – Coeficiente de assimetria (*Skewness*)

ρ – Significância

r – Coeficiente de correlação (*Pearson*)

S – Desvio-padrão

t – Teste t (*Student*)

X_m – Média amostral

Capítulo 1

Introdução

1.1. Enquadramento da investigação

No âmbito do Mestrado em Ciências Militares na especialidade de Segurança da Academia Militar, foi realizado, o presente Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada, cujo tema é: “A Inteligência Emocional e o Exercício de Comando – O contexto dos Destacamentos do Comando Territorial de Lisboa da Guarda Nacional Republicana”.

Com a realização do presente trabalho pretende-se estudar de que forma a inteligência emocional, doravante ‘IE’, utilizada pelo Comandante (Cmtd) de Destacamento afeta o seu exercício de comando, identificando-se para tal as potencialidades ou vulnerabilidades decorrentes da utilização das competências associadas à IE no comando de um Destacamento. Como população alvo apresentam-se os Destacamentos do Comando Territorial (CTer) de Lisboa da Guarda Nacional Republicana (GNR).

1.2. Importância e justificação da escolha do tema da investigação

A IE tem sido um tema que suscita grande atenção em múltiplos setores da vida social, económica e empresarial, todavia justificar a escolha de um trabalho desta natureza nem sempre é fácil. Ainda assim, e porque existe sempre um motivo, mais ou menos claro para nós próprios e para os outros, sobre as nossas escolhas, propomo-nos estudar a aplicabilidade deste constructo num contexto tão específico, porque essencialmente vai ser nesse contexto que o nosso futuro profissional se vai circunscrever e, possivelmente, onde vai encontrar mais dificuldades.

Utilizando as palavras de Gardner (1995), também partilhamos a opinião de que a escola não nos prepara para os reais desafios da vida, pois nestes, apenas são incluídos os domínios instrumentais e competências de raciocínio, enquanto os reais obstáculos futuros, acabam por estar inseridos em contextos emocionais do trabalho, família, profissão e gestão da carreira, no âmbito dos domínios interpessoais e intrapessoais.

Assim, vamos procurar estudar a IE no exercício de comando, pois apesar do ponto de vista conceptual existirem indícios de que as capacidades associadas à IE se relacionam com a eficácia da liderança e conseqüentemente com o desempenho e sucesso profissional, nomeadamente em trabalhos com um alto nível emocional (George, 2000; Fineman, 2003; Coelho, 2009; Joseph e Newman, 2010a), contudo, do ponto de vista empírico, ainda não existe apoio suficiente para se defender essa posição pois o número de estudos realizados ainda é reduzido e inconsistente (Matthews, Roberts e Zeidner, 2004; Lopes e Salovey, 2008; Silva, Lourenço, Peralta e Carvalho, 2010; Cavazotte, Moreno e Hickmann, 2012).

Como tal, e partindo do princípio que o exercício de comando em funções policiais se enquadra num “tipo de trabalho emocional” apresentado por Fineman (2003, p.36) e que estas “funções de Comando exercidas numa força policial devem ser acompanhadas de um alto nível de IE” (Turner, 2006, p.10), realçamos como essencial estudar a ligação entre estes constructos de forma a perceber o alcance destas afirmações.

Este trabalho, também se poderá revestir de especial importância pois uma instituição policial pode ainda utilizar a IE, quer na área do recrutamento e seleção, quer no treino dos seus Comandantes, quer ainda na formação profissional dos seus elementos ao longo da sua carreira, o que estabelece um aspeto fundamental para dar uma aplicabilidade prática a este trabalho de investigação caso se venham a verificar potencialidades na utilização da IE no exercício de comando (Saville, 2006; Turner, 2006; Coelho, 2009; Moura, 2009).

1.3. Objetivos da investigação

O objetivo geral desta investigação passa por compreender que potencialidades e vulnerabilidades tem o constructo da inteligência emocional no exercício de comando de um Destacamento da GNR.

Deste objetivo geral, decorrem os seguintes objetivos específicos (sempre em relação ao exercício de comando): (a) verificar se existem diferenças significativas entre os comportamentos dos Cmdts no exercício de comando; (b) identificar se existem dimensões associadas à IE que potenciam a obtenção de desempenhos superiores do Cmdt; (c) identificar se existem dimensões associadas à IE que potenciam o esforço extraordinário, satisfação e eficácia dos subordinados; e por fim, (d) avaliar se a perceção errada das competências associadas à IE revela ou não vulnerabilidades.

1.3.1. Pergunta de partida e questões derivadas

Para se consubstanciar o objetivo geral e se poder operacionalizar a investigação¹, importa basear o desenvolvimento do trabalho através da formulação da seguinte pergunta de partida (PP): **Que potencialidades/vulnerabilidades tem o constructo da IE no exercício de comando de um Destacamento da GNR?**

Com vista a dar resposta à pergunta de partida, foram formuladas as seguintes questões derivadas de investigação (QD):

Questão derivada nº 1: Existem diferenças significativas entre os comportamentos dos Cmdts no exercício de comando?

Questão derivada nº 2: Existem dimensões associadas à IE que potenciam a obtenção de desempenhos superiores do Cmdt?

Questão derivada nº 3: Existem dimensões associadas à IE que potenciam o esforço extraordinário, satisfação e eficácia dos subordinados?

Questão derivada nº 4: Uma má perceção das competências associadas à IE revela vulnerabilidades no exercício de comando?

1.3.2. Hipóteses

Após estar apresentado o objetivo da investigação, a pergunta de partida e as questões derivadas, importa identificar as hipóteses da investigação que quando forem confirmadas ou infirmadas no final deste trabalho poderão ajudar a articular uma possível resposta às perguntas enunciadas. Assim, formularam-se as seguintes hipóteses²:

Hipótese nº 1: Existem diferenças significativas entre os comportamentos dos Cmdts, das diferentes Subunidades do CTer de Lisboa, quanto a:

Hipótese nº 1.1: Dimensões associadas à inteligência emocional.

Hipótese nº 1.2: Dimensões associadas à liderança.

Hipótese nº 1.3: Dimensões associadas aos fatores critério.

¹ Segundo Fortin (1999), “o ponto de partida de qualquer investigação consiste em escolher um domínio de interesse e em transpô-lo para uma questão que poderá ser estudada” (p.59), devendo esta ser clara, atual, realizável, significativa, operacional (Fortin, 1999; Quivy e Campenhoudt, 2008).

² Tendo em atenção as recomendações de Freixo (2012, p.195), na construção das hipóteses, foram tidas: (a) a relação de causalidade, entre a predição que a variável independente vá causar na variável dependente, assim como o sentido da relação (diferença significativa, ou correlação significativa), obtidas por dedução de uma afirmação teórica mais geral, para o contexto específico desta investigação; (b) a verificabilidade pois contém variáveis que são mensuráveis e que podem ser analisadas estatisticamente; (c) dentro dos possíveis, a consistência teórica com outras investigações; e (d) a sua plausibilidade, pois apenas se consideraram as hipóteses pertinentes para conseguir responder aos objetivos da investigação.

Hipótese nº 2: Existem correlações significativas entre as dimensões associadas à inteligência emocional, liderança e fatores critério, considerando:

Hipótese nº 2.1: As dimensões associadas à IE desagrupadas.

Hipótese nº 2.2: As dimensões associadas à IE agrupadas entre si.

Hipótese nº 2.3: As dimensões associadas à IE agrupadas com as dimensões associadas à liderança.

Hipótese nº 3: Existem diferenças significativas entre a autoavaliação e heteroavaliação do Cmdt, nas dimensões associadas à IE.

Hipótese nº 4: Existem correlações significativas entre a diferença de percepção da IE e:

Hipótese nº 4.1: A heteroavaliação das dimensões associadas à liderança;

Hipótese nº 4.2: A heteroavaliação das dimensões associadas aos fatores critério;

As hipóteses apresentadas podem ser categorizadas como hipóteses não direcionais pois é enunciado que existe uma relação entre as variáveis, mas não se prediz a natureza da relação, porque como Freixo (2012) refere, esta abordagem deve ser utilizada quando “a relação não é clara ou se ela é desconhecida perante as observações e os escritos teóricos e empíricos, não se pode dar uma direção a uma hipótese” (p.199).

1.4. Metodologia de elaboração do relatório científico final

Para orientação sobre a redação e formatação do presente trabalho foi seguida a norma institucional, NEP520/2ª/01JUN13/AM³, respeitando-se as regras estruturais estabelecidas pela mesma.

Para nortearmos o processo de investigação, foram seguidas as orientações dadas por Fortin (1999, p.38), admitindo-se então três fases principais conforme demonstrado no Apêndice A – Modelo metodológico da investigação: (a) a fase concetual, onde se escolheu e formulou o problema da investigação, se elaborou a revisão da literatura (com base em publicações de referência estrangeiras e nacionais⁴), resultando num quadro de referência, e por fim, enunciou-se o objetivo, questões da investigação e hipóteses⁵; (b) a fase

³ Norma de execução permanente que regula as normas de redação do relatório do RCFTIA de 01 de Junho de 2013 da Academia Militar, sendo seguidas igualmente em caso de omissão nestas, as normas da *American Psychological Association* (APA, 2010), por remissão do ponto 4.a do Anexo F. Não obstante, foram consultadas outras publicações relativas à escrita de trabalhos científicos, nomeadamente Fortin (1999), Freixo (2012), Coutinho (2011) e Quivy e Campenhoudt (2008).

⁴ Nomeadamente em revistas científicas como a *Psychological Inquiry*; *Leadership Quarterly*; *Organizational Dynamics*; *Psychology and leadership*; *Educational and Psychological measurement*; *Human Relations* e *Psychologica*. No âmbito militar a *Military Review*, *Proelium* e *FBI Law Enforcement Bulletin*, assim como livros, teses de doutoramento e algumas dissertações de mestrado.

⁵ Tendo em conta o tipo quantitativo da presente investigação, e apesar de se encontrarem enunciadas neste primeiro capítulo, foram deduzidas a partir da revisão da literatura (Coutinho, 2011; Freixo, 2012).

metodológica, onde se definiu a método adotado, a população e a amostra, as variáveis e se escolheram os métodos de colheita e análise dos dados, através da aplicação de inquéritos por questionário; e por fim, (c) a fase empírica, onde se recolheram os dados, apresentaram, interpretaram e comunicaram os resultados, procedendo-se à confirmação das hipóteses, dando-se resposta às questões derivadas e à pergunta partida. Finalmente são tecidas algumas conclusões e recomendações para investigações futuras.

1.5. Estrutura do trabalho e síntese dos capítulos

Como está elencado na Figura nº 1, o capítulo 1 diz respeito ao enquadramento deste trabalho de investigação, bem como aos seus objetivos. Os capítulos 2 e 3, referem-se à revisão da literatura, o que segundo Freixo (2012) “permite-nos anunciar os factos e as relações que ainda não estão satisfatoriamente explicados e as áreas da realidade ainda não investigadas e que, nessa medida, necessitam de investigação” (p.95).

No trabalho de campo, temos o capítulo 4 que diz respeito à metodologia e procedimentos adotados para a realização do trabalho de campo, estando aqui enumerados os métodos usados na investigação e os motivos da escolha dos instrumentos de medida. O capítulo 5 contém a apresentação, análise e discussão dos resultados obtidos através dos inquéritos, e por fim, no capítulo 6, as conclusões que englobam a verificação das hipóteses, resposta às perguntas e recomendações para investigações futuras.

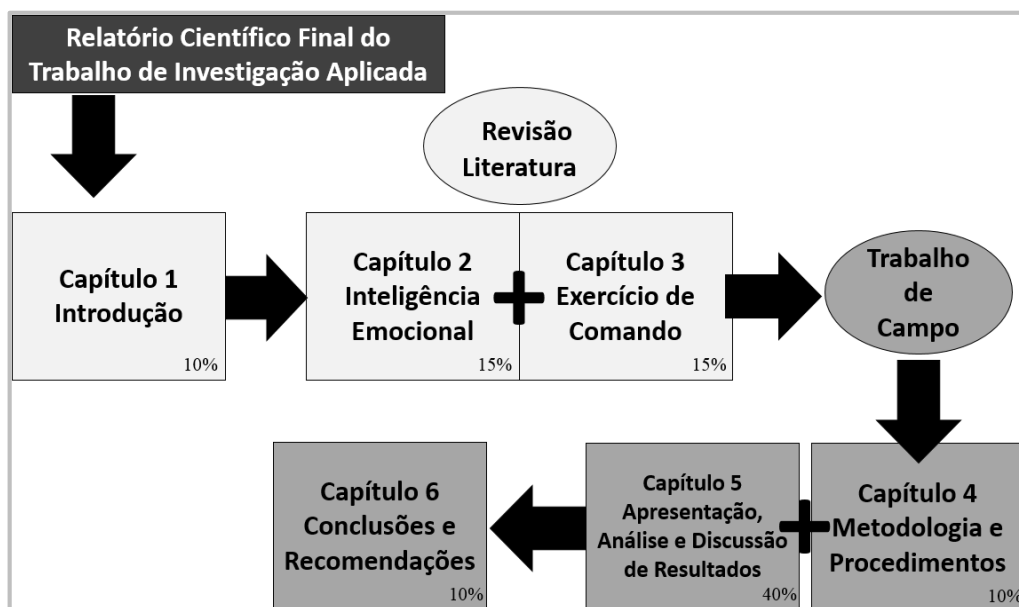


Figura nº 1 – Estrutura do trabalho de investigação aplicada.

Capítulo 2

A Inteligência Emocional

2.1. Introdução

Neste capítulo vão ser abordados: (a) os conceitos basilares que delimitam o constructo⁶ da inteligência emocional dando-se ênfase a duas das principais abordagens teóricas (modelo das capacidades e modelo de Daniel Goleman); (b) especificando-se as críticas inerentes a cada; (c) e por fim, faz-se alusão aos principais instrumentos de medida de cada tipo de abordagem teórica sintetizando-os para uma melhor compreensão e escolha.

2.2. A inteligência emocional

No nosso dia-a-dia vemos pessoas, que parecem ser dotadas de uma ampla inteligência analítica, mas que, no entanto apresentam dificuldades em ser bem-sucedidas na vida profissional ou nos seus relacionamentos pessoais, este aspeto assenta no princípio de que para ser bem-sucedido na vida é necessário mais do que um bom raciocínio e boas capacidades analíticas (Mayer e Salovey, 1997; Goleman, 1998).

O constructo da IE emerge então, não como um tema meramente agradável e interessante de tratar, mas cada vez mais como um conjunto de competências⁷ nucleares que cada um de nós terá de possuir. Todavia, abordar este tema implica perceber por um lado os conceitos que a enquadram, como por outro, recuarmos no tempo de forma a compreender o quadro conceptual em que surgiu, assim como os ajustamentos e o desenvolvimento a que foi sujeita, para compreendermos, quer o seu estado atual, quer as suas principais correntes, que diferem essencialmente em termos de significância e valor, tanto para a sociedade como para a comunidade científica.

⁶ Segundo Freixo (2012) é “uma construção lógica cuja existência se julga confirmada pelas hipóteses (...) mas que jamais pode ser observável ou inferida diretamente de factos observáveis” (p.90).

⁷ No contexto organizacional entende-se por competência o “conjunto de traços de personalidade, conhecimento, aptidões, atitudes e comportamentos para ter desempenhos superiores no local de trabalho e segundo um critério de referência ou grau de realização” (Rouco, 2012, p.81). Estas podem ser do tipo social, no domínio das relações com os outros, pessoais/cognitivas no domínio de si próprio, funcionais no domínio do trabalho, atividades e tarefas e organizacionais no domínio da gestão (Rouco, 2012, p.334).

A IE representa então a convergência de duas tendências históricas, (a) a mudança sobre a definição de que capacidades constituem ‘a inteligência’ e (b) a mudança do entendimento sobre a racionalidade das emoções, devendo portanto a IE, absorver os constructos que a constituem: a emoção, a inteligência e a possibilidade da sua junção num constructo único (Mayer e Ciarrochi, 2006).

Desta forma, e antes de especificarmos as principais abordagens da IE, devemos começar pelos conceitos que a definem – inteligência e emoção, porém devemos lembrar que “a pesquisa científica raramente começa com definições totalmente aceites, embora possa, eventualmente, levar a elas” (Neisser et. al., 1996, p.77).

2.2.1. A inteligência

O termo ‘inteligência’, apesar de ser dos temas mais estudados em várias áreas do conhecimento, ainda é alvo de muitas considerações e conceptualizações (Neisser et. al., 1996), continuando a sua definição a não gerar consenso no meio científico, ainda assim, e de uma forma genérica segundo Mayer, Salovey e Caruso (2004a) “a inteligência pode ser representada, em primeiro lugar como a capacidade de realizar pensamento abstrato, mas também, como a capacidade de aprender e de se adaptar ao meio” (p.198).

Atualmente, existem ainda duas principais escolas de pensamento, que se traduzem na teoria da inteligência geral apoiada por psicólogos como Eysenk, Galton, Spearman, Guiford, segundo os quais a inteligência deriva de um fator geral, designado ‘fator G’, habitualmente ligadas a capacidades analíticas, e outra escola de pensamento mais recente que defende, que existem vários tipos de inteligência, sustentada por Gardner, Sternberg e Thurstone.

Todavia, no âmbito desta investigação, importa, mais do que pormenorizar ambas as abordagens, posições defendidas e críticas inerentes⁸, referir que o conceito de IE tem a sua base na segunda corrente de pensamento, nomeadamente nos conceitos de inteligência interpessoal e intrapessoal de Gardner (1995)⁹, pois os autores que defendem a IE, estão “particularmente interessados em inteligências que operem informação social, prática, pessoal, e claro, emocional” (Mayer et. al., 2004a, p.198).

⁸ Cfr. estudo de Neisser et. al. (1996).

⁹ Gardner (1995) considera que o importante é a diversidade do intelecto e como tal desenvolveu a ideia de oito inteligências independentes e não hierarquizadas: inteligência linguística, lógico-matemática, espacial, musical, cinestésica/corporal, interpessoal, intrapessoal e naturalista.

2.2.2. A emoção

Como nos refere Fineman (2004) “a emoção tem sido aclamada como o ingrediente que faltava para a compreensão da vida organizacional” (p.720), porém conforme foi demonstrado por Izard (2010), o estudo e definição das emoções tem sido uma tarefa difícil e também não tem gerado consenso no meio acadêmico¹⁰, portanto, mais do que comparar o seu quadro conceptual, interessa para este trabalho, demonstrar a sua importância no meio social e organizacional. Para Lopes e Salovey (2008) as “emoções influenciam a maneira das pessoas pensarem e se comportarem, e influenciar comportamentos corresponde precisamente ao exercício da liderança” (p.1).

Hoje em dia, sabe-se que as emoções influenciam a tomada de decisão (Damásio, 1995; George, 2000), no entanto, importa perceber que durante séculos foi dito aos gestores e aos trabalhadores para deixarem ‘as emoções à porta’, porque as organizações eram concebidas como espaços de racionalidade e não de afetividade, sendo as emoções consideradas fenómenos não quantificáveis ou demasiado pessoais para serem abordadas proveitosamente do ponto de vista da organização (Cunha, Rego, Cunha e Cardoso, 2006; Goleman, Boyatzis e McKee, 2002).

Dava-se então mais importância à esfera cognitiva, da inteligência geral, que era definida pelo raciocínio, a memória e o pensamento abstrato e deixava-se de parte a esfera afetiva onde ficavam essencialmente as emoções e os sentimentos¹¹ (Mayer e Salovey, 1997). Porém, Damásio (2011) na sua obra «o erro de Descartes», teve um papel fulcral ao desmistificar o papel das emoções no local de trabalho através dos progressos tecnológicos preconizados pelas neurociências, onde demonstrou que as emoções são cruciais para o processo de tomada de decisão, contrariamente ao anterior pensamento de que estas eram prejudiciais para o correto funcionamento do raciocínio e conseqüentemente para o desempenho em termos organizacionais, levando a que autores como Goleman et. al. (2002) referissem que “o papel emocional do líder é primal – isto é, vem em primeiro lugar – em dois sentidos. É o primeiro ato da liderança e, ao mesmo tempo, é o mais importante” (p.25).

¹⁰ Baseado num estudo qualitativo com 34 cientistas de renome nesta área de investigação, Izard (2010) concluiu que há pouco consenso sobre o número e conteúdo das componentes da emoção, contudo Martins (2012) refere que “existe unanimidade na ideia de que as emoções tem subjacente uma dependência a estruturas biológicas cerebrais, e que estas são importantes para comportamentos adaptativos tanto a nível pessoal como social” (p.17).

¹¹ Damásio (2011) faz uma distinção clara entre sentimentos e emoções, considerando os sentimentos como uma evolução das emoções pois pressupõe necessariamente um juízo sobre estas, o que se traduz num conjunto de auto percepções que temos sobre o nosso organismo quando este é perturbado de alguma forma pelas emoções. Ou seja, quando sofremos um estímulo diferente do habitual, inicialmente e de uma forma inconsciente, existe uma emoção, e posteriormente quando fizermos o juízo sobre essa reação surge o sentimento.

Salovey e Mayer (1990), no seu primeiro estudo sobre IE, definiram genericamente as emoções como “um conjunto organizado de respostas a uma ação interna ou externa, que terão um significado positivo ou negativo para o indivíduo” (p.186)¹².

Damáσιο (2011) dá-nos um importante complemento pois considera-as como um conjunto de respostas, que são produzidas quando o cérebro recebe um estímulo que é diferente do habitual, havendo emoções primárias, secundárias e de fundo¹³, que se constituem como um sinal de alerta fundamental para a vida equilibrada do ser humano, englobando assim um tipo de regulação relacionada com reações fisiológicas que são necessárias aos indivíduos, a fim de manterem estável o seu estado interno.

2.3. Abordagens teóricas

Apesar de muitos investigadores usarem o termo IE como se fosse um único constructo, há de facto diferentes abordagens que levam a diferentes entendimentos do conceito (Martins, 2012). Neste secção, optamos por abordar duas das principais essencialmente pelo seu relevo científico e popular.

2.3.1. Modelo das capacidades

No âmbito académico ou científico temos os modelos centrados nas capacidades¹⁴, onde se parte de uma conceptualização que confere um carácter cognitivo à IE perspectivando-a como um conjunto de capacidades especializadas no processamento da informação emocional.

Salovey e Mayer (1990) definiram inicialmente a IE como “a capacidade de monitorizar sentimentos e emoções (em nós e nas outras pessoas), de os saber identificar e diferenciar, de forma a usar essa informação para orientar o pensamento e ação” (p.189), argumentando que a IE podia ser vista como um conjunto inter-relacionado de capacidades, que as pessoas usavam para atingir determinadas metas na vida, e que em geral eram distintas do QI, como a capacidade de perceber, compreender, usar e gerir emoções.

¹² Mais tarde, Mayer, Salovey e Caruso (2004b, p.250), complementaram a sua definição inicial, indicando que: (a) todos os tipos de emoções (raiva, medo, etc) partilham certas características essenciais que são de base biológica, (b) emoções mais simples podem-se combinar para formar emoções mais complexas, (c) as emoções podem ser reguladas, mas não completamente alteradas, (d) podem ter uma finalidade funcional de sinalização e mudança nas relações pessoais e nos seus ambientes (incluindo outras pessoas), e por fim (e) as emoções e cognições representam diferentes funções na mente.

¹³ Ekamn (2003) apresentou um conjunto de emoções universais (primárias) que estão sempre presentes no ser humano independentemente da cultura, como a alegria, tristeza, medo, surpresa, sendo que todas as outras se desencadeiam mediante a conjugação destas.

¹⁴ Alguns autores caracterizam este modelo como de ‘aptidão’ ou das ‘habilidades’, contudo neste trabalho foi seguido o racional proposto por Silva et. al. (2010, p.625) de designação de ‘Modelo das capacidades’.

Após a grande popularização do conceito por Goleman (1995), Mayer e Salovey (1997) repensaram e clarificaram o seu conceito inicial da IE dando-lhe uma melhor definição e uma forma de medição no artigo intitulado ‘*What is Emotional Intelligence?*’ que despertou o interesse da comunidade académica e científica, redefinindo o conceito da IE como: a capacidade de perceber e expressar emoções e sentimentos, de compreender como estas se devem usar e regular, de forma a gerar crescimento emocional e intelectual, definindo quatro dimensões de análise¹⁵: (a) percepção e identificação emocional; (b) facilitação emocional do pensamento; (c) compreensão e análise da emoção; e (d) gestão das emoções, em nós próprios e nos outros.

Esta definição procura verificar se a IE é ou não uma verdadeira forma de inteligência autónoma, focalizando-se apenas nas capacidades mentais ou cognitivas, e como tal, não pretende estar diretamente relacionada com o desempenho pessoal ou profissional (apesar de o poderem influenciar¹⁶), mas sim com o pensamento, o raciocínio e o processamento da informação, e como tal, “o conceito engloba capacidades e faculdades mentais, que são distintas de traços de personalidade inerentes a outras abordagens da IE” (Mayer, Salovey e Caruso, 2008, p.508).

Davies, Stankov e Roberts (1998) apoiando-se em análises fatoriais efetuadas a diversas medidas de IE, concluíram que estas incidiam, essencialmente, em quatro dimensões distintas¹⁷: (a) avaliação e expressão das próprias emoções; (b) avaliação e reconhecimento das emoções nos outros; (c) regulação das emoções do próprio; e (d) utilização das emoções para facilitar o pensamento. Estas dimensões “reificam a IE como um constructo multidimensional que remete para a aptidão do indivíduo para compreender as suas emoções e as emoções dos demais, efetuar a regulação das suas emoções e direcioná-las para a facilitação de condutas comportamentais produtivas” (Rodrigues, Rebelo e Coelho, 2011, p.195), possuindo um elevado grau de convergência com a conceção de Mayer e Salovey (1997), o que levou Wong e Law (2002) a adotar estas dimensões para a criação do seu modelo de medição da IE¹⁸ que utilizamos neste estudo.

¹⁵ Cfr. dimensões explicadas com mais pormenor no Apêndice B – Dimensões da inteligência emocional, segundo Mayer e Salovey (1997).

¹⁶ Estas aptidões detêm um papel fundamental na facilitação do pensamento e otimização do desempenho do indivíduo, contribuindo para o seu desenvolvimento emocional e intelectual (Mayer e Salovey, 1997).

¹⁷ Cfr. dimensões explicadas com mais pormenor no Apêndice C – Dimensões da inteligência emocional, segundo Davies et. al.(1998).

¹⁸ Wong and Law Emotional Intelligence Scale (WLEIS), desenvolvida por Wong e Law (2002).

2.3.2. Modelo de Daniel Goleman

Inserida numa conceção dos modelos mistos¹⁹, a versão mais popularizada da IE é possivelmente a preconizada por Daniel Goleman (Furnham, 2006), que entende que a IE se relaciona com capacidades diferentes, mas complementares da inteligência puramente cognitiva/académica medida pelo QI, assumindo que existem características não intelectuais que podem contribuir para o desempenho²⁰.

Goleman (1999) definiu a IE como “a capacidade de reconhecer os nossos sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos e de gerirmos bem as emoções em nós e nas nossas relações” (p.323)²¹. Posteriormente, Goleman et. al. (2002) redefiniram este modelo, incorporando dezoito competências emocionais²² que se inserem em quatro grandes domínios: (a) autoconsciência; (b) autogestão; (c) consciência social; e (d) gestão das relações.

Estes apoiam-se na ideia de que em contexto organizacional, a IE constitui uma característica inerente à personalidade dos líderes eficazes, a qual influencia, o exercício da liderança (Goleman et. al., 2002), dado que, para se obter êxito profissional, especialmente nas funções em que a liderança tem de ser exercida, as competências emocionais são essenciais e constituem uma vantagem competitiva, afirmando que a “IE é a condição *sine qua non* da liderança” (Goleman, 1998, p.82).

Rodrigues et. al. (2011) refere-se a este modelo misto como uma abordagem assente mais em características personalísticas do que na esfera das cognições, que inclui disposições individuais pertencentes ao domínio da personalidade, do afeto, mas também aspetos cognitivos e motivacionais que são responsáveis pela perceção, assimilação, compreensão e gestão das emoções, processos que contribuem para o funcionamento adaptativo do sujeito perante as exigências do meio envolvente.

¹⁹ Por terem uma conceção mais ampla, incluindo competências sociais, emocionais e traços de temperamento, sobrepondo-se a áreas como a personalidade e a motivação (Mayer e Ciarrochi, 2006).

²⁰ Incluindo a motivação para a realização de tarefas, autoeficácia, empatia, compreensão do impacto do comportamento de uma pessoa nas emoções das outras pessoas e a habilidade para regular os seus sentimentos (Goleman, 1999).

²¹ No entanto, várias foram as alterações feitas desde o modelo inicial desenvolvido em 1995 em resposta às diversas críticas a que tem sido sujeito.

²² Segundo o autor, a “competência emocional é uma capacidade apreendida baseada na IE, que resulta num desempenho extraordinário no trabalho” (Goleman, 1999, p.33).

2.3.3. Críticas

Apesar do constructo da IE contar com duas décadas de investigação, Zeidner, Roberts e Matthews (2008) referem que ainda existe pouco consenso relativamente à forma como esta deve ser conceptualizada e definida, assim como deve ser avaliada e medida.

Embora a IE tenha sido concebida, originalmente, como um conjunto de capacidades que poderiam ajudar a resolver problemas emocionais de forma eficaz (Salovey e Mayer, 1990), este constructo foi abraçado pela literatura popular e alargado a uma panóplia de atributos positivos que foram assumidos como sendo mais importantes do que os próprios estudos científicos existentes poderiam apoiar (Brackett, Rivers e Salovey, 2011).

Como nos refere Martins (2012), após a publicação em 1995 do livro de Daniel Goleman premiado pela New York Times, ‘*Emotional Intelligence*’, o conceito da IE ganhou interesse à escala global, tornando-se um conceito da moda, dentro e principalmente fora do domínio científico sendo apontado como a solução para todos os problemas, seja nas escolas (e.g. realização), nas organizações (e.g. liderança) ou mesmo na sociedade em geral (e.g. criminalidade).

No entanto, apesar da aparente importância das afirmações anteriores enunciadas sobre a IE, Matthews et. al. (2004) referem que a investigação científica em busca de um constructo claramente identificado ainda é insuficiente, o que se traduz numa multiplicidade de qualidades abrangidas pelo conceito de IE que faz com que algumas abordagens tenham pouca substância empírica²³.

Temos como exemplos²⁴ a conceção da IE por Bar-On (1997), como uma complexa interação entre qualidades das emoções, humor, personalidade e orientação social tanto para situações inter ou intra-pessoais, ou surge-nos também a conceção de Goleman (1995), que

²³ Sobre este aspeto, Matthews et. al. (2004) apontam alguns pontos que consideram divergentes com algumas das abordagens da IE, nomeadamente: (a) existência de várias definições diferentes e conflituantes, com diferentes graus de coerência interna, (b) validade preditiva de alguns constructos é limitada, assim como a falta de convergência entre testes de auto-relato e de capacidades, (c) sobreposição considerável com constructos de personalidade como o *Big-Five* ou mesmo a empatia, autoestima e otimismo, (d) falta de consenso se os testes de capacidade medem a inteligência e dificuldade em estabelecer critérios para esta, (e) a separação entre sistemas emocionais e cognitivos, cada um com a sua própria inteligência é confusa e gera conflitos na sua base teórica, (f) apesar da IE se poder correlacionar com sistemas de *coping*, não se deve afirmar que a IE prediz *coping* adaptativo, (g) os estudos realizados fornecem pouco suporte científico para afirmar que a IE é fortemente preditiva de melhores resultados em contextos organizacionais.

²⁴ De forma a conseguirmos fazer uma análise mais direcionada, não se abordam alguns modelos, como por exemplo o de Petrides e Furnham (2000), por estes não serem muito populares entre a literatura da IE, sendo considerada uma versão incompleta dos modelos mistos, na medida em que descrevem a IE como sendo um conjunto de auto-percepções emocionais localizadas nos níveis mais baixos da hierarquia da personalidade (Rego e Fernandes, 2005).

apesar de ter tido o mérito de colocar o conceito atraente ao público, foi alvo de várias críticas, nomeadamente: (a) porque a definição de IE que apresenta, refere-se a qualquer característica positiva de personalidade que não contenha componentes cognitivas, porém não demonstra em que medida a IE se distingue da personalidade (Zeidner, Matthews e Roberts, 2004); (b) elencou um conjunto de competências, que são consideradas fulcrais para o sucesso no trabalho, contudo a forma como as apresentou é confusa e ambígua²⁵, fazendo com que a sua inclusão na IE confunda mais do que esclarece o conceito, tornando a sua aplicabilidade no contexto laboral ainda mais questionável (Zeidner et. al., 2004); (c) defendeu que a função principal dos líderes é fazer as pessoas sentirem-se felizes, negligenciando todos os outros aspetos relacionados com os objetivos organizacionais a alcançar pelo líder na organização (Locke, 2005); e (d) defendeu a ideia de que o comportamento humano é modificável e que a fórmula que apresentou funciona sempre para todos os grupos, sendo os benefícios da utilização da IE imediatos, utilizando para tal histórias de sucesso (Furnham, 2006).

Em suma, a sua popularidade foi baseada em alegações extraordinárias pois referiu que o sucesso e a produtividade devem ser atribuídos à sua conceção de IE, enumerando uma lista de princípios para o alcançar, mas focou-se apenas na pessoa e não no grupo/organização, porém estas afirmações têm pouco fundamento científico, atendendo a que não há dados empíricos que suportem o nexo de causalidade entre a IE e esses seus supostos efeitos positivos²⁶ (Matthews et. al., 2004; Zeidner et. al., 2008; Antonakis, Ashkanasy e Dasborough, 2009; Mayer et. al., 2008).

Estas críticas são também na sua maioria transversais a outros autores e a outros modelos, já que atribuem erradamente, qualidades exageradas sobre a utilidade na aplicação da IE, devendo estas aplicações basearem-se numa investigação sustentada em princípios de cientificidade, devendo-se pois, rejeitar correlações infundadas e exageradas sobre as suas possíveis vantagens (Mayer et. al., 2008). Pelo que, verificamos que a relevância da IE depende da sua capacidade em se constituir como um constructo psicológico distinto e independente, e como tal, autores como Zeidner et. al. (2004) e Fernández-Berrocal e Extremera (2006), consideram o modelo das capacidades como o mais aceite, por (a) ter uma

²⁵ A este respeito, cfr. Apêndice D – Modelo conceptual da inteligência emocional, com base no modelo elaborado por Martins (2012).

²⁶ Landy (2005) refere que o principal obstáculo é ter os dados do seu estudo sob a tutela do Hay Group e estes não se encontrarem acessíveis para serem alvo de análises independentes.

base teórica forte e bem fundamentada; (b) pela sua sistemática avaliação de suporte empírico; e (c) pelo seu método de medida²⁷.

É portanto no modelo das capacidades, que o nosso trabalho vai ter mais suporte, porque se entende também que as capacidades podem ser vistas como uma forma de desenvolvimento de competências²⁸ (Martins, 2012), podendo este modelo oferecer uma estrutura teórica mais sólida para desenvolvimento de competências de liderança (Lopes e Salovey, 2008) e conseqüentemente potencialidades se aplicada no contexto do Exercício de Comando de um Destacamento da GNR.

2.4. A mensuração do constructo

Este último ponto leva-nos às várias formas de se medir o constructo baseado nos vários modelos de IE apresentados, assim como às suas vantagens/desvantagens.

A mensuração do constructo da IE divide-se essencialmente em dois tipos: (a) medidas de desempenho/capacidade, e (b) medidas de auto-relato ou de traço, que se consubstanciam em vários instrumentos, que se encontram elencados no Quadro nº 1²⁹.

Várias têm sido as investigações para tentar descobrir que tipo de instrumento se deve utilizar para medir a IE, todavia identificar o instrumento ideal não tem sido tarefa fácil pois apesar de existir alguma convergência entre os investigadores acerca do que é a inteligência emocional, há todavia, menos consenso acerca de qual o melhor método para medi-la (Fineman, 2004; Antonakis et. al., 2009). Ainda assim, entre os dois tipos de medidas, Zeidner et. al. (2004), referem que Mayer, Salovey e Caruso (2002) fizeram um progresso real no desenvolvimento de uma escala com confiança e alguma validade preditiva³⁰, o *Mayer, Salovey & Caruso Emotional Intelligence Test* (MSCEIT), e da mesma opinião partilham diversos autores que defendem que o MSCEIT é o tipo de medida que cientificamente se deve utilizar para medir a IE³¹, contudo este acarreta alguns problemas de

²⁷ No entanto, a forma como se avalia o desempenho acarreta alguns problemas, pois é difícil determinar, objetivamente quais são as respostas mais corretas perante certos estímulos emocionais (Zeidner et. al., 2004).

²⁸ Sobre o desenvolvimento de competências emocionais, cfr. Apêndice D – Modelo conceptual da inteligência emocional (Martins, 2012).

²⁹ Estes instrumentos de medida não se correlacionam diretamente com o tipo de modelo adotado pelos seus autores, como por exemplo a WLEIS que utiliza na sua base de conceção o modelo das capacidades e é do tipo de medida de auto-relato.

³⁰ Contudo, referem que ainda há questões conceptuais, psicométricas e teóricas importantes a serem resolvidas antes dos testes de capacidade poderem ser usados como auxiliares para a tomada de decisão sobre os indivíduos em áreas ocupacionais, educacionais e clínicas (Zeidner et. al., 2004).

³¹ De acordo com Lopes e Salovey (2008), diversos estudos indicam que os resultados obtidos no MSCEIT estão associados com a qualidade das relações sociais e interação interpessoal, e obteve bons resultados quando comparado com medidas de personalidade ou indicadores de QI, o que evidencia ser o instrumento mais consistente de mensuração da IE. McEnrue e Groves (2006), investigaram quatro instrumentos de IE (MSCEIT,

aplicação como sendo: (a) o seu custo de aquisição/aplicação; (b) a sua extensa dimensão e dificuldade de aplicação; (c) não existência da versão portuguesa *on-line* para adaptação e estudo na população portuguesa (Monteiro, 2009; Coelho, 2009; Moura, 2011)³².

Como tal, as escalas de auto-relato constituem-se como um tipo de medidas por vezes mais atrativas, nomeadamente: (a) porque são menos dispendiosas; (b) mais rápidas e mais fáceis de aplicar que as medidas de desempenho/capacidade; (c) permitem recolher respostas de um maior número de inquiridos, no entanto são geralmente criticadas por: (a) se basearem no entendimento que as pessoas têm das suas emoções, podendo as respostas ser facilmente suscetíveis a enviesamentos e passíveis de manipulação por parte dos inquiridos; (b) devido aos efeitos de deseabilidade social; (c) devido à incapacidade dos inquiridos não saberem como efetivamente são em determinada tarefa³³ ou mesmo com quem se devem comparar para se autoavaliarem corretamente. (Zeidner et. al., 2004, Brackett et. al., 2011).

É também considerado e definido por alguns autores como Mayer et. al. (2000), a existência do método dos informadores a 360°, onde se é solicitado a observadores para avaliar determinado indivíduo. Esta via tem como vantagem evitar enviesamentos dos inquiridos de auto-relato, contudo comporta alguns riscos como o facto de ser apenas válida para comportamentos observáveis, referindo-se inclusive que pode acabar por medir apenas a reputação de uma pessoa, e não o que ela é efetivamente.

Portanto, e porque como nos refere Antonakis e Dietz (2011), o mais importante é a forma como o tipo de medida é operacionalizada e aquilo que ela prediz, e não propriamente o seu nome, optou-se por elaborar um quadro comparativo dos instrumentos associados aos vários investigadores de IE (assim como a sua conceptualização da IE que acaba por se encontrar elencada na estrutura do instrumento), relacionando-os com o tipo de medida adotada, e com a sua validade decorrente dos vários estudos analisados. Este Quadro nº 1 foi elaborado com base no estudo de Pérez et. al., (2005), tendo-se adaptado o mesmo nas suas dimensões³⁴ e atualizado os restantes campos consoante a revisão da literatura em todos os instrumentos considerados mais relevantes. Foi também usada a conceção de Martins (2012)

ECI-2, EQ-i, EIQ) e concluíram o MSCEIT, apesar das limitações, é aquele que possui melhores características psicométricas comparativamente aos demais.

³² Cfr. Martins (2012, p.44-48) para um estudo mais aprofundado dos problemas com este tipo de medida.

³³ Alguns estudos mostram que as pessoas raramente têm consciência das suas capacidades (Mayer, et al, 2004; Zeidner et al, 2008) e que as capacidades que acreditam possuir podem não se correlacionar com a IE medida por medidas de desempenho/capacidade (Brackett e Mayer, 2003).

³⁴ De fora ficaram aspetos como a confiança interna e respetivo α de Cronbach ou a validade incremental, por se entender ser uma análise demasiado extensa para o estudo em questão, no entanto foram aspetos a ter em conta na escolha do instrumento e que podem ser consultados em pormenor nas obras em questão.

na atribuição de conceitos nos tipos de medida, e o seu estudo serviu de base para completar, dentro do possível, os tipos de validade dos instrumentos.

Quadro nº 1 – Quadro comparativo dos tipos de instrumentos de medida da IE.

| Tipo de medida | Instrumento/Autores | Validade preditiva | Validade convergente/divergente | Estrutura |
|---------------------------------|--|--|--|---|
| Desempenho ou Capacidade | MSCEIT , <i>Mayer Salovey & Caruso Emotional Intelligence Test</i> ; Mayer, Salovey, Caruso (2002) | Bem-estar; Desempenho e estilo de liderança transformacional (Goudarzi, 2011) | - Convergência entre o consenso geral e o de especialistas; - Baixas correlações com medidas de traço de IE. - Validade divergente com traços de personalidade (Muniz e Primi, 2008; Monteiro, 2009) | 4 fatores com 141 itens: Percepção e identificação emocional; Facilitação emocional do pensamento; Compreensão e análise da emoção; Gestão das emoções; |
| | TMMS , <i>Trait Meta Mood Scale</i> ; Salovey, Mayer, Goldman, Turvey e Palfai (1995) | Depressão, humor, orientações para objetivos | - Correlações moderadas com o <i>Big-Five</i> . | 3 fatores com 48 itens: Atenção às emoções; Clareza de sentimentos; Reparação emocional; |
| Auto-Relato ou Medidas de traço | EQ-i , <i>Emotional Quotient Inventory</i> ; Bar-On (1997) | Perfil afetivo e social, saúde mental, coping, trabalho e satisfação conjugal | - Correlações altas a moderadas com o <i>Big-Five</i> . | 5 fatores com 133 ou 51 itens: Capacidades interpessoais; Capacidades intrapessoais; Adaptabilidade; Gestão de Stress; Humor geral; |
| | SEIS , <i>Schutte Emotional Intelligence Scales</i> ; Schutte et. al. (1998) | Apoio social, vida e satisfação conjugal, depressão, desempenho em tarefas cognitivas | - Correlações altas a moderadas com o <i>Big-Five</i> . | 3 ou 4 fatores com 33 itens: Avaliação das emoções nos outros; Regulação emocional; Utilização das emoções; |
| | ECI , <i>Emotional Competence Inventory</i> ; Boyatzis, Goleman e Rhee (2000) | Correlações moderadas com estilos de gestão e clima organizacional. Baixas correlações com sucesso na carreira | - Correlação com Neuroticismo e Extroversão; (Woyciekoski, 2006); - Não se correlaciona com o pensamento crítico e raciocínio analítico. | 4 fatores divididos em 18 competências e 73 itens: Autoconsciência; Autogestão; Consciência Social; Gestão das relações; |
| | TEIQue , <i>Trait Emotional Intelligence Questionnaire</i> ; Petrides e Furnham (2000) | Saúde mental (depressão, personalidade, desordens funcionais de atitudes), estilos de coping adaptativo, stress no trabalho, compromisso organizacional. | - Correlações altas com <i>Giant Three</i> e <i>Big-Five</i> . | 4 fatores divididos em 15 subescalas com 153 ou 30 itens: Bom comportamento; Auto Controlo; Emotividade; Sociabilidade; |
| | WLEIS , <i>Wong e Law Emotional Intelligence Scale</i> ; Wong e Law (2002) | Desempenho e satisfação profissional, compromisso organizacional (Joseph e Newman, 2010a) | - Pequenas correlações negativas com o QI. - Dimensões distintas do <i>Big-Five</i> (Law, Wong e Song, 2004, Joseph e Newman, 2010b). | 4 fatores com 16 itens: Avaliação das próprias emoções; Avaliação das emoções dos outros; Uso das emoções; Regulação das emoções; |

Fonte: Adaptado de Pérez et. al. (2005); Martins (2012).

Capítulo 3

O Exercício de Comando

3.1. Introdução

A última parte da revisão da literatura é consubstanciada neste capítulo e tem como objetivos, (a) caracterizar o que é o exercício de comando no contexto militar, nomeadamente num Destacamento da GNR, (b) verificar a sua relação com a liderança e com a IE, e (c) enunciar a forma que se adotou para medir este constructo.

Por fim, é feita uma síntese dos dois capítulos da revisão da literatura.

3.2. O exercício de comando

Para se conceptualizar o termo ‘exercício de comando’, temos que nos socorrer tanto da sua classificação por via do diploma legal³⁵, onde se define ‘comando’ como o “exercício da autoridade que é conferida a um militar para dirigir, coordenar e controlar comandos, unidades, estabelecimentos, subunidades e forças constituídas” (Cfr. nº1 do art.º41 do EMGNR), nos quais se enquadram os Destacamentos do CTer de Lisboa, analisados neste trabalho³⁶, como também, por via de uma análise da literatura onde se entende que o ato de Comandar³⁷ deve estar associado à capacidade de decidir e atribuir recursos para o cumprimento dos objetivos organizacionais, assim como, o de conseguir influenciar coletivamente os subordinados a cumprirem a missão, constituindo-se pois, a liderança como um requisito do papel de Comandante³⁸, determinado apenas pela capacidade de influenciar os outros sem recurso à autoridade investida (Rosinha, 2009).

Este exercício de autoridade, conferido pelas leis e regulamentos, é “acompanhado da correspondente responsabilidade, que não é delegável, sendo o Comandante o único

³⁵ Que para a GNR se encontra definido no Decreto-Lei nº297/2009 de 14 de Outubro, que aprova o Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana (EMGNR).

³⁶ Cfr. Apêndice E – Orgânica dos destacamentos de um CTer da GNR.

³⁷ Cfr. Apêndice F – Componentes do Comando.

³⁸ É comumente utilizado na literatura o conceito de ‘gestor’, contudo este não é abordado neste trabalho, pois partilha-se da opinião de que “é mais apropriado dizer que as funções de gestão são típicas das organizações civis e que o Comando se encontra no meio militar” (Rosinha, 2009, p.96), sendo que o “Comandante distingue-se de um gestor pelo facto de ter o compromisso de cuidar do bem-estar dos subordinados, ter a capacidade para aplicar a justiça de acordo com os regulamentos militares e a força” (Rouco, 2012, p.368).

responsável, em todas as circunstâncias, pela forma como as forças, unidades subordinadas ou equivalentes cumprem as missões atribuídas” (Cfr. nº2 do art.º41º do EMGNR), o que realça de especial importância, sobretudo a forma de comandar, pois esta não vem definida em nenhuma lei ou regulamento, cabendo ao Comandante³⁹ “influenciar para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades, metas e objetivos” (Vieira, 2002, p.11).

3.3. A liderança

A liderança insere-se então no exercício de comando, como uma forma de complemento deste pois “para que um comandante seja bem-sucedido tem que ter um conjunto de qualidades mentais (intelectuais), morais (carácter) e físicas (temperamento), na qual a base do comando assenta na liderança, complementada por outros atributos tais como o conhecimento profissional, a integridade e o exemplo baseados nos valores e os padrões organizacionais” (Rouco, 2012, p.37). Assim, importa por um lado perceber e caracterizar a liderança de forma a relaciona-la com o constructo da IE, bem como compreender a sua forma de medição enquadrando-se no contexto de um Destacamento.

Vimos então que a liderança é uma das componentes fundamentais no exercício de comando⁴⁰, e assim, cabe-nos perceber antes de mais o que se entende por liderança, pois como refere Bass (1985), muitas são as definições e pouco é o consenso relativamente aquela mais correta, ainda assim, apoiamo-nos no conceito de Yukl (1998), pois no nosso entender, esta transmite uma visão conceptual bastante abrangente, referindo-se à liderança como “um processo através do qual um membro de um grupo ou organização influencia a interpretação dos eventos pelos restantes membros, a escolha dos objetivos e estratégias, a organização das atividades de trabalho, a motivação das pessoas para alcançar os objetivos, a manutenção das relações de cooperação, o desenvolvimento das competências e confiança pelos membros, e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização” (p.5).

Numa visão mais direcionada para o contexto militar que serve de substrato neste estudo, Rouco (2012), decorrente da sua investigação voltada para o desenvolvimento de

³⁹ De acordo com a nossa amostra, podem assumir estas funções, nomeadamente os militares das Armas segundo a al. a) do artº47º do EMGNR, e concretamente os Oficiais do posto de Capitão, Tenente e Alferes segundo o nº1 do artº201º nas alíneas f) e g) respetivamente, na assunção de funções de Comandante de Destacamento e Sub-Destacamento.

⁴⁰ Apesar de apenas ser exercida quando se estabelecem relações interpessoais entre o comandante e o subordinado e quando lhe é reconhecida a autoridade informal (Rouco, 2012).

competências de liderança em contexto militar, define-a como “o processo de influenciar, para além da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das metas e objetivos que superem o expectável ou exigido pela função acompanhado pela motivação” (p.114).

Para este estudo, apesar da pertinência da abordagem às várias teorias, modelos de investigação e visões sobre a liderança, optou-se apenas por contextualizar os estilos de liderança mais estudados pelos especialistas, de forma a termos um contexto para fazer o relacionamento da liderança com a IE e daí, partirmos para uma enumeração das competências associadas à liderança que são preditoras de desempenhos superiores no exercício de comando.

3.3.1. Dos estilos de liderança à inteligência emocional

Avolio e Bass (2004), classificam os estilos de liderança do menos efetivo, a gestão *laissez-faire*, para o mais efetivo, a liderança transacional e transformacional.

Apoiado neste estudo, Lopes e Salovey (2008), resumem estes estilos de liderança como a: (a) gestão *laissez-faire* que equivale a uma ausência de liderança; (b) a liderança transacional que se relaciona com a influência exercida nos colaboradores através da atribuição de recompensas em troca da sua obediência, cabendo ao líder reconhecer as necessidades e desejos dos seus colaboradores de forma a esclarece-los e elucida-los como as podem satisfazer, em troca do desempenho nas suas funções, e por fim; (c) a liderança transformacional que envolve a capacidade de motivar e inspirar os colaboradores a ir para além das obrigações contratuais, obtendo desempenhos excecionais, alcançando para isso todo o potencial dos colaboradores.

Ainda assim, e apesar destas diferenças conceituais, Rosinha (2009) e Rouco, Sarmiento e Rosinha (2011), referem que os melhores comandantes possuem ambas as características, descrevendo estes dois processos como complementares para se obter o sucesso organizacional⁴¹.

Esta análise sobre a eficácia do exercício de comando na obtenção do sucesso organizacional, é a ponte que nos leva à IE, pois este tema já foi abordado por vários autores como é o caso de George (2000), que refere que as emoções desempenham um papel central no processo de liderança e que, especificamente a IE contribui para a eficácia da liderança organizacional. Em termos específicos no contexto militar, temos também o estudo do Major

⁴¹ Cfr. Apêndice G – Ciclo do gestor e do líder nas organizações.

Abrahams (2007), que refere que “um líder com fraca capacidade de IE pode levar uma unidade a ter pouca eficiência” (p.89) ou Coelho (2009) que aponta também para a inclusão da IE como potencialidade do processo de liderança.

Lopes e Salovey (2008), partilham desta opinião e argumentam que as capacidades emocionais facilitam e contribuem para a maior parte das capacidades descritas nas visões da liderança transacional e transformacional, em concreto, as capacidades emocionais podem ajudar os líderes a compreender as motivações e preocupações dos outros, ajudando-os a fazer uma análise eficaz das situações, a tomar decisões, a comunicar e a influenciar.

Antonakis et. al. (2009), também estudaram o fundamento que têm as emoções na liderança, e a necessidade dos líderes estarem atentos e tentarem gerir as suas emoções e as dos seus colaboradores, destacando o estudo de Mayer et. al. (2008) sobre IE como uma construção viável e importante para o futuro da investigação.

Goleman et. al. (2002) vão mais longe ao mencionarem que “em todos os grupos humanos, os líderes têm o poder máximo de dirigir as emoções de todos” (p.25), e que o papel emocional do líder é aquele que vem em primeiro lugar, sendo este o primeiro ato da liderança e, ao mesmo tempo, o mais importante, pois segundo estes, a IE é um elemento que distingue os melhores líderes dos restantes, não só em coisas tangíveis, como os lucros ou a capacidade para reter as pessoas mais talentosas, como também em aspetos não mensuráveis como o ânimo, a motivação e o empenho.

Em suma, e partilhando da opinião de Rego e Fernandes (2005), fazendo alusão à evidência teórica e empírica da literatura analisada, “os líderes emocionalmente mais inteligentes tendem a ser mais eficazes na consecução dos objetivos do grupo/organização, assim como na satisfação e realização pessoal dos seguidores, diferentes situações de liderança requerem diferentes combinações de competências emocionais, e os efeitos positivos que têm vindo a ser apontados à liderança transformacional podem ser explicados, em medida considerável, pelas competências emocionais que os líderes denotam” (p.5).

3.4. A mensuração do constructo

Para tentarmos operacionalizar a mensuração do exercício de comando no contexto de um Destacamento da GNR, temos que saber, antes de mais, as necessidades inerentes às funções do exercício de comando de um Cmdt de Destacamento.

Para tal, socorremo-nos da via legal através do RGSGNR, onde no seu nº1 do art.º14º, se encontra elencado que o Cmdt deve ter um mútuo conhecimento dos seus subordinados, e deve guiar o seu Comando pelo exemplo e ação de forma a garantir a proficiência e o

espírito de corpo no seu Destacamento. Ainda pela via legal, no nº 3 do mesmo artigo, podemos extrapolar em pormenor as várias competências inerentes ao exercício de comando que encontram elencadas em pormenor no Apêndice I – Competências inerentes à função de Cmdt de Destacamento, mas que versam essencialmente sobre: (a) competências funcionais no domínio do trabalho, atividades e tarefas, (b) competências organizacionais no domínio da gestão, e (c) competências sociais no domínio das relações com os outros. De fora, verificamos que se encontram as competências pessoais/cognitivas no domínio de si próprio, pois estas acabam por ser transversais a todo o exercício de comando, encontrando-se em permanência neste.

Deste aspeto, decorre então a necessidade de saber ‘quais são as competências inerentes às funções que um Comandante de Destacamento executa e o podem levar à obtenção de desempenhos superiores?’.

3.4.1. Da obtenção de desempenhos superiores, aos fatores critério

Para obtermos resposta à pergunta anterior, e porque ainda não há estudos publicados sobre este contexto em concreto, escolhemos como suporte teórico, um modelo de competências de liderança que englobe as competências necessárias para se obter desempenhos superiores no exercício de comando em contexto militar pela natureza da missão da própria GNR, assim como na ideia de Bass (1985) que nos referiu existirem três ‘fatores critério’ que podem ser associados à ação de comando: (a) eficácia dos líderes, (b) satisfação dos subordinados e (c) esforço extraordinário.

Temos então que, para se conseguir obter desempenhos superiores no exercício de comando, é necessário, antes de mais, identificar e elencar um conjunto de competências consideradas nucleares para um Comandante possuir. Como tal, apoiamo-nos no estudo de Rouco (2012) onde foram analisados vários modelos de competências de liderança e se definiram quais as variáveis das competências como predictoras de desempenhos superiores e alta motivação, as quais incluem traços de personalidade, conhecimento, aptidões, atitudes e comportamentos⁴².

Depois de analisados vários modelos de liderança em organizações quer civis quer militares⁴³, Rouco (2012) verificou que a “a base para qualquer modelo de competências de liderança assenta nos valores, ética e cultura organizacional, em que os líderes têm que

⁴² Cfr. dimensões do modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança no Apêndice H – Dimensões do modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança.

⁴³ Nas quais se incluem “competências emocionais” (Rouco, 2012, p.158).

conseguir orientar os comportamentos dos seguidores para obter altos padrões organizacionais” sendo que, independentemente da organização “os valores e atributos devem ser os mesmos para todos os líderes, independentemente da sua posição⁴⁴” (p.174), o que nos permite fazer uma extrapolação deste modelo de competências de liderança para o contexto do Comando de um Destacamento da GNR, e no caso concreto os do CTer Lisboa.

Fazendo uma aproximação do seu estudo às funções de Comandante de Destacamento, podemos ainda referir que este deve ter “competências elevadas para operar em ambientes complexos, tais como a resolução de problemas, a habilidade para distinguir entre os elementos em conflito que afetam o ambiente da organização e a capacidade para integrar os elementos de oposição na direção dos objetivos” (p.174), o que nos leva à anterior tese defendida de que os melhores Comandantes devem possuir ambas as características inerentes à liderança transacional e transformacional pois conforme nos refere Rouco et. al. (2011), os indivíduos devem ser consciencializados “para desempenhar os dois papéis, umas vezes em ciclos de gestão e noutras em ciclos de liderança” (p.42), ajustando segundo a perspetiva transacional as expectativas sobre o desempenho e estabelecendo um nível de confiança mínimo, e sobre a perspetiva transformacional motivando os subordinados a aceitar os desafios e terem desempenhos acima das realizações previstas com níveis de satisfação elevados.

Em suma, a gestão procura produzir previsibilidade, ordem e estabilidade, e a liderança procura produzir mudanças organizacionais através da motivação e inspiração de pessoas (Rouco et. al., 2011).

Ainda assim, esta conceptualização das competências necessárias ao exercício de comando na obtenção de desempenhos superiores, deve ser no nosso entender, complementada com a visão de Bass (1985), que defende que a eficácia do líder deve ser avaliada consoante a motivação dos militares e a sua capacidade de organização.

A satisfação dos militares será então avaliada conforme os estilos de liderança, que são utilizados pelo líder para melhor cumprir os objetivos propostos, e o líder, deverá ser ou não capaz de motivar os subordinados para o sucesso, fazendo com que façam mais do que aquilo que lhes é exigido, acabando por superar as expectativas inicialmente definidas, o que caracterizará o esforço extraordinário dos militares sob o seu comando. Posto isto, vimos

⁴⁴ Embora “possa haver uma maior consciencialização com a experiência adquirida em funções de maior responsabilidade” (Rouco, 2012, p.174) o que pode levar a algum enviesamento sobre quais as competências mais importantes para um Comandante de Destacamento, contudo até ao momento não foi feito nenhum estudo para apurar estas mesmas competências dado o contexto em questão.

então como um complemento útil na medição do exercício de comando incluir três dimensões baseadas nos estudos de Bass (1985) relativas ao esforço extraordinário, satisfação e eficácia dos militares.

Por fim, resta-nos então verificar quais as competências que são inerentes à função de Comandante de Destacamento e apurar se estas são ou não enquadráveis nas dimensões associadas ao modelo de gestão de competências de Rouco (2012), assim como, verificar o tipo e domínio destas que se encontram elencadas no Apêndice I – Competências inerentes à função de Cmdt de Destacamento.

3.5. Síntese dos capítulos teóricos

Da revisão da literatura, foi-nos permitido retirar as seguintes considerações quanto ao capítulo 2: (a) podemos assumir a IE como um conjunto de capacidades que podem ajudar a resolver problemas emocionais de forma eficaz; (b) o modelo das capacidades, baseado nos estudos de Mayer e Salovey (1997) é aquele que apresenta mais suporte científico como base de construção de um instrumento de medida; (c) que estes dividem-se essencialmente em medidas de desempenho ou medidas de auto-relato, sendo a primeira aquela que reúne mais unanimidade no meio científico, contudo devido a algumas limitações como sejam a sua aquisição/aplicação, alguns autores socorrem-se das escalas de auto-relato, que, no entanto devem ser aplicadas tendo sempre em conta as suas limitações.

Relativamente ao capítulo 3, podemos retirar que: (a) o exercício de comando pode ser visto como a autoridade conferida a um Comandante para dirigir, coordenar e controlar, ao qual está inerente a capacidade para decidir e atribuir recursos assim como a de conseguir influenciar os seus militares a cumprirem a missão; (b) verifica-se uma relação deste com a liderança caso haja a necessidade de influenciar os seus militares sem recurso à autoridade investida na consecução de desempenhos superiores, assim como, com a IE pois entende-se que as capacidades emocionais desempenham um papel central no processo de liderança, influenciando a sua eficácia; (c) como tal, elencaram-se as competências inerentes à função de Comandante de Destacamento, escolhendo-se um modelo de gestão de competências de liderança consideradas essenciais para se obterem desempenhos superiores, as quais se enquadram no exercício de comando de um Comandante de Destacamento e nos permitem efetuar a mensuração do mesmo.

Capítulo 4

Metodologia e Procedimentos

4.1. Introdução

Depois de terminada a parte teórica com a revisão da literatura, que nos poderá ajudar a responder à problemática em análise, através da recolha de informação pertinente do que outros já investigaram e escreveram sobre o tema em estudo (Freixo, 2012), é fundamental, fazer a ligação com a parte prática para encontrar umnexo de causalidade entre as variáveis em análise, confirmando ou infirmando as hipóteses da investigação e assim encontrar as respostas para as perguntas formuladas no início da investigação. Neste capítulo, são portanto especificadas as técnicas, os métodos e os procedimentos escolhidos para a obtenção dos resultados encontrados, assim como a justificação da escolha destes.

4.2. Método de abordagem ao problema e justificação

Segundo Fortin (1999), “os estudos de tipo correlacional têm por objetivo examinar as relações entre variáveis” (p.173), uma vez que pressupõe que o fenómeno já foi identificado e descrito, permitindo explorar a relação entre essas variáveis que não podem ser analisadas experimentalmente, possibilitando estabelecer relações mais definitivas entre elas por meio da verificação de hipóteses de associação.

Temos então que nesta investigação, o método usado é o estudo correlacional propriamente dito pois o “investigador verifica a natureza (força e direção) das relações que existem entre determinadas variáveis” (Fortin, 1999, p.176).

Entre os aspetos chave deste método, enunciamos segundo Freixo (2012), “a definição do problema, amostra e seleção do instrumento, recolha, análise e interpretação dos dados” (p.141), assim como a escolha das variáveis que devem ser “escolhidas em função do quadro teórico e da variação ou da mudança que podem exercer umas sobre as outras” (Fortin, 1999, p.178).

No que concerne ao modo de abordagem, estamos então perante um tipo de investigação quantitativa, pois esta investigação constitui-se como um processo sistemático de colheita de dados observáveis e quantificáveis, sendo baseado na observação de

acontecimentos e de fenómenos, que existem independentemente do investigador, e tem como objetivos segundo Freixo (2012) “contribuir para o desenvolvimento e validação dos conhecimentos; oferece também a possibilidade de generalizar os resultados, de prever e de controlar os acontecimentos” (p.172).

4.3. Técnicas, procedimentos e meios utilizados

De acordo com as orientações de Fortin (1999), tendo em consideração o tipo de investigação “são empregues meios de colheita de dados quantitativos e análises multivariadas compreendendo diversas estimativas estatísticas da correlação” (p.178).

Deste facto decorre a escolha pela utilização de inquéritos por questionário.

4.3.1. Inquéritos por questionários

O inquérito por questionário “consiste em colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas relativas a uma situação” (Quivy e Campenhoudt, 2008, p. 188), sendo do tipo estruturado pois limita o sujeito às questões formuladas, estando estas concebidas com o objetivo de colher informação factual sobre os indivíduos, acontecimentos e atitudes (Fortin, 1999).

O inquérito por questionário utilizado neste estudo está dividido em quatro partes; (a) caracterização sociodemográfica; (b) escala de inteligência emocional; (c) competências de liderança; (d) dimensão do esforço extraordinário, satisfação e eficácia.

4.3.1.1. Mensuração da inteligência emocional

Na parte II deste inquérito, adotamos como medida do constructo da IE a WLEIS, que é uma escala de 16 itens designada a aferir as quatro dimensões de IE propostas por Davies et. al. (1998), desenvolvidas com base no modelo de Mayer e Salovey (1997)⁴⁵.

Depois de ponderados todos os fatores na escolha de um instrumento de medida da IE⁴⁶, pesaram os factos deste, (a) se basear no modelo das capacidades; (b) ser de auto-relato⁴⁷; (c) ser economicamente acessível; (d) ser rápido e fácil de aplicar; (e) ter validade psicométrica, que é ideal para uso em pesquisas organizacionais (Rodrigues et. al., 2011;

⁴⁵ Cfr dimensões explicadas com mais pormenor no Apêndice C – Dimensões da inteligência emocional, segundo Davies et. al. (1998) .

⁴⁶ Como demonstrado no subcapítulo 2.4, a escolha deveria recair na utilização do MSCEIT, porém a sua aquisição teria um custo monetário elevado que iria impossibilitar a sua aplicação neste estudo.

⁴⁷ Cfr as críticas positivas e negativas deste tipo de medida na secção 2.4.

Martins, 2012); (f) ter validade preditiva de desempenho e satisfação profissional (Law et. al., 2004).

Optamos também por alargar a aplicação deste inquérito a uma amostra a 360° através da heteroavaliação dos subordinados, para desta forma se poder ter uma avaliação mais completa do funcionamento emocional do Cmdt de Destacamento, do que apenas através uma medida única de auto-relato (Goleman et. al., 2002; Lopes e Salovey, 2008). Apesar de não ser comumente utilizado, este modelo demonstrou resultados equivalentes entre as medidas de auto-relato e hétero-relato permitindo-nos assim ter uma base científica de sustentação para a aplicação deste instrumento a 360° (Libbrecht, Lievens e Schollaert, 2010; Joseph e Newman, 2010b).

No instrumento de autoavaliação foi usada a versão traduzida e adaptada para português de Rodrigues et. al. (2011), e no instrumento de heteroavaliação foi utilizada a versão de Libbrecht et. al. (2010), sendo utilizado o método de tradução-retradução⁴⁸ (Brislin, 1986).

4.3.1.2. Mensuração do exercício de comando

Para operacionalizarmos a mensuração do exercício de comando no contexto dos Destacamentos do CTer Lisboa⁴⁹, optou-se como resultado da revisão da literatura, por dividir o constructo em duas medidas quantificáveis, sendo utilizado na primeira parte um instrumento de avaliação relativo a um conjunto de competências associadas à liderança (orientadas para as pessoas e para as tarefas) que são preditoras de desempenhos superiores no exercício de funções de comando (Rouco, 2012), e na segunda parte por um conjunto de 3 fatores critério destinados a avaliar a satisfação, eficácia e esforço extraordinário nos subordinados decorrente da ação do Cmdt de destacamento por Rouco (2012) adaptados de Avolio e Bass (2004).

Apesar deste modelo ter sido estruturado, para definir um “padrão de referência para obtenção de desempenhos superiores no Exército Português” (Rouco, 2012, p.323) e não na GNR, pode, na nossa opinião ser utilizado nesta investigação devido (a) ao contexto militar

⁴⁸ Seguindo o método de Brislin (1986), inicialmente, traduziu-se a versão original para português e posteriormente a versão daí resultante foi retraduzida novamente para a língua original por um tradutor alheio à investigação de forma a confirmar a equivalência semântica de todas as afirmações contidas nas várias dimensões. Numa fase posterior, utilizou-se uma amostra, de Aspirantes da GNR alheios à investigação, para confirmar se o conteúdo do inquérito estava compreensível e se era equivalente à sua versão original, a qual obteve um feedback positivo e nos permitiu avançar com a mesma.

⁴⁹ De acordo com a revisão na literatura, temos plena consciência que o constructo é mais abrangente que aquilo que está a ser medido, todavia no âmbito deste estudo apenas foi possível medir as variáveis resultantes do tipo de liderança e os fatores critério utilizados.

em que o exercício de comando na GNR se fundamenta, (b) aos vários estudos que têm sido feitos com base neste instrumento inclusive na GNR (Marques, 2013), e (c) por se entender que o modelo proposto pode “representar uma excelente ferramenta de avaliação e comparação de níveis de desempenhos de competências de liderança para os colaboradores das organizações” (Rouco, 2012, p.371) pois o mesmo foi elaborado tendo em conta uma análise da literatura no domínio do comportamento organizacional e dos recursos humanos, recaindo inclusive sobre modelos de liderança transacional e transformacional que já vimos se encontrarem relacionados com a IE.

Temos então que a Parte III deste inquérito é constituída por 47 perguntas fechadas que pretendem medir o desempenho ideal de um conjunto de competências (traços de personalidade, conhecimento, aptidões, atitudes e comportamentos) associadas à liderança no exercício de comando, e a Parte IV deste inquérito, que é constituída por três fatores critério com quatro itens cada, que pretendem medir o nível de concordância resultante da ação do Oficial no exercício de comando do Destacamento, segundo os critérios de “esforço extraordinário”, “eficácia” e “satisfação”.

No instrumento de heteroavaliação foi utilizado o mesmo processo que no instrumento da IE, adaptando-se este instrumento para a heteroavaliação (ver nota 48).

Como apontamento final, apenas ressaltar como resultado da revisão efetuada pela comissão de validação e da reflexão com o orientador, entendeu-se alterar a escala de *Likert* de 1 a 5 para 1 a 10 em todo o inquérito, assim com a escala de frequência foi substituída pela escala de concordância.

4.3.1.3. Confiabilidade interna dos instrumentos de medida

O Quadro nº 2, apresenta os valores do Alfa de *Cronbach* (α) dos quatro instrumentos de medida utilizados para medir a IE e o exercício de comando, assim como daqueles que estes tiveram por base. Os valores do α *Cronbach*, nas várias dimensões dos nossos instrumentos de medida, encontram-se entre 0,84 e 0,99, pelo que devem ser considerados bons (entre 0,8 e 0,9), como é o caso da heteroavaliação da IE ($\alpha=0,89$) e excelentes (se superiores a 0,9) nas restantes três escalas ($0,96 < \alpha < 0,98$), (Hill e Hill, 2012, p.149).

Quadro nº 2 – Confiabilidade interna dos instrumentos de medida.

| Alfa de Cronbach | | | Autoavaliação | | Hetero avaliação | Nossos instrumentos | |
|------------------------|----------------------------------|-----------|-------------------------|-------------|-------------------------|-----------------------|--------------------------|
| Escala | Dimensões | Itens | Rodrigues et. al., 2011 | Rouco, 2012 | Libbrecht et. al., 2010 | Auto avaliação (n=10) | Hetero avaliação (n=240) |
| Inteligência Emocional | Avaliação das próprias emoções | 4 | 0,84 | | 0,79 | 0,99 | 0,90 |
| | Avaliação das emoções dos outros | 4 | 0,80 | | 0,77 | 0,96 | 0,89 |
| | Uso das emoções | 4 | 0,73 | | 0,76 | 0,94 | 0,84 |
| | Regulação das emoções | 4 | 0,89 | | 0,82 | 0,98 | 0,93 |
| Médias / Totais | | 16 | 0,82 | | 0,79 | 0,97 | 0,89 |
| Exercício de comando | Orientação para a missão | 13 | | 0,93 | | 0,99 | 0,98 |
| | Tomada de decisão | 8 | | 0,87 | | 0,97 | 0,94 |
| | Visão | 6 | | 0,85 | | 0,96 | 0,94 |
| | Coesão e trabalho de equipa | 9 | | 0,91 | | 0,99 | 0,97 |
| | Gestão de conflitos | 6 | | 0,83 | | 0,97 | 0,95 |
| | Liderança participativa | 6 | | 0,86 | | 0,99 | 0,95 |
| | Esforço extraordinário | 4 | | 0,86 | | 0,98 | 0,98 |
| | Satisfação | 4 | | 0,83 | | 0,96 | 0,97 |
| | Eficácia | 4 | | 0,87 | | 0,99 | 0,95 |
| Médias / Totais | | 60 | | 0,87 | | 0,98 | 0,96 |

Fonte: Autor.

4.4. Amostragem, composição e justificação

Como universo deste estudo, observando-se o contexto específico deste, consideramos ser a GNR enquanto instituição na sua totalidade, constituindo-se como população alvo, o CTer de Lisboa, por se entender ser representativo de todos os CTer do País pois dispõe de todos os tipos de Destacamentos deste (Territorial, Trânsito, Intervenção e SubDestacamentos), assim como pela facilidade de estudo devido à proximidade da instituição de ensino do investigador.

Entendeu-se escolher o método de amostragem estratificada⁵⁰, pois “pretende-se obter uma amostra representativa segundo várias variáveis pré-identificadas” (Hill e Hill, 2012, p.47), definindo-se como critérios da natureza dos estratos a proximidade do Cmdt de Destacamento e abrangência de funções desempenhadas⁵¹, conseguindo-se desta forma obter funções operacionais e administrativas representativas dos vários Destacamentos.

⁵⁰ Este método “tem também a vantagem de ser mais eficiente do que os métodos de amostragem simples ou sistemática pois é mais económico em termos de tempo e dinheiro e dá resultados com menor probabilidade de erro associada” (Hill e Hill, 2012, p.47).

⁵¹ Como tal, optou-se por atribuir uma população alvo, que se materializa, por exemplo nos DTer, nas funções dos Núcleos de Proteção e do Ambiente, Seção de Programas Especiais, Núcleo de Investigação Criminal,

O tamanho da amostra foi calculado segundo a fórmula apresentada por Coutinho (2009, p.253) atendendo à população total do CTer Lisboa (N=946)⁵². Tendo em conta as limitações anteriormente referidas, dado o método de abordagem escolhido, bem como o número de inquéritos válidos obtidos (n=250), esta constitui-se como tendo um nível de confiança de 93,5% e um nível de erro de máximo de 5%.

4.5. Meios e procedimentos de recolha e análise de dados

A sustentação teórica foi semelhante àquela utilizada na revisão da literatura⁵³, tendo nesta fase como foco principal publicações de referência em áreas de metodologia científica e análise estatística.

Relativamente aos instrumentos de recolha de dados, depois de construídos, validados e pré-testados, foram distribuídos e aplicados directamente para preenchimento, em todos os Destacamentos do CTer Lisboa⁵⁴, consoante a disponibilidade dos Cmdts de Destacamento, entre os dias 9 de Junho e 27 de Junho de 2014.

A próxima fase passou por transcrever os dados dos inquéritos (em papel) para formato digital, de forma a ser possível o seu tratamento em SPSS. Posteriormente, fez-se uma análise estatística e analítica desses mesmos dados, nomeadamente com uma análise comparativa entre a auto e hétero percepção, assim como verificação das diferentes correlações entre as variáveis em estudo. Com estes procedimentos pretende-se dar resposta às hipóteses apresentadas, dar sustentabilidade às conclusões e consequentemente responder às perguntas da investigação.

Os meios tecnológicos tiveram um papel fulcral na elaboração desta investigação, servindo a internet como meio primário de pesquisa e comunicação com as diversas entidades intervenientes neste trabalho, a suite de produtividade *Microsoft Office*, designadamente para a redação escrita de todo o trabalho (*Word*), assim como para a elaboração das Tabelas, Quadros e Gráficos (*Excel*). No que diz respeito ao tratamento e à análise estatística, dos dados recolhidos pelo inquérito por questionário, foi utilizado o programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) da IBM na sua versão 22.

Secretaria do Destacamento, Adjunto de Comando, Cmdts de Posto e Conductor do Cmdt. Consoante a dimensão do Destacamento em questão, entendeu-se ser entre 20 a 28 militares subordinados.

⁵² Dados relativos a 31 de Maio de 2014, obtidos directamente na secção de pessoal do CTer Lisboa, onde se encontram discriminados os elementos afetos ao próprio CTer (onde não há Destacamentos), assim como ao Destacamento de Carcavelos onde não nos foi possível em tempo útil recolher dados.

⁵³ Cfr. a secção '1.4-Modelo metodológico da investigação'.

⁵⁴ Dos 11 Destacamentos do CTer Lisboa, não nos foi possível obter dados num dos Destacamentos.

Capítulo 5

Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados

5.1. Introdução

Como vimos, existem algumas evidências na literatura que sugerem que a inteligência emocional poderá ser uma variável a considerar quando examinamos a sua relação com a liderança e o desempenho profissional. Convém então saber a sua relação quando integrada num contexto específico como o Comando de um Destacamento da GNR.

Neste capítulo são apresentados os resultados do trabalho de campo, faz-se numa fase inicial uma caracterização sociodemográfica da amostra e uma análise descritiva das variáveis. A seguir, é feita uma apresentação e análise das estatísticas indutivas para responder às hipóteses da investigação, sendo acompanhadas em cada caso pela discussão dos resultados simultaneamente, de forma a não se perder o fio condutor na análise.

5.2. Codificação das variáveis

De forma a conseguirmos fazer a análise estatística no SPSS, foram agrupados os vários itens das 13 dimensões em estudo, às quais foi atribuído um código que vai ser usado na elaboração de todas as tabelas e quadros neste capítulo, como consta no Quadro nº 3.

Quadro nº 3 – Codificação das variáveis.

| Código | Variável | Código | Variável |
|---------------|---|-----------------|---|
| IE.APE | Inteligência emocional - Avaliação das próprias emoções | OMED | Orientação para a missão pelo exemplo |
| IE.AEO | Inteligência emocional - Avaliação das emoções dos outros | GCT | Gestão de conflitos pela transparência |
| IE.UE | Inteligência emocional - Uso das emoções | CTEC | Coesão, trabalho de equipa e cooperação |
| IE.RE | Inteligência emocional - Regulação das emoções | EFIC | Eficácia |
| VAEI | Visão e ambiente externo e interno | SAT | Satisfação |
| LPE | Liderança participativa e envolvimento | EEXT | Esforço extraordinário |
| TDP | Tomada de decisão e planeamento | IE.GERAL | Inteligência emocional (4 dimensões) |

Foram também codificados, os nomes das Subunidades, sendo-lhe atribuída uma letra de forma aleatória de modo a manter a confidencialidade dos dados, pois, interessa-nos para

esta investigação apenas estudar os comportamentos verificados e suas correlações e não a correspondência com determinado Cmdt inquirido (Freixo, 2012, p.208).

5.3. Caracterização sociodemográfica da amostra

A primeira parte dos inquéritos (auto e heteroavaliação) versa sobre uma caracterização sociodemográfica como demonstra o Apêndice J – Inquérito distribuído aos militares subordinados e Apêndice K – Inquérito distribuído aos Comandantes de Destacamento, de onde foram retirados os seguintes dados caracterizadores da amostra.

Quanto ao género dos inquiridos, verifica-se que 90% são do género masculino, e 10% do género feminino, em ambos os tipos de avaliação.

Relativamente ao escalão etário, como nos mostra a Figura nº2, verificamos que os Cmdts tem idades tendencialmente abaixo dos 36 anos (90%), sendo que a maioria está nos 27 a 35 anos (60%), enquanto os subordinados tem uma distribuição mais equitativa, estando o menor intervalo de idades situado entre os 18 e 26 anos (6,3%).

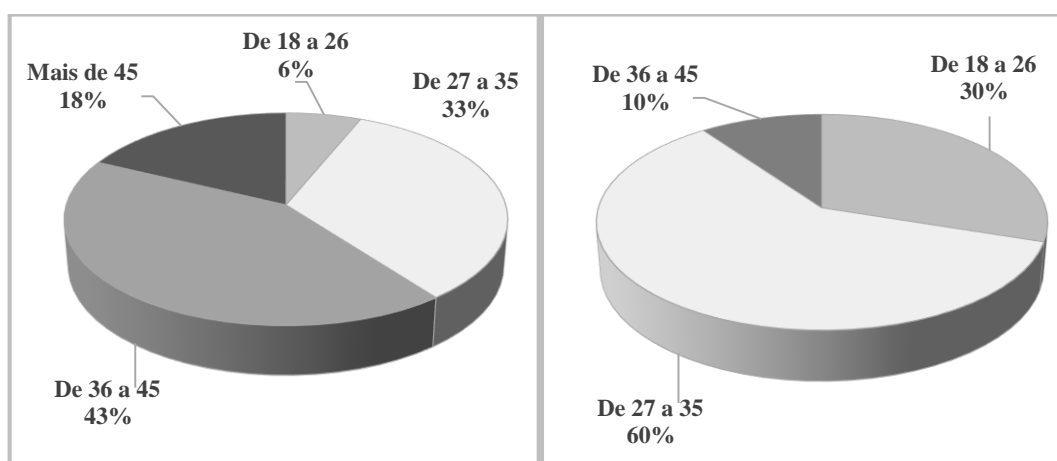


Figura nº 2 – Dados sociodemográficos quanto à idade (heteroavaliação e autoavaliação).

Quanto à formação académica dos inquiridos, verificamos que todos os Cmdts Destacamento têm formação superior, por contraste aos 4,2% dos subordinados, possuindo estes na sua maioria apenas formação no ensino secundário (89,2%).

A distribuição dos militares pelas Subunidades do CTer Lisboa (n=250), encontra-se representada na Figura nº 3, sendo que ao nível dos Cmdts, temos 1 por Destacamento, e nos subordinados temos também uma distribuição equitativa que varia entre os 7,9% no DTer Sintra e os 11,7% no DTer Alenquer.

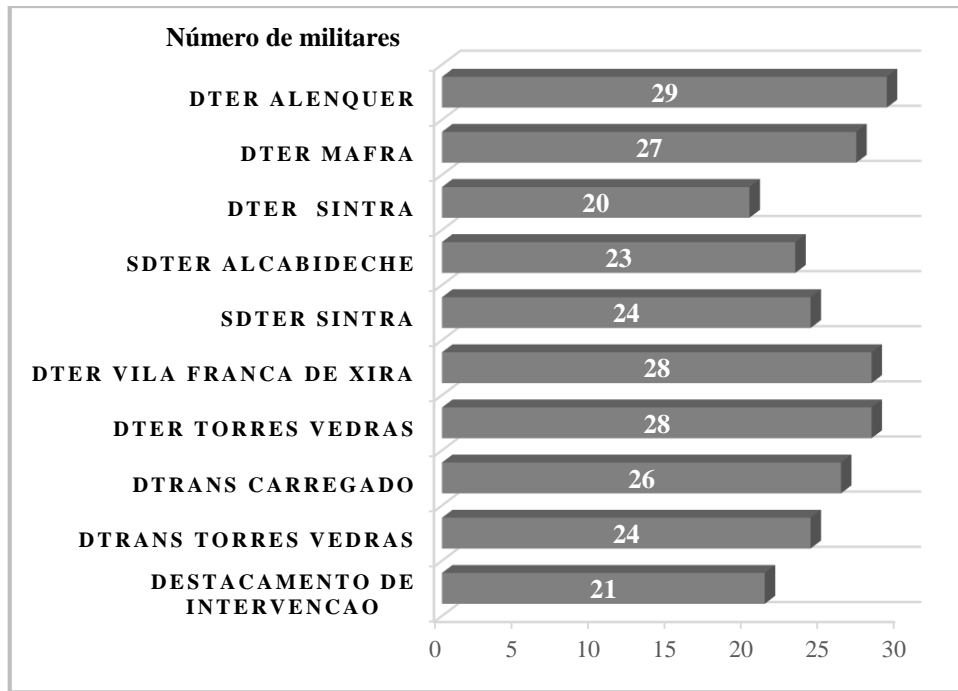


Figura nº 3 – Dados sociodemográficos quanto à Subunidade.

A distribuição dos Postos nestas subunidades, encontra-se representada pela Figura nº 4, de onde verificamos que 89% são da classe de Guardas, 10% da classe de Sargentos, e 1% da classe de Oficiais, sendo o posto de Cabo por curso e por antiguidade aquele que teve mais inquiridos (27,1% e 12,9% respetivamente), destes 86% são de infantaria e 14% de Cavalaria. Quanto aos Cmdts de Destacamento, 70% são Capitães, sendo os restantes 30% oficiais subalternos, destes 90% são de Infantaria.

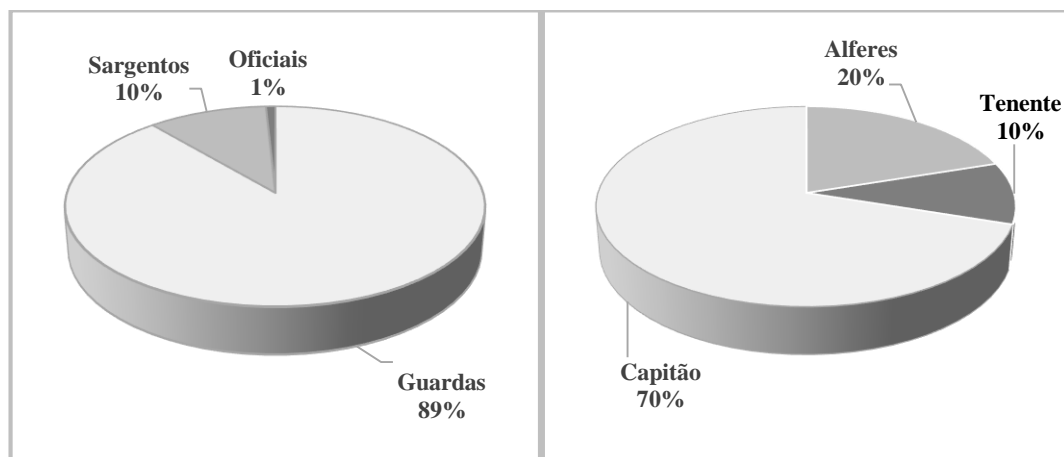


Figura nº 4 – Dados sociodemográficos quanto ao posto (heteroavaliação e autoavaliação).

5.4. Estatísticas descritivas das variáveis dependentes

Segundo Hill e Hill (2012), é “essencial apresentar estatísticas descritivas e não só estatísticas indutivas porque os dois tipos de estatísticas fornecem tipos de informação diferentes.” (p.355), sendo portanto apresentadas aqui informações detalhadas sobre as variáveis em estudo que se consideraram pertinentes analisar, mas que, no entanto não permitem, por si só, tirar conclusões sobre a aceitabilidade das hipóteses apresentadas.

5.4.1. Análise descritiva das variáveis dependentes – Quanto ao tipo de inquérito

O Quadro nº4 tem como variável independente o tipo de inquérito utilizado (auto e heteroavaliação), e mostra-nos, as principais diferenças estatísticas encontradas das 13 dimensões associadas à IE e ao exercício de comando.

Quadro nº 4 – Estatística descritiva, dimensões na autoavaliação e heteroavaliação.

| Tipo | Autoavaliação (n=10) | | | | | | Heteroavaliação (n=240) | | | | | |
|--------|----------------------|------|------|-------|----------------|----------------|-------------------------|------|------|-------|----------------|----------------|
| | X _m | S | Min | Máx | g ₁ | g ₂ | X _m | S | Min | Máx | g ₁ | g ₂ |
| IE.APE | 7,98 | 2,21 | 3,00 | 10,00 | 1,98 | -1,53 | 7,67 | 1,42 | 3,00 | 10,00 | 0,27 | -0,60 |
| IE.AEO | 7,68 | 1,99 | 3,00 | 10,00 | 3,01 | -1,43 | 7,43 | 1,47 | 2,00 | 10,00 | 0,98 | -0,77 |
| IE.UE | 7,78 | 2,10 | 3,50 | 10,00 | 0,29 | -0,94 | 7,82 | 1,44 | 3,25 | 10,00 | -0,01 | -0,66 |
| IE.RE | 7,85 | 2,28 | 2,75 | 9,75 | 1,78 | -1,54 | 7,78 | 1,61 | 3,00 | 10,00 | -0,07 | -0,73 |
| VAEI | 7,62 | 1,95 | 3,17 | 9,83 | 2,22 | -1,40 | 7,77 | 1,40 | 2,17 | 10,00 | 0,85 | -0,73 |
| LPE | 8,32 | 1,84 | 3,50 | 10,00 | 6,19 | -2,30 | 7,69 | 1,51 | 1,50 | 10,00 | 1,66 | -0,98 |
| TDP | 7,91 | 1,90 | 3,63 | 9,75 | 1,81 | -1,36 | 7,84 | 1,40 | 1,88 | 10,00 | 1,48 | -0,91 |
| OMED | 8,26 | 2,13 | 2,69 | 10,00 | 6,01 | -2,29 | 7,95 | 1,48 | 1,46 | 10,00 | 1,84 | -1,06 |
| GCT | 8,53 | 1,86 | 3,67 | 10,00 | 6,15 | -2,33 | 7,80 | 1,54 | 1,33 | 10,00 | 1,83 | -1,07 |
| CTEC | 7,94 | 1,99 | 3,22 | 9,78 | 2,97 | -1,65 | 7,74 | 1,52 | 1,22 | 10,00 | 1,20 | -0,85 |
| EFIC | 7,63 | 2,15 | 3,00 | 10,00 | 1,35 | -1,30 | 7,75 | 1,72 | 1,50 | 10,00 | 1,56 | -1,14 |
| SAT | 7,40 | 1,74 | 4,25 | 10,00 | 0,33 | -0,77 | 7,69 | 1,93 | 1,00 | 10,00 | 1,34 | -1,17 |
| EEXT | 7,55 | 1,86 | 3,75 | 10,00 | 0,80 | -0,83 | 7,52 | 1,93 | 1,00 | 10,00 | 1,61 | -1,22 |

Legenda: X_m – Média; S – Desvio-padrão; g₁ – Coeficiente de achatamento (Kurtosis); g₂ – Coeficiente de assimetria (Skewness); Min – Mínimo; Max – Máximo.

Conforme o Quadro nº 4, verificamos que o desvio padrão nas dimensões da autoavaliação é maior, o que é aceitável dada a natureza do estudo, pois cada inquérito é individual e necessariamente diferente dos de heteroavaliação onde diferentes inquiridos estão a avaliar o mesmo Cmdt.

Assim, verifica-se uma diferença acentuada nos valores mínimos e máximos das avaliações (X_m= 3,3 no mínimo da autoavaliação e X_m=1,87 na heteroavaliação), o que, sem

ser conclusivo devido à limitação da amostra nos pode levar, por um lado ao problema levantado Zeidner et. al. (2004) relativamente à desajustabilidade social do Cmdt neste tipo de autoavaliações, ou outros problemas associados à incapacidade dos inquiridos não saberem como efetivamente são em determinada tarefa ou mesmo com quem se devem comparar para se autoavaliarem corretamente (Brackett et. al., 2011), assim como, por outro lado a um dos principais problemas associado à avaliação a 360°, levantado por Mayer et. al. (2000), pois podemos estar a analisar dados que resultam da reputação social do Cmdt e não das suas capacidades inerentes a cada dimensão estudada.

Relativamente ao coeficiente de Kurtosis, podemos verificar que na autoavaliação as dimensões com menor probabilidade de ter valores próximos à média são a UE e a SAT e que as dimensões com maior probabilidade de ter valores extremos é a LPE, OMED, e GCT, contudo e pela mesma justificação que a análise anterior, em comparação com a heteroavaliação tem valores superiores, devido à própria natureza do tipo de inquérito.

Quanto ao coeficiente de Skewness, verificamos que em todas as dimensões de ambos os inquéritos, o valor resulta de uma distribuição assimétrica negativa, o que significa que os valores da média e da mediana são maiores que a moda, o que se reflete numa assimetria à direita com valores extremos à esquerda.

5.4.2. Análise descritiva das variáveis dependentes – Quanto à Subunidade

O Quadro nº 5 mostra-nos as diferenças encontradas nas várias dimensões deste estudo entre as várias Subunidades do CTer Lisboa.

Verificamos que o Cmdt B, H e E foram aqueles que tiveram piores médias aritméticas em todas as dimensões no geral, e que o Cmdt A foi aquele que se destacou pela positiva, obtendo melhores resultados em 11 das 13 dimensões, tendo de seguida o Cmdt J e C obtido também valores mais altos que os restantes.

Comparando os desvios padrão, verificamos que em contraste, o Cmdt do B, H e E foram também aqueles cujas variações foram maiores, o que justifica a dificuldade de avaliação e de consenso entre os subordinados. Os melhores valores obtidos no desvio padrão foram no Cmdt G e J com diferença de valores na ordem de 1 ponto.

Os piores resultados nos desvio padrão, coincidentes com as piores médias obtidas nas dimensões estudadas, vêm novamente colocar em causa o problema abordado na análise descritiva anterior da observação a 360° levantado por Mayer et. al. (2000), pois podemos estar a medir a reputação do Cmdt e não aquilo que ele é efetivamente em cada dimensão estudada, tendo em conta a não consensualidade de respostas dos subordinados.

Quadro nº 5 – Estatística descritiva, dimensões avaliadas por Subunidade.

| Subunidade | Cmdt A | | Cmdt B | | Cmdt C | | Cmdt D | | Cmdt E | | Cmdt F | | Cmdt G | | Cmdt H | | Cmdt I | | Cmdt J | |
|---------------|----------------|------|----------------|------|----------------|------|----------------|------|----------------|------|----------------|------|----------------|------|----------------|------|----------------|------|----------------|------|
| | X _m | S | X _m | S | X _m | S | X _m | S | X _m | S | X _m | S | X _m | S | X _m | S | X _m | S | X _m | S |
| IE.APE | 8,20 | 1,28 | 7,10 | 1,79 | 7,99 | 1,38 | 7,46 | 1,58 | 7,34 | 1,35 | 7,73 | 1,30 | 7,89 | 0,93 | 7,26 | 1,89 | 7,72 | 1,54 | 8,09 | 1,21 |
| IE.AEO | 8,21 | 1,36 | 6,79 | 1,95 | 7,92 | 1,57 | 6,98 | 1,67 | 7,11 | 1,49 | 7,40 | 1,12 | 7,75 | 0,70 | 6,98 | 1,82 | 7,49 | 1,43 | 7,79 | 1,04 |
| IE.UE | 8,24 | 1,54 | 7,43 | 1,60 | 7,62 | 1,45 | 7,95 | 1,42 | 7,39 | 1,52 | 8,09 | 1,26 | 8,05 | 0,97 | 7,15 | 1,87 | 7,75 | 1,66 | 8,40 | 1,02 |
| IE.RE | 8,36 | 1,42 | 7,34 | 2,03 | 8,38 | 1,51 | 7,40 | 1,87 | 7,54 | 1,48 | 7,42 | 1,76 | 8,05 | 1,21 | 7,11 | 1,68 | 7,84 | 1,65 | 8,25 | 1,25 |
| VAEI | 8,22 | 1,41 | 7,15 | 1,75 | 8,02 | 1,29 | 7,93 | 1,29 | 7,48 | 1,68 | 7,74 | 1,20 | 8,01 | 0,89 | 7,08 | 1,82 | 7,87 | 1,56 | 8,03 | 0,84 |
| LPE | 8,37 | 1,42 | 7,17 | 1,91 | 7,92 | 1,70 | 7,63 | 1,38 | 7,54 | 1,94 | 8,03 | 1,13 | 7,86 | 0,72 | 6,93 | 1,89 | 7,77 | 1,54 | 7,90 | 0,99 |
| TDP | 8,43 | 1,40 | 7,21 | 1,84 | 8,14 | 1,37 | 7,79 | 1,21 | 7,53 | 1,70 | 8,02 | 1,11 | 8,15 | 0,75 | 7,12 | 1,85 | 7,85 | 1,49 | 8,16 | 0,85 |
| OMED | 8,48 | 1,46 | 7,19 | 2,01 | 8,20 | 1,44 | 8,02 | 1,24 | 7,74 | 1,92 | 8,24 | 1,13 | 8,15 | 0,74 | 7,23 | 1,86 | 8,02 | 1,61 | 8,22 | 0,88 |
| GCTG | 8,49 | 1,24 | 7,08 | 1,93 | 8,12 | 1,46 | 7,61 | 1,63 | 7,64 | 2,07 | 8,29 | 1,10 | 8,01 | 1,03 | 7,11 | 1,99 | 7,94 | 1,54 | 8,01 | 0,76 |
| CTEC | 8,53 | 1,35 | 7,00 | 1,95 | 8,01 | 1,41 | 7,54 | 1,53 | 7,51 | 1,84 | 7,99 | 1,14 | 8,03 | 0,84 | 6,98 | 2,01 | 7,88 | 1,54 | 8,00 | 0,91 |
| EFIC | 8,54 | 1,50 | 6,81 | 2,07 | 8,10 | 1,69 | 7,79 | 1,35 | 7,40 | 1,87 | 7,98 | 1,70 | 7,67 | 1,17 | 7,00 | 2,17 | 7,76 | 2,12 | 8,31 | 0,96 |
| SAT | 8,56 | 1,54 | 6,78 | 2,19 | 8,24 | 1,75 | 7,46 | 1,67 | 7,45 | 2,13 | 7,96 | 1,94 | 7,84 | 1,40 | 6,85 | 2,45 | 7,62 | 2,22 | 8,02 | 1,27 |
| EEXT | 8,42 | 1,54 | 6,65 | 2,02 | 7,85 | 1,93 | 7,44 | 1,79 | 7,03 | 2,12 | 7,74 | 1,56 | 7,68 | 1,52 | 6,78 | 2,57 | 7,46 | 2,41 | 8,15 | 0,99 |

Legenda: X_m – Média; S – Desvio-padrão.

5.5. Estatísticas indutivas

Segundo Hill e Hill (2012), as estatísticas indutivas “permitem avaliar o papel de fatores ligados com o acaso quando estamos a tirar conclusões a partir de uma ou mais amostras de dados” (p.193), fornecendo por contraste às estatísticas descritivas, “informação sobre a aceitabilidade da hipótese operacional” (p.355).

5.5.1. Comparação múltipla de médias entre Subunidades

Na Hipótese nº 1, propomo-nos confirmar se existem diferenças significativas entre os comportamentos dos Cmdts quanto às dimensões associadas à IE, liderança e fatores critério nas diferentes Subunidades do CTer Lisboa.

Para tal, utilizou-se um tipo de teste paramétrico⁵⁵, a ‘análise de variância univariada’, representada no SPSS por ‘one-way ANOVA’, e em concreto através das comparações múltiplas ‘post hoc’ pelo teste de Tukey, do qual obtivemos 5 diferenças significativas para um nível de confiança de 95%, como nos demonstra a Tabela nº 1:

Tabela nº 1 – Comparação múltipla de médias (Teste Tukey) entre Subunidades.

| Dimensão | Subunidade | | Diferença média | Erro Padrão | Sig. | Intervalo de Confiança 95% | |
|----------|----------------|----------------|-----------------|-------------|------|----------------------------|-----------------|
| | | | | | | Limite inferior | Limite superior |
| AEO | Destacamento A | Destacamento B | 1,42* | 0,43 | 0,04 | 0,04 | 2,81 |
| CTEC | Destacamento A | Destacamento F | 1,56* | 0,47 | 0,03 | 0,07 | 3,05 |
| | Destacamento A | Destacamento B | 1,54* | 0,45 | 0,02 | 0,11 | 2,97 |
| EFIC | Destacamento G | Destacamento B | 1,50* | 0,47 | 0,04 | 0,01 | 2,99 |
| | Destacamento A | Destacamento B | 1,72* | 0,51 | 0,03 | 0,11 | 3,34 |

Legenda: * – A diferença é significativa para o nível $p < 0,05$.

Estas diferenças significativas verificaram-se entre o Destacamento A e B nas dimensões ‘avaliação das emoções nos outros’, ‘coesão, trabalho de equipa e cooperação’ e na ‘eficácia’, onde os valores obtidos através da heteroavaliação mostraram uma diferença média de 1,56 na escala de avaliação de 1 a 10. Verificamos também diferenças significativas no Destacamento A e F quanto à ‘coesão, trabalho de equipa e cooperação’, com uma diferença média de 1,56. Por fim temos também na ‘eficácia’ uma diferença significativa entre o Destacamento G e B, com uma diferença média de 1,50.

⁵⁵ Obedecem aos parâmetros da distribuição normal.

Apesar do Cmdt do Destacamento B ter obtido 4 resultados significativamente mais fracos que o Cmdt do Destacamento A e G nas 13 dimensões analisadas, consideramos que os resultados obtidos não são representativos da amostra, pois de todas as dimensões analisadas, apenas 5 tem correspondências significativas, num universo de 587 combinações possíveis, o que demonstra, entre outros, que o exercício de comando de ambos os Cmdts tem como base os mesmos princípios de orientação, possivelmente devido ao mesmo processo de formação, e também devido à realidade institucional em que estão inseridos ser semelhante no CTer Lisboa.

Retemos também, a importância que constitui a dimensão da IE ‘avaliação das emoções dos outros’, e a sua relação com o exercício de comando orientado para as pessoas, que se refletiu também numa fraca ‘coesão e trabalho de equipa’ assim como na ‘eficácia’ do seu Comando.

5.5.2. Correlação de Bravais-Pearson entre dimensões

Na Hipótese nº 2, propomo-nos confirmar se existem correlações significativas entre as dimensões associadas à IE com as dimensões associadas à liderança e fatores critério, tendo em consideração os estudos de Coelho (2009), e como tal, começamos por analisar a correlação de *Pearson* esquematizada na Tabela nº 2.

Tabela nº 2 – Estatística descritiva e correlação Pearson entre as dimensões da inteligência emocional, liderança e fatores critério.

| Dimensões (n=250) | X _m | S | IE.APE | IE.AEO | IE.UE | IE.RE | VAEI | LPE | TDP | OMED | GCT | CTEC | EFIC | SAT |
|-------------------|----------------|------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| IE.APE | 7,68 | 1,46 | | | | | | | | | | | | |
| IE.AEO | 7,44 | 1,49 | 0,85** | | | | | | | | | | | |
| IE.UE | 7,82 | 1,47 | 0,80** | 0,68** | | | | | | | | | | |
| IE.RE | 7,78 | 1,63 | 0,81** | 0,77** | 0,70** | | | | | | | | | |
| VAEI | 7,76 | 1,42 | 0,78** | 0,73** | 0,76** | 0,72** | | | | | | | | |
| LPE | 7,72 | 1,53 | 0,80** | 0,80** | 0,74** | 0,73** | 0,91** | | | | | | | |
| TDP | 7,85 | 1,42 | 0,74** | 0,70** | 0,72** | 0,73** | 0,92** | 0,90** | | | | | | |
| OMED | 7,96 | 1,5 | 0,77** | 0,76** | 0,74** | 0,72** | 0,93** | 0,95** | 0,95** | | | | | |
| GCT | 7,83 | 1,56 | 0,77** | 0,76** | 0,71** | 0,70** | 0,89** | 0,95** | 0,92** | 0,96** | | | | |
| CTEC | 7,75 | 1,53 | 0,78** | 0,78** | 0,72** | 0,72** | 0,90** | 0,95** | 0,92** | 0,95** | 0,96** | | | |
| EFIC | 7,75 | 1,74 | 0,65** | 0,64** | 0,62** | 0,64** | 0,80** | 0,77** | 0,82** | 0,79** | 0,77** | 0,78** | | |
| SAT | 7,68 | 1,92 | 0,63** | 0,67** | 0,58** | 0,63** | 0,76** | 0,76** | 0,78** | 0,76** | 0,76** | 0,77** | 0,94** | |
| EEXT | 7,52 | 1,92 | 0,63** | 0,66** | 0,58** | 0,62** | 0,77** | 0,76** | 0,78** | 0,75** | 0,76** | 0,77** | 0,94** | 0,96** |

Legenda: X_m – Média; S – Desvio-padrão; ** – Correlações significativas para o nível $\rho < 0,01$.

A Tabela nº 2, surge para determinar o coeficiente de correlação pois segundo Hill e Hill, esta “é uma estatística descritiva que indica a natureza da relação entre os valores de duas variáveis”⁵⁶ (p.202).

Através deste método de análise, obtemos o coeficiente de correlação que é a estatística que permite avaliar a magnitude e a direção da associação existente entre duas variáveis, contudo esta não permite efetuar qualquer tipo de assunção de funcionalidade entre ambas (Maroco, 2003), pois apenas nos indica que os fenómenos analisados não estão indissolúvelmente ligados, mas sim, que a intensidade de um é acompanhada tendencialmente pela intensidade do outro.

De acordo com a Tabela nº 2, verificamos que todas as dimensões associadas à IE e ao exercício de comando, tem uma correlação significativa abaixo de 0,01. Analisando os valores da correlação de *Pearson*, relativas às dimensões da IE, temos como valor máximo a relação entre a AEO e a LPE com $r=0,80$, e como mínimo a relação entre o UE e a SAT com $r=0,58$, pelo que consideramos as dimensões da IE como estando correlacionadas de forma positiva, tendo valores altos com as dimensões associadas à liderança e moderados, com os fatores critério⁵⁷.

No entanto, devemos olhar para estas 4 dimensões como um todo inserido no constructo da IE, para não se tirarem ilações erradas do quadro anterior e se fazerem assunções de correlação em situações práticas do dia-a-dia. Como tal, nas tabelas seguintes vão ser utilizadas como variáveis preditoras as dimensões da IE, para se verificar quais destas dimensões explicam significativamente cada dimensão associada ao exercício de comando.

5.5.3. Regressão linear múltipla

Para respondermos à Hipótese nº 2.2, e aprofundarmos o conhecimento das associações entre as dimensões da IE, quando estão agrupadas entre si, com as dimensões associadas à liderança e fatores critério, procedeu-se à análise das correlações entre estas, atendendo ao seu nível de influência, através de regressões hierárquicas múltiplas.

Segundo Hill e Hill (2012), a regressão múltipla é uma técnica multivariada, cujo objetivo principal “é predizer valores de uma variável dependente a partir de uma

⁵⁶ Importa também referir, que o coeficiente de correlação só tem relevo “se for significativo ao nível de $< 0,05$, pois podemos concluir que, provavelmente, o coeficiente de correlação do Universo não é zero” (Hill e Hill, 2012, p.202)

⁵⁷ Adotamos os valores de correlação enunciados por Bryman e Cramer (1993), considerando como correlação moderada os valores entre 0,40-0,69 e como correlação alta os valores entre 0,70 e 0,89.

combinação ponderada de duas ou mais variáveis independentes” (p.207), permitindo também o cálculo de um coeficiente de correlação múltipla⁵⁸ entre estas.

Definimos então como variável dependente cada uma das 9 dimensões associadas ao exercício de comando, e como variáveis independentes as 4 dimensões da IE.

5.5.3.1. Inteligência emocional com dimensões da liderança orientadas para as pessoas

Através da leitura da Tabela nº 3 é possível verificar quais são as dimensões da IE que representam um poder preditivo estatisticamente significativo sobre as dimensões da liderança orientadas para as pessoas.

Tabela nº 3 – Regressão linear entre as dimensões da inteligência emocional e dimensões da liderança orientadas para as pessoas.

| Variável dependente | Variável preditiva | B | β | t | Sig. |
|---|--------------------|------|---------|------|------|
| LPE | IE.APE | 0,16 | 0,15 | 1,83 | 0,07 |
| | IE.AEO | 0,41 | 0,4 | 6,08 | 0,00 |
| | IE.UE | 0,27 | 0,26 | 4,57 | 0,00 |
| | IE.RE | 0,11 | 0,11 | 1,88 | 0,06 |
| R= 0,846 ; R ² = 0,716 ; R ² Ajustado = 0,711 | | | | | |
| GCT | IE.APE | 0,24 | 0,22 | 2,5 | 0,01 |
| | IE.AEO | 0,35 | 0,33 | 4,64 | 0,00 |
| | IE.UE | 0,25 | 0,24 | 3,81 | 0,00 |
| | IE.RE | 0,09 | 0,1 | 1,46 | 0,15 |
| R= 0,815 ; R ² = 0,664 ; R ² Ajustado = 0,658 | | | | | |
| CTEC | IE.APE | 0,17 | 0,16 | 1,83 | 0,07 |
| | IE.AEO | 0,38 | 0,37 | 5,34 | 0,00 |
| | IE.UE | 0,25 | 0,24 | 3,93 | 0,00 |
| | IE.RE | 0,14 | 0,14 | 2,24 | 0,03 |
| R= 0,828 ; R ² = 0,685 ; R ² Ajustado = 0,680 | | | | | |

Decorrente da análise da Tabela nº 3, verificamos que:

(a) As variáveis da IE que representam um poder preditivo estatisticamente significativo sobre a ‘liderança participativa e envolvimento’ são, a ‘AEO’ ($\beta= 0,40$, $t= 6,08$,

⁵⁸ Segundo Bryman e Cramer (1993), um maior coeficiente de correlação é o que melhor se adapta à realidade modelada.

$\rho < 0,01$), a ‘UE’ ($\beta = 0,26$, $t = 4,57$, $\rho < 0,01$), que explicam 71,6% da variância desta, tendo também uma correlação positiva alta ($R = 0,846$).

(b) As variáveis da IE que representam um poder preditivo estatisticamente significativo sobre a ‘gestão de conflitos pela transparência’ são, a ‘AEO’ ($\beta = 0,33$, $t = 4,64$, $\rho < 0,01$), a ‘UE’ ($\beta = 0,24$, $t = 3,81$, $\rho < 0,01$) e a ‘APE’ ($\beta = 0,22$, $t = 2,50$, $\rho = 0,01$), que explicam 66,4% da variância desta, tendo também uma correlação positiva alta ($R = 0,815$).

(c) As variáveis da IE que representam um poder preditivo estatisticamente significativo sobre a ‘coesão, trabalho de equipa e cooperação’ são, a ‘AEO’ ($\beta = 0,37$, $t = 5,34$, $\rho < 0,01$), a ‘UE’ ($\beta = 0,24$, $t = 3,93$, $\rho < 0,01$) e a ‘RE’ ($\beta = 0,14$, $t = 2,24$, $\rho = 0,03$), que explicam 68,5% da variância desta, tendo também uma correlação positiva alta ($R = 0,828$).

5.5.3.2. Inteligência emocional com dimensões da liderança orientadas para as tarefas

Através da leitura da Tabela nº 4 é possível verificar quais são as dimensões da IE que representam um poder preditivo estatisticamente significativo sobre as dimensões da liderança orientadas para as tarefas.

Tabela nº 4 – Regressão linear entre as dimensões da inteligência emocional e dimensões da liderança orientadas para as tarefas.

| Variável dependente | Variável preditiva | B | β | t | Sig. |
|--|--------------------|------|---------|------|------|
| VAEI | IE.APE | 0,19 | 0,19 | 2,21 | 0,03 |
| | IE.AEO | 0,18 | 0,19 | 2,76 | 0,01 |
| | IE.UE | 0,34 | 0,35 | 5,76 | 0,00 |
| | IE.RE | 0,15 | 0,18 | 2,71 | 0,01 |
| R = 0,825 ; R ² = 0,681 ; R ² Ajustado = 0,676 | | | | | |
| TDP | IE.APE | 0,08 | 0,09 | 0,93 | 0,35 |
| | IE.AEO | 0,19 | 0,2 | 2,66 | 0,01 |
| | IE.UE | 0,31 | 0,32 | 4,94 | 0,00 |
| | IE.RE | 0,24 | 0,28 | 4 | 0,00 |
| R = 0,797 ; R ² = 0,635 ; R ² Ajustado = 0,629 | | | | | |
| OMED | IE.APE | 0,15 | 0,15 | 1,68 | 0,09 |
| | IE.AEO | 0,31 | 0,3 | 4,33 | 0,00 |
| | IE.UE | 0,31 | 0,31 | 5,08 | 0,00 |
| | IE.RE | 0,14 | 0,15 | 2,33 | 0,02 |
| R = 0,824 ; R ² = 0,679 ; R ² Ajustado = 0,674 | | | | | |

Decorrente da análise da Tabela nº 4, verificamos que:

(a) As variáveis da IE que representam um poder preditivo estatisticamente significativo sobre a ‘visão e ambiente externo e interno’ são, a ‘UE’ ($\beta = 0,35$, $t = 5,76$, $\rho < 0,01$), a ‘AEO’ ($\beta = 0,19$, $t = 2,76$, $\rho = 0,01$), a ‘RE’ ($\beta = 0,18$, $t = 2,71$, $\rho = 0,01$) e a ‘APE’ ($\beta = 0,19$, $t = 2,21$, $\rho = 0,03$) que explicam 68,1% da variância desta, tendo também uma correlação positiva alta ($R = 0,825$).

(b) As variáveis da IE que representam um poder preditivo estatisticamente significativo sobre a ‘tomada de decisão e planeamento’ são, a ‘UE’ ($\beta = 0,32$, $t = 4,94$, $\rho < 0,01$), a ‘RE’ ($\beta = 0,28$, $t = 4,00$, $\rho < 0,01$) e a ‘AEO’ ($\beta = 0,20$, $t = 2,66$, $\rho = 0,01$) que explicam 63,5% da variância desta, tendo também uma correlação positiva alta ($R = 0,797$).

(c) As variáveis da IE que representam um poder preditivo estatisticamente significativo sobre a ‘orientação para a missão’ são, a ‘UE’ ($\beta = 0,31$, $t = 5,08$, $\rho < 0,01$), a ‘AEO’ ($\beta = 0,30$, $t = 4,33$, $\rho < 0,01$) e a ‘RE’ ($\beta = 0,15$, $t = 2,33$, $\rho = 0,02$) que explicam 67,9% da variância desta, tendo também uma correlação positiva alta ($R = 0,824$).

5.5.3.3. Inteligência emocional com fatores critério

Através da leitura da Tabela nº 5 é possível verificar quais são as dimensões da IE que representam um poder preditivo estatisticamente significativo sobre os fatores critério.

Tabela nº 5 – Regressão linear entre as dimensões da inteligência emocional e fatores critério.

| Variável dependente | Variável preditiva | B | β | t | Sig. |
|--|--------------------|-------|---------|-------|------|
| EFIC | IE.APE | 0,03 | 0,02 | 0,21 | 0,83 |
| | IE.AEO | 0,3 | 0,26 | 2,97 | 0,00 |
| | IE.UE | 0,3 | 0,26 | 3,39 | 0,00 |
| | IE.RE | 0,26 | 0,24 | 3,01 | 0,00 |
| R = 0,707 ; R ² = 0,500 ; R ² Ajustado = 0,492 | | | | | |
| SAT | IE.APE | -0,02 | -0,02 | -0,16 | 0,87 |
| | IE.AEO | 0,53 | 0,41 | 4,69 | 0,00 |
| | IE.UE | 0,21 | 0,16 | 2,11 | 0,04 |
| | IE.RE | 0,25 | 0,21 | 2,61 | 0,01 |
| R = 0,703 ; R ² = 0,494 ; R ² Ajustado = 0,486 | | | | | |
| EEXT | IE.APE | -0,03 | -0,02 | -0,21 | 0,83 |
| | IE.AEO | 0,51 | 0,39 | 4,4 | 0,0 |
| | IE.UE | 0,25 | 0,19 | 2,49 | 0,01 |
| | IE.RE | 0,24 | 0,21 | 2,49 | 0,01 |
| R = 0,696 ; R ² = 0,485 ; R ² Ajustado = 0,476 | | | | | |

Decorrente da análise da Tabela nº 5, verificamos que:

(a) As variáveis da IE que representam um poder preditivo estatisticamente significativo sobre a ‘eficácia’ são, a ‘UE’ ($\beta= 0,26$, $t= 3,39$, $\rho<0,01$), a ‘RE’ ($\beta= 0,24$, $t= 3,01$, $\rho<0,01$) e a ‘AEO’ ($\beta= 0,26$, $t= 2,97$, $\rho<0,01$) que explicam 50,0% da variância desta, tendo também uma correlação positiva alta ($R=0,707$).

(b) As variáveis da IE que representam um poder preditivo estatisticamente significativo sobre a ‘satisfação’ são, a ‘AEO’ ($\beta= 0,41$, $t= 4,69$, $\rho<0,01$), a ‘RE’ ($\beta= 0,21$, $t= 2,61$, $\rho=0,01$) e a ‘UE’ ($\beta= 0,16$, $t= 2,11$, $\rho=0,04$) que explicam 49,4% da variância desta, tendo também uma correlação positiva alta ($R=0,703$).

(c) As variáveis da IE que representam um poder preditivo estatisticamente significativo sobre o ‘esforço extraordinário’ são, a ‘AEO’ ($\beta= 0,39$, $t= 4,40$, $\rho<0,01$), a ‘RE’ ($\beta= 0,21$, $t= 2,49$, $\rho=0,01$) e a ‘UE’ ($\beta= 0,19$, $t= 2,49$, $\rho=0,01$) que explicam 48,5% da variância desta, tendo também uma correlação positiva moderada ($R=0,696$).

5.5.3.4. Síntese da relação das dimensões da inteligência emocional

Para uma interpretação mais simples e global das regressões anteriores, contruiu-se o Quadro nº 6, onde verificamos que as dimensões associadas à IE, têm uma correlação positiva alta com 8 das 9 dimensões do exercício de comando, tendo apenas uma correlação moderada com o esforço extraordinário⁵⁹.

Verificamos que a dimensão da IE com maior poder de explicação do tipo de liderança orientada para as pessoas é a ‘avaliação das emoções dos outros’, e que no tipo de liderança orientada para as tarefas, a dimensão significativa da IE com maior poder de explicação é a ‘utilização das emoções’.

As dimensões da IE que se correlacionam significativamente com as dimensões associadas ao exercício de comando, são a APE em 22%, a RE em 78% e a AEO e UE em 100% das dimensões.

As dimensões da IE que conferem um maior poder de explicação das dimensões associadas ao exercício de comando são a avaliação das emoções dos outros em 56% das dimensões e a utilização das emoções nas restantes 44%.

⁵⁹ Apesar do coeficiente de correlação das dimensões da satisfação e eficácia estarem muito próximas do valor de correlação moderada, 0,707 e 0,703 respetivamente.

Quadro nº 6 – Síntese da regressão linear entre as dimensões da inteligência emocional e do exercício de comando.

| Dimensões do exercício de comando | Tipo de liderança | Correlação com as dimensões da IE | X_m | Dimensões significativas | Dimensão da IE com maior poder de explicação |
|-----------------------------------|----------------------------|-----------------------------------|-------|--------------------------|--|
| LPE | Orientação para as pessoas | 0,85 | 0,83 | AEO – UE | AEO |
| GCT | | 0,82 | | APE – AEO – UE | AEO |
| CTEC | | 0,83 | | AEO – UE – RE | AEO |
| VAEI | Orientação para as tarefas | 0,83 | 0,82 | APE – AEO – UE – RE | UE |
| TDP | | 0,80 | | AEO – UE – RE | UE |
| OMED | | 0,82 | | AEO – UE – RE | UE |
| EFIC | Fatores critério | 0,71 | 0,70 | AEO – UE – RE | UE |
| SAT | | 0,70 | | AEO – UE – RE | AEO |
| EEXT | | 0,69 | | AEO – UE – RE | AEO |

Legenda: X_m – Média das correlações associadas ao exercício de comando com as dimensões da IE.

5.5.3.5. Inteligência emocional e dimensões de liderança com fatores critério

Depois de se verificar quais as dimensões da IE, quando agrupadas, que se correlacionam significativamente com as dimensões associadas ao exercício de comando, vamos aumentar a abrangência do estudo para conseguirmos responder à Hipótese nº 2.3.

Para tal, vamos comparar o exercício de comando, materializado pelas dimensões associadas à IE e à liderança, com os fatores critério, para assim conseguirmos elencar quais são as dimensões da IE que realmente conseguem apresentar um maior poder de explicação quando utilizadas com as dimensões da liderança na eficácia, satisfação e esforço extraordinário dos subordinados.

Através da leitura da Tabela nº 6 é possível verificar, quais são os valores obtidos com as variáveis independentes da IE e liderança, que representam um poder preditivo estatisticamente significativo sobre os fatores critério, verificando-se que:

(a) As variáveis que representam um poder preditivo estatisticamente significativo sobre a ‘eficácia’ são, a ‘TDP’ ($\beta = 0,57$, $t = 4,48$, $\rho < 0,01$), a ‘VAEI’ ($\beta = 0,28$, $t = 2,05$, $\rho = 0,01$) que explicam 69,3% da variância desta, tendo também uma correlação positiva alta ($R = 0,833$).

(b) As variáveis que representam um poder preditivo estatisticamente significativo sobre a ‘satisfação’ são, a ‘TDP’ ($\beta = 0,44$, $t = 3,24$, $\rho < 0,01$), a ‘AEO’ ($\beta = 0,23$, $t = 2,89$, $\rho < 0,01$), a ‘VAEI’ ($\beta = 0,30$, $t = 2,54$, $\rho = 0,01$) e de uma forma inversa a ‘OMED’ ($\beta = -0,28$, $t = -1,34$, $\rho = 0,01$) que explicam 65,8% da variância desta, tendo também uma correlação positiva alta ($R = 0,811$).

(c) As variáveis que representam um poder preditivo estatisticamente significativo sobre o ‘esforço extraordinário’ são, de uma forma inversa, a ‘OMED’ ($\beta = -0,75$, $t = -3,93$,

$\rho < 0,01$), a ‘TDP’ ($\beta = 0,50$, $t = 3,71$, $\rho < 0,01$), a ‘VAEI’ ($\beta = 0,38$, $t = 3,28$, $\rho < 0,01$) e a ‘AEO’ ($\beta = 0,22$, $t = 2,71$, $\rho = 0,01$) que explicam 66,5% da variância desta, tendo também uma correlação positiva alta ($R = 0,816$).

Tabela nº 6 – Regressão linear entre as dimensões associadas à inteligência emocional e liderança com fatores critério.

| Variável dependente | Variável preditiva | B | β | t | Sig. |
|--|--------------------|-------|---------|-------|------|
| EFIC | IE.APE | -0,09 | -0,07 | -0,83 | 0,4 |
| | IE.AEO | 0,11 | 0,1 | 1,29 | 0,2 |
| | IE.UE | 0,01 | 0,01 | 0,11 | 0,92 |
| | IE.RE | 0,05 | 0,05 | 0,74 | 0,46 |
| | VAEI | 0,34 | 0,28 | 2,5 | 0,01 |
| | LPE | 0,07 | 0,06 | 0,44 | 0,66 |
| | TDP | 0,7 | 0,57 | 4,48 | 0 |
| | OMED | -0,28 | -0,24 | -1,34 | 0,18 |
| | GCT | 0,03 | 0,03 | 0,18 | 0,86 |
| | CTEC | 0,11 | 0,09 | 0,63 | 0,53 |
| R = 0,833 ; R ² = 0,693 ; R ² Ajustado = 0,680 | | | | | |
| Variável dependente | Variável preditiva | B | β | t | Sig. |
| SAT | IE.APE | -0,18 | -0,13 | -1,42 | 0,16 |
| | IE.AEO | 0,3 | 0,23 | 2,89 | 0 |
| | IE.UE | -0,07 | -0,05 | -0,81 | 0,42 |
| | IE.RE | 0,06 | 0,05 | 0,76 | 0,45 |
| | VAEI | 0,4 | 0,3 | 2,54 | 0,01 |
| | LPE | 0,18 | 0,14 | 0,94 | 0,35 |
| | TDP | 0,59 | 0,44 | 3,24 | 0 |
| | OMED | -0,63 | -0,49 | -2,57 | 0,01 |
| | GCT | 0,25 | 0,2 | 1,26 | 0,21 |
| | CTEC | 0,21 | 0,17 | 1,08 | 0,28 |
| R = 0,811 ; R ² = 0,658 ; R ² Ajustado = 0,644 | | | | | |
| Variável dependente | Variável preditiva | B | β | t | Sig. |
| EEXT | IE.APE | -0,2 | -0,15 | -1,59 | 0,11 |
| | IE.AEO | 0,28 | 0,22 | 2,71 | 0,01 |
| | IE.UE | -0,03 | -0,02 | -0,35 | 0,73 |
| | IE.RE | 0,05 | 0,04 | 0,58 | 0,56 |
| | VAEI | 0,52 | 0,38 | 3,28 | 0 |
| | LPE | 0,21 | 0,17 | 1,13 | 0,26 |

Tabela nº 6 – Regressão linear entre as dimensões associadas à inteligência emocional e liderança com fatores critério.

| | | | | | |
|---|-------------|-------|-------|-------|------|
| EEXT | TDP | 0,67 | 0,5 | 3,71 | 0 |
| | OMED | -0,96 | -0,75 | -3,93 | 0 |
| | GCT | 0,35 | 0,28 | 1,78 | 0,08 |
| | CTEC | 0,24 | 0,19 | 1,22 | 0,22 |
| R= 0,816 ; R ² = 0,665 ; R ² Ajustado = 0,651 | | | | | |

Destes dados, podemos assumir que, quanto analisadas as dimensões associadas à IE junto com as dimensões associadas à liderança na predição dos fatores critério, apenas a ‘avaliação das emoções nos outros’ é a dimensão da IE que consegue ter uma correlação significativa com a satisfação e esforço extraordinário.

Ainda, verificamos que a dimensão com maior poder de explicação dos fatores critério é a ‘tomada de decisão e planeamento’ para a eficácia e satisfação e que, a ‘orientação para a missão’ é aquela com maior poder de explicação (na ordem inversa) para o esforço extraordinário.

A ‘tomada de decisão e planeamento’, assim como a ‘visão do ambiente interno e externo’ foram as únicas dimensões que obtiveram uma correlação significativa com todos os fatores critério.

5.5.4. Comparação de médias entre a auto e heteroavaliação dos Cmdts

Na Hipótese nº 3, somos confrontados com a necessidade de averiguar se existem diferenças significativas entre a autoavaliação e a heteroavaliação dos Cmdts dos Destacamentos do CTer de Lisboa no que toca à perceção das dimensões associadas à IE.

Para tal, utilizamos o teste t pois este é um “teste paramétrico de diferenças entre duas amostras independentes” (Hill e Hill, 2012, p.196), que no nosso caso se materializaram pelas dimensões da IE nas variáveis em teste, e pela autoavaliação e heteroavaliação como variáveis de agrupamento, do qual resultou a Tabela nº 7:

O teste de Levene refere-se à homogeneidade das variâncias e o teste t retrata a comparação das duas médias das amostras independentes que foram analisadas.

Analisando a significância do teste de Levene verificamos que em todas as dimensões, não se consegue rejeitar a hipótese de terem variâncias diferentes ($p > 0,05$), e que no teste-t também não existem diferenças significativas entre a autoavaliação e heteroavaliação relativamente às dimensões da IE ($p > 0,05$).

Tabela nº 7 – Teste-t entre a auto e heteroavaliação das dimensões da IE.

| | | Teste de Levene para igualdade variâncias | | Teste-t para Igualdade de Médias | | | | | | |
|---------------|---------------------------------|---|------|----------------------------------|--------|--------------|-----------------|--------------------------|---|----------|
| | | Z | Sig. | t | df | Sig. (2 ext) | Diferença média | Erro padrão de diferença | 95% Intervalo de Confiança da Diferença | |
| | | | | | | | | | Inferior | Superior |
| IE.APE | Variâncias iguais assumidas | 3,12 | 0,08 | 0,65 | 248,00 | 0,52 | 0,31 | 0,47 | -0,62 | 1,23 |
| | Variâncias iguais não assumidas | | | 0,44 | 9,32 | 0,67 | 0,31 | 0,70 | -1,28 | 1,89 |
| IE.AEO | Variâncias iguais assumidas | 0,40 | 0,53 | 0,51 | 248,00 | 0,61 | 0,25 | 0,48 | -0,70 | 1,20 |
| | Variâncias iguais não assumidas | | | 0,39 | 9,41 | 0,71 | 0,25 | 0,64 | -1,19 | 1,68 |
| IE.UE | Variâncias iguais assumidas | 3,38 | 0,07 | -0,09 | 248,00 | 0,93 | -0,04 | 0,47 | -0,98 | 0,89 |
| | Variâncias iguais não assumidas | | | -0,06 | 9,36 | 0,95 | -0,04 | 0,67 | -1,55 | 1,46 |
| IE.RE | Variâncias iguais assumidas | 2,26 | 0,13 | 0,14 | 248,00 | 0,89 | 0,08 | 0,53 | -0,96 | 1,11 |
| | Variâncias iguais não assumidas | | | 0,10 | 9,38 | 0,92 | 0,08 | 0,73 | -1,56 | 1,71 |

Ainda assim, apesar deste resultado nos demonstrar que não existem diferenças significativas entre as dimensões da IE nos resultados da autoavaliação e heteroavaliação entre os diferentes Cmdts de Destacamento, importa perceber a relação que estes resultados têm com as dimensões associadas à liderança e aos fatores critério, para assim conseguirmos obter uma resposta para a Hipótese nº 4 se existem correlações significativas entre a diferença da percepção da IE e as dimensões associadas à liderança e aos fatores critério.

Decidiu-se numa fase inicial agrupar as médias aritméticas obtidas na autoavaliação das dimensões da IE (nas 4 dimensões, com n=10), e agrupar as médias obtidas na heteroavaliação das dimensões associadas ao exercício de comando (nas 9 dimensões, com n=240). De seguida, calculou-se a mediana de todas as médias das dimensões agrupadas, para se conseguir ter um critério de escolha entre ‘uma melhor avaliação’ e ‘uma pior avaliação’.

Desta forma, conseguimos obter uma relação entre os comandantes com piores percepções das dimensões da IE e aqueles que obtiveram um pior resultado na avaliação referente às dimensões da liderança, assim como nos fatores critério avaliados pelos subordinados, que se encontram elencados na Tabela nº 8.

Tabela nº 8 – Diferença da percepção de inteligência emocional e dimensões da heteroavaliação.

| Dimensões | Cmdt A | Cmdt B | Cmdt C | Cmdt D | Cmdt E | Cmdt F | Cmdt G | Cmdt H | Cmdt I | Cmdt J |
|-----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| DP.APE | 0,58 | 4,28 | 0,01 | 1,33 | 0,09 | 2,33 | 1,42 | 2,62 | 2,37 | 1,46 |
| DP.AEO | 0,23 | 3,96 | 0,18 | 0,28 | 0,89 | 1,41 | 0,26 | 2,92 | 2,61 | 0,73 |
| DP.UE | 0,25 | 4,1 | 0,38 | 2,13 | 1,7 | 1,92 | 1,51 | 1,42 | 2,08 | 0,88 |
| DP.RE | 0,41 | 4,79 | 0,13 | 1,66 | 0,82 | 2,26 | 1,25 | 2,78 | 1,98 | 0,78 |
| H.VAEI | 8,24 | 7,32 | 8,05 | 7,89 | 7,5 | 7,82 | 7,98 | 7,02 | 7,79 | 7,99 |
| H.LPE | 8,35 | 7,33 | 7,92 | 7,59 | 7,51 | 8,04 | 7,8 | 6,79 | 7,68 | 7,84 |
| H.TDP | 8,43 | 7,36 | 8,19 | 7,73 | 7,56 | 8,08 | 8,11 | 6,98 | 7,79 | 8,13 |
| H.OMED | 8,46 | 7,39 | 8,22 | 7,97 | 7,74 | 8,27 | 8,11 | 7,09 | 7,94 | 8,18 |
| H.GCT | 8,48 | 7,22 | 8,13 | 7,54 | 7,61 | 8,29 | 7,93 | 6,97 | 7,87 | 7,96 |
| H.CTEC | 8,53 | 7,16 | 8,04 | 7,49 | 7,52 | 8,05 | 7,98 | 6,85 | 7,8 | 7,96 |
| H.EFIC | 8,55 | 6,98 | 8,14 | 7,74 | 7,38 | 8,11 | 7,63 | 6,87 | 7,67 | 8,33 |
| H.SAT | 8,58 | 6,89 | 8,29 | 7,43 | 7,45 | 8,10 | 7,81 | 6,78 | 7,53 | 8,04 |
| H.EEXT | 8,45 | 6,77 | 7,88 | 7,38 | 7,01 | 7,84 | 7,67 | 6,63 | 7,37 | 8,17 |

Legenda: DP. – Diferença de percepção; H. – Heteroavaliação.

Através de uma análise meramente descritiva das médias aritméticas elencadas na Tabela nº 8⁶⁰, verificamos que 83% dos Cmdts que obtiveram piores resultados na diferença de percepção em pelo menos 2 dimensões da IE, obtiveram também piores médias nas dimensões associadas ao exercício de comando. E em contra ponto, 80% dos Cmdt que obtiveram melhores resultados na heteroavaliação das dimensões associadas ao exercício de comando, obtiveram também melhores resultados na percepção da sua IE em pelo menos 3 das suas 4 dimensões.

Fazendo uma relação com os piores resultados obtidos na heteroavaliação do exercício de comando, verificamos que em 80% dos casos, constava uma má percepção da ‘avaliação das emoções dos outros’, ‘utilização emocional’ e ‘regulação emocional’, e que em 60% constava uma pior percepção da ‘avaliação das próprias emoções’.

Porém, estes dados por si só não nos permitem fazer uma correlação significativa entre quais são as dimensões onde a diferença de percepção, está significativamente relacionada com um pior resultado na heteroavaliação das dimensões associadas ao seu exercício de comando (liderança e fatores critério), como tal importa analisar a correlação de *Pearson* entre ambas.

⁶⁰ O tipo de diferença, positiva ou negativa, não vai ser alvo de análise neste estudo, e como tal vão ser apenas elencados os valores absolutos, encontrando-se na Tabela nº 8, a sombreado, os 5 piores valores em cada dimensão analisada.

5.5.5. Correlação de Bravais-Pearson entre as diferenças de percepção da IE e heteroavaliação dos Cmdts

Temos então, da análise da Tabela nº 9, que a diferença de percepção da dimensão da IE mais vezes correlacionada é a ‘avaliação das emoções nos outros’, pois está significativamente correlacionada de uma forma negativa com a heteroavaliação da VAEI e OMED para um nível de significância de $\rho < 0,01$, e que está significativamente correlacionada de uma forma negativa com todas as restantes dimensões para um nível de significância de 0,05.

A diferença de percepção da ‘regulação emocional’ também tem correlações negativas e significativas no nível $\rho < 0,05$ com todas as dimensões exceto com a LPE.

A ‘avaliação das próprias emoções’ tem apenas significância para o nível $\rho < 0,05$ com a SAT e a ‘utilização das emoções’ com os 3 fatores critério.

Tabela nº 9 – Estatística descritiva e correlação entre as dimensões da diferença percepção de inteligência emocional, e heteroavaliação da liderança e fatores critério.

| Dimensões (n=10) | X _m | S | DP.APE | DP.AEO | DP.UE | DP.RE | H.VAEI | H.LPE | H.TDP | H.OMED | H.GCT | H.CTEC | H.EFIC | H.SAT |
|------------------|----------------|------|--------|--------|-------|-------|--------|-------|-------|--------|-------|--------|--------|-------|
| DP.APE | 1,65 | 1,30 | | | | | | | | | | | | |
| DP.AEO | 1,35 | 1,35 | ,88** | | | | | | | | | | | |
| DP.UE | 1,64 | 1,09 | ,80** | ,73* | | | | | | | | | | |
| DP.RE | 1,69 | 1,38 | ,95** | ,89** | ,89** | | | | | | | | | |
| H.VAEI | 7,76 | 0,37 | -0,58 | -,78** | -0,57 | -,71* | | | | | | | | |
| H.LPE | 7,69 | 0,43 | -0,48 | -,65* | -0,48 | -0,59 | ,93** | | | | | | | |
| H.TDP | 7,84 | 0,44 | -0,55 | -,74* | -0,59 | -,69* | ,97** | ,97** | | | | | | |
| H.OMED | 7,94 | 0,42 | -0,57 | -,77** | -0,57 | -,70* | ,98** | ,97** | ,98** | | | | | |
| H.GCT | 7,80 | 0,47 | -0,53 | -,65* | -0,59 | -,66* | ,90** | ,97** | ,96** | ,96** | | | | |
| H.CTEC | 7,74 | 0,49 | -0,55 | -,69* | -0,61 | -,69* | ,93** | ,98** | ,98** | ,97** | ,99** | | | |
| H.EFIC | 7,74 | 0,56 | -0,57 | -,72* | -,68* | -,72* | ,98** | ,92** | ,94** | ,95** | ,92** | ,93** | | |
| H.SAT | 7,69 | 0,58 | -,64* | -,75* | -,72* | -,76* | ,91** | ,94** | ,97** | ,96** | ,97** | ,97** | ,96** | |
| H.EEXT | 7,52 | 0,60 | -0,52 | -,71* | -,68* | -,69* | ,93** | ,92** | ,96** | ,94** | ,92** | ,95** | ,98** | ,96** |

Legenda: X_m – Média; S – Desvio-padrão; * – Correlações significativas para o nível 0,05; ** – Correlações significativas para o nível $\rho < 0,01$; DP. – Diferença de percepção; H. – Heteroavaliação.

Daqui podemos retirar a ilação de que existem de facto dimensões da IE com uma correlação significativa e negativa de valor moderado e alto, relativamente a piores resultados obtidos nas dimensões do exercício de comando, nomeadamente através da ‘avaliações das emoções dos outros’ e da ‘regulação emocional’, e que a dimensão ‘avaliação das próprias emoções’ tem também correlações significativas e negativas

moderadas e altas, com todos os fatores critério, e que o ‘uso das emoções’ apenas tem correlações significativas e negativas com a satisfação de uma forma moderada.

5.6. Síntese do capítulo

Neste capítulo, começamos por fazer uma caracterização da amostra de ambos os tipos de inquéritos (auto e heteroavaliação) assim como uma análise descritiva dos fatores em análise, enunciando as diferenças quanto ao tipo de inquérito e quanto às Subunidades. Os resultados em certa medida foram de encontro ao que já tinha sido observado na revisão da literatura, relativamente á dificuldade de uma medição consensual, particularmente pela possibilidade levantada de se estar a avaliar a reputação ou a desejabilidade social de um Cmdt, e não as suas reais competências nas várias dimensões estudadas.

De seguida, e com a intenção de responder às hipóteses levantadas, foram analisadas as estatísticas indutivas pela ordem com que as hipóteses foram enunciadas para não se quebrar o fio condutor de análise.

Verificamos que existem diferenças significativas apenas numa dimensão da IE (AEO) entre 2 Cmdts de Destacamento, de uma dimensão da liderança orientada para as pessoas (CTEC) entre 4 Cmdts de Destacamento, e de um fator critério (EFIC) entre 4 Cmdts de Destacamento. Todavia, este é um resultado que não se deve considerar representativo da amostra entre os Cmdts dos 10 Destacamentos analisados do CTer de Lisboa, que demonstra uma semelhança no exercício de comando entre ambos os Cmdts.

Através da correlação de *Pearson*, verificamos, que todas as dimensões em estudo se encontram correlacionadas significativamente quando desagrupadas, contudo através da regressão linear múltipla constatamos que apenas a AEO e UE estão associadas sempre às dimensões da liderança e fatores critério, e que a APE apenas 22% e a RE 78% das vezes.

Agrupando as dimensões da IE e da liderança, verificamos que a AEO é a única dimensão da IE que continua a ter uma correlação significativa com a SAT e EEXT.

No último ponto, constatamos que não existem diferenças significativas entre a auto e hétero perceção dos Cmdts, porém existe uma relação entre os Cmdts (83%) que obtiveram piores resultados na diferença de perceção em pelo menos 2 dimensões da IE, com os piores resultados nas dimensões associadas à liderança e fatores critério.

Por fim, vimos que existem dimensões da IE com uma correlação significativa e negativa, de valor moderado e alto, em relação aos piores resultados obtidos nas dimensões da liderança e fatores critério, nomeadamente através da AEO e da RE.

Capítulo 6

Conclusões e Recomendações

6.1. Introdução

Neste capítulo final são apresentadas as conclusões de uma forma lógica com base nos resultados obtidos no capítulo 5, verificando-se para tal as hipóteses da investigação, respondendo-se às questões derivadas e conseqüentemente à pergunta de partida.

São também apresentadas as dificuldades sentidas, assim como as limitações a esta investigação, e por fim são enumeradas algumas propostas para investigações futuras.

6.2. Verificação das hipóteses

Antes de apresentarmos as respostas às hipóteses levantadas, apraz-nos reafirmar a ideia levantada por Freixo (2012) de que o investigador deve ter presente “que os respetivos resultados não podem ser apresentados como verdades absolutas” (p.201), como tal, e dependendo do tipo de hipótese levantada, tentaremos apenas determinar a existência, o tipo e grau de relação quando a hipótese enunciar uma relação de associação, e determinar se a variável independente teve um efeito estatisticamente significativo sobre o valor da variável dependente quando a hipótese enunciar uma relação de causalidade.

Relativamente à **Hipótese nº1** (existem diferenças significativas entre os comportamentos dos Cmdts das diferentes Subunidades do CTer de Lisboa quanto às dimensões da IE (**H1.1**), da liderança (**H1.2**) e fatores critério (**H1.3**)), verificamos que:

- (a) Quanto à IE, a hipótese confirma-se parcialmente, dado que existe uma diferença significativa na dimensão ‘avaliação das emoções dos outros’ entre dois Cmdts;
- (b) Quanto à liderança, a hipótese confirma-se parcialmente, dado que existem duas diferenças significativas na dimensão ‘coesão, trabalho de equipa e cooperação’ entre quatro Cmdts;
- (c) Quanto aos fatores critério, a hipótese confirma-se parcialmente, dado que existem duas diferenças significativas na dimensão ‘eficácia’ entre quatro Cmdts;

Destas cinco diferenças (com uma diferença média de 1,55 pontos em 10), três pertencem aos mesmos dois Cmdts, porém devemos fazer a ressalva que em análise

constavam 587 combinações possíveis entre as várias dimensões analisadas, o que demonstra uma não representatividade nas diferenças, se considerarmos a amostra dos dez Cmdts como um todo.

Relativamente à **Hipótese nº2** (existem correlações significativas entre as dimensões associadas à inteligência emocional, liderança e fatores critério, se considerarmos as dimensões associadas à IE desagrupadas (**H2.1**), agrupadas entre si (**H2.2**) e agrupadas com as dimensões associadas à liderança (**H2.3**), temos que:

Para respondermos à **H2.1**, utilizamos a correlação de *Pearson* entre todas as dimensões em estudo, obtendo-se uma correlação alta, positiva e significativa entre as dimensões associadas à IE e à liderança, e uma correlação moderada, positiva e significativa entre as dimensões associadas à IE e aos três fatores critério, pelo que confirma-se totalmente.

Para respondermos à **H2.2**, utilizamos a regressão linear múltipla com as quatro dimensões associadas à IE agrupadas, e verificamos que as dimensões associadas à IE que se correlacionam significativamente com as dimensões associadas à liderança e fatores critério, são a APE em 22%, a RE em 78% e a AEO e a UE em 100% das dimensões, sendo que as dimensões que conferem um maior poder de explicação da liderança e fatores critério são a AEO em 56% das dimensões e a UE nas restantes 44%, pelo que confirma-se parcialmente.

Para respondermos à **H2.3**, utilizamos a regressão linear múltipla com as nove dimensões da liderança agrupadas às quatro da IE, e verificamos que apenas a AEO é a dimensão da IE que consegue ter uma correlação significativa com a satisfação e esforço extraordinário, pelo que confirma-se parcialmente.

Relativamente à **Hipótese nº3** (existem diferenças significativas entre a autoavaliação e heteroavaliação do Cmdt, nas dimensões associadas à IE), utilizamos o teste-t para comparar as médias entre ambas as perceções e verificamos que nenhuma das quatro dimensões associadas à IE teve uma diferença significativa na avaliação, pelo que não se confirma.

Relativamente à **Hipótese nº4** (existem correlações significativas entre a diferença de perceção da IE e a heteroavaliação das dimensões associadas à liderança (**H4.1**) e aos fatores critério (**H4.2**), temos que:

Inicialmente verificamos que existem 83% dos Cmdts que obtiveram piores resultados na diferença de perceção em pelo menos 2 dimensões da IE, obtiveram também

piores médias nas dimensões associadas à liderança e fatores critério⁶¹, e posteriormente através da correlação de *Pearson*, verificamos que:

As dimensões associadas à IE com uma correlação significativa e negativa de valor moderado e alto, relativamente a piores resultados obtidos nas liderança temos a AEO e a RE, e nos fatores critério temos a AEO, RE, UE, e a APE no que toca apenas à satisfação. Ambas as dimensões obtiveram valores do coeficiente de correlação a oscilar entre -0,64 e -0,78, que se revela um valor de correlação entre o moderado e alto. Destes aspetos, verificamos que ambas as hipóteses se confirmam parcialmente.

6.3. Resposta às questões derivadas

Em resposta à **Questão Derivada nº1 – Existem diferenças significativas entre os comportamentos dos Cmdts no exercício de comando?**

De acordo com a resposta à **H.1**, verificamos que apesar de existirem diferenças significativas entre os comportamentos dos Cmdts, estas não são representativas da amostra dos 10 Cmdts de Destacamento estudados. Tal facto, pode resultar da formação académica, militar e comportamental relativa ao exercício de comando ser igual, ou pelo facto do contexto do tipo de Comando que é exercido ser na sua génese semelhante.

Em resposta à **Questão Derivada nº2 – Existem dimensões associadas à IE que potenciam a obtenção de desempenhos superiores do Cmdt?**

De acordo com a resposta à **H.2.1**, verificamos a AEO é a dimensão associada à IE que confere um maior poder de explicação da liderança orientada para as pessoas, assim como para a satisfação e esforço extraordinário, e que a UE é aquela que confere um maior poder de explicação da liderança orientada para as tarefas assim como da eficácia.

A RE consegue também ser significativa, tendo poder de explicação em 78% das dimensões, nomeadamente nas dimensões da liderança orientada para as tarefas, fatores critério e na dimensão ‘coesão, trabalho de equipa e cooperação’.

A APE é apenas significativa em 22% das dimensões, nomeadamente, na ‘gestão de conflitos’ e na ‘visão e ambiente externo e interno’.

Em resposta à **Questão Derivada nº3 – Existem dimensões associadas à IE que potenciam o esforço extraordinário, satisfação e eficácia dos subordinados?**

⁶¹ E por contraste 80% dos Cmdts que obtiveram melhores resultados na heteroavaliação das dimensões associadas ao exercício de comando, obtiveram também melhores resultados na perceção da sua IE em pelo menos 3 das suas 4 dimensões.

De acordo com a resposta à **H.2.3**, verificamos que quando estudamos as dimensões associadas à IE e à liderança agrupadas num só constructo, a única dimensão da IE que se revela significativa e confere poder de explicação dos fatores critério é a AEO para a satisfação e esforço extraordinário.

Em resposta à **Questão Derivada nº4 – Uma má percepção das competências associadas à IE revela vulnerabilidades no exercício de comando?**

De acordo com as respostas às **H.3 e H.4**, verificamos que, apesar de não existirem diferenças significativas nas médias obtidas na auto e heteroavaliação do Cmdt sobre a percepção das dimensões associadas à IE, que 83% dos Cmdts que obtiveram piores resultados acerca da sua percepção da IE, obtiveram também piores avaliações da sua liderança, verificando-se posteriormente correlações (de *Pearson*), significativas e negativas de valor moderado e alto, na liderança através das dimensões AEO e RE, assim como para os fatores critério nas dimensões da AEO, RE e ‘uso das emoções’, verificando-se apenas uma correlação significativa negativa, de valor moderado entre a diferença da APE e da heteroavaliação da satisfação.

6.4. Verificação dos objetivos e da pergunta de partida

Os objetivos específicos foram respondidos pelas perguntas derivadas e ajudam na elaboração de uma resposta para a pergunta de partida sobre **que potencialidades/vulnerabilidades tem o constructo da IE no exercício de comando de um Destacamento da GNR?**

Por um lado, relativamente às potencialidades, verificamos que as dimensões associadas à IE, nomeadamente a AEO e a UE potenciam a obtenção de desempenhos superiores do Cmdt, pois são aquelas que conferem um maior poder de explicação da liderança, constituindo-se a AEO como a única dimensão da IE que pode potenciar a satisfação e o esforço extraordinário quando observamos os constructos da liderança e da IE como um só. Isto significa que, tendencialmente, quanto melhor for a IE de um Cmdt, melhor será a sua liderança, ou mais concretamente, quanto melhor for a sua AEO, melhor será a satisfação e o esforço extraordinário dos seus militares.

Por outro lado, relativamente às vulnerabilidades, verificamos que a diferença de percepção, que os Cmdts de Destacamento têm acerca da sua IE comparativamente aos seus militares, influencia negativamente o seu exercício de comando, de uma forma geral e mais significativa através das dimensões da AEO, RE e na UE. Isto significa que, tendencialmente, quanto maior for a diferença de percepção que o Cmdt de Destacamento

tem, acerca do que ‘pensa que está a fazer’ e ‘aquilo que realmente faz’ na IE, pior vai ser a sua liderança e pior vai ser a eficácia, satisfação e esforço extraordinário dos seus militares.

6.5. Reflexões finais

O objetivo último de compreender que potencialidades e vulnerabilidades tem o constructo da IE no exercício de comando de um Destacamento da GNR, acaba por ser ajudar a organização a dirigir a formação dos seus Cmdts, e como demonstramos nesta investigação, este constructo tem de facto um importante papel quando analisado neste contexto tão específico, o que nos leva a questionar, ‘o que fazer para se tirar proveito desta informação?’.

Também partilhamos a opinião de que, “as pessoas não vão fazer um esforço sério para aprender, a não ser que estejam convencidas que é possível aprender” (Lopes e Salovey 2008, p.9), neste sentido importa nestas reflexões finais salientar que esta aprendizagem das capacidades associadas à IE é possível, e especificando aquela tida como mais importante para melhorar o exercício de comando de um Cmdt de Destacamento, elencamos a avaliação das emoções dos outros, remetendo-nos para os estudos de Ekman (2003) com o seu modelo *Facial Action Coding System* (FACS) ou *Micro Expression Training Tool*, que tem sido usados para treinar pessoas para reconhecer, quer as expressões faciais mais básicas e universais, quer emoções mais complexas.

Porém, é de referir, que apesar de toda a formação em IE dever ser orientada com base em programas já definidos e testados, a partir deste momento, deve-se dar especial atenção a determinadas dimensões, que neste contexto específico foram investigadas e sobre as quais recai especial importância como demonstrado. Concretamente, referimo-nos à AEO e da UE, pois são aquelas que dentro da IE mais potenciam a obtenção de desempenhos superiores no exercício de comando, assim como a AEO, RE e á UE, em que a sua má perceção leva, tendencialmente, a um pior exercício de comando.

6.6. Recomendações e limitações da investigação

Estudar o constructo da IE e o exercício de comando revelou-se uma tarefa árdua mas muito remuneradora, não só com os resultados atingidos no trabalho de campo, mas sobretudo pelo conhecimento adquirido, fruto das várias investigações estudadas neste campo do conhecimento.

Como Antonakis et. al. (2009) nos referem, “a evidência empírica da inteligência emocional está a ser construída e não é perfeita” (p.259), pois como vimos na revisão da

literatura sobre a IE, as “definições proliferam e os modelos e medidas florescem com um resultado ambivalente, pois temos uma coleção rica de contribuições, mas com uma capacidade duvidosa para se construir conhecimento acumulado” (Martins, 2012, p.187), dada a natureza do constructo, a sua dinâmica, e o seu valor acrescentado não serem consensuais para a sociedade e para a ciência.

Para além disso, e apesar desta “pequena evidência de que as capacidades emocionais contribuem para a eficácia da liderança” (Lopes e Salovey, 2009, p.9), propusemo-nos estudar a ligação entre estes constructos no contexto que vai estar presente no nosso futuro profissional, e só por isso, conseguimos desde logo adicionar valor acrescentado a esta investigação independentemente dos resultados obtidos.

Salienta-se ainda, que temos consciência que nem tudo foi conseguido em pleno nesta investigação, nomeadamente: (a) porque, avaliar o exercício de comando é uma tarefa muito complexa, pois os fatores que poderíamos considerar são imensos, e muitos deles imensuráveis; (b) porque também não é consensual o facto de se utilizar um instrumento de auto-relato para medir a IE (mesmo com a avaliação a 360°); (c) e que a amostra conseguida não foi representativa o suficiente para se conseguirem retirar ilações acerca de outros fatores como a influência do género, da idade ou do posto dos Cmdts que, eventualmente, poderiam dar novos *inputs* ao estudo.

6.7. Investigações futuras e fecho

Como mencionam Zeidner et. al. (2004), um dos principais benefícios do estudo da IE reside na sensibilização para as questões emocionais e na motivação de educadores e gestores a considerar estas questões como um assunto sério e importante, e nesse aspeto, reconhecemos que a mensagem foi passada nesta investigação.

Porém, este trabalho não deve ficar por aqui, e como tal propomos como investigações futuras no seguimento desta: (a) a confirmação destes resultados em contextos diferentes, tanto dentro como fora da GNR; (b) aumentar a abrangência do estudo incluindo fatores de inteligência geral e personalidade, de forma a verificar se as potencialidades da IE se mantêm; (c) a investigação e desenvolvimento de programas com vista a melhorar as capacidades emocionais, nomeadamente sobre a perceção, avaliação e reconhecimento das emoções nos outros, compreensão e gestão das emoções ou mesmo pela assertividade, resolução de problemas, tomada de decisão e gestão de conflitos.

Bibliografia

- Antonakis, J., Ashkanasy, N., e Dasborough, M. (2009). Does leadership need emotional intelligence?. *The Leadership Quarterly*, vol 20(2), 247–261.
- Antonakis, J., e Dietz, J. (2011). Looking for validity or testing it? The perils of stepwise regression, extreme-scores analysis, heteroscedasticity, and measurement error. *Personality and Individual Differences*, vol 50(3), 409–415.
- Avolio, B. e Bass, M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set*. (3th.). Nebraska: Mind Garden, Inc.
- Bar-On (1997). *The Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-I): Technical Manual*. Toronto: Multi-Health Systems.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Boyatzis, R., Goleman, D., e Rhee, K. (2000). Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI). In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.), *Handbook of Emotional Intelligence* (pp. 343–362). San Francisco: Jossey-Bass.
- Brackett, M., e Mayer, J. (2003). Convergent, discriminant, and incremental validity of competing measures of emotional intelligence. *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol29(10), 1-12.
- Brackett, M., Rivers, S., e Salovey, P. (2011). Emotional Intelligence: Implications for Personal, Social, Academic, and Workplace Success. *Social and Personality Psychology Compass*, vol 5(1), 88–103.
- Brislin, R.W. (1986). The wording and translation of research instruments. In W. Lonner & J. Berry (Eds.), *Field methods in cross-cultural research* (pp. 137-164). Beverly Hills, CA: Sage.
- Bryman, A. e Cramer, D. (1993). *Análise de dados em ciências sociais – introdução às técnicas utilizando o SPSS*. (2ª ed). Oeiras: Celta editora.

- Cavazotte, F., Moreno, V., e Hickmann, M., (2012). Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance. *The Leadership Quarterly*, 23, 443–455.
- Coelho, R. (2009). *Inteligência Emocional e motivação para a liderança: estudo numa amostra de Cabos da G.N.R.*. Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de mestre, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa, Lisboa.
- Coutinho, C. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Coimbra: Almedina.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. e Cardoso, C. (2006). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. (5ª Ed). Lisboa: Editora RH.
- Damásio, A. (2011). *O Erro de Descartes: Emoção, Razão e Cérebro Humano*. Lisboa: Temas e Debates (Círculo de Leitores).
- Davies, M., Stankov, L., e Roberts, R. (1998). Emotional intelligence: In search of an elusive construct. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 989–1015.
- Ekman, P. (2003). *Emotions revealed: Recognizing faces and feelings to improve communication and emotional life*. New York: Times Books.
- Fortin, M. (1999). *O Processo de Investigação: Da concepção à realização*. Loures: Lusociência.
- Freixo, M. (2012). *Metodologia Científica. Fundamentos, Métodos e Técnicas*. (4ª ed.). Lisboa: Instituto Piaget.
- Gardner, H. (1995). *Inteligências Múltiplas: A teoria na Prática*. Porto Alegre: Artes Médicas.
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of Emotional Intelligence. *Human Relations*, 53, 1027-1055.
- Goleman, D. (1995). *Inteligência Emocional*. Lisboa: Temas e Debates,
- Goleman, D. (1998). What makes a leader?. *Harvard Business Review*, 93-102.
- Goleman, D. (1999). *Trabalhar com Inteligência Emocional*. Lisboa: Temas e Debates
- Goleman, D., Boyatzis, R. e McKee, A. (2002) *Os novos líderes – A inteligência emocional nas organizações*. Lisboa: Editora Gradiva.
- Hill, M., e Hill, A. (2012). *Investigação por questionário*. (2ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Fineman, S. (2003). *Understanding emotion at work*. London: Sage.
- Fineman, S. (2004). Getting the measure of emotion and the cautionary tale of emotional intelligence. *Human Relations*, 57, 719-740.

- Furnham, A. (2006). Explaining the popularity of emotional intelligence. In K. R. Murphy (Ed.), *A Critique of Emotional Intelligence: What Are the Problems and How Can They Be Fixed?* (pp. 141–159). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Izard, C. (2010). The Many Meanings/Aspects of Emotion: Definitions, Functions, Activation, and Regulation. *Emotion Review*, vol 2(4), 363–370.
- Joseph, D., e Newman, D. (2010a). Emotional intelligence: an integrative meta-analysis and cascading model. *The Journal of Applied Psychology*, vol 95(1), 54–78.
- Joseph, D., e Newman, D. (2010b). Discriminant Validity of Self-Reported Emotional Intelligence: A Multitrait-Multisource Study. *Educational and Psychological Measurement*, vol 70(4), 672–694.
- Landy, F. (2005). Some historical and scientific issues related to research on emotional intelligence. *Journal of Organizational Behaviour*, 26, 411-424.
- Law, K., Wong, C., e Song, L. (2004). The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies. *The Journal of applied psychology*, vol 89(3), 483–96.
- Libbrecht, N., Lievens, F., e Schollaert, E. (2010). Measurement equivalence of the Wong and Law Emotional Intelligence Scale across self and other ratings. *Educational and Psychological Measurement*, 70, 1007–1020.
- Locke, E. (2005). Why emotional intelligence is an invalid concept. *Journal of Organizational Behavior*, vol 26(4), 425–431.
- Lopes, P. N., e Salovey, P. (2008). Emotional intelligence and leadership: Implications for leader development. In C. L. Hoyt, G. R. Goethals, & D. R. Forsyth (Eds.), *Leadership at the crossroads (Vol. 1): Psychology and leadership*. Westport, CT: Praeger.
- Marques, L. (2013). Modelo de gestão de competências de liderança para a Guarda Nacional Republicana. Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de mestre, Academia Militar, Lisboa.
- Maroco, J. (2003). *Análise estatística: com utilização do SPSS*. (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Martins, A. (2012). *Rescuing Emotional Intelligence from the Curse of Fragmentation: Towards an Integrative Framework*. Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de doutor, ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.
- Matthews, G., Roberts, R., e Zeidner, M. (2004). Seven Myths About Emotional Intelligence. *Psychological Inquiry*, 15(3), 179–196.

- Mayer, J., e Ciarrochi, J. (2006). Clarifying concepts related to emotional intelligence: A proposed glossary. In J. Ciarrochi, J. P. Forgas, & J. D. Mayer (Eds.), *Emotional intelligence in everyday life* (2nd ed., pp. 261-267). Philadelphia, PA: Psychology Press.
- Mayer, J., e Salovey, P. (1997). What is emotional Intelligence ?. In P. Salovey & D. J. Sluyter (Eds.), *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators* (pp. 3-31). New York: Basic Books.
- Mayer, J., Salovey, P., e Caruso, D. (2000). Models of emotional intelligence. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of Intelligence* (pp. 396-420). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Mayer, J., Salovey, P., e Caruso, D. (2002). *Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) user's manual*. North Tonawanda NY. Toronto, Ontario, Canada: Multi-Health Systems.
- Mayer, J., Salovey, P., e Caruso, D. (2004a). Emotional Intelligence: Theory Findings and Implications. *Psychological Inquiry*, vol 15(3), 197-215.
- Mayer, J., Salovey, P., e Caruso, D. (2004b). A Further Consideration of the Issues of Emotional Intelligence. *Psychological Inquiry*, vol 15(3), 249-255.
- Mayer, J., Salovey, P., e Caruso, D. (2008). Emotional intelligence: new ability or eclectic traits?. *The American psychologist*, vol 63(6), 503-17.
- McEnrue, M. P., e Groves, K. (2006). Choosing among tests of emotional intelligence: What is the evidence?. *Human Resource Development Quarterly*, vol 17 (1), 9-42.
- Ministry of Defence [MOD-UK]. (2005). Army doctrine publication land operations – AC 71819. *Directorate General Development and Doctrine*: Shrivenham. (UK).
- Monteiro, N. (2009). *Inteligência Emocional: Validação de constructo do MSCEIT numa amostra portuguesa*. Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de mestre, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa, Lisboa.
- Moura, R. (2011). *A inteligência emocional no comando e liderança das esquadras da PSP*. Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de mestre, Universidade de Aveiro, Aveiro.
- Neisser, U., Boodoo, G., Bouchard, T., Boykin, A., Brody, N., Ceci, S., et. al. (1996). Intelligence: Knows and unknowns. *American Psychologist*, 51, 77-101.

- Pérez, J., Petrides, K., e Furnham A. (2005). Measuring Trait Emotional Intelligence. In R. Schulze and R. D. Roberts (Eds.), *International Handbook of Emotional Intelligence*. Cambridge, MA: Hogrefe & Huber.
- Petrides, K., e Furnham, A. (2000). On the dimensional structure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 29(2), 313–320.
- Pigeau, R. e McCann, C. (2000). Redefining Command and Control. In C. McCann, & R. Pigeau (Eds), *The Human in Command: Exploring the Modern Military Experience* (pp. 163-184). New York: Kluwer/Academic Publishers.
- Rego, A. e Fernandes, C. (2005). Inteligência emocional: Contributos adicionais para a validação de um instrumento de medida. *Psicologia*, 19(1/2), 139-167.
- Rodrigues, N., Rebelo, T., e Coelho, V. (2011). Adaptação da Escala de Inteligência Emocional de Wong e Law (WLEIS) e análise da sua estrutura factorial e fiabilidade numa amostra portuguesa. *Psychologica*, 55, 189-207.
- Rosinha, A. (2009). *Conhecimento tácito em contexto militar (incursões na promoção do desenvolvimento de competências de comando)*. Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de doutor, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa, Lisboa.
- Rouco, C., Sarmiento, M., e Rosinha, A. (2011). Ciclos do Gestor e do Líder para Desempenhos Superiores. *Proelium Série VII, 1*, 27-48.
- Rouco, J. (2012). *Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar*. Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de doutor, Universidade Lusíada de Lisboa, Lisboa.
- Quivy, R. e Campenhoudt, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. (5ª Ed.). Lisboa: Gradiva.
- Salovey, P., e Mayer, J. (1990). Emotional Intelligence. Imagination. *Cognition and Personality*, vol 9(3), 185–211.
- Salovey, P., Mayer, J., Goldman, S., Turvey, C., e Palfai, T. (1995). Emotional attention, clarity, and repair: Exploring emotional intelligence using the trait meta-mood scale. In J. W. Pennebaker (Ed.), *Emotion, disclosure, and health* (pp. 125–154). Washington, DC: American Psychological Association.
- Saville, G. (2006). Emotional Intelligence in Policing. *The Police Chief Magazine*, vol 73 (11).

- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. C. J., e Dornheim, L. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, vol 25(2), 167–177.
- Silva, N., Lourenço, P., Peralta, C., e Carvalho, C. (2010). A inteligência emocional: da clarificação do constructo à sua aplicabilidade ao exercício da liderança. *Psychologica*, vol 54(2), 623-642.
- Turner, T. (2006). The Need for Emotional Intelligence in Leadership. *FBI Law Enforcement Bulletin*, vol 75(9), 10.
- Vieira, G. (2002). *Liderança Militar*. Lisboa: Academia Militar.
- Wong, C., e Law, K. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The leadership Quarterly*, 13, 243-274.
- Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A review of theory and research, *Journal of Management*, vol 15(2), 251-289.
- Zeidner, M., Matthews, G., e Roberts, R. (2004). Emotional intelligence in the workplace: A critical review. *Applied Psychology: An International Review*, vol 53(3), 371-399.
- Zeidner, M., Roberts, R., e Matthews, G. (2008). The science of emotional intelligence – current consensus and controversies. *European Psychologist*, vol 13(1), 64-78.

Legislação e documentos institucionais

- Academia Militar (2013). *NEP 520/2ª/01JUN13/AM*. Lisboa: Academia Militar.
- APA (2010). *Publication Manual of the American Psychological Association*. (2ª ed.). Washington, DC: American Psychological Association.
- Decreto-Lei nº297/2009, de 14 de Outubro (Aprova o Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana), *Diário da República*, 1.ª série, nº 199, 7662-7700.
- Despacho nº 10393/2010, de 22 de Junho (Aprova o Regulamento Geral de Serviço da GNR), *Diário da República*, 2.ª Série, nº 119, 33856-33891.
- Despacho nº 53/09-OG, de 15 de Março de 2010 (Comandos Territoriais), *Ordem à Guarda*, 1.ª Série, nº 5, 125-146.
- Lei nº 63/2007, de 6 de novembro (Aprova a Orgânica da Guarda Nacional Republicana), *Diário da República*, 1.ª série, nº 213, 8043-8051.

Apêndices

Apêndice A

Modelo metodológico da investigação

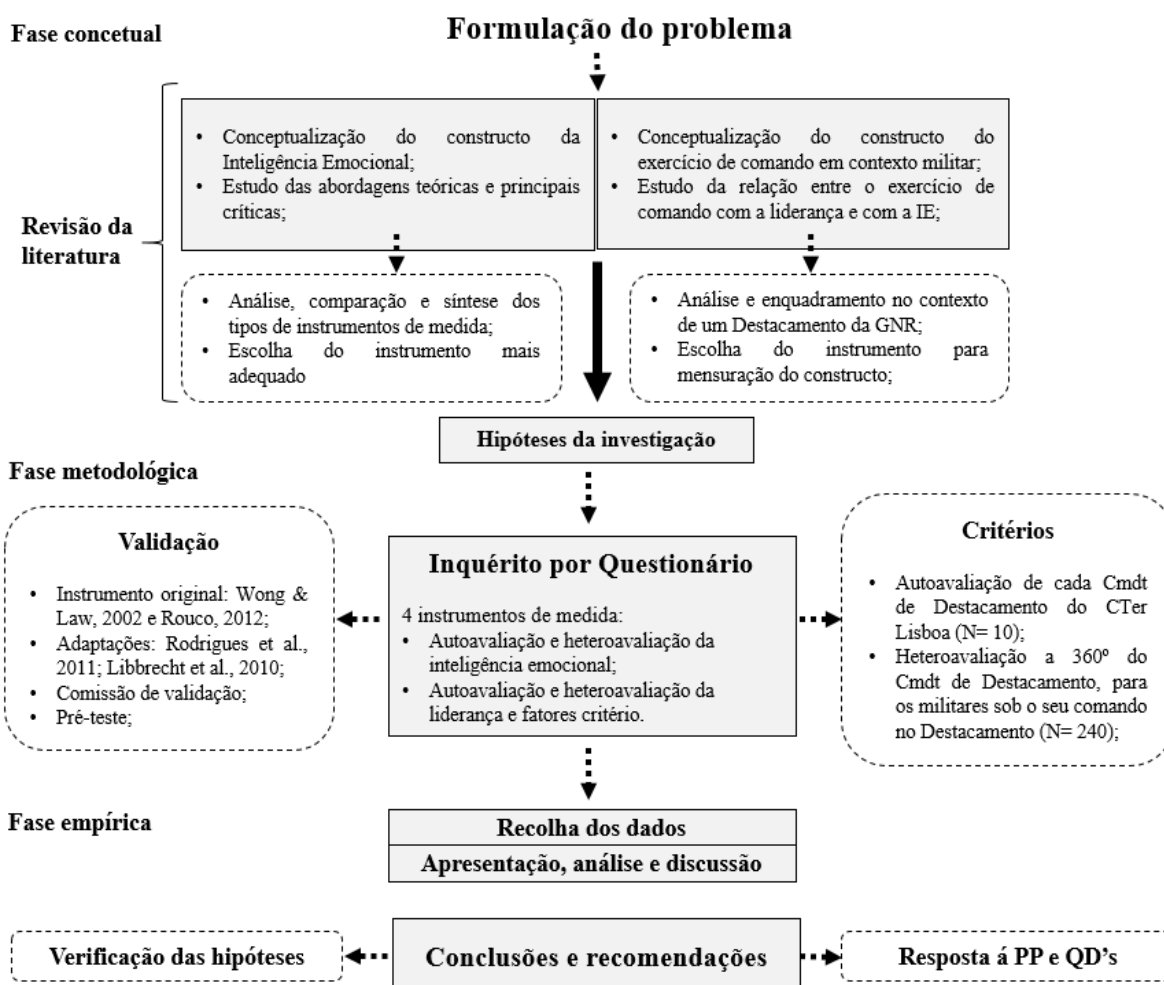


Figura nº 5 – Modelo metodológico da investigação.

Apêndice B

Dimensões da inteligência emocional, segundo Mayer e Salovey (1997)

Quadro nº 7 – Dimensões da inteligência emocional, segundo Mayer e Salovey (1997).

| Dimensões da inteligência emocional | Caracterização |
|--|---|
| Percepção, avaliação e expressão das emoções | Capacidade para identificar emoções perante determinado estado físico, sentimento ou pensamento. Capacidade para identificar emoções nos outros, em desenhos, obras de arte, sons, aparência, comportamento, etc. Capacidade para expressar emoções claramente e para expressar necessidades relacionadas com esses sentimentos. Capacidade para discriminar as expressões de sentimento entre correto e incorreto ou honesto e desonesto. |
| Facilitação emocional do pensamento | As emoções antecedem o pensamento, direcionando a atenção para informação importante. As emoções são sentidas de forma tal que podem ser geradas como ajudas ao julgamento e à memória quando relacionadas com sentimentos. As mudanças de estado emocional podem mudar a perspectiva de otimista para pessimista, incentivando a tomada de múltiplos pontos de vista. Os estados emocionais diferenciam a forma como determinados problemas são abordados. Por exemplo, a alegria ou felicidade podem facilitar o pensamento criativo. |
| Compreensão e análise das emoções e, aplicação do conhecimento emocional | Capacidade para apelidar emoções e reconhecer a relação entre as palavras e as emoções respetivas. Como por exemplo, entre gostar e amar. Capacidade para interpretar o significado emocional que as circunstâncias podem veicular. Por exemplo, que a tristeza pode refletir perda. Capacidade para entender sentimentos complexos: sentimentos simultâneos (e.g. amor/ódio) ou misturas, como por exemplo a admiração poder conter medo e surpresa. Capacidade para reconhecer prováveis transições entre emoções, como por exemplo, a transição de raiva para satisfação ou de raiva para vergonha. |
| Regulação refletiva das emoções e promoção do crescimento emocional e intelectual | Estar disponível para os sentimentos (quer agradáveis quer desagradáveis). Refletir no sentido de manter ou evitar uma emoção dependendo da sua utilidade. Refletir no sentido de monitorizar emoções relativamente ao próprio ou outros, bem como reconhecer o quão claras, típicas, influenciadoras ou razoáveis são. Gerir emoções no próprio e nos outros moderando as negativas e potenciando as positivas sem, contudo reprimir ou exagerar a informação que elas possam veicular. |

Fonte: Adaptado de Mayer e Salovey (1997); Monteiro (2009).

As dimensões elencadas no Quadro nº 7 e na seguinte Figura nº 6, retratam uma hierarquia da percepção à gestão emocional, que representa o grau de integração das capacidades emocionais no sistema psicológico de cada indivíduo, onde está inerente um desenvolvimento progressivo das habilidades emocionais do patamar mais básico ou mais sofisticado (Mayer et. al., 2004a).

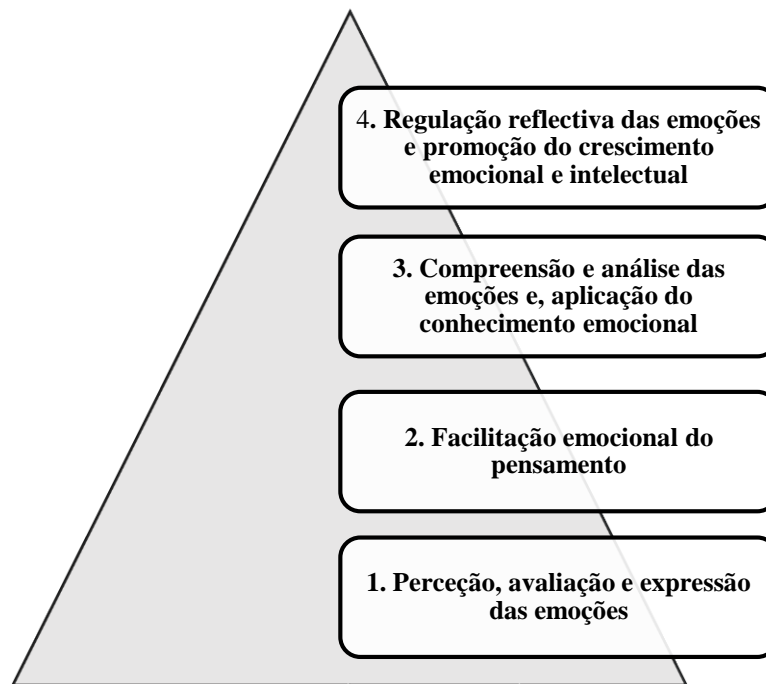


Figura nº 6 – Hierarquia das dimensões da inteligência emocional, segundo Mayer e Salovey (1997).

Os autores defendem então que estas quatro dimensões estão hierarquizadas, onde a percepção emocional se encontra no nível mais básico, e a regulação/gestão emocional se encontra no nível mais complexo, constituindo-se esta, como o resultado de uma gestão eficaz das três dimensões inferiores na hierarquia (Mayer et. al. 2004a).

Apêndice C

Dimensões da inteligência emocional, segundo Davies et. al. (1998)

Quadro nº 8 – Dimensões da inteligência emocional, segundo Davies et. al. (1998).

| Dimensões da inteligência emocional | Caracterização |
|---|---|
| Avaliação e expressão das próprias emoções | Esta dimensão concerne à aptidão individual para entender as próprias emoções e expressar as mesmas de forma natural e autêntica. e.g. a competência individual para compreender e expressar as próprias emoções de forma natural. Indivíduos com esta habilidade conseguirão ter conhecimento das suas emoções. |
| Avaliação e reconhecimento das emoções dos outros | Esta dimensão respeita à aptidão do indivíduo para perceber e compreender as emoções das pessoas da sua envolvente. Este processo permite que os indivíduos desenvolvam uma maior sensibilidade em relação às emoções dos outros e sejam capazes de prever de forma mais eficaz a sua ocorrência. e.g. a competência individual para perceber e compreender as emoções dos outros. Indivíduos com esta competência são sensíveis às emoções dos outros e capazes de prever as suas respostas emocionais. |
| Regulação das emoções do próprio | Esta dimensão prende-se, em particular, com a capacidade de regular as emoções do próprio, possibilitando o controlo emocional e uma rápida transição de estados emocionais de valência negativa para estados afetivos positivos. e.g. a competência relacionada com a capacidade de um indivíduo regular as suas emoções possibilitando uma rápida recuperação de dificuldades psicológicas. Um indivíduo com esta competência conseguirá retornar rapidamente a um estado psicológico normal, facilitando o controlo emocional e uma rápida transição de estados emocionais. |
| Utilização das emoções para facilitar o desempenho | Por fim, esta dimensão relaciona-se com a capacidade da pessoa para direcionar as suas emoções no sentido de facilitar o seu desempenho nas atividades nas quais a mesma se encontra envolvida. e.g. a competência relacionada com a capacidade de um indivíduo de usar as suas emoções direcionando-as no sentido de facilitar o seu desempenho nas atividades em que se encontra envolvido. Um indivíduo com esta capacidade conseguirá encorajar-se de forma a continuar a melhorar direcionando as suas emoções num sentido positivo e produtivo. |

Fonte: Adaptado de Davies et. al. (1998); Wong e Law (2002); Rodrigues et. al. (2011).

Apêndice D

Modelo conceptual da inteligência emocional (Martins, 2012)

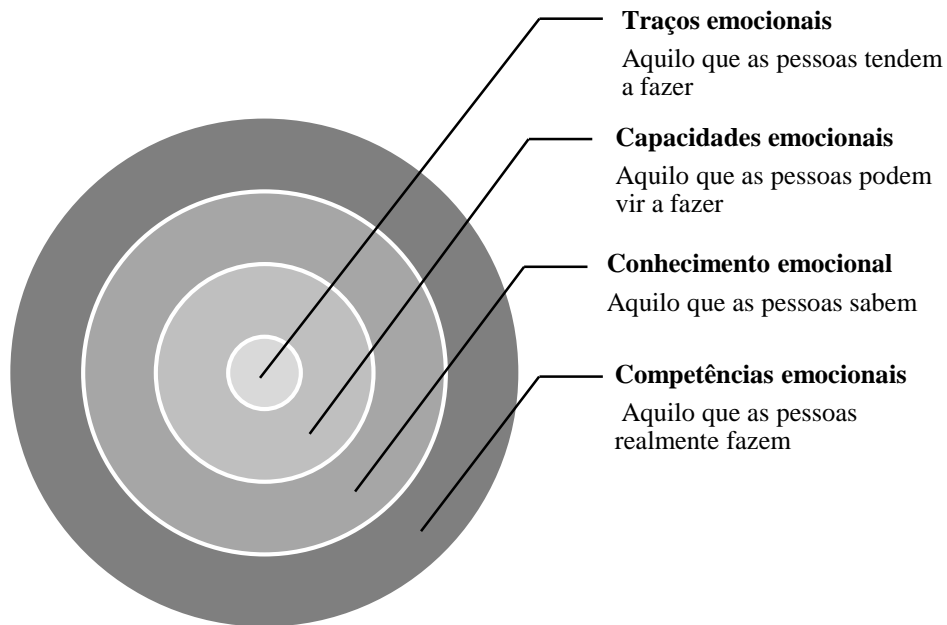


Figura nº 7 – Modelo multicamadas de conceptualização da IE, Adaptado de Martins (2012).

Martins (2012), refere que este modelo ”incorpora não só o que as pessoas sabem sobre as emoções, o que conseguem fazer para lidar com elas e com as suas tendências a se comportarem de certa maneira quando confrontados com certas situações emocionais, mas também incorpora aquilo que as pessoas realmente fazem, ou seja, o seu comportamento concreto em determinado contexto. O grande desafio é encontrar um caminho viável para medir as competências da IE, se é que existe porventura essa possibilidade num formato de teste. Como nos fez notar Pérez-González (2011), a maioria dos investigadores afirmam que estão a avaliar competências emocionais, mas de facto, estão apenas a medir traços emocionais, mesmo quando utilizam uma avaliação a 360°.

Na nossa opinião, as medidas disponíveis até ao momento apenas as três primeiras camadas de IE, necessitando os investigadores de encontrar uma maneira de avaliar diretamente os comportamentos cotidianos visíveis de uma forma eficaz com custos válidos. Caso contrário, vamos continuar a fazer inferências sobre competências emocionais com base apenas no conhecimento emocional, capacidades e traços.” (p.79)

Apêndice E

Orgânica dos Destacamentos de um CTer da GNR

O contexto do nosso trabalho são os Destacamentos do CTer de Lisboa, como tal, baseamos o seguinte apêndice com base no Despacho nº 53/09-OG para fazer a caracterização dos mesmos. Neste Despacho, temos segundo o seu nº1, que a componente Territorial da Guarda, materializa-se pela ocupação do território por unidades, que executam todas as tarefas necessárias de comando, instrução, operacionais e logísticas na área à sua responsabilidade, constituindo a estrutura base do dispositivo da Guarda para cumprimento da sua missão geral.

Segundo o mesmo ponto, é-nos referido que as unidades territoriais integram elementos das armas e dos serviços, sob um comando único, e têm competência genérica em toda a respetiva zona de ação, que compreende um distrito da divisão administrativa. São unidades, de escalão regimento, na direta dependência do Comandante-Geral, responsáveis pelo cumprimento da missão da Guarda na área de responsabilidade atribuída.

Estas unidades territoriais são os Comandos Territoriais (CTer), designadamente o CTer de Lisboa no âmbito deste trabalho, que integra na sua orgânica Destacamentos como as suas Subunidades Operacionais, nomeadamente os Destacamentos Territoriais, de Trânsito e de Intervenção.

Destacamento Territorial

Tendo em conta o ponto h. do presente Despacho, temos que o Destacamento Territorial constitui um escalão eminentemente operacional que agrupa um número variável de Postos, em regra cinco a seis. O conjunto das respetivas áreas de intervenção, constitui a sua zona de ação, competindo-lhe designadamente: (a) Manter a lei e a ordem; (b) Auxiliar e proteger os cidadãos; (c) Vigiar o território, com especial incidência nos pontos sensíveis.

Neste, integram os núcleos de proteção do ambiente⁶², de investigação criminal⁶³ e a secção de programas especiais⁶⁴, assim como Postos Territoriais⁶⁵ e eventualmente Subdestacamentos⁶⁶ (no âmbito desta investigação apenas no caso do Destacamento de Sintra).

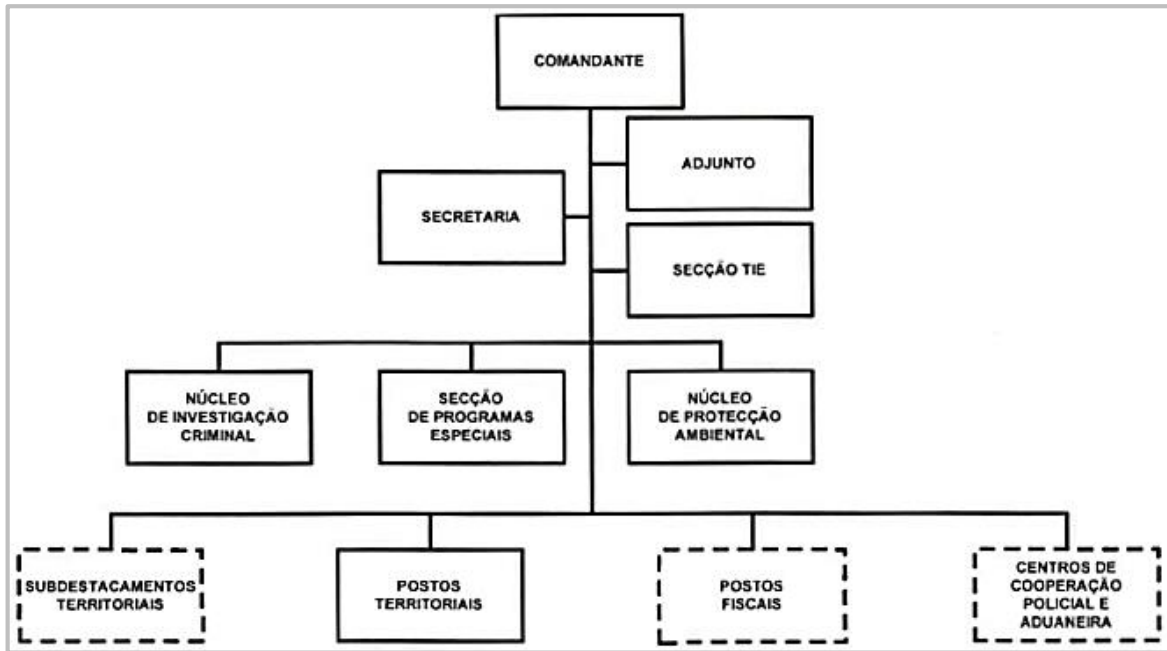


Figura nº 8 – Estrutura orgânica do Destacamento Territorial.

Fonte: Anexo B ao Despacho Nº53/08-OG.

⁶² O Núcleo de Proteção Ambiental (NPA) é constituído por uma Equipa de Proteção da Natureza e do Ambiente (EPNA) e uma Equipa de Proteção Florestal (EPF, a extinguir quando vagar). Podem ainda existir, consoante os comandos, Equipas de Proteção da Natureza e do Ambiente em Zonas Específicas (EPNAZE) e Equipas Náutica e de Mergulho Ambiental (ENMA).

⁶³ O Núcleo de Investigação Criminal (NIC), salvo se possuir um efetivo reduzido, articula-se em Equipa de Investigação Criminal (EIC) e Equipa de Investigação de Crimes de Droga (EICD).

⁶⁴ A Secção de Programas Especiais (NPE) é constituída pelos Núcleos Escola Segura, Idosos em Segurança, Comércio Seguro, Táxi Seguro, Férias em Segurança e outros, de acordo com os Programas implementados na respetiva ZA.

⁶⁵ O Posto Territorial é a mais pequena unidade orgânica da Guarda que, no dispositivo territorial, constitui o escalão que fundamentalmente detém a responsabilidade operacional. Integra, salvo se possuir um efetivo reduzido, uma Equipa de Investigação e Inquérito (EII).

⁶⁶ O Subdestacamento Territorial é uma subunidade que pode ser criada na dependência dum Destacamento Territorial, sempre que motivos de natureza operacional o justifiquem, para melhor garantir o cumprimento da missão nas respetivas zonas de ação. Integra uma EII.

Destacamento de Trânsito

Aos Destacamentos de Trânsito compete a fiscalização, ordenamento e disciplina da circulação rodoviária⁶⁷, nas áreas que lhes forem especialmente cometidas. Os Destacamentos de Trânsito integram um Núcleo de Investigação de Crimes em Acidentes de Viação (NICAV), podendo existir, nos casos justificáveis, um segundo NICAV descentralizado, orgânico e diretamente dependente do comando do Destacamento de Trânsito.

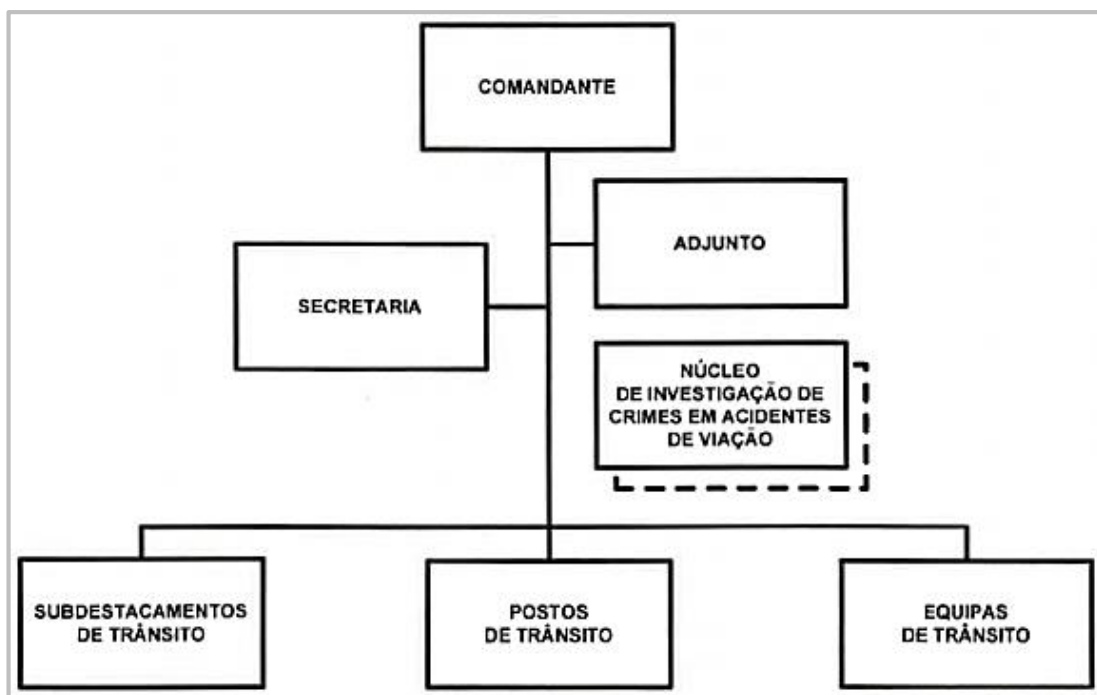


Figura nº 9 – Estrutura orgânica do Destacamento de Trânsito.

Fonte: Anexo C ao Despacho Nº53/08-OG.

⁶⁷ As Equipas de Trânsito, de natureza exclusivamente operacional, são constituídas na dependência do Destacamento, Subdestacamento e Posto de Trânsito, para efeitos de fiscalização, ordenamento e disciplina da circulação rodoviária na respetiva zona de ação.

Destacamento de Intervenção

O destacamento de intervenção é uma subunidade especialmente vocacionada para as missões de segurança e de manutenção e restabelecimento da ordem pública, dispondo de forças em condições de intervir isoladamente ou em reforço das subunidades do comando territorial;

O destacamento de intervenção pode integrar, ainda, forças atribuídas pela Unidade de Intervenção, nos termos a definir por despacho do Comandante-Geral.

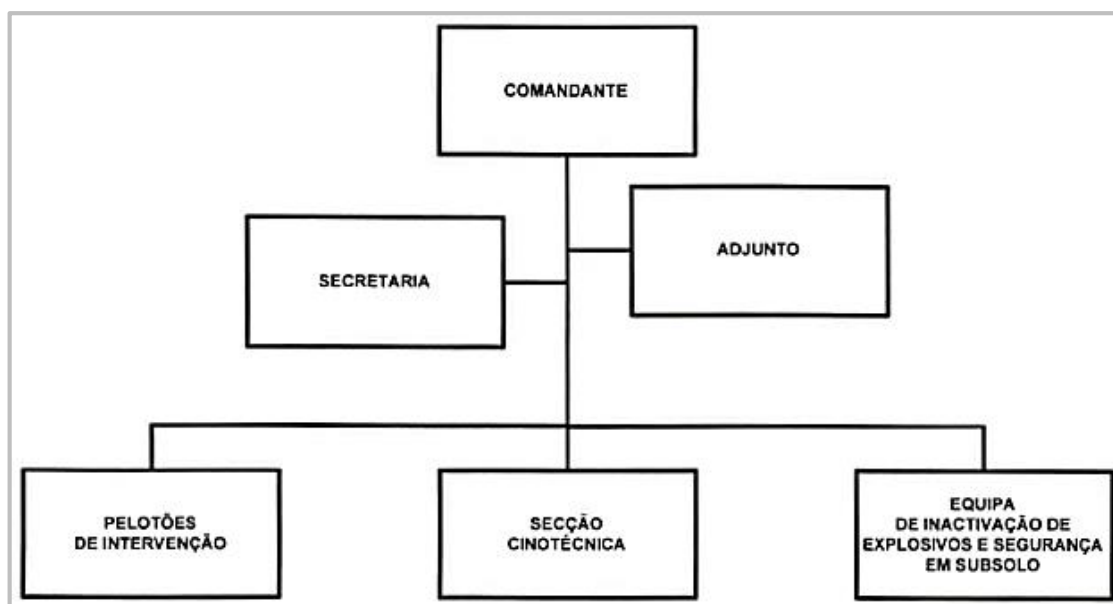


Figura nº 10 – Estrutura orgânica do Destacamento de Intervenção.

Fonte: Anexo C ao Despacho GCG N°53/08-OG.

Apêndice F

Componentes do Comando

Apesar de ser extensa, e por vezes controversa a definição de Comando optamos por fazer a sua conceptualização, segundo a visão de Pigeau e McCann (2000) que entendem que a definição de Comando que se subdivide e abrange: (a) competências (físicas, intelectuais, emocionais e interpessoais), (b) autoridade (autoridade legal e pessoal, consoante é conferida por preceito legal ou pelos pares, onde também se incluem subordinados e superiores) e por fim (c) a responsabilidade (de forma intrínseca ou extrínseca consoante a vontade de um indivíduo ser responsabilizado pelas suas ações (in) dependentemente da organização).

Contudo, mais do que elencar a definição teórica, importa fazer a sua transposição para a vertente prática, como nos demonstra o Quadro nº 9.

Quadro nº 9 – Componentes do Comando segundo MOD-UK (2005).

| Componente | Caracterização |
|-----------------------|---|
| Tomar decisões | Envolve a tomada de decisões exatas e eficazes a fim de permitir a um comandante adaptar-se em tempo oportuno; otimizar o ritmo dos acontecimentos; e, finalmente, ter a capacidade de influenciar o sucesso das operações. A arte do comandante depende da sua capacidade para reconhecer quando deve decidir e agir, devendo confiar na sua capacidade para julgar, baseada na consciência situacional e na interpretação inteligente dos factos. As decisões devem ser comunicadas eficazmente pelo comandante, inspirar a confiança e promover a coesão no seio da sua Unidade. A capacidade para tomar decisões difíceis, mantendo-se resoluto, particularmente quando os resultados são incertos, é uma característica básica de um comandante “forte”. |
| Liderar | Um comandante tem a responsabilidade de assegurar-se de que o seu planeamento vai ao encontro dos objetivos superiormente definidos e que garantem o sucesso. A forma como o comandante exercita a sua liderança está relacionada com o seu carácter, estilo e experiência, assim como com a força da personalidade ou da cultura organizacional. Além disso, a natureza intangível do relacionamento entre um comandante e seus subordinados pode afetar a maneira como as Forças são empregues. Consequentemente, as diferentes situações exigem estilos de liderança diferentes, implicando variações na aplicação dos regulamentos, delegação, inspiração e coerção. |
| Controlar | É a coordenação das atividades, através dos processos e estruturas que permitem a um comandante controlar o risco e materializar a sua intenção. A extensão do controlo militar sobre uma situação particular é influenciada pelo equilíbrio entre Forças Armadas e a sua relação com outros atores e a missão. Em termos militares, o controlo é delegado frequentemente a especialistas, a não ser que um comandante precise de intervir pessoalmente para assegurar que a sua intenção seja conseguida. Geralmente, um comandante deve procurar aumentar a liberdade de ação dos seus subordinados através da descentralização e da delegação apropriada. |

Fonte: Adaptado de MOD-UK (2005), Rouco (2012).

Apêndice G

Ciclo do gestor e do líder nas organizações

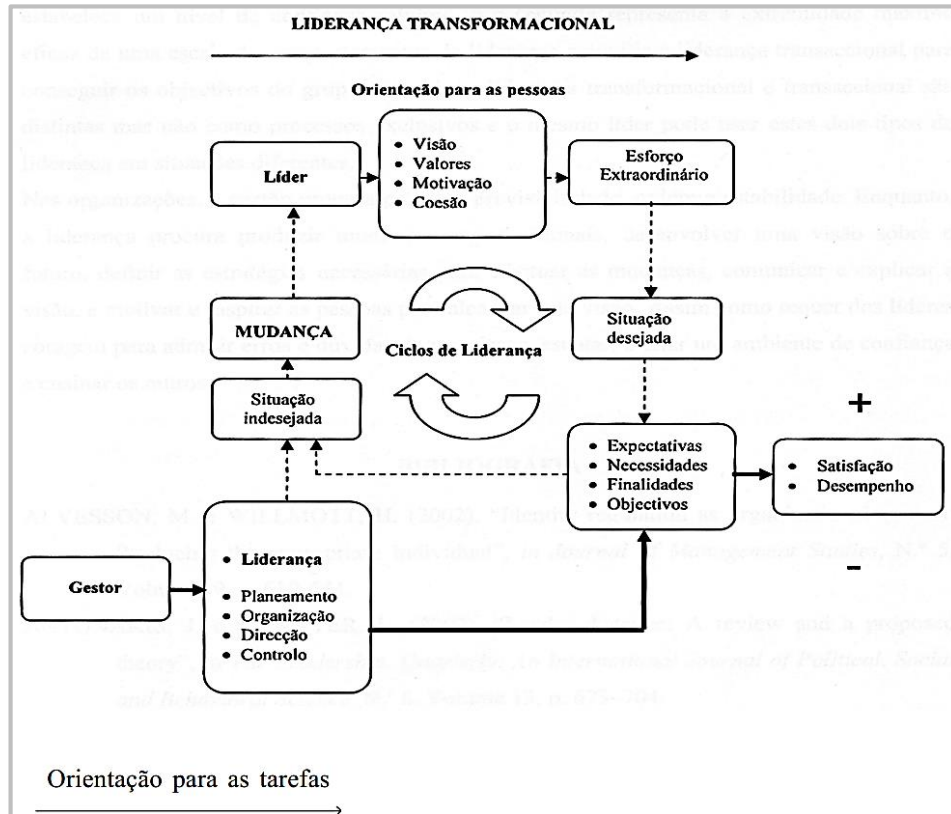


Figura nº 11 – Ciclo do gestor e do líder nas organizações.

Fonte: Rouco et. al. (2011.)

Tendo em conta o modelo apresentado na Figura nº 11, verificamos que o papel de líder e gestor são representados pela relação entre a liderança transaccional e transformacional, pois segundo Rouco et. al. (2011), “o gestor desenvolve as suas funções em situações estáveis e o líder é necessário nas situações em que é exigida a mudança organizacional.” (p.42), sendo importante para uma organização que o mesmo individuo desempenhe os dois papeis consoante as diferentes situações encontradas.

Temos então que a “liderança transaccional está associada às tarefas e recompensas extrínsecas, em que o desempenho do papel de gestor é essencial para ajudar a organização a encontrar os compromissos num clima de estabilidade. A liderança transformacional está associada à relação com as pessoas e recompensas intrínsecas, em que nos momentos de crise e turbulentos (situação indesejada) é exigido a um indivíduo que desempenhe o papel de líder transformacional, por forma a motivar os seguidores para aceitar os desafios e terem desempenhos acima das realizações previstas (esforço extraordinário) para alcançar os estados desejados e com níveis de satisfação mãos elevados.” (Rouco et. al., 2011, p.43).

Apêndice H

Dimensões do modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança

As dimensões usadas neste trabalho⁶⁸ relativas à gestão e liderança, foram baseadas na investigação de Rouco (2012), e encontram-se elencadas no Quadro nº 10.

Quadro nº 10 – Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança.

| Dimensão | Caracterização da dimensão | Tipo de orientação |
|--|---|--------------------|
| Orientação para a missão pelo exemplo, ética e determinação | Capacidade para influenciar e motivar os subordinados através da integridade e exemplo, otimismo e entusiasmo, determinação e perseverança, autocontrolo e autoconfiança, aptidão técnica, capacidade de resolução de problemas, para obter com eficiência e eficácia desempenhos para cumprir a missão e, dando aos subordinados reconhecimento pelas suas prestações. | Tarefas |
| Tomada de decisão e planeamento | Capacidade para tomar decisões com coragem e confiança em qualquer situação e implementar com eficácia as soluções para cumprir os objetivos dentro dos prazos estabelecidos mesmo com a hostilidade dos outros e, comunicá-las de forma assertiva aos seus subordinados. | Tarefas |
| Visão e ambiente externo e interno | Capacidade para avaliar o ambiente interno e externo à organização e adequar os recursos disponíveis para cumprir os objetivos a longo prazo, assim como atualizar as capacidades e adaptar os seus comportamentos para ser eficaz nas diferentes situações. | Tarefas |
| Coesão, trabalho de equipa e cooperação | Capacidade para desenvolver nos subordinados um sentimento de união e espírito de corpo através de uma comunicação aberta, promovendo o trabalho conjunto baseado na confiança e experiência, e desenvolvendo as capacidades de cada subordinado procurando ser um elemento de referência e estabilidade de modo a obterem-se os desempenhos de acordo com os padrões organizacionais, respeitando as crenças, valores e tradições culturais dos outros | Pessoas |
| Gestão de conflitos pela transparência | Capacidade para resolver os conflitos, sempre que existem diferentes interesses, através da transparência e apoiar os outros no cumprimento dos objetivos num clima de confiança e respeito | Pessoas |
| Liderança Participativa e envolvimento | Capacidade para envolver os subordinados e de ter consideração pelas suas sugestões na tomada de decisão, assim como alinhar os seus interesses com os da organização, e responsabilizando-os pela execução das tarefas | Pessoas |

Fonte: Adaptado de Rouco (2012).

⁶⁸ Nomeadamente na construção da parte III dos inquéritos por questionário.

Apêndice I

Competências inerentes à função de Cmdt de Destacamento

O Quadro nº 11, pretende responder à necessidade de se enquadrar as dimensões do modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança, presentes no Apêndice I, com aquelas que estão inerentes às funções do Cmdt de Destacamento definidas por via legal (através do RGSGNR pelo seu nº3 do art.º 14.º), assim como fazer a sua comparação com o tipo e domínio⁶⁹ de competências dominantes

No quadro o número de competências associadas está elencado por cores, correspondendo ao branco apenas 1 dimensão associada, ao cinza claro 2 dimensões, e ao cinza mais escuro 3 ou mais dimensões associadas do modelo de gestão de competências de liderança apresentado por Rouco (2012).

Daqui retiramos também que existe uma correspondência com o modelo de Rouco (2012), daí a sua utilização neste estudo, assim como uma correspondência entre as tarefas de um Cmdt de Destacamento com um maior número de competências associadas, essencialmente aos domínios das relações com os outros e da gestão, correspondendo respetivamente a competências sociais e organizacionais.

Quadro nº 11 – Quadro comparativo das competências do Comandante de Destacamento e das competências de liderança.

| Competências inerentes à função de CMDT de Destacamento de acordo com o nº3 do art.º14º do RGSGNR | Dimensões associadas do modelo de gestão de competências de liderança | Domínio das competências | Tipo de competências | Orientação |
|--|---|--|----------------------|------------|
| a. Manter a carta de situação sempre atualizada quanto a pontos e instalações sensíveis, planos de defesa e atividade operacional; | Tomada de decisão | Domínio do trabalho, atividades e tarefas. | Funcional | Tarefas |
| b. Inspeccionar a atividade dos postos de acordo com as normas em vigor, realizando rondas, no mínimo 1 (uma) vez por mês, e exarando no livro próprio a respetiva opinião de ronda, onde ele se encontrar implementado; | Tomada de decisão | Domínio do trabalho, atividades e tarefas. | Funcional | Tarefas |

⁶⁹ Conceptualização segundo a definição apresentada por Rouco (2012, p.334), onde elenca quatro tipo de competências: (a) Pessoal-Cognitiva no Domínio de si próprio; (b) Funcional no domínio do trabalho, atividades e tarefas; (c) Organizacional no domínio da gestão e por fim, (d) Social no domínio das relações com os outros.

Quadro nº 11 – Quadro comparativo das competências do Comandante de Destacamento e das competências de liderança.

| | | | | |
|---|--|--|----------------|-------------------|
| c. Supervisionar a escrituração administrativa dos postos; | Tomada de decisão | Domínio do trabalho, atividades e tarefas. | Funcional | Tarefas |
| d. Corresponder-se com as autoridades judiciais, administrativas e autárquicas da sua área; | Visão; Coesão e trabalho de equipa | Domínio da gestão | Organizacional | Tarefas |
| e. Exercer, sob a orientação e de acordo com as diretivas do escalão superior, o comando do seu destacamento, sendo perante ele o primeiro responsável por tudo quanto ao mesmo diga respeito; | Orientação para a missão; Coesão e trabalho de equipa; Gestão de conflitos pela transparência | Domínio das relações com os outros | Social | Pessoas + Tarefas |
| f. Usar de máxima iniciativa, dentro da sua autoridade, relativamente à responsabilidade que lhe é exigida, devendo imprimir uma orientação de moderação e de imparcialidade nos serviços que lhe são cometidos, evitando atritos e conflitos, cooperando com as outras autoridades, dentro das regras e princípios legais; | Coesão e trabalho de equipa; Gestão de conflitos pela transparência; Liderança participativa | Domínio da gestão | Organizacional | Pessoas |
| g. Instruir os Comandantes subordinados e o restante efetivo sobre o serviço e sobre os diferentes assuntos, para uniformização dos procedimentos; | Orientação para a missão; Liderança participativa | Domínio das relações com os outros | Social | Pessoas + Tarefas |
| h. Informar, os seus superiores hierárquicos sobre os factos de gravidade que ocorram na sua área de ação, pela via mais rápida e de acordo com as normas em vigor; | Tomada de decisão | Domínio do trabalho, atividades e tarefas. | Funcional | Tarefas |
| i. Providenciar para que o serviço seja igualmente desempenhado por todos os militares devendo, para este efeito, fiscalizar as escalas; | Orientação para a missão; Liderança participativa; | Domínio da gestão | Organizacional | Pessoas + Tarefas |
| j. Ter o arquivo e a escrituração do destacamento sempre em dia; | Tomada de decisão | Domínio da gestão | Organizacional | Tarefas |
| k. Enviar ao escalão superior, em conformidade com as determinações em vigor, todos os documentos periódicos ou outros que lhe forem solicitados; | Tomada de decisão | Domínio do trabalho, atividades e tarefas. | Funcional | Tarefas |
| l. Desenvolver e orientar a formação militar, cívica e comportamental do seu efetivo, procurar conhecê-lo individualmente, em termos que lhe permitam formular um juízo correto quanto à sua personalidade, méritos e aptidões, prestar-lhe apoio nas dificuldades que denote e zelar cuidadosamente pelos seus justos e legais interesses. | Orientação para a missão; Tomada de decisão; Coesão e trabalho de equipa; Liderança participativa; | Domínio das relações com os outros | Social | Pessoas |

Fonte: Autor.

Apêndice J

Inquérito distribuído aos Comandantes de Destacamento



ACADEMIA MILITAR

INQUÉRITO DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL (WLEIS) E DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA (QCL)

(Adaptado de Wong e Law, 2002; Rodrigues, Rebelo e Coelho, 2011; Rouco, 2012)

Este inquérito tem objetivos meramente académicos e está inserido no âmbito do Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada subordinado ao tema “A Inteligência Emocional e o Exercício de Comando – O Contexto dos Destacamentos do CTER de Lisboa da GNR”.

Estimado(a) inquirido(a):

Solicita-se, por favor, que responda a este inquérito de uma forma sincera, não existem respostas certas ou erradas, responda a todas as questões. A sua valiosa colaboração é essencial ao trabalho académico que estou a desenvolver.

O presente inquérito **é na sua totalidade confidencial**, e os seus dados não serão tratados discriminadamente, sendo apenas utilizados para fins estatísticos, sendo portanto salvaguardada a identidade de quem o preenche.

Se tiver alguma dúvida pode contactar o investigador: N° Telemóvel: xxxxxxxxxx;

E-mail: barreira.af@gnr.pt

Agradeço a sua disponibilidade para o preenchimento deste inquérito, a sua intervenção é realmente importante, muito obrigado!

Aspirante de Infantaria André Barreira

PARTE I – DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS

Assinale com uma cruz (e só uma) a resposta correta.

1. Género:

| | |
|-----------|--------------------------|
| Masculino | <input type="checkbox"/> |
| Feminino | <input type="checkbox"/> |

2. Idade:

| | |
|------------|--------------------------|
| De 18 a 26 | <input type="checkbox"/> |
| De 27 a 35 | <input type="checkbox"/> |
| De 36 a 45 | <input type="checkbox"/> |
| Mais de 45 | <input type="checkbox"/> |

3. Formação:

| | |
|-------------------|--------------------------|
| Ensino Secundário | <input type="checkbox"/> |
| Ensino Superior | <input type="checkbox"/> |
| Outra | <input type="checkbox"/> |

4. Posto:

| | | | |
|----------------------|--------------------------|-------------------|--------------------------|
| Guarda | <input type="checkbox"/> | 2º Sargento | <input type="checkbox"/> |
| Guarda-Principal | <input type="checkbox"/> | 1º Sargento | <input type="checkbox"/> |
| Cabo por Antiguidade | <input type="checkbox"/> | Sargento-Ajudante | <input type="checkbox"/> |
| Cabo | <input type="checkbox"/> | Sargento-Chefe | <input type="checkbox"/> |
| Cabo-Chefe | <input type="checkbox"/> | Sargento-Mor | <input type="checkbox"/> |
| Cabo-Mor | <input type="checkbox"/> | Alferes | <input type="checkbox"/> |
| Furriel | <input type="checkbox"/> | Tenente | <input type="checkbox"/> |
| | | Capitão | <input type="checkbox"/> |

5. Arma/Serviço:

| | | | |
|-------------------------|--------------------------|----------------------------------|--------------------------|
| Arma de Infantaria | <input type="checkbox"/> | Serviço de Saúde | <input type="checkbox"/> |
| Arma de Cavalaria | <input type="checkbox"/> | Serviço de Material | <input type="checkbox"/> |
| Serviço de Transmissões | <input type="checkbox"/> | Serviço de Administração Militar | <input type="checkbox"/> |

6. Subunidade:

| | | | |
|----------------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|
| DTER de Alenquer | <input type="checkbox"/> | DTER de Vila Franca de Xira | <input type="checkbox"/> |
| DTER de Mafra | <input type="checkbox"/> | DTER de Torres Vedras | <input type="checkbox"/> |
| DTER de Sintra | <input type="checkbox"/> | DTRANS de Carcavelos | <input type="checkbox"/> |
| SDTER de Alcabideche | <input type="checkbox"/> | DTRANS do Carregado | <input type="checkbox"/> |
| SDTER de Sintra | <input type="checkbox"/> | DTRANS de Torres Vedras | <input type="checkbox"/> |
| | | Destacamento de Intervenção | <input type="checkbox"/> |

7. Última FAI:

| | | | |
|------------------------|--------------------------|------------------------|--------------------------|
| Menos de 3,50 valores | <input type="checkbox"/> | De 4,50 a 4,74 valores | <input type="checkbox"/> |
| De 3,50 a 3,99 valores | <input type="checkbox"/> | De 4,75 a 5,00 valores | <input type="checkbox"/> |
| De 4,00 a 4,49 valores | <input type="checkbox"/> | Não se aplica | <input type="checkbox"/> |

PARTE II – ESCALA DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Nas tabelas seguintes, assinale com uma cruz (e uma só) a sua escolha na escala de 1 a 10, consoante o seu grau de concordância com as afirmações seguintes.

| Sinto que: | | Discordo Totalmente | | | | | Concordo Totalmente | | | | |
|------------|---|---------------------|---|---|---|---|---------------------|---|---|---|----|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 8 | Na maioria das vezes tenho uma boa noção das razões pelas quais tenho certos sentimentos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 9 | Reconheço as emoções dos meus amigos através do seu comportamento. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 10 | Estabeleço sempre metas para mim próprio, tentando em seguida dar o meu melhor para as atingir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 11 | Sou capaz de controlar o meu temperamento, conseguindo assim lidar com as dificuldades de forma racional. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 12 | Compreendo bem as minhas emoções. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 13 | Sou um bom observador das emoções dos outros. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 14 | Tenho por hábito dizer a mim próprio que sou uma pessoa competente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 15 | Consigo controlar bem as minhas emoções. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 16 | Compreendo verdadeiramente o que sinto. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 17 | Sou sensível aos sentimentos e emoções dos outros | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 18 | Sou uma pessoa que se auto-motiva. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 19 | Sou capaz de me acalmar rapidamente quando estou muito irritado. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 20 | Sei sempre se estou ou não contente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 21 | Compreendo bem as emoções das pessoas que me rodeiam. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 22 | Encorajo-me sempre a dar o meu melhor. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 23 | Possuo um bom controlo das minhas emoções. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

PARTE III – COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA

| Sinto que: | | Discordo Totalmente | | | | | Concordo Totalmente | | | | |
|------------|--|---------------------|---|---|---|---|---------------------|---|---|---|----|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 24 | Atualizo as minhas capacidades para fazer com eficácia o trabalho que me é exigido. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 25 | Encorajo a participação dos meus subordinados na produção de ideias. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 26 | Faço com que os outros se sintam fortes e importantes dentro do grupo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 27 | Procuo conciliar as necessidades e aspirações dos meus subordinados com os objetivos da organização. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 28 | Quando não estou de acordo, sei dizê-lo com clareza. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 29 | Reconheço o desempenho eficaz. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 30 | Visualizo o ambiente externo e interno da organização. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 31 | Adapto os meus comportamentos às mudanças da situação. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 32 | Tenho a capacidade para antever as situações. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 33 | Estudo os recursos disponíveis para identificar formas de alcançar os objetivos a longo prazo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 34 | Implemento soluções para melhorar a eficiência e eficácia no meu grupo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 35 | Procuo em todos os momentos ser um exemplo através dos meus comportamentos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 36 | Na execução das tarefas, apoio sem remover a responsabilidade dos meus subordinados. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 37 | Possuo a capacidade para diagnosticar as oportunidades externas à organização. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 38 | Luto pela consecução dos objetivos sem esmorecer. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 39 | Sou reto e íntegro tendo em consideração os princípios éticos e os deontológicos da organização. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 40 | Procuo melhorar o meu desempenho e o dos outros para o cumprimento da missão. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 41 | Procuo desenvolver contactos com pessoas que podem contribuir para alcançar os objetivos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 42 | Analiso os problemas em tempo oportuno e de forma sistemática. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 43 | Dou aos outros reconhecimentos pelas suas prestações. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 44 | Mantenho com clareza o raciocínio perante as situações adversas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 45 | Na resolução de conflitos, procuro agir como se fosse um mediador e não um adversário. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 46 | Promovo a participação dos subordinados na tomada de decisão. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 47 | Transmito aos meus subordinados a vontade para cumprir a missão. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 48 | Trabalho em equipas multi e inter culturais com facilidade. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 49 | Identifico problemas e procuro antecipar soluções. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 50 | Explico a cada um dos subordinados quais os pontos fortes e fracos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

| | | | | | | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 51 | Consego promover nos outros elevados padrões de acordo com os valores organizacionais. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 52 | Admito sem rodeios os meus erros e falhas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 53 | Transmito confiança aos subordinados nos momentos difíceis. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 54 | Desenvolvo nos outros o sentimento de união e espírito de corpo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 55 | Falo com os outros de forma clara. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 56 | Incentivo à resolução construtiva dos conflitos quando há diferentes interesses. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 57 | Tenho um discurso convincente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 58 | Promovo o desenvolvimento das capacidades dos subordinados. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 59 | Transmito calma aos meus subordinados nas condições de esforço. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 60 | Promovo o trabalho conjunto baseado na confiança e na experiência. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 61 | Tenho capacidade para executar o meu trabalho com eficácia. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 62 | Mostro posições de confiança nos meus julgamentos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 63 | Crio um clima de confiança e de respeito pelas ideias dos outros. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 64 | Atuo de forma a implementar as soluções que resolvam os problemas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 65 | Tomo as decisões mesmo com o desacordo dos outros. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 66 | Desperto nos outros um sentimento de referência. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 67 | Administro o tempo de forma eficaz. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 68 | Na resolução de conflitos, certifico-me que ambas as partes se escutaram. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 69 | Não tenho receio de manifestar a minha opinião, mesmo quando sinto a hostilidade. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 70 | Trabalho eficazmente nas várias situações. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 71 | Procuo perceber as necessidades e expectativas dos subordinados. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

**PARTE IV – DIMENSÃO DO ESFORÇO EXTRAORDINÁRIO,
SATISFAÇÃO E EFICÁCIA**

| Sinto que: | | Discordo Totalmente | | | | | Concordo Totalmente | | | | |
|------------|--|---------------------|---|---|---|---|---------------------|---|---|---|----|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 72 | Aumento o desejo dos meus subordinados para ter sucesso. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 73 | Sou eficaz a responder às exigências organizacionais. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 74 | Os meus subordinados sentem satisfação em trabalhar comigo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 75 | Promovo nos meus subordinados o desenvolvimento de padrões além dos normais. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 76 | Sou eficaz a responder às necessidades de trabalho dos meus subordinados. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 77 | A satisfação dos meus subordinados é elevada. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 78 | Inspiro os meus subordinados a ir além das suas expectativas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 79 | Sou eficaz a liderar o grupo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 80 | Uso métodos de liderança que satisfazem os meus subordinados. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 81 | Aumento a vontade dos meus subordinados se esforçarem mais. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 82 | Sou eficaz a representar o grupo perante os superiores hierárquicos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 83 | A forma como me relaciono deixa os meus subordinados satisfeitos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

Muito obrigado pela colaboração e disponibilidade para o preenchimento deste inquérito, a sua intervenção foi realmente importante.

Aspirante de Infantaria André Barreira

Apêndice K

Inquérito distribuído aos militares subordinados



ACADEMIA MILITAR

INQUÉRITO DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL (WLEIS) E DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA (QCL)

(Adaptado de Wong e Law, 2002; Libbrecht, Lievens e Schollaert, 2010; Rouco, 2012)

Este inquérito tem objetivos meramente académicos e está inserido no âmbito do Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada subordinado ao tema “A Inteligência Emocional e o Exercício de Comando – O Contexto dos Destacamentos do CTER de Lisboa da GNR”.

Estimado(a) inquirido(a):

Solicita-se, por favor, que responda a este inquérito de uma forma sincera, não existem respostas certas ou erradas, responda a todas as questões. A sua valiosa colaboração é essencial ao trabalho académico que estou a desenvolver.

O presente inquérito **é na sua totalidade confidencial**, e os seus dados não serão tratados discriminadamente, sendo apenas utilizados para fins estatísticos, sendo portanto salvaguardada a identidade de quem o preenche.

Se tiver alguma dúvida pode contactar o investigador: N° Telemóvel: xxxxxxxxxx;

E-mail: barreira.af@gnr.pt

Agradeço a sua disponibilidade para o preenchimento deste inquérito, a sua intervenção é realmente importante, muito obrigado!

Aspirante de Infantaria André Barreira

PARTE I – DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS

Assinale com uma cruz (e só uma) a resposta correta.

1. Género:

| | |
|-----------|--------------------------|
| Masculino | <input type="checkbox"/> |
| Feminino | <input type="checkbox"/> |

2. Idade:

| | |
|------------|--------------------------|
| De 18 a 26 | <input type="checkbox"/> |
| De 27 a 35 | <input type="checkbox"/> |
| De 36 a 45 | <input type="checkbox"/> |
| Mais de 45 | <input type="checkbox"/> |

3. Formação:

| | |
|-------------------|--------------------------|
| Ensino Secundário | <input type="checkbox"/> |
| Ensino Superior | <input type="checkbox"/> |
| Outra | <input type="checkbox"/> |

4. Posto:

| | | | |
|----------------------|--------------------------|-------------------|--------------------------|
| Guarda | <input type="checkbox"/> | 2º Sargento | <input type="checkbox"/> |
| Guarda-Principal | <input type="checkbox"/> | 1º Sargento | <input type="checkbox"/> |
| Cabo por Antiguidade | <input type="checkbox"/> | Sargento-Ajudante | <input type="checkbox"/> |
| Cabo | <input type="checkbox"/> | Sargento-Chefe | <input type="checkbox"/> |
| Cabo-Chefe | <input type="checkbox"/> | Sargento-Mor | <input type="checkbox"/> |
| Cabo-Mor | <input type="checkbox"/> | Alferes | <input type="checkbox"/> |
| Furriel | <input type="checkbox"/> | Tenente | <input type="checkbox"/> |
| | | Capitão | <input type="checkbox"/> |

5. Arma/Serviço:

| | | | |
|-------------------------|--------------------------|----------------------------------|--------------------------|
| Arma de Infantaria | <input type="checkbox"/> | Serviço de Saúde | <input type="checkbox"/> |
| Arma de Cavalaria | <input type="checkbox"/> | Serviço de Material | <input type="checkbox"/> |
| Serviço de Transmissões | <input type="checkbox"/> | Serviço de Administração Militar | <input type="checkbox"/> |

6. Subunidade:

| | | | |
|----------------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|
| DTER de Alenquer | <input type="checkbox"/> | DTER de Vila Franca de Xira | <input type="checkbox"/> |
| DTER de Mafra | <input type="checkbox"/> | DTER de Torres Vedras | <input type="checkbox"/> |
| DTER de Sintra | <input type="checkbox"/> | DTRANS de Carcavelos | <input type="checkbox"/> |
| SDTER de Alcabideche | <input type="checkbox"/> | DTRANS do Carregado | <input type="checkbox"/> |
| SDTER de Sintra | <input type="checkbox"/> | DTRANS de Torres Vedras | <input type="checkbox"/> |
| | | Destacamento de Intervenção | <input type="checkbox"/> |

7. Última FAI:

| | | | |
|------------------------|--------------------------|------------------------|--------------------------|
| Menos de 3,50 valores | <input type="checkbox"/> | De 4,50 a 4,74 valores | <input type="checkbox"/> |
| De 3,50 a 3,99 valores | <input type="checkbox"/> | De 4,75 a 5,00 valores | <input type="checkbox"/> |
| De 4,00 a 4,49 valores | <input type="checkbox"/> | Não se aplica | <input type="checkbox"/> |

PARTE II – ESCALA DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Nas tabelas seguintes, assinale com uma cruz (e uma só) a sua escolha na escala de 1 a 10, consoante o seu grau de concordância com as afirmações seguintes.

| O meu Comandante: | | Discordo Totalmente | | | | | Concordo Totalmente | | | | |
|-------------------|---|---------------------|---|---|---|---|---------------------|---|---|---|----|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 8 | Na maioria das vezes tem uma boa noção das razões pelas quais tem certos sentimentos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 9 | Reconhece as emoções dos outros através dos seus comportamentos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 10 | Estabelece sempre metas para si próprio, tentando em seguida dar o seu melhor para as atingir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 11 | É capaz de controlar o seu temperamento, conseguindo assim lidar com as dificuldades de forma racional. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 12 | Compreende bem as suas emoções. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 13 | É um bom observador das emoções dos outros. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 14 | Tem por hábito dizer a si próprio que é uma pessoa competente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 15 | Consegue controlar bem as suas emoções. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 16 | Compreende verdadeiramente o que sente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 17 | É sensível aos sentimentos e emoções dos outros. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 18 | É uma pessoa que se auto-motiva. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 19 | É capaz de se acalmar rapidamente quando está muito irritado. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 20 | Sabe sempre se está ou não contente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 21 | Compreende bem as emoções das pessoas que o rodeiam. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 22 | Encoraja-se sempre a dar o seu melhor. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 23 | Possui um bom controlo das suas emoções. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

PARTE III – COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA

| O meu Comandante: | | Discordo Totalmente | | | | | Concordo Totalmente | | | | |
|-------------------|---|---------------------|---|---|---|---|---------------------|---|---|---|----|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 24 | Atualiza as capacidades para fazer com eficácia o trabalho que lhe é exigido. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 25 | Encoraja a participação dos subordinados na produção de ideias. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 26 | Faz com que os outros se sintam fortes e importantes dentro do grupo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 27 | Procura conciliar as necessidades e aspirações dos seus subordinados com os objetivos da organização. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 28 | Quando não está de acordo, sabe dizê-lo com clareza. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 29 | Reconhece o desempenho eficaz. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 30 | Visualiza o ambiente externo e interno da organização. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 31 | Adapta os seus comportamentos às mudanças da situação. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 32 | Tem a capacidade para antever as situações. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 33 | Estuda os recursos disponíveis para identificar formas de alcançar os objetivos a longo prazo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 34 | Implementa soluções para melhorar a eficiência e eficácia no seu grupo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 35 | Procura em todos os momentos ser um exemplo através dos seus comportamentos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 36 | Na execução das tarefas, apoia sem remover a responsabilidade dos seus subordinados. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 37 | Possui a capacidade para diagnosticar as oportunidades externas à organização. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 38 | Luta pela consecução dos objetivos sem esmorecer. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 39 | É reto e íntegro tendo em consideração os seus princípios éticos e os deontológicos da organização. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 40 | Procura melhorar o seu desempenho e dos outros para o cumprimento da missão. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 41 | Procura desenvolver contactos com pessoas que podem contribuir para alcançar os objectivos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 42 | Analisa os problemas em tempo oportuno e de forma sistemática. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 43 | Dá aos outros reconhecimentos pelas suas prestações. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 44 | Mantém com clareza o raciocínio perante as situações adversas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 45 | Na resolução de conflitos, procura agir como se fosse um mediador e não um adversário. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 46 | Promove a participação dos subordinados na tomada de decisão. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 47 | Transmite aos seus subordinados a vontade para cumprir a missão. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 48 | Trabalha em equipas multi e inter culturais com facilidade. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 49 | Identifica problemas e procura antecipar soluções. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 50 | Explica a cada um dos subordinados quais os pontos fortes e fracos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

| | | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 51 | Consegue promover nos outros elevados padrões de acordo com os valores organizacionais. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 52 | Admite sem rodeios os seus erros e falhas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 53 | Transmite confiança aos subordinados nos momentos difíceis. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 54 | Desenvolve nos outros o sentimento de união e espírito de corpo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 55 | Fala com os outros de forma clara. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 56 | Incentiva à resolução construtiva dos conflitos quando há diferentes interesses. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 57 | Têm um discurso convincente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 58 | Promove o desenvolvimento das capacidades dos subordinados. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 59 | Transmite calma aos seus subordinados nas condições de esforço. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 60 | Promove o trabalho conjunto baseado na confiança e na experiência. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 61 | Têm capacidade para executar o seu trabalho com eficácia. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 62 | Mostra posições de confiança nos seus julgamentos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 63 | Cria um clima de confiança e de respeito pelas ideias dos outros. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 64 | Age de forma a implementar as soluções que resolvam os problemas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 65 | Toma as decisões mesmo com o desacordo dos outros. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 66 | Desperta nos outros um sentimento de referência. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 67 | Administra o tempo de forma eficaz. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 68 | Na resolução de conflitos, certifica-se que ambas as partes se escutaram. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 69 | Não têm receio de manifestar a sua opinião, mesmo quando sente a hostilidade. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 70 | Trabalha eficazmente nas várias situações | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 71 | Procura perceber as necessidades e expectativas dos subordinados. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

**PARTE IV – DIMENSÃO DO ESFORÇO EXTRAORDINÁRIO,
SATISFAÇÃO E EFICÁCIA**

| O meu Comandante: | | Discordo Totalmente | | | | | Concordo Totalmente | | | | |
|-------------------|---|---------------------|---|---|---|---|---------------------|---|---|---|----|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 72 | Aumenta o meu desejo para ter sucesso | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 73 | É eficaz a responder às exigências organizacionais | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 74 | Tenho satisfação em trabalhar com ele | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 75 | Promove em mim o desenvolvimento de padrões além dos normais | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 76 | É eficaz a responder às necessidades de trabalho dos outros | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 77 | A minha satisfação é elevada | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 78 | Inspira-me para ir além das minhas expectativas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 79 | É eficaz a liderar o grupo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 80 | Usa métodos de liderança que me satisfizeram | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 81 | Aumenta a minha vontade para me esforçar mais | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 82 | É eficaz a representar o grupo perante os superiores hierárquicos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 83 | A forma como se relaciona deixa-me satisfeito | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

Muito obrigado pela colaboração e disponibilidade para o preenchimento deste inquérito, a sua intervenção foi realmente importante.

Aspirante de Infantaria André Barreira