



INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

**O Papel da Inteligência Emocional na Liderança no contexto da  
Administração Pública Portuguesa: o caso da Guarda Nacional Republicana**

Mónica Alexandra Alves Pereira

Mestrado em Administração Pública

Orientadora:

Professora Doutora Maria José Sousa, Professora Auxiliar  
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2020

## **Agradecimentos**

Em primeiro lugar quero agradecer à minha orientadora, Professora Doutora Maria José Sousa. As suas orientações e disponibilidade foram essenciais ao longo deste percurso.

Na vida académica, quero agradecer aos colegas e professores que tive o prazer de conhecer e trabalhar ao longo deste Mestrado. Levo para a vida todas as aprendizagens que tivemos juntos.

É claro que não poderia deixar de agradecer à minha família e amigos pela força, pelas palavras de conforto e por terem sido o meu grande pilar, tal como são sempre.

Em especial quero agradecer ainda ao meu primo, Paulo Silvério, que foi incansável em toda a ajuda que me prestou.

A todos o meu mais sincero e profundo Muito Obrigada. Sem o vosso apoio nada disto seria possível.

## **Resumo**

O interesse pela temática da Inteligência Emocional veio, cada vez mais, aumentando ao longo dos últimos anos, obrigando a um alargamento da sua abrangência para muitos setores sociais e organizacionais, abarcando, inclusive, as funções de comando de forças policiais. Contudo, a literatura sobre o uso da Inteligência Emocional em funções de liderança, principalmente em contexto militar, é ainda muito escassa.

Posto isto, este trabalho tem como objetivo geral analisar o impacto da Inteligência Emocional na Liderança. Para tal, foi realizado um Estudo de Caso no Comando Territorial da Guarda Nacional Republicana de Santarém, onde foram implementados inquéritos por questionário, auscultando 53 Oficiais e Sargentos Comandantes de Destacamento.

Através dos resultados obtidos é possível verificar que a Inteligência Emocional influencia o desempenho dos Oficiais e Sargentos Comandantes de Destacamento enquanto líderes. Tendo isto e o objetivo geral do presente trabalho em conta, é possível afirmar que a Inteligência Emocional tem um grande impacto na liderança.

**Palavras chave:** Administração Pública, Inteligência Emocional, Liderança, Estudo de Caso, GNR

## **Abstract**

The interest in the subject of Emotional Intelligence has increasingly increased over the past few years, forcing an extension of its scope to many social and organizational sectors, including the command functions of police forces. However, the literature on the use of Emotional Intelligence in leadership roles, especially in the military context, is still very scarce.

That said, this work has the general objective of analyzing the impact of Emotional Intelligence on Leadership. To this end, a Case Study was carried out at the Territorial Command of the National Republican Guard of Santarém, where questionnaire inquiries were implemented, listening to 53 Officers and Sergeants Commanders of Detachment.

Through the results obtained it is possible to verify that Emotional Intelligence influences the performance of Officers and Sergeants Commanders of Detachment as leaders. Bearing this in mind and the general objective of the present work in account, it is possible to state that Emotional Intelligence has a great impact on leadership.

**Keywords:** Public Administration, Emotional Intelligence, Leadership, Case Study, GNR

# Índice

Resumo .....	i
Abstract.....	ii
Índice de Quadros.....	iv
Índice de Figuras .....	v
Glossário de Abreviaturas.....	vi
Introdução .....	1
Capítulo I – Estado, Administração Pública e Liderança .....	3
1.1- Relação entre o Estado e a Administração Pública .....	3
1.2- Principais modelos de organização da Administração Pública .....	4
1.2.1- Modelo Burocrático .....	4
1.2.2- New Public Management .....	6
1.2.3- New Public Service .....	7
1.3- Liderança na Administração Pública Portuguesa.....	8
Capítulo II – A Inteligência Emocional e a Liderança .....	10
2.1- A Inteligência Emocional .....	10
2.1.1- A Evolução do Conceito .....	10
2.1.2- Modelos Teóricos da Inteligência Emocional .....	13
2.2- A Liderança.....	14
2.2.1- O Enquadramento Concetual de Liderança .....	14
2.2.2- Teorias da Liderança .....	15
2.2.3- A Liderança e o Comando .....	18
Capítulo III – Abordagem Metodológica e Discussão dos Dados .....	20
3.1- Hipóteses.....	20
3.2- Método de Abordagem ao Problema .....	20
3.3- Técnicas, Procedimentos e Instrumentos Utilizados .....	21

3.3.1- Inquérito por Questionário .....	21
3.4- Composição e Justificação da Amostra .....	24
3.5- Ferramentas e Procedimentos de Recolha e Análise de Dados .....	25
3.6- Apresentação e Análise dos Dados Obtidos .....	25
3.6.1- Codificação das Variáveis .....	25
3.6.2- Caraterização Sociodemográfica da Amostra.....	26
3.6.3- Análise das relações entre as variáveis .....	26
3.7- Discussão dos resultados .....	35
Considerações Finais e Recomendações .....	37
Fontes.....	39
Referências Bibliográficas .....	40
Anexos .....	45
Anexo A – Caraterização Sociodemográfica da Amostra .....	46
Anexo B – Pedido de Autorização à GNR Santarém.....	49
Anexo C – Inquérito distribuído aos Oficiais e Sargentos Comandantes de Destacamento ....	50

## **Índice de Quadros**

Quadro 2.1- Quatro domínios de IE de Cherniss e Goleman .....	11
Quadro 2.2- Traços e Qualidades dos Líderes .....	15
Quadro 2.3 - Dimensões do líder transformacional .....	18
Quadro 3.1 - Dimensões de Inteligência Emocional, de acordo com Davies et. al. (1998) .....	22
Quadro 3.2- Competências associadas à Liderança, de acordo com Rouco (2012).....	23
Quadro 3.3 - Codificação das variáveis.....	25
Quadro 3.4 - Estatística descritiva das dimensões de IE .....	27
Quadro 3.5 - Test-t entre o grupo de Oficiais e Sargentos das dimensões de Inteligência Emocional .....	28
Quadro 3.6 - Estatística descritiva das dimensões de Liderança .....	29
Quadro 3.7 - Test-t entre o grupo de Oficiais e Sargentos das dimensões de Liderança .....	31

Quadro 3.8 - Estatística descritiva e correlação de Pearson entre as dimensões de IE e Liderança .....	34
Quadro 3.9 - Verificação das Hipóteses .....	35

## **Índice de Figuras**

Figura 3.1 - Histograma da Amostra .....	24
--	----

## Glossário de Abreviaturas

<b>AEO</b>	Avaliação e reconhecimento das emoções dos outros
<b>AP</b>	Administração Pública
<b>APE</b>	Avaliação e expressão das próprias emoções
<b>Cfr</b>	Conferir
<b>CTEC</b>	Coesão, trabalho de equipa e cooperação
<b>EMGNR</b>	Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana
<b>GCT</b>	Gestão de conflitos pela transparência
<b>GNR</b>	Guarda Nacional Republicana
<b>IE</b>	Inteligência Emocional
<b>IS</b>	Inteligência Social
<b>LPE</b>	Liderança participativa e envolvimento
<b>Nº</b>	Número
<b>NPM</b>	<i>New Public Management</i>
<b>OME</b>	Orientação para a missão pelo exemplo, ética e determinação
<b>RE</b>	Regulação das emoções do próprio
<b>TDP</b>	Tomada de decisão e planeamento
<b>UE</b>	Utilização das emoções para facilitar o desempenho
<b>VA</b>	Visão e ambiente externo e interno
<b>WLEIS</b>	<i>Wong and Law Emotional Intelligence Scale</i>

### Símbolos:

$\alpha$  – Alfa de Cronbach

$\rho$  – Significância

$r$  – Coeficiente de Correlação (*Pearson*)

$S$  – Desvio Padrão

$t$  – Test t (Student)

$X_m$  – Média amostral

## **Introdução**

Nos dias de hoje, a nossa sociedade é caracterizada por mudanças culturais e sociais, que vão surgindo a um ritmo alucinante, o que faz com que as organizações encontrem nos processos de mudança a única forma de conseguirem sobreviver. Devido a tal, o indivíduo é, cada vez mais, visto como fator decisivo do sucesso organizacional.

A Guarda Nacional Republicana (GNR), por ser uma organização e por ser, ainda, parte integrante da sociedade, não fica à margem dessas mudanças. Tais mudanças acabam por ser mais ao nível dos recursos humanos, em áreas como a Inteligência Emocional (IE) e a Liderança, pois, a complexidade e a violência dos crimes, no contexto de atividade policial, exige que os polícias possuam um elevado autodomínio emocional no exercício das suas funções, principalmente de liderança.

Posto isto, o presente trabalho tem como objetivo geral analisar o impacto da Inteligência Emocional na liderança de um Destacamento Territorial da Guarda Nacional Republicana Portuguesa. Ao longo do trabalho propomo-nos ainda a identificar e analisar as competências de IE e dimensões de liderança dos Oficiais e Sargentos Comandantes de Destacamento, e, por fim, a identificar e analisar as dimensões de IE que potenciam e/ou condicionam a liderança dos mesmos Oficiais e Sargentos Comandantes de Destacamento.

O interesse por este tema prende-se, principalmente, pelo interesse pessoal da investigadora nas competências que um líder possui, de modo a ter uma boa prossecução das tarefas que lhe são incumbidas. Um outro fator de interesse é o facto de que pouco se tem desenvolvido sobre esta temática, sendo a literatura encontrada muito escassa, o que torna tudo isto num desafio.

No que concerne à estrutura deste trabalho, o mesmo encontra-se dividido em três capítulos. No Capítulo I é apresentado o enquadramento teórico, resultante da bibliografia, sobre a relação do Estado e da Administração Pública, os principais modelos de organização da Administração Pública e a Liderança na Administração Pública Portuguesa. No Capítulo II é também apresentado um enquadramento teórico mas, desta vez, sobre a Inteligência Emocional e a Liderança, onde será abordada a evolução do conceito de IE e os seus modelos teóricos, e será ainda abordado o enquadramento concetual de liderança, as suas teorias clássicas e contemporâneas e o seu papel e importância no exercício do Comando.

O Capítulo III, que resulta da investigação feita, tem como objetivo, para além de apresentar a abordagem metodológica adotada, apresentar e discutir os resultados obtidos.

Por fim, surgem as Considerações Finais e Recomendações, onde são apresentadas as conclusões decorrentes da presente investigação, com o fim de concretizar os objetivos

propostos e verificar as hipóteses formuladas, e onde são apresentadas as recomendações, limitações da investigação e desafios para futuras investigações.

# Capítulo I – Estado, Administração Pública e Liderança

Neste primeiro capítulo, será feito um enquadramento teórico sobre a relação do Estado e da Administração Pública, os principais modelos de organização da Administração Pública e a Liderança na Administração Pública Portuguesa.

## 1.1- Relação entre o Estado e a Administração Pública

A relação entre o Estado, a Administração Pública (AP) e a sociedade nem sempre foi homogênea no sentido em que se observaram diferentes alterações de década para década, e se foi assistindo a diversas modificações em consequência da constante evolução da sociedade e do aumento progressivo da exigência dos cidadãos (Gonçalves, 2013: 4).

Segundo Leirinha (2015: 4), “o Estado é uma entidade social beneficiado de um poder racional e de um conjunto de entidades e instrumentos, onde o principal objetivo é a preservação do funcionamento da sociedade.”. Por sua vez, esse conjunto de fatores e entidades conduz-nos à Administração Pública, que se trata do instrumento do Estado que garante tanto a liberdade racional como a segurança de cada cidadão, bem como o prosseguimento do interesse comum seguindo duas regras fundamentais: liberdade e igualdade (Rousseau, 1999, citado em Batista, 2018: 4). O surgimento da AP, enquanto serviço do Estado, dá-se através da “transição do Estado absoluto para o Estado liberal, na sequência da Revolução puritana no Reino Unido, da Revolução Francesa de 1789 e da consequente separação entre a esfera pública e a esfera privada, subjugando-se a primeira à lei.” (Ferraz, 2008: 7). De acordo com Freitas Amaral (1998, citado em Leirinha, 2015: 4), a AP divide-se em dois sentidos: o sentido orgânico ou subjetivo trata-se do sistema de órgãos, agentes do Estado e serviços, e as restantes pessoas coletivas públicas que se asseguram da satisfação das necessidades coletivas de segurança, cultura e bem estar de forma regular; por fim, o sentido material ou objetivo pode limitar a Administração Pública como sendo uma “atividade iminente dos serviços públicos, tal como dos agentes administrativos, e que é instruída com base no interesse geral da coletividade, tendo em atenção a satisfação contínua das necessidades coletivas de segurança, cultura e bem estar utilizando os recursos adequados”.

Tendo em conta que o papel principal da AP é o de facilitar a vida dos cidadãos e das empresas (Salis Gomes & Mozzicafreddo, 2011: 3), é possível verificar que esta “tem uma ligação indissociável do Estado, indissociável da “crise da própria democracia” e indissociável da qualidade de vida dos cidadãos” (Batista, 2018: 5). Atualmente, quase todas as sociedades desenvolvidas são baseadas no crescimento do Estado através da AP subordinada ao poder

político, onde muitas vezes a legitimidade de um sistema político é apoiado no primado da lei e no ideal democrático (Leirinha, 2015: 4). Apesar de nem sempre ter sido assim, as democracias atuais têm como característica principal a separação de poderes, sendo estes legislativos, judiciários e executivos, tendo esta separação o objetivo de garantir a liberdade, legalidade e igualdade (Leirinha, 2015: 4).

A implementação das políticas públicas, definidas pelo poder político, compete à AP devido à sua dimensão institucional e de recursos, não estando o sucesso da sua concretização apenas dependente desta, que não pode estar dominada pelo poder político ou por pressões que não a pressão de garantir e servir o interesse público, mas também de um Estado que a valorize que lhe ofereça condições para esse sucesso (Batista, 2018: 6). De acordo com Drechsler (2009, citado em Batista, 2018: 7), “uma boa Administração Pública, um serviço público de qualidade, e um bom entendimento sobre o conceito de Estado são interdependentes: se um for mau, o outro sofrerá com isso também”. O acatamento do porquê da sua existência, do ciclo de definição das políticas públicas e da denominada “cultura cívica política” tratam-se de três bases importantes para o entendimento da opinião pública e das necessidades e comportamentos dos indivíduos, numa fase em que a efetiva participação política tem vindo a decrescer (Almeida, 2017, citado em Batista, 2018: 7). A preservação de uma democracia vívida depende não apenas de um Estado e de uma Administração Pública fortes, mas também da perceção e educação dos seus cidadãos (Batista, 2018: 7).

## **1.2- Principais modelos de organização da Administração Pública**

### **1.2.1- Modelo Burocrático**

De acordo com Idalberto Chiavenato (1995: 257), o Modelo Burocrático baseia-se na racionalidade, ou seja, na adequação dos meios aos objetivos pretendidos, com o objetivo de garantir a máxima eficiência no alcance desses mesmos objetivos. Cada pessoa sabe exatamente qual o seu papel e quais as suas funções dentro da organização, bem como os seus limites (Bernardo, 2017: 11).

Max Weber dá o seu contributo à Administração Pública através da análise da burocracia, no domínio de regras e de normas, necessárias para a racionalidade legal, económica e técnica da civilização moderna. Para o autor, as organizações burocráticas são tecnicamente superiores, e devem estar assentes em seis princípios, nomeadamente (Rocha, 2001, citado em Bernardo, 2017: 11):

1. Áreas de jurisdição (a autoridade é mantida através de uma organização hierárquica e deriva unicamente da lei e/ou regulamentos feitos com base na mesma);
2. Níveis ou hierarquias (existe uma supervisão dos níveis mais altos sobre os níveis mais baixos);
3. A gestão baseia-se em documentos escritos (a organização é impessoal, estando separada das pessoas e dos trabalhadores);
4. De modo a que exista repartição do trabalho, é necessário que os trabalhadores sejam especialistas em diversas áreas;
5. A atividade dos trabalhadores implica trabalho a tempo inteiro;
6. A gestão obedece a regras gerais, que podem ser aprendidas.

Segundo Rocha, 2005: 5, este modelo da Administração Pública está associado a um determinado tipo de Estado que só intervém para garantir serviços especiais, nomeadamente a segurança, fisco, justiça e defesa, os quais estão associados ao exercício do poder. O relacionamento entre a administração e os cidadãos é feito através de atos administrativos, em que estes atos ocupam lugar de sujeição e subalternidade (Rocha, 2005: 5).

O modelo burocrático tenta implementar a competitividade entre os funcionários, institucionalizando um sistema de meritocracia, podendo haver a necessidade de exames, concursos, teste e títulos para a admissão e promoção dos participantes (Bernardo, 2017: 13).

Weber não consegue prever quaisquer falhas no modelo burocrático, contudo, outros estudiosos vêm demonstrar que este modelo apresenta algumas disfunções, através de críticas ao mesmo (Bernardo, 2017: 13). Chiavenato (1995: 268-270), aponta oito disfunções do modelo:

1. Internalização das regras e apego aos regulamentos;
2. Excesso de formalismo e papelório;
3. Resistências às mudanças;
4. Despersonalização do relacionamento;
5. Categorização como base do processo decisório;
6. Superconformidade às rotinas e aos procedimentos;
7. Exibição de sinais de autoridade;
8. Dificuldade no atendimento a clientes e conflitos com o público.

Para além das disfunções apresentadas, existe ainda um conjunto de situações que ameaçam o fim da organização burocrática, nomeadamente: as rápidas transformações da sociedade; o aumento organizacional (acréscimo das atividades que são exercidas pela AP); a crescente

complexidade técnica das funções a desempenhar; e, por fim, as radicais mudanças no comportamento administrativo que impõe uma maior flexibilidade por parte da organização (Júnior, 2015, citado em Bernardo, 2017: 15). Tendo isto e as disfunções previamente apresentadas em consideração, é urgente uma mudança que substitua este modelo, e a resposta foi o aparecimento do *New Public Management*, que se analisa seguidamente.

### **1.2.2- New Public Management**

Foram diversas as estratégias de reforma adotadas para mudar a estrutura e o funcionamento da AD: cortes orçamentais, venda de bens do Estado, privatização, contratação de serviços, introdução de indicadores de desempenho, gestão por objetivos, e outras técnicas de gestão do setor privado; estas medidas enquadram-se no modelo de reforma gestor, designado por *New Public Management* (NPM), o qual foi considerado a solução capaz de responder aos problemas económicos e sociais, partindo do pressuposto de que a gestão do setor privado é superior à gestão no setor público (Araújo, 2013: 3). O NPM surge no final de 1970 e no início de 1980, com origem nos países anglo-saxónicos e que se estende a outros países da Europa Ocidental, tendo como principais investigadores protagonistas Ronald Reagan e Margaret Thatcher (Bernardo, 2017: 19).

De acordo com Araújo (2013: 3), vários setores da sociedade reclamavam uma AP mais eficiente, célere, responsável, e que respondesse às necessidades de uma sociedade dinâmica, em constante mudança, e às exigências dos agentes económicos. Na perspetiva de Majone (1997, citado em Leirinha, 2015: 10), o Estado intervencionista torna-se insustentável por concentrar demasiadas funções. O mesmo autor refere ainda que o Estado é mais eficaz quando se limita apenas a regular essas funções, deixando, assim, de ser produtor de bens e serviços, passando a ser somente um regulador neutro do mercado, garantindo apenas o que é executado.

Segundo Mozzicafreddo (2008, citado em Bernardo, 2017: 21), existem dez princípios que servem de base ao NPM, nomeadamente:

1. Orientação para a qualidade do serviço;
2. Redução de custos;
3. Margem de autonomia de gestão;
4. Desburocratização;
5. Accountability e avaliação da performance;
6. Eficiência;
7. Financiamento diferente da execução;
8. Flexibilidade contratual;

9. Concorrência nos serviços públicos;
10. Experimentalismo.

O modelo assume uma forte orientação para o conceito de cliente, pois considera que, no limite, “é para os clientes que os serviços são planeados e prestados, que as inovações são concebidas e realizadas, e que as necessárias reformas são levadas a cabo” (Bernardo, 2017: 21).

Através da execução das práticas do NPM, surgiram várias críticas ao modelo. Mozzicafreddo (2001, citado em Leirinha, 2015: 11), defende que o paradigma do NPM nasce de uma ideia errada visto que considera a gestão do tipo empresarial é superior à gestão pública. Por sua vez, Giauque (2003, citado em Leirinha, 2015: 11) critica a aproximação entre o público e o privado, defendendo que “a separação entre os dois é fundamental para garantir a utilidade dos valores democráticos da função pública, pois esta aproximação dos mercados tem implicações na deliberação democrática, como no conceito do bem comum”. Posto isto, surge, então o New Public Service.

### **1.2.3- New Public Service**

Segundo Leirinha (2015: 11):

(...) o New Public Service (NPS) é um conjunto de ideias, que evidencia a participação do papel da Administração Pública num ambiente de Governance, que posiciona o interesse público, dos cidadãos e a negociação no centro e onde as principais ideias são a autoridade partilhada, a cidadania, a confiança, a participação democrática, a partilha de responsabilidades e a colaboração.

Ainda sobre este modelo, Denhardt e Denhardt (2007: 7) afirmam que o NPS tem as suas raízes na reafirmação de valores indispensáveis aos modelos democráticos das sociedades, tal como é o caso da participação pública através do exercício da cidadania. Os mesmos autores defendem ainda que os princípios norteadores do modelo são:

1. A participação dos cidadãos deve ser mais ativa, promovendo, desta forma, o interesse destes;
2. O principal objetivo não será a eficiência, mas sim o interesse público;
3. O esforço público é o mais eficiente no emprego de medidas e políticas públicas;
4. A AP não se deve concentrar nos seus “clientes”, mas sim ter foco naquilo que é o interesse público e nos valores da sociedade;

5. O Estado de direito, os interesses dos cidadãos e os valores da sociedade são igualmente importantes para o mercado;
6. A responsabilidade e a liderança devem ser comuns aos diversos agentes da sociedade.

Com base nos princípios acima mencionados, podemos constatar a existência de uma realidade entre o NPS e o NPM, sobretudo no que diz respeito aos seus princípios, mas principalmente no que concerne aos processos de gestão e na tomada de decisão (Leirinha, 2015: 12). O New Public Service, “por reconhecer a participação e a articulação dos diversos interesses, também motiva o envolvimento dos próprios funcionários públicos no processo de tomada de decisão, harmonizando a administração pública do poder político, isto é, acontece a aproximação entre a formulação de políticas e o emprego da mesma” (Leirinha, 2015: 12), garantindo, desta forma, uma maior motivação por parte dos trabalhadores, pois estes deixam de ser apenas meros espetadores e tornam-se uma parte complementar de todo o processo (Leirinha, 2015: 12).

### **1.3- Liderança na Administração Pública Portuguesa**

Segundo Santos (2017), a liderança trata-se de algo indispensável para o sucesso das organizações, pois é responsável pelo direcionamento das pessoas ao alcance das metas e objetivos, com o fim de os direcionar ao sucesso, “de modo a que os serviços sejam prestados à população com qualidade”. De acordo com a mesma autora, ser líder na AP trata-se de um desafio na medida em que o mesmo terá que lidar com um pública diversificado (Santos, 2017).

Tendo em conta que os líderes devem “estimular o desenvolvimento das competências individuais dos seus colaboradores e transmitir de forma clara a missão e os valores da organização” (Carapeto e Fonseca, 2008, citado em Ferreira, 2010: 55), os líderes na AP devem conhecer os fatores que motivam os seus colaboradores, pois tal irá permitir que a sua ação se torne eficaz e que a organização opere com sucesso e com uma visão clara dos objetivos que têm de ser atingidos (Ferreira, 2010: 55). No caso de os colaboradores não seguirem o líder, este não pode ser considerado como tal (Carapeto e Fonseca, 2008, citado em Ferreira, 2010: 55).

De acordo com Ferraz (2016: 7-9), o dirigente público deve:

1. “(...) ser conhecedor dos principais problemas do setor de atuação em que exerce funções” e “(...) deve também saber quais são as preferências sociais que os cidadãos têm para resolver esses mesmo problemas.”.

2. Ser capaz de “(...) influenciar a participação do cidadão, de forma individual ou coletiva, na definição do interesse público e na operacionalização, através da criação de redes de cooperação em que os mesmo participem.”.
3. “Moderar e conciliar interesses”.
4. “(...) apresentar soluções abrangentes que gerem o máximo de consenso entre os intervenientes.” O resultado final deverão ser políticas públicas e decisões nas quais todos os atores envolvidos se revejam.
5. “(...) garantir que o resultado final seja representativo da vontade social, independentemente de ter ou não participado na definição da política.”.
6. Ser “(...) o garante de que a participação pública não prejudique a neutralidade e independência das propostas apresentadas.”.
7. “Assegurar a transparência dos processos participativos”.
8. “(...) potenciar o *empowerment* dos cidadãos/grupos sociais através da disponibilização de informação e conhecimento que possam usar no âmbito da sua participação.”.
9. “(...) comunicar de forma eficiente e eficaz, para diferentes públicos. Quer isso dizer que a comunicação deve chegar aos diferentes públicos, com diferentes necessidades e qualificações, de modo a que, a cada nível, os cidadãos possam participar (...)”.

Em suma, os líderes devem condicionar a segurança profissional e a confiança emocional do líder ao mesmo tempo que advogam autoridade e responsabilidades aos liderados (Venâncio, 2017: 30). Não haverá uma boa liderança nas organizações se o líder não estiver motivado para liderar, não tiver as competências apropriado e, por fim, se não houver empenhamento no desenvolvimento contínuo (Fraga, 2018: 25).

## **Capítulo II – A Inteligência Emocional e a Liderança**

Neste segundo capítulo, será feito um enquadramento teórico sobre a Inteligência Emocional e a Liderança. Relativamente à Inteligência Emocional será abordada a evolução do conceito e os seus modelos teóricos. Por sua vez, no que toca à Liderança, será abordado o seu enquadramento concetual, as suas teorias clássicas e contemporâneas e, por fim, iremos ainda abordar o papel e a importância da Liderança no exercício do Comando.

### **2.1- A Inteligência Emocional**

#### **2.1.1- A Evolução do Conceito**

Segundo Amaral (2012: 2), a temática da IE tem suscitado cada vez mais interesse, não só de psicólogos e de sociólogos, mas também da sociedade no seu geral. Porém, a definição deste conceito está longe de reunir consenso entre os investigadores que estudam este tema.

Apesar de ter sido apenas em 1995 que este tema ganhou popularidade, o termo “Inteligência Emocional” foi utilizado pela primeira vez num jornal científico internacional de Psicologia escrito por Peter Salovey e John Mayer em 1990 (Veríssimo, 2015: 18). Na pesquisa, os mesmos autores citam a IE como uma subclasse da Inteligência Social (IS) e afirmam ainda que a IE envolve a avaliação exata e a expressão precisa das emoções, em si e nos outros, e a regulação das emoções de uma maneira que melhora a vida (Salovey & Mayer, 1990).

Em 1993, surgiram algumas críticas relacionadas com a IE, que apontavam para o facto de este tema se tratar de uma “metáfora inapropriada e enganosa”, na qual os autores estariam a reescrever a IS, que surgiu, pela primeira vez, em 1920, como a “capacidade de lidar com homens e mulheres, agindo com sabedoria nas relações humanas” (Thorndike, 1920, citado em Amaral, 2012: 2), e afirmavam ainda que não existia nenhum componente importante ligado à emoção (Amaral, 2012: 2). Perante estas críticas, Salovey e Mayer (citado em Amaral, 2012: 4) discutiram estas questões e chegaram à conclusão de que a IE deve ser concebida como uma nova inteligência capaz de fazer com que os indivíduos se tornem mais dotados de ferramentas, fazendo-os usar a razão para compreender tanto as suas próprias emoções, como as dos outros, e, ao mesmo tempo, lidar com elas.

Outro autor muito conhecido pelos seus trabalhos sobre esta temática trata-se de Daniel Goleman que, em 1995 na primeira edição do seu livro “Inteligência Emocional”, define a IE como “a capacidade de a pessoa se motivar a si mesma e persistir a despeito das frustrações; de controlar os impulsos e adiar a recompensa; de regular o seu próprio estado de espírito e impedir

que o desânimo subjugu a faculdade de pensar; de sentir empatia e de ter esperança” (Goleman, 2002: 54), isto é, de acordo com o autor é fundamental que os indivíduos sejam capazes de fazer um equilíbrio entre o seu intelecto e/ou razão, e as suas emoções, de modo a que este equilíbrio harmonioso entre estes dois fatores se torne no eixo em torno do qual se concretiza todo o processo de decisão (Dias, 2013). Posteriormente, em 1998, o autor publica outro livro com o título de “Trabalhar com Inteligência Emocional”, onde redefine o seu próprio conceito de 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.” (Goleman, 2001: 323), baseando-se em cinco dimensões, nomeadamente a autoconsciência, a autorregulação, a motivação, a empatia e as competências sociais. Novamente, em 2002, Goleman juntamente com Boyatzis e Mckee apresentam num trabalho a redução dos cinco elementos primordiais de Goleman a quatro domínios principais, proporcionando, cada um deles, um conjunto de competências fundamentais para uma elevada IE: autoconsciência, autodomínio, consciência social e gestão das relações. Cherniss e Goleman (2001, citado em Filipe, 2018: 13) estabelecem os quatro domínios referidos e as respetivas competências da seguinte maneira:

**Quadro 2.1-** Quatro domínios de IE de Cherniss e Goleman

<b>1- Competências Pessoais</b>	<p><b>Autoconsciência</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Autoconsciência Emocional:</i> capacidade que o indivíduo tem de compreender as suas próprias emoções e os seus efeitos;</li> <li>➤ <i>Autoavaliação:</i> conhecer as suas próprias forças e os seus próprios limites;</li> <li>➤ <i>Autoconfiança:</i> boa noção do seu próprio valor e das suas capacidades</li> </ul>
	<p><b>Autogestão</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Autodomínio emocional:</i> capacidade de controlar os impulsos e as emoções destrutivas;</li> <li>➤ <i>Transparência:</i> mostrar honestidade e integridade - ser de confiança;</li> <li>➤ <i>Capacidade de adaptação:</i> ser flexível a ambientes de mudança e a situações em que é necessário ultrapassar dificuldades;</li> <li>➤ <i>Capacidade de realização:</i> energia para melhorar o seu desempenho de forma a satisfazer padrões pessoais de excelência;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Capacidade de iniciativa</i>: estar pronto para agir e aproveitar oportunidades;</li> <li>➤ <i>Otimista</i>: ser capaz de ver o lado positivo dos acontecimentos.</li> </ul>
<b>2- Competências Sociais</b>	<p><b>Consciência Social</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Empatia</i>: compreender as emoções dos outros e o seu ponto de vista;</li> <li>➤ <i>Consciência organizacional</i>: captar as “ondas”, as redes de decisão e as políticas que atravessam a organização;</li> <li>➤ <i>Espírito de serviço</i>: reconhecer e satisfazer as necessidades dos subordinados e dos clientes.</li> </ul>
	<p><b>Gestão das Relações</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Liderança inspiradora</i>: orientar e motivar os indivíduos;</li> <li>➤ <i>Influência</i>: dominar um conjunto de táticas e técnicas de persuasão;</li> <li>➤ <i>Capacidade para desenvolver os outros</i>: desenvolver as capacidades das outras pessoas dando-lhes feedback e orientação;</li> <li>➤ <i>Catalisador da mudança</i>: iniciar novas orientações e gerir e orientar as pessoas nos seus novos caminhos;</li> <li>➤ <i>Gestão de conflitos</i>: resolver desacordos e disputas;</li> <li>➤ <i>Espírito de equipa e colaboração</i>: cooperação e capacidade de gerar espírito de equipa.</li> </ul>

**Fonte:** Filipe, 2018: 13

No seu livro “Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Implications”, Mayer e Salovey (1997:5) voltam a definir IE mas, desta vez, como:

(...) a capacidade de perceber, avaliar e expressar emoções, ter acesso e gerar sentimentos de modo a auxiliar o pensamento, entender as emoções e o conhecimento emocional, e regular de uma forma refletida as emoções, de modo a promover o crescimento emocional e intelectual.

Bar-On et al (2007, citado em Silva, 2012: 10) abordam a IE através de outra definição, onde incluem uma espécie de múltiplos níveis de competências que, por sua vez, estão relacionadas com as próprias emoções do indivíduo e com o contexto social onde este se insere.

Através da exposição dos diferentes conceitos e definições de IE, é possível verificar a importância que este tema tem no domínio científico. A IE trata-se de uma característica

transversal no ser humano, que se encontra presente nas suas diferentes capacidades, sobretudo na “tomada de consciência dos sentimentos no momento em que estes ocorrem num determinado ambiente, para que uma pessoa emocionalmente inteligente tire maior partido possível da situação” (Silva, 2012: 10-11) e que continua a desenvolver-se ao longo da vida à medida que vamos aprendendo com as nossas experiências (Goleman, 2001).

De acordo com Coelho (2018: 17), “a importância da gestão das emoções para um melhor relacionamento nas organizações e para a produtividade em si, fez com que se começasse também a estudar a relação entre a Liderança e a IE.”. Chi-Sum Wong e Kenneth S. Law, defendiam que, a partir do momento em que existe interação entre indivíduos, a gestão e o reconhecimento das emoções tornam-se fatores cruciais para a qualidade dessas mesmas interações; e afirmam ainda que os sujeitos emocionalmente mais inteligentes são capazes de utilizar os seus mecanismos de regulação de emoção de forma a criar emoções positivas, promovendo, desta forma, o crescimento intelectual e emocional (Wong & Law, 2002).

### **2.1.2- Modelos Teóricos da Inteligência Emocional**

No artigo “Models of emotional intelligence” escrito por Mayer, Salovey e Curoso (2000, citado em Silva, 2012: 11), são propostos dois tipos de modelos com o fim de determinar a IE: os modelos de aptidões que se focam nas capacidades cognitivas, nas emoções e nas suas influências recíprocas (Mayer & Salovey, 1997); e os modelos mistos que, para além das competências mentais, dão evidência às competências não mentais relativas à emoções, aos traços de personalidade, aos fatores motivacionais e a outros conceitos e/ou dimensões, nomeadamente: tolerância ao stress, empatia, competência social, felicidade, carácter, etc. (Bar-on et al 1997, citado em Bar-on 2006 e Goleman (2002).

O modelo de aptidões da IE, na linha de Mayer e Salovey (1997), tal como já foi referido, tem em consideração a IE com foco nas aptidões mentais, nas emoções e na inteligência cognitiva. No desenvolvimento deste modelo, foram identificados três processos mentais fundamentais às quais o ser humanos recorre na sua ação individual e social - a emoção, a motivação e a cognição - que interagem entre si de forma complexa, dando, assim, origem à IE (Mayer, Salovey & Curoso, 2000, citado em Torres, 2014: 16).

Por sua vez, e em contraste, o modelo misto adotado por Bar-on (1997, citado em Bar-on 2006) destaca a importância do desempenho, dando privilégio ao processo em si e não ao resultado. Neste modelo o autor refere que a IE é uma “parte da correlação entre competências emocionais e sociais, capacidades e facilitadores que determinam quão

eficazmente nos compreendemos e nos expressamos, compreendemos as emoções, sentimentos e necessidades dos outros e nos relacionamos com eles e lidamos realística e flexivelmente às exigências diárias, bem como para estabelecer e manter relações cooperativas, construtivas e mutuamente satisfatórias com os outros” (Bar-on, 2006: 10).

Relativamente ao modelo misto de Goleman (2001, citado em Filipe, 2018: 13), este delimita, tal como já foi referido anteriormente, quatro dimensões da IE: a autoconsciência, a autorregulação, as competências sociais e a gestão das relações. Segundo Goleman (2002, citado em Torres, 2014: 17) a IE trata-se de um preditor do sucesso pessoal e profissional, pois esta apresenta qualidades diferentes mas complementares da inteligência académica e das inteligências puramente cognitivas, medidas pelo QI.

Apesar da existência dos diferentes tipos de modelos de IE, podemos verificar que existem algumas semelhanças teóricas entre eles, pois pretendem compreender e medir os fatores de gestão das emoções (Mayer et al., 2000, citado em Torres, 2014: 14).

## **2.2- A Liderança**

### **2.2.1- O Enquadramento Concetual de Liderança**

O interesse pelo tema da Liderança começou a surgir a partir da Segunda Guerra Mundial devido à emergência de líderes muito fortes, quer políticos, quer militares (Sousa, 2015: 43). Antes disto, “a solução para a eficácia organizacional passava pela seleção natural de líderes, onde a liderança era definida em termos das características de personalidade do líder da organização.” (Gomes, 2014: 47). Mais recentemente, ao ter adquirido grande peso, este fenómeno da Liderança tornou-se, assim, no assunto mais estudado pelos especialistas do comportamento (Veríssimo, 2015: 3).

De acordo com Immergart (1988, citado em Castanheira, 2010: 50), “não existe um conceito único e universalmente aceite de liderança”, mas sim um conjunto de diversos conceitos que estão conetados a diversas teorias sobre a Liderança, que coexistem, e que são adaptadas de acordo com o que se pretende comprovar na abordagem organizacional que se realizar. Bass (1985, citado em Maia, 2017: 15), defende que o não consenso da conceitualização do tema se reflete na criação de várias e diferentes definições e modelos baseados em diferentes abordagens.

Na perspetiva de Yukl (1986, citado em Castanheira, 2010: 51), estão presentes três conceitos na maioria das definições de Liderança, nomeadamente: influência, grupo e objetivo.

À semelhança de Yukl, Bryman (1996, citado em Castanheira, 2010: 51), afirma que a maioria das definições que existem de Liderança, tendem a apresentar a mesma como um processo de influência que é exercido no âmbito de um grupo, com o fim de atingir determinados objetivos e, de acordo com Carapeto e Fonseca (2006, citado em Matos, 2011: 12), a Liderança é uma capacidade que pode ser desenvolvida e, por sua vez, aprendida.

Para Yukl (1986, citado em Castanheira, 2010: 51), é a maneira como determinado membro de um grupo se coloca face aos outros membros, exercendo influência, que determina a Liderança, na medida em que a pessoa que está a exercer influência é o chamado “líder” e os outros são os liderados. De facto, tal como defende Grint (1997, citado em Castanheira, 2010: 51), apenas existe Liderança se existirem “seguidores”, pois a questão principal no que toca à Liderança diz respeito ao estabelecimento das relações dentro de um grupo.

Segundo Goleman (2015: 12), a Inteligência Emocional trata-se de uma condição “sine qua non” da Liderança, isto é, se não houver Inteligência Emocional, não existe uma boa Liderança, tal como o autor comprova quando refere que “Sem ela [Inteligência Emocional], a pessoa pode receber a melhor formação, ter um raciocínio incisivo e analítico, e uma infinidade de excelentes ideias, mas nunca será um grande líder.” (Goleman, 2015: 12).

## 2.2.2- Teorias da Liderança

### 2.2.2.1- Teorias Clássicas

- **Teoria dos Traços**

Os primeiros estudos relacionados com o tema da Liderança, até à década de 40, davam grande importância à personalidade do líder. Segundo Bass (1981, citado em Dias, 2010: 18), principal objetivo desses estudos, realizados por académicos, era identificar as qualidades pessoais e/ou traços de personalidade que eram comuns a todos os líderes e que, por sua vez, distinguiam os líderes dos não líderes. Esta teoria defende a existência de um padrão básico de traços de personalidade e qualidades presentes em todos os líderes, nomeadamente:

**Quadro 2.2-** Traços e Qualidades dos Líderes

Traços	Qualidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptável às situações</li> <li>• Atento ao ambiente social</li> <li>• Ambicioso e achievement-oriented</li> <li>• Agressividade</li> <li>• Cooperativo</li> <li>• Decidido</li> <li>• Fidedigno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inteligência</li> <li>• Criativo</li> <li>• Diplomático</li> <li>• Discurso fluido</li> <li>• Conhecimento da tarefa do grupo</li> <li>• Organizado</li> <li>• Persuasivo</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dominante</li> <li>• Energético</li> <li>• Persistência</li> <li>• Confiança Própria</li> <li>• Tolerância ao Stress</li> <li>• Disposto a assumir responsabilidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Socialmente habilidoso</li> </ul>
--	--

**Fonte:** Stogdill (1974, citado em Dias, 2010: 19)

### • Teorias sobre Estilos Comportamentais

As teorias sobre estilos comportamentais surgiram nos finais dos anos 40, inícios dos anos 50, como resposta às fragilidades da teoria dos traços. Nesta teoria, o comportamento do líder torna-se no principal fator a ter em consideração nos estudos sobre liderança, pois, identificados os comportamentos próprios de um líder, é possível apostar em programas de formação que impulsionem a sua eficácia.

Os autores Lippit e White (1952, 1960, citado em Caixeiro, 2014: 152), dois dos vários impulsionadores destas teorias, submetem grupos de crianças com 10 anos, orientados para a execução de algumas tarefas, a três estilos diferentes de liderança, nomeadamente autoritário, lebral e democrático, durante determinados períodos de tempo. Através dessas experimentações em grupos naturais, os autores concluíram que o líder autoritário “estabelecia todas as ações do grupo, estipulava métodos, fases de execução, procedimentos a operacionalizar, distribuía recompensas e punições” (Caixeiro, 2014: 152). Relativamente ao líder democrático, este encorajava e motivava os membros do grupo a tomarem as suas próprias decisões. Por fim, “o líder liberal definia-se pela sua atitude não participante nas tarefas e atividades realizadas, mantendo-se afastado e indiferente permitindo ao grupo agir como bem entendesse.” (Caixeiro, 2014: 153).

De acordo com Chiavenato (1993, citado em Caixeiro, 2014: 154), foi possível concluir, através destes estudos, foi possível chegar à conclusão de que em determinadas situações a liderança autoritária pode ter efeitos positivos e funciona quando os outros estilos fracassam; “noutras situações a liderança democrática resulta quando os demais estilos falhas e, finalmente, a liderança liberal supera os restantes estilos em certas ocasiões”. Tendo isto em consideração, o líder no seu quotidiano deve ser capaz de aplicar os três estilos de liderança, tendo sempre em conta a circunstância, os membros da organização e as tarefas em execução.

### • Teoria Situacional ou Contingencial da Liderança

Esta teoria vem acrescentar um novo fator ao estudo da liderança: de modo a atingir a eficácia, cada situação exige um tipo de liderança diferente e que seja adequado ao contexto. Contudo,

este novo contributo não invalida a relevância das outras teorias anteriormente mencionadas, para o estudo da liderança.

Posto isto, “as teorias situacionais ou contingenciais têm como pressuposto orientador a inexistência de um estilo único, ou característico, da liderança válido e comum a todas as situações. (...) o líder eficaz é aquele que evidencia a capacidade de adaptação a grupos e sujeitos com determinadas particularidades sob condições muito diversificadas” (Caixeiro, 2014: 157).

#### **2.2.2.2- Teorias Contemporâneas**

- **Teria Servant**

Segundo Dias (2010: 27), o conceito de *servant leadership* foi desenvolvido primeiramente por Robert Greenleaf na década de 70, inserindo-se numa época onde as teorias com uma orientação para as pessoas estavam a crescer. Segundo o autor da teoria (Greenleaf, 1977, citado em Dias, 2010: 28), um líder servant tem de mostrar uma série de habilidades especiais como, nomeadamente, a escuta recetiva, poder de persuasão, e, por fim, saber articular ideias e comunicar de uma forma eficaz.

Os líderes que se inserem nesta teoria trabalham com foco na obtenção dos resultados das suas organizações, dando atenção prioritária às necessidades dos seus colegas, “depositando uma ênfase no desenvolvimento pessoal e no *empowerment* dos seguidores” (Dias, 2010: 28).

- **Teoria Transaccional**

Como refere Amanchukwu et al. (2015: 8), a teoria transaccional foca-se no papel de supervisionar e organizar e, também, nas trocas que são feitas entre os líderes e os seus subordinados. O poder que foi depositado no líder poderá ser utilizado de modo a avaliar, corrigir e treinar os subordinados quando a produtividade da organização não se encontra ao nível desejado e, assim, recompensar o grupo, ou indivíduo, quando o resultado esperado e pretendido é atingido (Dias, 2010: 29). O grupo de subordinados concorda seguir o líder que lhes foi atribuído, com o fim de alcançar determinado objetivo, em troca de alguma coisa que beneficie os elementos do grupo, estabelecendo-se, assim, uma relação com base na reciprocidade.

- **Teoria Transformacional**

De acordo com Cravid (2015: 12), a liderança transformacional está baseada na influência do líder ao subordinado e a ação de liderança tem que ocorrer em dupla direção com o objetivo de, assim, se estabelecer um clima de respeito mútuo.

Os líderes transformacionais lideram os seus subordinados, com o objetivo de os tornar eficazes e eficientes, com recurso à influência idealizada, motivação inspiracional, estimulação intelectual e consideração individual (Bass e Avolio, 2004, citado em Cravid, 2015: 13):

**Quadro 2.3 - Dimensões do líder transformacional**

<b>Influência Idealizada</b>	O líder mostra convicção e promove confiança.
<b>Motivação Inspiracional</b>	O líder constrói a visão de futuro, desafiando os seus subordinados a se superarem. Fala com otimismo e entusiasmo, encorajando e dando significado ao que deve ser feito.
<b>Estimulação Intelectual</b>	O líder questiona o <i>status quo</i> , traduções e crenças. Cria novas formas e perspetivas de se fazer as coisas e encoraja os seus subordinados a expressar novas ideias.
<b>Consideração Individual</b>	O líder trata os seus subordinados de maneira individualizada, considerando as suas necessidades individuais, habilidades e aspirações. Ouve atentamente e promove o desenvolvimento dos trabalhadores.

**Fonte:** Cravid, 2015: 13

**2.2.3- A Liderança e o Comando**

Vieira (2002, citado em Maia, 2017: 13) afirma que apesar do termo Liderança não ser apresentado no Dicionário de Termos Militares<sup>1</sup>, surgem diversas definições no qual este se exprime, nomeadamente a definição de “comando” que, passando a citar, trata-se da “autoridade conferida por lei e pelos regulamentos a um indivíduo para dirigir, controlar e coordenar forças militares.”; a este são ainda relacionados os conceitos de chefia e administração, sendo que, segundo Vieira (2002, citado em Maia, 2017: 13) “comando é a autoridade investida, a chefia, a influência a exercer e a administração dos recursos a aplicar.”.

---

<sup>1</sup> Cfr. Dicionário elaborado pelos Institutos de Altos Estudos Militares (IAEM) e Estado-Maior do Exército (EME) (1977)

Posto isto, e tendo em conta o objetivo da presente investigação, importa situar o termo Liderança relativamente ao Comando.

De acordo com Rosinha (2009: 89), a Liderança é “subsidiária e um requisito do comando e da gestão”. Isto é, a Liderança insere-se no exercício do comando, como forma de complemento a este, uma vez que, para a eficácia de um comandante nas suas ações, este “tem que ter um conjunto de qualidades mentais (intelectuais), morais (caráter) 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: 37).

Para apresentar uma definição do termo “exercício de comando” recorreremos ao disposto legalmente<sup>2</sup> onde, de acordo com o n.º1 do art.º41º do Estatuto dos Militares da GNR (EMGNR, 2017: 1516) este se trata do “exercício da autoridade que é conferida a um militar da Guarda para dirigir, coordenar e controlar comandos, forças e unidades, subunidades e estabelecimentos”. O n.º2 do art.º 41º do mesmo documento refere ainda que “O exercício da autoridade, conferida pelas leis e regulamentos, é acompanhado da correspondente responsabilidade, que não é delegável, sendo o comandante o único responsável, em todas as circunstâncias, pela forma como as forças ou unidades subordinadas, ou equivalentes, cumprem as missões atribuídas” (EMGNR, 2017:1516).

Tendo em conta esta definição de comandar, podemos constatar que a forma como o comando deve ser exercido não se encontra definida em nenhuma lei ou regulamento. Posto isto, fica a responsabilidade depositada sobre cada comandante para perceber qual a melhor forma de motivar os seus subordinados a adotar um comportamento que, de outro modo, eles não adotariam (Veira, 2002, citado em Maia, 2017: 14), com o objetivo de melhorar as suas ações no seio do trabalho.

---

<sup>2</sup> Decreto-Lei n.º297/2009 de 14 de outubro, que aprova o Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana (EMGNR).

## **Capítulo III – Abordagem Metodológica e Discussão dos Dados**

Neste último capítulo, será apresentada a abordagem metodológica adotada nesta investigação e, por fim, serão apresentados e discutidos os resultados obtidos.

### **3.1- Hipóteses**

Quivy e Campenhoudt (2008: 119), defendem que “a organização de uma investigação em torno de hipóteses de trabalho constitui a melhor forma de a conduzir com ordem e rigor”. Os autores reforçam ainda que a hipótese traduz o espírito de descoberta que caracteriza qualquer trabalho científico e fornece à investigação um fio condutor particularmente eficaz (Quivy & Campenhoudt (2008: 119).

Posto isto, levantaram-se as seguintes hipóteses de investigação:

Hipótese 1: Existem diferenças significativas entre os Oficiais e Sargentos Comandantes de Destacamento considerando as seguintes dimensões associadas à IE:

Hipótese 1.1: Avaliação das próprias emoções.

Hipótese 1.2: Avaliação das emoções dos outros.

Hipótese 1.3: Uso das emoções.

Hipótese 1.4: Regulação das emoções.

Hipótese 2: Existem diferenças significativas entre os Oficiais e Sargentos Comandantes de Destacamento relativamente às seguintes dimensões associadas à Liderança:

Hipótese 2.1: Orientações para a missão pelo exemplo.

Hipótese 2.2: Tomada de decisão e planeamento.

Hipótese 2.3: Visão e ambiente externo e interno.

Hipótese 2.4: Coesão, trabalho de equipa e cooperação.

Hipótese 2.5: Gestão de conflitos pela transparência.

Hipótese 2.6: Liderança participativa e envolvimento.

Hipótese 3: Existem correlações significativas entre as dimensões associadas à IE e as dimensões associadas à Liderança.

### **3.2- Método de Abordagem ao Problema**

O método de abordagem ao problema utilizado nesta investigação trata-se do Estudo de Caso. Segundo Ponte (2006: 2), um estudo de caso tem como objetivo conhecer uma entidade bem definida como uma pessoa, uma instituição, um curso, um sistema educativo, uma política ou qualquer outra unidade social. O mesmo autor afirma ainda que este tipo de investigação se

assume como particularística na medida em que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única, visando descobrir o que há nela de essencial e característico e, assim, contribuir para a compreensão global de um certo fenómeno de interesse (Ponte, 2006: 2).

No que concerne ao modo de abordagem, estamos perante um tipo de investigação mista, pois foi implementado um inquérito por questionário aos Oficiais e Sargentos Comandantes de Destacamento do Comando Territorial de Santarém, como ferramenta de recolha de dados, e foram, ainda, realizadas várias análises documentais.

### **3.3- Técnicas, Procedimentos e Instrumentos Utilizados**

Tendo em conta as hipóteses e o método de abordagem ao problema, foram seleccionadas as técnicas, procedimentos e instrumentos a serem utilizados no decorrer da investigação, que serão apresentados nos próximos pontos.

#### **3.3.1- Inquérito por Questionário**

A escolha do instrumento utilizado para a recolha de dados recaiu sobre o inquérito por questionário pois este dá-nos “a possibilidade de quantificar uma multiplicidade de dados e de proceder, por conseguinte, a numerosas análises de correlação” (Quivy & Campenhoudt, 2008: 189). De acordo com Quivy e Campenhoudt (2008: 188), o inquérito por questionário “consiste em colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas relativas à sua situação social, profissional ou familiar, às suas opiniões, à sua atitude em relação a opções ou a questões humanas e sociais, às suas expectativas, ao seu nível de conhecimentos ou de consciência de um conhecimento ou de um problema, ou ainda sobre qualquer outro ponto que interesse os investigadores”.

O inquérito por questionário aplicado encontra-se dividido em três partes, nomeadamente: I - Dados Sociodemográficos; II - Escala de Inteligência Emocional; III - Competências de Liderança. Este inquérito por questionário é do tipo estruturado, uma vez que limita as respostas do inquirido.

##### **3.3.1.1- Mensuração da Inteligência Emocional**

A escolha do instrumento de medida de IE recaiu sobre a Wong and Law Emotional Intelligence Scale (WLEIS), de Wong e Law (2002), traduzida e adaptada para português de Rodrigues et. al. (2011). Esta escala consiste em 16 itens e tem por base as dimensões identificadas no estudo de Davies et. al. (1998), representadas no Quadro 3.1.

**Quadro 3.1** - Dimensões de Inteligência Emocional, de acordo com Davies et. al. (1998)

<b>Dimensões de IE</b>	<b>Descrição</b>
<b>Avaliação e expressão das próprias emoções</b>	Esta dimensão concerne à aptidão individual e pessoal para entender as próprias emoções e expressar as mesmas de forma natural e autêntica.
<b>Avaliação e reconhecimento das emoções dos outros</b>	Esta dimensão diz respeito à aptidão do indivíduo para perceber e compreender as emoções das pessoas da sua envolvente.
<b>Regulação das emoções do próprio</b>	Esta componente prende-se, em particular, com a capacidade de regular as emoções do próprio, possibilitando, assim, o controlo emocional e uma rápida transição de estados emocionais de valência negativa para estados efetivos positivos.
<b>Utilização das emoções para facilitar o desempenho</b>	Esta dimensão relaciona-se com a capacidade do indivíduo para direcionar as suas emoções no sentido de facilitar o seu desempenho nas atividades nas quais a mesma se encontra envolvida.

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

Cada uma das dimensões é constituída por 4 questões, com escala de resposta tipo *Likert* de cinco pontos (1- Discordo Fortemente; 5- Concordo Fortemente).

A escolha da escala de WLEIS assentou, principalmente, no facto de ser de auto-relato, e porque, segundo Rodrigues et. al., (2011: 195):

(...) os estudos realizados com esta escala têm evidenciado que a mesma possui validade preditiva em relação a variáveis de relevo do domínio organizacional, como a satisfação e o desempenho, bem como validade convergente com outras medidas de IE e validade discriminante em relação às variáveis de personalidade.

### **3.3.1.2- Mensuração da Liderança**

De modo a mensurar a liderança dos Oficiais e Sargentos Comandantes de Destacamento do Comando Territorial de Santarém, tendo em conta a revisão de literatura efetuada, optou-se pela utilização de um instrumento de avaliação que tem por base um conjunto de competências associadas à liderança que, segundo Rouco (2012: 327), são “preditoras de desempenhos superiores”. No Quadro nº3.2 podemos verificar esse conjunto de competências associadas à liderança e a sua respetiva descrição:

**Quadro 3.2-** Competências associadas à Liderança, de acordo com Rouco (2012)

<b>Competências associadas à Liderança</b>	<b>Descrição</b>
<b>Orientação para a missão pelo exemplo, ética e determinação</b>	Esta competência descreve-se como a capacidade para influenciar e motivar os subordinados através da integridade e exemplo, otimismo e entusiasmo, determinação e perseverança, auto controlo e auto confiança, aptidão técnica, capacidade de resolução de problemas, de modo a obter com eficiência e eficácia desempenhos para cumprir a missão, dando aos subordinados reconhecimento pelas suas prestações.
<b>Tomada de decisão e planeamento</b>	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.
<b>Visão e ambiente externo e interno</b>	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.
<b>Coesão, trabalho de equipa e cooperação</b>	Capacidade de 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.
<b>Gestão de conflitos pela transparência</b>	Capacidade para resolver os conflitos, sempre que existam diferentes interesses, através da transparência e apoiar os outros no cumprimento dos objetivos num clima de confiança e respeito.
<b>Liderança participativa e envolvimento</b>	Capacidade para envolver os subordinados e de levar em consideração as suas sugestões na tomada de decisão, assim como alinhar os seus interesses com os da organização, e responsabilizá-los pela execução das tarefas.

Fonte: Adaptado de Rouco (2012)

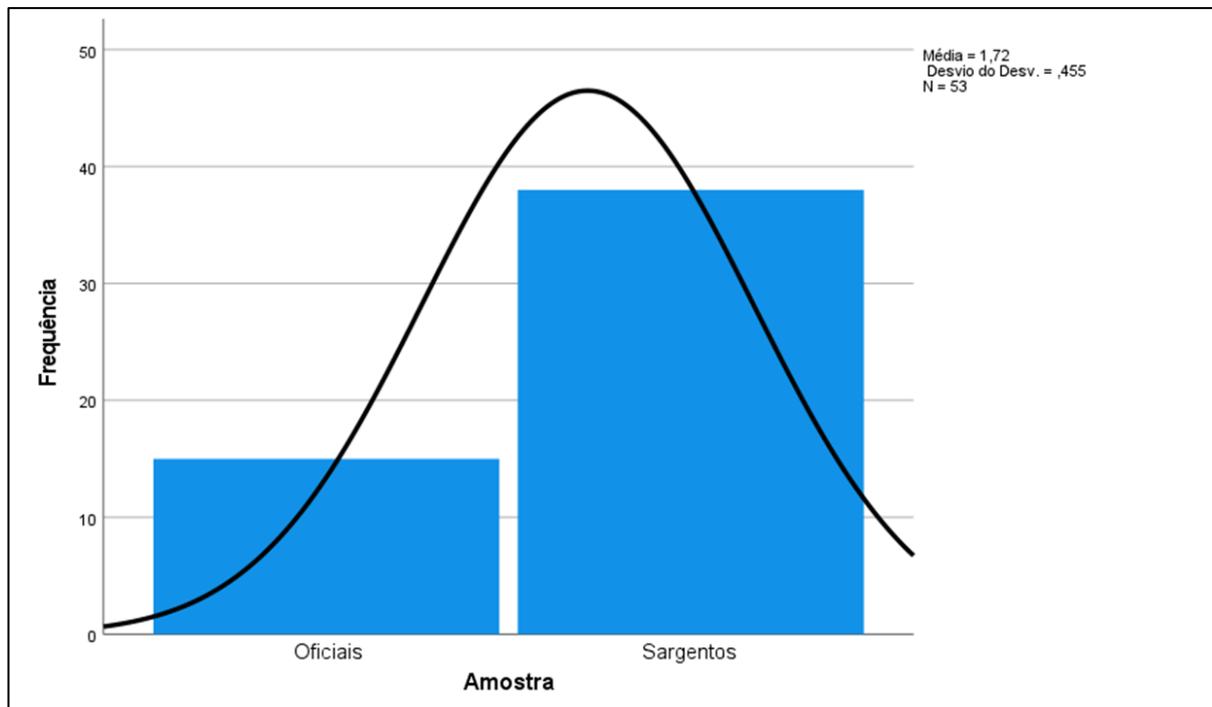
Tal como na mensuração da IE, cada competência associada à liderança é constituída por um conjunto de questões, com escala de resposta tipo *Likert*, mas, desta vez, de dez pontos (1- Extremamente Ineficaz; 10- Extremamente Eficaz).

### 3.4- Composição e Justificação da Amostra

Para a realização deste estudo de caso, optou-se por escolher os Oficiais e Sargentos Comandantes do Destacamento do Comando Territorial de Santarém como amostra pois (1) tendo em conta que o objetivo geral da presente investigação é o de analisar o impacto da Inteligência Emocional na Liderança, as competências de IE são mobilizadas num contexto em que ocorrem diversas situações de perigo e de pressão, o que poderá influenciar as formas de resolução dos problemas que se apresentam aos Oficiais e Sargentos Comandantes, e (2) Santarém trata-se da área de residência da investigadora, o que facilitou a recolha de dados.

A investigação conta com o total de 53 inquiridos, sendo que 38 dos inquiridos são Sargentos e 15 são Oficiais, representando, assim, 91% da população em estudo.

Para verificar a normalidade da amostra foi construído um histograma, representado na Figura 3.1.



**Figura 3.1 - Histograma da Amostra**

Através do histograma é possível verificar que a curva não é considerada normal pois, para ser considerada uma curva normal, esta teria que ser simétrica, podendo ser dividida ao meio em duas partes iguais (Fernandes, 2019).

Contudo, calculou-se ainda a consistência interna através do *Alpha de Cronbach* ( $\alpha$ ) recorrendo ao *IBM SPSS Statistic 27* (SPSS), com o objetivo de aferir o grau de fiabilidade da escala utilizada. O valor obtido foi  $\alpha=0,992$ , o que indica um grau de consistência muito bom (Maroco e Marques, 2006: 73).

### 3.5- Ferramentas e Procedimentos de Recolha e Análise de Dados

Após os questionários terem sido construídos, foram distribuídos em suporte digital, no dia 14 de junho de 2020, através do Google Forms, e foram analisados através do software de análise estatística *IBM SPSS Statistics 27*. No que remete ao trabalho escrito, foi utilizado o processador de texto *Microsoft Word* versão 2016.

### 3.6- Apresentação e Análise dos Dados Obtidos

#### 3.6.1- Codificação das Variáveis

De modo a que a análise e interpretação dos dados recolhidos seja realizada de forma mais simples no SPSS, às dimensões de Inteligência Emocional identificadas no estudo de Davies et. al. (1998) e às Competências associadas à Liderança de Rouco (2012), mencionadas anteriormente, foi atribuído um código, que vai ser utilizado na elaboração de todos os quadros neste capítulo, tal como consta no Quadro 3.3.

**Quadro 3.3** - Codificação das variáveis

Dimensão	Código	Variável	Perguntas do Questionário
Inteligência Emocional	AEP	Avaliação e expressão das próprias emoções	9, 10, 11, 12
	AEO	Avaliação e reconhecimento das emoções dos outros	13, 14, 15, 16
	UE	Utilização das emoções para facilitar o desempenho	17, 18, 19, 20
	RE	Regulação das emoções do próprio	21, 22, 23, 24

<b>Liderança</b>	<b>OME</b>	Orientações para a missão pelo exemplo, ética e determinação	30, 35, 36, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 48, 50, 52, 62
	<b>TDP</b>	Tomada de decisão e planeamento	29, 34, 45, 63, 66, 68, 70, 71
	<b>VA</b>	Visão e ambiente externo e interno	25, 31, 32, 33, 38
	<b>CTEC</b>	Coesão, trabalho de equipa e cooperação	27, 28, 49, 51, 55, 56, 59, 61
	<b>GCT</b>	Gestão de conflitos pela transparência	46, 53, 54, 57, 60, 69
	<b>LPE</b>	Liderança participativa e envolvimento	26, 37, 47, 58, 65, 67, 72

### 3.6.2- Caraterização Sociodemográfica da Amostra

Tal como demonstra o Anexo A – Caraterização Sociodemográfica da Amostra, a primeira parte dos inquiridos por questionário tem como objetivo fazer a caraterização sociodemográfica dos inquiridos (N=53). Para tal, foram elaboradas as Figuras de nº1 a 5 apresentadas no Anexo A.

Quanto ao género dos inquiridos, verificou-se que a amostra é constituída 94,34% por elementos do género masculino, e 5,66% por elementos do género feminino.

Relativamente ao escalão etário, foi possível verificar que o menor intervalo de idades dos Oficiais e Sargentos Comandantes de Destacamento está situado entre os 26 e os 30 anos (3,77%), não existindo nenhum inquirido com idade inferior aos 26 anos.

Analisada a formação académica dos inquiridos, verificamos na Figura nº3 do Anexo A que 62,26% possui formação no ensino secundário, 28,3% possui formação superior e 9,43% possui somente o 9º ano.

Em relação ao tempo de serviço, podemos verificar na Figura nº4 do Anexo A que a maior percentagem dos inquiridos (30,19%) presta entre 21 e 25 anos de serviço, enquanto que a percentagem mais baixa (1,89%) presta serviço há mais de 30 anos.

Relativamente às classes que constituem a amostra, é possível constatar através da análise da Figura nº5 do Anexo A, que a classe de Oficiais representa 28,3% da amostra e a classe de sargentos representa 71,7%.

### 3.6.3- Análise das relações entre as variáveis

#### 3.6.3.1- Análise das dimensões de Inteligência Emocional

Na hipótese nº1 ‘Existem diferenças significativas entre os Oficiais e Sargentos Comandantes de Destacamento considerando as seguintes dimensões associadas à IE: (1.1) Avaliação das próprias emoções; (1.2) Avaliação das emoções dos outros; (1.3) Uso das emoções; (1.4) Regulação das emoções’, propomo-nos a verificar se, entre as respostas fornecidas, existem diferenças significativas entre os Oficiais e Sargentos Comandantes de Destacamento nas dimensões associadas à IE.

De modo a responder à hipótese, foi elaborado o Quadro 3.4.

**Quadro 3.4** - Estatística descritiva das dimensões de IE

Dimensões de IE (N=53)	Oficiais		Sargentos	
	X <sub>m</sub>	S	X <sub>m</sub>	S
<b>APE</b>	4,27	0,94	4,32	0,70
<b>AEO</b>	3,65	0,97	3,91	0,77
<b>UE</b>	3,72	1,04	4,21	0,83
<b>RE</b>	3,45	0,93	4,04	0,68

**Legenda:** X<sub>m</sub> - Média; S - Desvio Padrão

Comparando as médias aritméticas para cada uma das dimensões de IE, é possível verificar que os Oficiais apresentam as piores médias em todas as dimensões, destacando-se, assim, pela negativa. Podemos verificar ainda que a dispersão em relação às médias é elevada, o que significa que houve grandes diferenças nas respostas dos inquiridos.

Esta análise descritiva permite verificar que os Oficiais e Sargentos Comandantes de Destacamento apresentam valores diferentes nas dimensões de IE. Contudo, para compreender e analisar se estes valores têm significância, utilizou-se um teste t, uma vez que o mesmo é muito utilizado para comparar médias de grupos independentes (Al-Achi, 2019: 1). Associado ao teste t surge ainda o teste de Levene com o objetivo de avaliarmos a igualdade das variâncias dos dois grupos (Oficiais e Sargentos) (Othman et. al., 2007: 4393).

**Quadro 3.5** - Test-t entre o grupo de Oficiais e Sargentos das dimensões de Inteligência Emocional

		Teste de Levene para a Igualdade de Variâncias		Test-t para Igualdade de Médias						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2 ext)	Diferença Média	Erro Padrão da Diferença	95% Intervalo de Confiança de Diferença	
									Inferior	Superior
APE	Variâncias iguais assumidas	,162	,689	-,550	51	,585	-,389	,724	-1,851	1,055
	Variâncias iguais não assumidas			-,487	20,583	,632	-,398	,818	-2,102	1,306
AEO	Variâncias iguais assumidas	,160	,690	-1,174	51	,246	-1,163	,991	-3,152	,826
	Variâncias iguais não assumidas			-1,104	22,834	,281	-1,163	1,054	-3,344	1,018
UE	Variâncias iguais assumidas	,410	,525	-2,536	51	,014	-1,975	,779	-3,539	-,412
	Variâncias iguais não assumidas			-2,312	21,640	,031	-1,975	,854	-3,749	-,202
RE	Variâncias iguais assumidas	2,574	,115	-2,742	51	,008	-2,358	,860	-4,084	-,632
	Variâncias iguais não assumidas			-3,317	19,229	,032	-2,358	,018	-4,486	-,230

**Legenda:** F - Estatística do teste de Levene; Sig - significância do teste de Levene; t - valor do Test-t; df - graus de liberdade; Sig (2ext) - valor da prova

Ao analisarmos o Quadro 3.5, verificamos que a significância do teste de Levene é elevada em todas as dimensões de IE, pelo que é possível afirmar que existe uma homogeneidade das variâncias, tendo em conta que, para tal, a significância associada ao teste tem que ser superior a 0,05, o que, tal como já verificámos, acontece em todos em todas as dimensões.

Por sua vez, no Test-t é possível verificar a existência de duas diferenças significativas, nomeadamente na dimensão UE e na dimensão RE, tendo em conta que ambas as dimensões contêm um nível de significância inferior a 0,05.

### 3.6.3.2- Análise das dimensões de Liderança

Relativamente à hipótese nº2 ‘*Existem diferenças significativas entre os Oficiais e Sargentos Comandantes de Destacamento relativamente às seguintes dimensões associadas à Liderança: (2.1) Orientações para a missão pelo exemplo; (2.2) Tomada de decisão e planeamento; (2.3) Visão e ambiente externo e interno; (2.4) Coesão, trabalho de equipa e cooperação; (2.5) Gestão de conflitos pela transparência; (2.6) Liderança participativa e envolvimento*’, propomo-nos a verificar se, entre as respostas fornecidas, existem diferenças significativas entre os Oficiais e Sargentos Comandantes de Destacamento nas dimensões associadas à Liderança.

Para tal, foi escolhido um método semelhante ao da hipótese nº 1, analisando primeiramente de forma descritiva com o fim de verificar se existem diferenças, seguido de uma análise estatística indutiva de modo a verificar se essas diferenças são, ou não, significativas.

**Quadro 3.6** - Estatística descritiva das dimensões de Liderança

Dimensões de Liderança (N=53)	Oficiais		Sargentos	
	Xm	S	Xm	S
OME	7,57	1,93	8,78	1,14
TDP	7,23	2,15	8,32	1,45
VA	7,27	2,06	8,34	1,18
CTEC	7,5	2,02	8,73	1,09
GCT	7,74	2,04	8,89	0,93
LPE	7,46	1,98	8,64	1,17

**Legenda:** Xm - Média; S - Desvio Padrão

Comparando as médias aritméticas para cada uma das dimensões de Liderança, verificamos, novamente, que os Oficiais são o grupo que se destaca pela negativa, tendo em

conta que possuem as médias mais baixas. Conseguimos ainda verificar que a dispersão em relação às médias é baixa.

Tal como na hipótese nº 1, de seguida será apresentado o Quadro 3.6 que coincide com o Test-t entre o grupo de Oficiais e Sargentos das dimensões de Liderança, uma vez que esta análise descritiva permite verificar que os Oficiais e Sargentos Comandantes de Destacamento apresentam valores diferentes nas dimensões de IE, porém não nos revela a significância desses valores.

**Quadro 3.7** - Test-t entre o grupo de Oficiais e Sargentos das dimensões de Liderança

		Teste de Levene para a Igualdade de Variâncias		Test-t para Igualdade de Médias						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2 ext)	Diferença Média	Erro Padrão da Diferença	95% Intervalo de Confiança de Diferença	
									Inferior	Superior
OME	Variâncias iguais assumidas	,382	,539	-1,991	51	,052	-12,930	6,493	-25,966	,106
	Variâncias iguais não assumidas			-1,896	23,366	,070	-12,930	6,820	-27,025	1,166
TDP	Variâncias iguais assumidas	4,780	,033	-2,618	51	,012	-8,660	3,308	-15,300	-2,019
	Variâncias iguais não assumidas			-2,062	17,529	,054	-8,660	4,200	-17,501	,182
VA	Variâncias iguais assumidas	1,828	,182	-3,006	51	,004	-5,377	1,789	-8,968	-1,786
	Variâncias iguais não assumidas			-2,415	17,972	,027	-5,377	2,226	-10,055	-,700
CTEC	Variâncias iguais assumidas	4,030	,050	-3,269	51	,002	-10,442	3,194	-16,855	-4,029
	Variâncias iguais não assumidas			-2,485	16,821	,024	-10,442	4,203	-19,316	-1,568
GCT	Variâncias iguais assumidas	8,228	,006	-3,049	51	,004	-6,875	2,255	-11,402	-2,349

	<b>Variâncias iguais não assumidas</b>			-2,219	16,063	,041	-6,875	3,098	-13,441	-,310
<b>LPE</b>	<b>Variâncias iguais assumidas</b>	2,828	,099	-3,134	51	,003	-8,407	2,682	-13,792	-3,022
	<b>Variâncias iguais não assumidas</b>			-2,461	17,464	,025	-8,407	3,417	-15,601	-1,213

**Legenda:** F - Estatística do teste de Levene; Sig - significância do teste de Levene; t - valor do Test-t; df - graus de liberdade; Sig (2ext) - valor da prova

Ao analisarmos o Quadro nº10, verificamos que a significância do teste de Levene é elevada nas dimensões OME, VA, CTEC e LPE ( $p>0,05$ ), e reduzida nas dimensões TDP e GCT ( $p<0,05$ ), pelo que não é possível rejeitar completamente a hipótese de terem variáveis distintas. No Test-t, podemos verificar que existem diferenças significativas em todas as dimensões de liderança ( $p<0,05$ ).

### **3.6.3.3- Análise de relações entre as dimensões de Inteligência Emocional e Liderança**

Na hipótese nº 3 '*Existem correlações significativas entre as dimensões associadas à IE e as dimensões associadas à Liderança*', propomo-nos a verificar se existem correlações significativas entre as respostas fornecidas sobre as dimensões de IE e Liderança, nomeadamente se existe alguma relação entre a alteração entre as variáveis de intensidade. Para que tal seja possível, foi utilizada uma correlação de *Bravis-Pearson*, apresentada no Quadro 3.8, uma vez que a correlação de *Pearson* mede a existência e a força do grau de correlação entre duas variáveis (Samuels & Gilchrist, 2014: 1).

**Quadro 3.8** - Estatística descritiva e correlação de Pearson entre as dimensões de IE e Liderança

Dimensões (N=53)	Xm	S	APE	AEO	UE	RE	OME	TDP	VA	CTEC	GCT	LPE
APE	4,30	0,77	1									
AEO	3,84	0,84	,649**	1								
UE	4,07	0,92	,516**	,508**	1							
RE	3,87	0,80	,544**	,561**	,691**	1						
OME	8,44	1,51	,537**	,493**	,719**	,589**	1					
TDP	8,01	1,75	,653**	,579**	,806**	,752**	,760**	1				
VA	8,04	1,56	,621**	,615**	,760**	,690**	,746**	,911**	1			
CTEC	8,38	1,52	,717**	,652**	,768**	,728**	,721**	,917**	,912**	1		
GCT	8,57	1,43	,685**	,657**	,749**	,765**	,712**	,951**	,908**	,962**	1	
LPE	8,30	1,54	,661**	,654**	,759**	,747**	,739**	,938**	,933**	,960**	,954**	1

**Legendas:** Xm - Média; S - Desvio Padrão; \*\* - A correlação é significativa no nível  $\rho < 0,01$  (bilateral)

Ao analisarmos o Quadro nº11, verificamos que a correlação entre as dimensões associadas à IE e à liderança apresentam uma correlação significativa de  $\rho < 0,01$ . É ainda possível constatar que, entre os valores da correlação de *Pearson*, a relação que apresenta um valor mais alto é a relação entre a dimensão UE e a dimensão TDP com  $r=0,806$ , e ainda que a relação que apresenta um valor mais baixo é a relação entre a dimensão AEO e a dimensão OME com  $r=0,493$ . Posto isto, o que esta correlação de *Pearson* nos vem comprovar é que, quando as dimensões associadas à IE sofrem alterações, as dimensões associadas à liderança também se alteram.

### 3.7- Discussão dos resultados

Esta discussão dos resultados tem como objetivo verificar se as hipóteses desenhadas para a presente investigação foram, ou não, verificadas, tendo em conta os dados recolhidos que foram apresentados nos pontos anteriores. Para tal, foram adotados os procedimentos apresentados no Quadro 3.9.

**Quadro 3.9** - Verificação das Hipóteses

Valor da Variável	Hipótese
$x=100\%$	Totalmente verificada
$80\% \leq x < 100\%$	Verificada
$50\% \leq x < 80\%$	Parcialmente verificada
$0\% < x < 50\%$	Não verificada
$X=0\%$	Totalmente não verificada

**Fonte:** Maia (2017: 46)

No que concerne à Hipótese nº1: *Existem diferenças significativas entre os Oficiais e Sargentos Comandantes de Destacamento considerando as seguintes dimensões associadas à IE: (1.1) Avaliação das próprias emoções; (1.2) Avaliação das emoções dos outros; (1.3) Uso das emoções; (1.4) Regulação das emoções*, estamos então em condições de afirmar que, uma vez que se verificam diferenças significativas entre os Oficiais e Sargentos apenas em duas das quatro dimensões associadas à IE, nomeadamente nas dimensões UE e RE, a hipótese considera-se parcialmente verificada.

Relativamente à Hipótese nº2: *Existem diferenças significativas entre os Oficiais e Sargentos Comandantes de Destacamento relativamente às seguintes dimensões associadas à Liderança: (2.1) Orientações para a missão pelo exemplo; (2.2) Tomada de decisão e planeamento; (2.3) Visão e ambiente externo e interno; (2.4) Coesão, trabalho de equipa e cooperação; (2.5) Gestão de conflitos pela transparência; (2.6) Liderança participativa e envolvimento*, verifica-se, no Test-t apresentado anteriormente, que existem diferenças

significativas em todas as dimensões associadas à Liderança. Tendo isto em conta, podemos afirmar que a hipótese considera-se totalmente verificada.

Por fim, no que respeita à Hipótese nº3: *Existem correlações significativas entre as dimensões associadas à IE e as dimensões associadas à Liderança*, foi possível verificar, através da correlação de *Pearson*, que existem correlações significativas entre todas as dimensões associadas à IE e todas as dimensões associadas à Liderança, sendo, assim, possível afirmar que a hipótese se considera totalmente verificada.

## Considerações Finais e Recomendações

Nesta fase do trabalho são apresentadas as considerações finais decorrentes da presente investigação, aglutinando os resultados, obtidos através do estudo de caso e do enquadramento teórico, com o fim de concretizar os objetivos propostos e verificar as hipóteses formuladas. Posteriormente, serão apresentadas as recomendações, limitações da investigação e desafios para futuras investigações.

Decorrente da Hipótese nº1, é possível constatar que existem diferenças em todas as dimensões associadas à IE, porém, estas diferenças apenas são significativas no que concerne às dimensões ‘utilização das emoções para facilitar o desempenho’ e ‘regulação das emoções’, uma vez que são dimensões muito pessoais e tendem a diferir bastante de indivíduo para indivíduo.

Por sua vez, na Hipótese nº2, quando analisadas as médias aritméticas para cada uma das dimensões de Liderança, podemos verificar a existência de semelhanças, uma vez que a dispersão em relação às médias é baixa. Estas semelhanças vão ao encontro daquilo que foi analisado por Boyatzis et.al. em 2000, referente ao funcionamento de adaptação de um sujeito perante as exigências do meio onde este se insere. Tal como indica Maia (2017: 48), quando analisadas as missões da GNR, e tendo em conta o tempo de serviço de todos os inquiridos, é possível constatar que estas semelhanças são espectáveis na medida em que a adaptabilidade a que foram sujeitos no desempenho das suas funções são semelhantes.

No decorrer desta investigação, e decorrente da Hipótese nº3, foi ainda possível verificar que as intensidades das dimensões de IE acompanham as intensidades das dimensões associadas à Liderança, o que vem demonstrar a importância da relação estabelecida entre ambas. Podemos ainda constatar que a correlação mais elevada estabelecida entre a dimensão ‘utilização das emoções para facilitar o desempenho’ e a dimensão ‘tomada de decisão e planeamento’.

Confrontando com o que foi analisado no enquadramento teórico, e comparando, em específico, com as noções apreendidas de Liderança Transformacional, os Oficiais e Sargentos da GNR de Santarém devem liderar com recurso à influência idealizada, motivação inspiracional, estimulação intelectual e consideração individual, diminuindo, desta forma, a diferença de perceção das competências emocionais e liderança.

Tendo tudo isto em conta, e tendo ainda em consideração o objetivo geral *analisar o impacto da Inteligência Emocional na Liderança de um Destacamento Territorial da Guarda Nacional Republicana Portuguesa*, verificamos, tal como já foi mencionado anteriormente, que

as competências associadas à IE estão fortemente ligadas às competências associadas à Liderança, uma vez que o aumento de umas acompanha o aumento de outras.

Este estudo torna-se necessário na medida em que poderá ser utilizado para o desenvolvimento de competências, dos Oficiais e Sargentos da GNR, necessárias à obtenção de um bom desempenho das suas funções de liderança.

Uma das limitações desta investigação, remete para o facto de a bibliografia do tema da Inteligência Emocional, em contexto policial e militar, ser reduzida. Uma outra limitação diz respeito ao facto de ter sido impossível a concretização de questionários de heteroavaliação.

Quanto aos objetivos para futuras investigações, é proposta a investigação e desenvolvimento de programas com vista as capacidades emocionais e, assim, as de liderança.

Esta investigação pretende, acima de tudo, sensibilizar os Oficiais e Sargentos da GNR, e todos os interessados por esta temática, para a importância das questões relacionadas com as emoções, tendo em conta que estas devem ser levadas bastante a sério, principalmente quando exercemos funções importantes, a nível profissional, tal como é a função de liderar alguém.

## **Fontes**

Decreto-Lei nº297/2009 de 14 de outubro, que aprova o Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana (EMGNR).

Dicionário elaborado pelos Institutos de Altos Estudos Militares (IAEM) e Estado-Maior do Exército (EME) (1977)

## Referências Bibliográficas

Al-Achi, A. (2019). The Student's t-Test: A Brief Description. *Research & Reviews: Journal of Hospital and Clinical Pharmacy*.

Amaral, F. (2012). *INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E PERCEÇÃO DA PERFORMANCE*. Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Gestão, ISCTE-IUL.

Araújo, J. (2013). “Da nova gestão pública à nova governação pública: pressões emergentes na administração pública”, em César Madureira e Maria Asensio (org.) *Handbook de Administração Pública*, Lisboa, INA.

Bar-on, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*.

Batista, R. (2018). *AS ESPECIFICIDADES DOS RECURSOS HUMANOS DA ADMINISTRAÇÃO LOCAL NO INTERIOR DE PORTUGAL - A Formação Profissional dos Trabalhadores em Funções Públicas*. Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Administração Pública, Lisboa, ISCTE-IUL.

Bernardo, A. (2017). *Absentismo na Secretaria-Geral da Educação e Ciência*. Dissertação para obtenção do grau de Mestre Administração Pública, Lisboa, ISCTE-IUL.

Boyatzis R., Goleman, D., & Rhee, K. (2000). Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI). *Handbook of Emotional Intelligence*. San Francisco: Jossey-Bass.

Caixeiro, C. (2014). *O IMPACTO DA LIDERANÇA DO DIRETOR NA(S) CULTURA(S) ORGANIZACIONAL(AIS) ESCOLAR(ES)*. Dissertação para obtenção do grau de Doutor em Ciências da Educação, Évora, Universidade de Évora.

Castanheira, P. (2010). *LIDERANÇA E GESTÃO DAS ESCOLAS EM PORTUGAL: O QUOTIDIANO DO PRESIDENTE DO CONSELHO EXECUTIVO*. Dissertação para obtenção do grau de Doutor em Ciências da Educação, Aveiro, Departamento de Ciências da Educação, Universidade de Aveiro.

Chiavenato, I. (1995). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Editora Campus.

Coelho, B. (2018). *A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL DAS CHEFIAS NA PREVENÇÃO DA INTENÇÃO DE TURNOVER DOS COLABORADORES*. Dissertação

submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional, Lisboa, ISCTE-IUL.

Cravid, J. (2015). *A liderança como fator de motivação: Um olhar à realidade da Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe*. Dissertação de Mestrado para obtenção do grau de Mestre em Ciências Policiais, Lisboa, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.

Davies Davies, M., Stankov, L., & Roberts, R. D. (1998). Emotional intelligence: in search of an elusive construct. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(4), 989–1015. doi: 10.1037/0022-3514.75.4.989.

Denhardt, R & Denhardt, J. (2007). The New Public Service: Serving Rather than Steering. *Public Administration Review*, Vol. 60, No. 6.

Dias, M. (2010). *Liderança Estratégica – Reacção Face à Mudança e Orientação dos Comportamentos dos Líderes*. Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Ciências Empresariais, Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa.

Dias, C. (2013). *Liderança e Inteligência Emocional nas Bibliotecas Escolares (Distrito da Guarda)*. Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Educação e Organização de Bibliotecas Escolares, Guarda, Escola Superior de Educação, Comunicação e Desporto.

Fernandes, F. (2019). *Qualidade & Produtividade*. Consultado em 2020, outubro em <https://sites.google.com/site/qualidadeeprodutividade/home>

Ferraz, D. (2008). *A seleção de dirigentes públicos no contexto da evolução dos modelos de estado e de administração: Contributo para a definição de uma política integrada*. Dissertação de Mestrado, Lisboa, Departamento de Sociologia, ISCTE.

Ferreira, C. (2010). *A Liderança das Chefias Intermédias da Administração Local*. Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Administração e Gestão Pública, Aveiro, Secção Autónoma de Ciências Sociais Jurídicas e Políticas, Universidade de Aveiro.

Filipe, P. (2018). *A Liderança na Administração Pública: estudos representativos de perfis de liderança na Administração direta e indireta do Estado*. Dissertação de Mestrado em Administração Pública, Lisboa, Departamento de Sociologia, ISCTE.

Fraga, T. (2018). *O Impacto da Liderança na Performance Organizacional*. Dissertação para obtenção do grau de obtenção do grau de Mestre em Gestão Empresarial, Coimbra,

Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, Instituto Politécnico de Coimbra.

Goleman, D. (2001). *Inteligência Emocional*. Lisboa: Temas e Debates.

Goleman, D. (2002). *Os Novos Líderes: a inteligência emocional nas organizações*. Lisboa: Gradiva.

Goleman, D. (2015). *Como ser um Líder*. Lisboa: Temas e Debates.

Gomes, S. (2014). *Estilos de Liderança dos Diretores Técnicos e Satisfação dos Colaboradores Estudo realizado em IPSS's dos Distritos da Guarda e Viseu*. Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, Viseu, Departamento de Economia, Gestão e Ciências Sociais, Universidade Católica Portuguesa.

Gomes, S., & Mozzicafreddo. (2011). *Projetos de Inovação na Gestão Pública*, Lisboa: Mundos Sociais.

Gonçalves, N. (2013). *Fatores de (in)sucesso na educação em Portugal - Perspetiva comparada do sistema educativo português e finlandês*. Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Administração Pública, Lisboa, ISCTE-IUL.

Leirinha, J. (2015). *O Estado, a Sociedade e o Poder Local: análise nas freguesias do Concelho de Cascais*, Dissertação de Mestrado em Administração Pública, Lisboa, Departamento de Sociologia, ISCTE.

Maia, N. (2017). *A Importância da Inteligência Emocional na Liderança no Grupo de Intervenção de Ordem Pública*. Dissertação de Mestrado em Ciências Militares, na especialidade de Segurança, Lisboa, Academia Militar.

Maroco, J & Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?. *Laboratório de Psicologia*, 4(1): 65-90

Matos, B. (2011). *Práticas de Liderança do(a) Director(a): Um estudo em Escolas Públicas do Distrito de Coimbra*. Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Administração e Gestão Educacional, Lisboa, Departamento de Educação e Ensino a Distância, Universidade Aberta.

Mayer, & Salovey. (1997). What is emotional intelligence? En P. Salovey y D. Sluyter (Eds). *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators* (pp. 3-31). New York: Basic Books.

Othman et.al. (2007). EMOTIONAL INTELLIGENCE, EMOTIONAL LABOUR AND WORK EFFECTIVENESS IN SERVICE ORGANISATIONS: A PROPOSED MODEL. *VISION—The Journal of Business Perspective*, Vol. 12, No. 1

Ponte, J. (2006). O estudo de caso na investigação em educação matemática. *Quadrante*, 3(1), 3-18.

Quivy, & Campenhoudt. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais* (J. Marques, M. Mendes, M. Carvalho, Trad.). Lisboa: Gradiva

Rocha. (2005). *Quadro geral da evolução da gestão de recursos humanos na Administração Pública*.

Rodrigues, C. (2011). *Governança de organizações públicas em Portugal: a emergência de modelos diferenciados*. Edições Pedagogo, Lda.

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, J. (2012). *Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar*. Doutoramento em Gestão, Universidade Lusíada de Lisboa, Lisboa.

Salovey, & Mayer. (1990). *Emotional Intelligence. Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-221.

Samuels, P & Gilchrist, M. (2014). *Pearson Correlation*.

Santos, M. (2017). A Liderança como Ferramenta Essencial na Gestão Pública: uma análise do perfil de liderança do Secretário de Administração de um município do Estado da Bahia. *Congresso Conhecimento: A Alavanca do Desenvolvimento*, Ponta Grossa - Paraná.

Silva, F. (2012). *O IMPACTE DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO DESEMPENHO DE COLABORADORES - ANÁLISE DE UM CASO NUMA GRANDE INSTITUIÇÃO FINANCEIRA EM PORTUGAL*, Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Gestão Empresarial, Lisboa, ISCTE-IUL.

Sousa, M. (2015). *COMUNICAÇÃO, CRISE E LIDERANÇA: UMA INVESTIGAÇÃO SOB O PRISMA DA COMPLEXIDADE SOBRE COMUNICAÇÃO E LIDERANÇA EM CONTEXTO DE CRISE ORGANIZACIONAL*. Dissertação para obtenção do grau de Mestre em

Ciências da Comunicação, na variante de Comunicação, Marketing e Publicidade, Lisboa, Faculdade de Ciências Humanas, Universidade Católica Portuguesa.

Torres, M. (2014). *O impacto da Inteligência Emocional no resultado do trabalho - Estudo em dois contextos organizacionais* –. Dissertação de Mestrado para obtenção do grau de do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, Lisboa, Universidade Europeia.

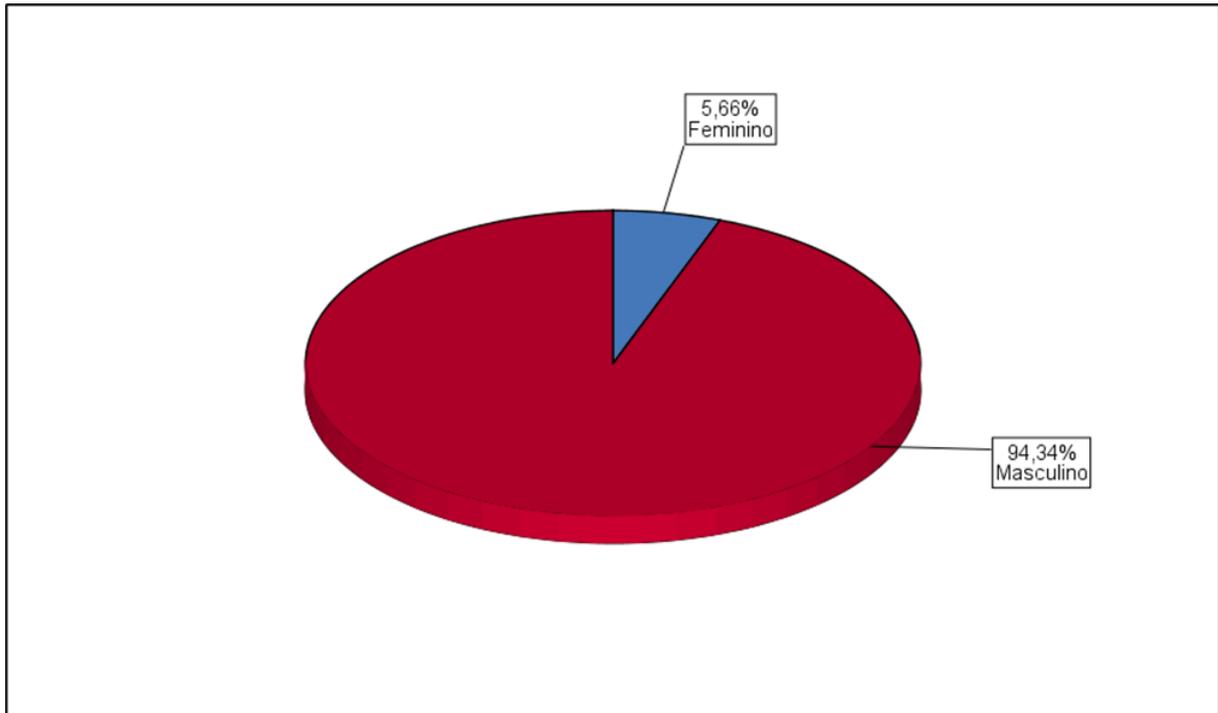
Venâncio. (2017). *Liderança e Motivação nas Organizações: O Papel do Líder na Construção da Imagem Institucional*, Dissertação de Mestrado em Comunicação Estratégica, Lisboa, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova de Lisboa.

Veríssimo, Ó. (2015). *Competências emocionais dos líderes: O papel da Empatia*, Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Psicologia Social e das Organizações, Lisboa, ISCTE-IUL.

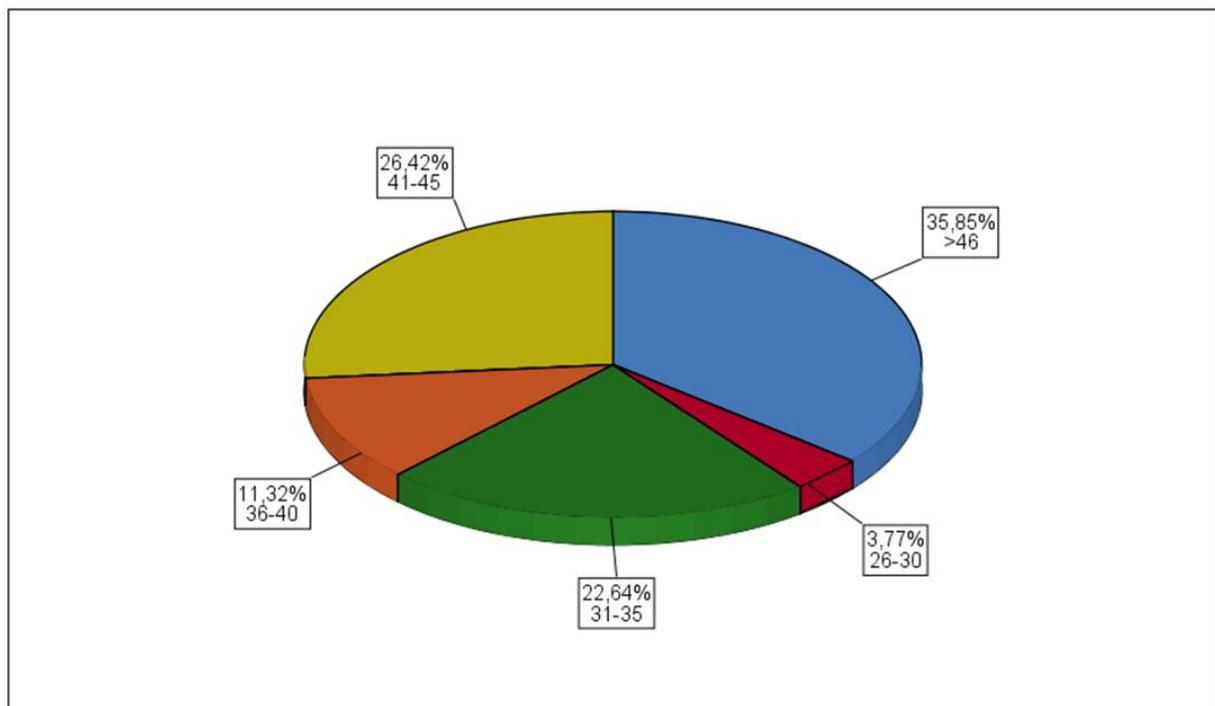
Wong, C & Law, K. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study, *The Leadership Quarterly*, 13, (2002), 243–274.

## **Anexos**

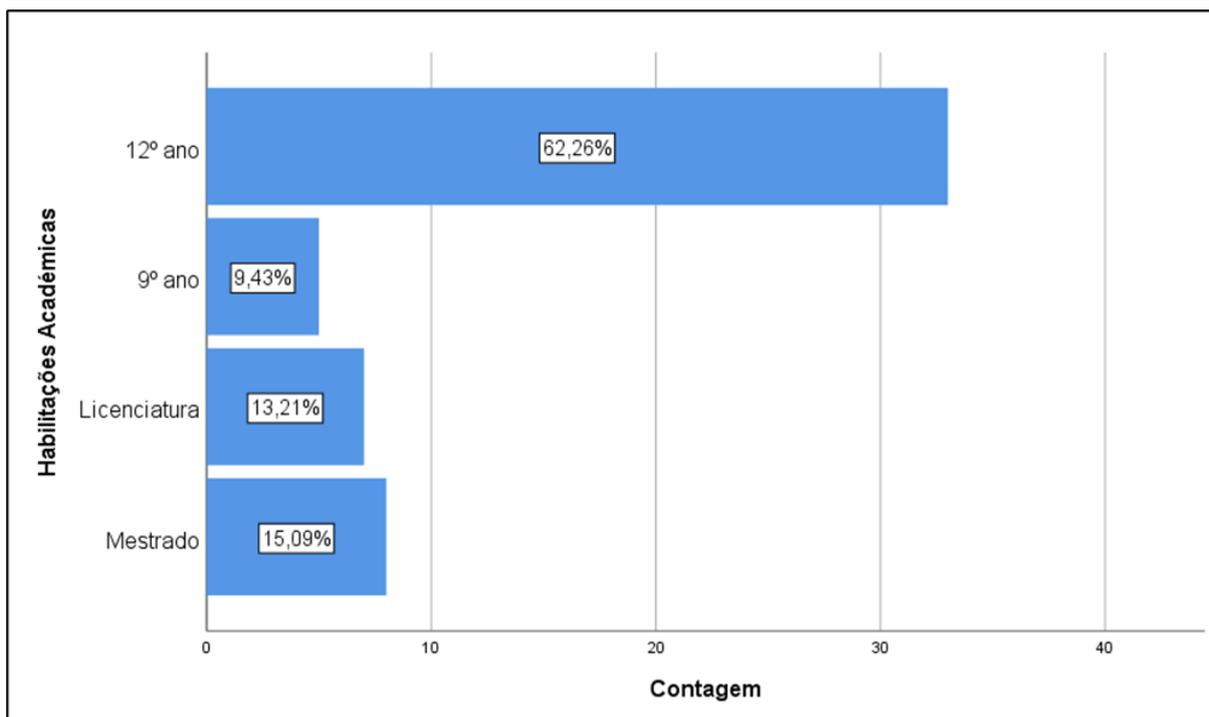
## Anexo A – Caracterização Sociodemográfica da Amostra



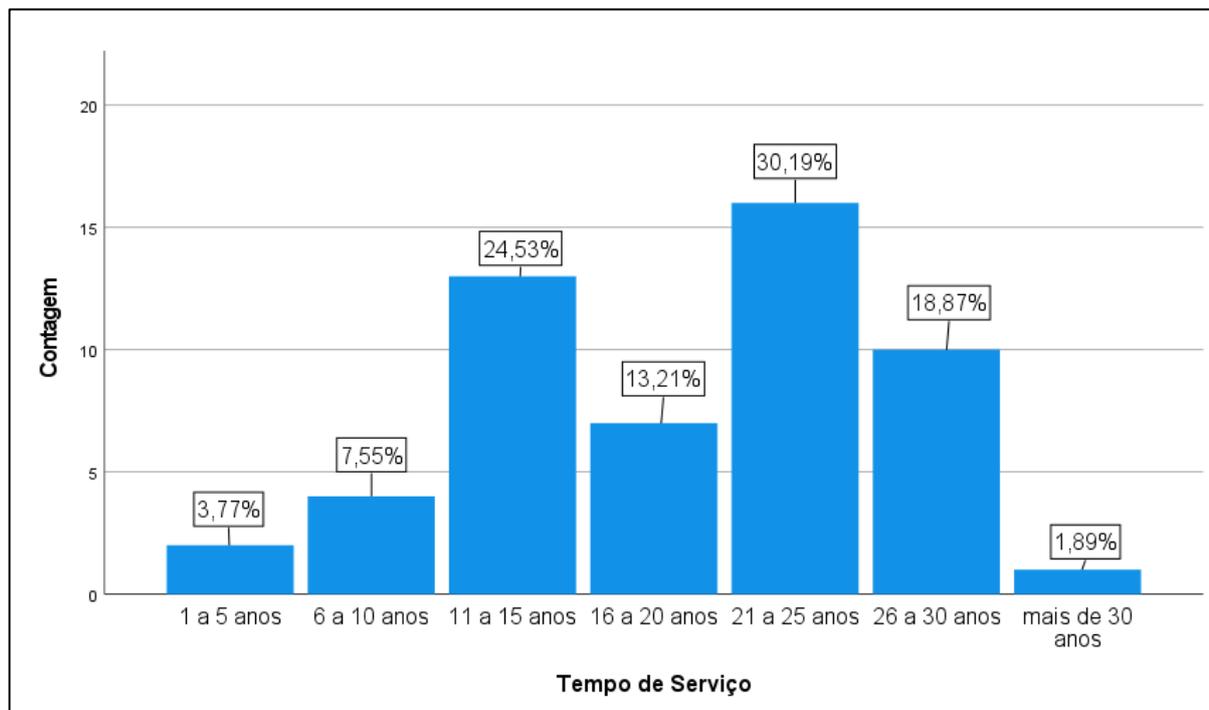
**Figura nº1** – Dados Sociodemográficos quanto ao sexo



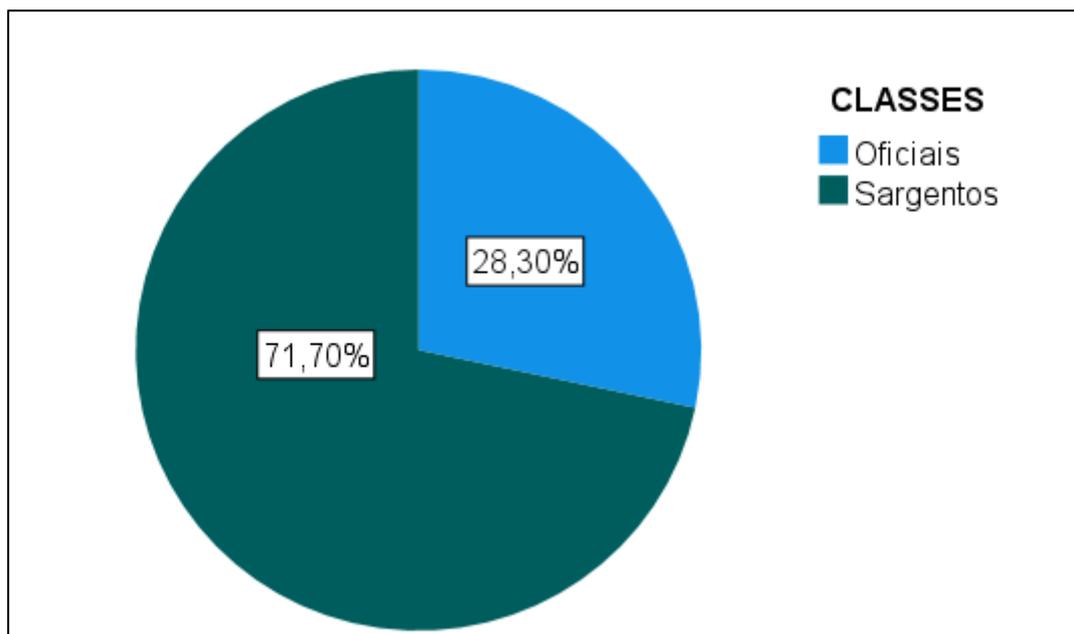
**Figura nº2** – Dados Sociodemográficos quanto à idade



**Figura nº3** – Dados Sociodemográficos quanto às habilitações literárias



**Figura nº4** – Dados Sociodemográficos quanto ao tempo de serviço



**Figura nº5** – Dados Sociodemográficos quanto às classes

## **Anexo B – Pedido de Autorização à GNR Santarém**

V. Ex.<sup>a</sup> do Comando da Doutrina e Formação

**Assunto:** Pedido de autorização para realização de investigação

Eu, Mónica Alexandra Alves Pereira, aluna do Mestrado em Administração Pública do ISCTE em Lisboa, encontro-me presentemente a desenvolver uma Dissertação de Mestrado sob a orientação da Sr.<sup>a</sup> Professora Maria José Sousa, cujo tema é “O papel da Inteligência Emocional na Liderança no contexto da Administração Pública: o caso da Guarda Nacional Republicana”.

A presente investigação tem como objetivos identificar e analisar as competências de Inteligência Emocional e estilos de Liderança dos Oficiais e Sargentos Comandantes, no seio de um Destacamento Territorial e, por fim, identificar e analisar as dimensões de Inteligência Emocional que potenciam e/ou condicionam a Liderança desses mesmos Oficiais e Sargentos Comandantes.

De forma a que seja possível desenvolver este trabalho, venho solicitar a V. Ex.<sup>a</sup> que autorize a realização do mesmo no Comando Territorial de Santarém, auscultando Oficiais e Sargentos Adjuntos dos Comandantes de Destacamento, através da implementação de questionários. Esta investigação tem apenas finalidades académicas, pelo que os dados recolhidos são confidenciais, uma vez que serão tratados de forma agregada, e será garantido o anonimato dos participantes.

Agradeço a disponibilidade dispensada, estando ao dispor para responder a qualquer dúvida adicional.

Com os melhores cumprimentos,

Mónica Pereira

## **Anexo C – Inquérito distribuído aos Oficiais e Sargentos Comandantes de Destacamento**



### **Inquérito de Inteligência Emocional (WLEIS) e de Competências de Liderança (QCL)**

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

Este inquérito por questionário está inserido na realização da Dissertação de Mestrado em Administração Pública, cujo tema é “O papel da Inteligência Emocional na Liderança no contexto da Administração Pública: o caso da Guarda Nacional Republicana”, tendo objetivos meramente académicos.

#### **Estimado(a) inquirido(a):**

Solicita-se que responda a todas as questões, e que o faça de forma sincera, não existindo respostas certas ou erradas.

Os dados serão alvo de tratamento estatístico, estando salvaguardada a confidencialidade de quem os fornece.

Em caso de dúvida, por contactar o investigador através do seguinte email: [maapa2@iscte-iul.pt](mailto:maapa2@iscte-iul.pt)

Agradeço a disponibilidade dispensada, uma vez que a sua colaboração é de extrema importância para a investigação em curso.

Mónica Pereira

Aluna do Mestrado em Administração Pública, ISCTE-IUL

## **Parte I – Dados Sociodemográficos**

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

**1- Sexo:**

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

**2- Idade:**

De 18 a 25 anos	<input type="checkbox"/>
De 26 a 30 anos	<input type="checkbox"/>
De 31 a 35 anos	<input type="checkbox"/>
De 36 a 40 anos	<input type="checkbox"/>
De 41 a 45 anos	<input type="checkbox"/>
Mais de 46 anos	<input type="checkbox"/>

**3- Estado Civil:**

Solteiro/a	<input type="checkbox"/>
Casado/a	<input type="checkbox"/>
Divorciado/a	<input type="checkbox"/>
Viúvo/a	<input type="checkbox"/>

**4- Habilitações Académicas:**

---

(ex.: 9º ano; 12º ano; Licenciatura; etc...)

**5- Local de Trabalho:**

---

**6- Indique se desempenha funções de:**

Comando	<input type="checkbox"/>
Estado Maior	<input type="checkbox"/>

**7- Função que desempenha na instituição:**

---

**8- Tempo de Serviço:**

\_\_\_\_\_ (anos) / \_\_\_\_\_ (meses)



## Parte II – Escala de Inteligência Emocional

Na tabela que se segue, assinale com uma cruz (e apenas uma) a sua escolha na escala de 1 a 5, de acordo com o seu grau de concordância com as afirmações seguintes.

Sinto que:	Discordo					Concordo				
	Fortemente					Fortemente				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9- 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
10- Compreendo bem as minhas emoções.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11- Compreendo verdadeiramente o que sinto.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12- Sei sempre se estou ou não contente.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13- Reconheço as emoções dos meus amigos através do seu comportamento.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14- Sou um bom observador das emoções dos outros.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15- Sou sensível aos sentimentos e emoções dos outros.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16- Compreendo bem as emoções das pessoas que me rodeiam.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17- 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
18- Tenho por hábito dizer a mim próprio que sou uma pessoa competente.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19- Sou uma pessoa que se automotiva.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20- Encorajo-me sempre a dar o meu melhor.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21- 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
22- Consigo controlar bem as minhas emoções.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23- Sou capaz de me acalmar rapidamente quando estou muito irritado.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

24- Posso um bom controlo das minhas emoções.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

### Parte III – Competências de Liderança

No exercício das atuais funções de comando e/ou chefia, indique o seu nível de eficácia (desempenho) para cada afirmação, colocando um “x” no espaço respetivo.

Sinto que:	Extremamente Ineficaz					Extremamente Eficaz				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25- Atualizo as minhas capacidades para fazer com eficácia o trabalho que me é exigido.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26- Encorajo a participação dos meus subordinados na produção de ideias.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27- Faço com que os outros se sintam fortes e importantes dentro do grupo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28- Procuo conciliar as necessidades e aspirações dos meus subordinados com os objetivos da organização.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29- Quando não estou de acordo, sei dizê-lo com clareza.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
30- Reconheço o desempenho eficaz.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
31- Visualizo o ambiente externo e interno da organização.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
32- Adapto os meus comportamentos às mudanças de situação.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
33- Tenho a capacidade de antever as situações.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
34- Estudo os recursos disponíveis para identificar formas de alcançar os objetivos a longo prazo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
35- Implemento soluções para melhorar a eficiência e eficácia no meu grupo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
36- Procuo em todos os momentos ser um exemplo através dos meus comportamentos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
37- Na execução das tarefas, apoio sem remover a responsabilidade dos meus	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

subordinados.										
38- Possuo a capacidade de diagnosticar as oportunidades externas à organização.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
39- Luto pela consecução dos objetivos sem esmorecer.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
40- Sou reto e integro tendo em consideração os princípios éticos e os deontológicos da organização.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
41- Procuo melhorar o meu desempenho e o dos outros para o cumprimento da missão.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
42- Procuo desenvolver contatos com pessoas que podem contribuir para alcançar os objetivos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
43- Analiso os problemas em tempo oportuno e de forma sistemática.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
44- Dou aos outros reconhecimentos pelas suas prestações.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
45- Mantenho com clareza o raciocínio perante as situações adversas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
46- 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
47- Promovo a participação dos subordinados na tomada de decisão.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
48- Transmito aos meus subordinados a vontade de cumprir a missão.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
49- Trabalho em equipas multi e inter culturais com facilidade.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
50- Identifico problemas e procuro antecipar soluções.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
51- Explico a cada um dos subordinados quais os pontos fortes e fracos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
52- Consigo promover nos outros elevados padrões de acordo com os valores organizacionais.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
53- Admito seu rodeios os meus erros e falhas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
54- Transmito confiança aos subordinados no momentos difíceis.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

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

Agradeço a disponibilidade e colaboração no preenchimentos deste questionário.

Mónica Pereira