

Ser Líder de Sucesso em Portugal: Estudo Exploratório sobre a Liderança e os Padrões de Vinculação

Ana Isabel Moniz Mota de Oliveira e Sousa

Dissertação apresentada à Universidade de Évora para obtenção do grau de Mestre em Gestão, especialização em Recursos Humanos.

Orientadores:

Professor Doutor Paulo Resende da Silva
Professor Doutor Nuno Rebelo dos Santos



Universidade De Évora

Escola De Ciências Sociais, Departamento De Gestão
Mestrado Em Gestão (Área De Especialização Em Recursos Humanos)

Évora, Junho de 2011

Ser Líder de Sucesso em Portugal: Estudo Exploratório sobre a Liderança e os Padrões de Vinculação

Ana Isabel Moniz Mota de Oliveira e Sousa

Dissertação apresentada à Universidade de Évora para obtenção do grau de Mestre em Gestão, especialização em Recursos Humanos.

Orientadores:

Professor Doutor Paulo Resende da Silva
Professor Doutor Nuno Rebelo dos Santos

Universidade De Évora
Escola De Ciências Sociais, Departamento De Gestão
Mestrado Em Gestão (Área De Especialização Em Recursos Humanos)

Évora, Junho de 2011

Ao Tio Zé Luís, pela humildade, por toda a sabedoria que partilhou e pela forma como se relacionou e amou sempre os outros.

À Avó Elvira, uma líder do seu tempo que continua a inspirar-me todos os dias.

Com muita Saudade!

Ao meu pai, um homem de uma grande inteligência cognitiva. À minha mãe, uma mulher com uma inteligência emocional exemplar. A ambos, pelo equilíbrio com que me educaram.

Ao Júlio, esse menino de olhos grandes que interroga o mundo com muita sabedoria. O futuro pertence-te, meu querido! Que nunca percas essa capacidade de questionar o mundo.

Invictus

*Out of the night that covers me,
Black as the Pit from pole to pole,
I thank whatever gods may be
For my unconquerable soul.*

*In the fell clutch of circumstance
I have not winced nor cried aloud.
Under the bludgeonings of chance
My head is bloody, but unbowed.*

*Beyond this place of wrath and tears
Looms but the Horror of the shade,
And yet the menace of the years
Finds, and shall find me unafraid.*

*It matters not how strait the gate,
How charged with punishments the scroll.
I am the master of my fate:
I am the captain of my soul.*

William Ernest Henley

Prólogo

Acabo de colocar o último ponto final naquela que se transforma agora na dissertação a submeter à Universidade de Évora para a obtenção do grau de Mestre.

O título não é importante... apenas o percurso e o enriquecimento pessoal. É isso que fica...

Em 1998, não tendo sido admitida em Medicina, iniciei o meu percurso em Psicologia. Sem nunca ter pensado se teria vocação ou não, o certo é que as contigências da vida conduziram-me a esse caminho. O mais perto da Medicina que encontrei foi a Psicologia Clínica. E foi aí que investi durante os 5 anos da Universidade (e nos anos imediatamente seguintes).

Embora sempre focada na vertente Clínica e na certeza de que iria trabalhar com populações mais difíceis, um dia, numa aula de Psicologia Social do 2.º ano, o Prof. Nuno Rebelo dos Santos referiu algo do género: "Ser psicólogo pode ser muito mais do que ampararmos o sofrimento do outro. Podemos fazer a diferença no desenvolvimento óptimo dos indivíduos, promovendo o que de melhor e saudável cada um tem".

O clique não foi imediato, mas as palavras ficaram.

Depois do estágio em Clínica e nos anos seguintes ter tido contacto com pacientes, percebi que de facto poderia investir numa outra área: a vertente organizacional.

É aí que surge a necessidade de me actualizar e investir num Mestrado em Gestão – Especialização em Recursos Humanos. Assim, em 2007, juntamente com uma amiga, inscrevemo-nos num mundo novo para ambas.

Concluído o ano lectivo, hesitei em avançar para a dissertação. Contudo, vários temas borbulhavam na minha cabeça e achei que poderia ser um caminho interessante e ainda mais enriquecedor. É então que um dia convido o Prof. Paulo Resende da Silva para ser meu orientador, o qual aceitou o desafio de imediato.

Retiro do bolso um pequeno caderno onde tinha anotado alguns temas e começo a discorrer as várias possibilidades. Assim que refiro: liderança de sucesso e padrões de vinculação e abordo o meu plano de entrevistar os 21 líderes para o Séc. XXI referenciados no Jornal Expresso, o Prof. Paulo afirmou: “Muito interessante. Parece-me muito bem”. Apesar de esse ter sido o primeiro tema que me apaixonou, contrapuz: “Mas isto vai ser muito difícil, nunca irei conseguir chegar a estas pessoas”. A resposta foi imediata: “Claro que vais! Ainda não tentaste!” E com estas palavras de incentivo sorri e acreditei. Depois disso, considerámos que seria importante ter um co-orientador da área de Psicologia, pelo que a escolha do Prof. Nuno Santos era mais do que óbvia na minha cabeça.

Tendo um orientador, um co-orientador e um tema, parecia que o caminho começava a ser trilhado.

Entre esse ponto de partida e o momento presente, foi um looooongo caminho. Vários foram os momentos de desespero, de incerteza, de dúvida, de inquietude, de perda de força. Na verdade, apesar da orientação, o caminho de um mestrando acaba por ser um percurso muito solitário. É um trilho em que muitas vezes nos temos de isolar, em que os dias de sol lá fora têm de ser negados, em que nos privamos do convívio dos amigos e da família em prol de uma missão pessoal.

Mas de facto, a força do acreditar, do querer fazer, aliada às palavras de incentivo de amigos e familiares tornaram esta jornada mais leve e possível.

Longe de me ter tornado numa especialista em liderança, o certo é que este ponto de chegada (que será simultaneamente um ponto de partida para outros voos) permitiu-me um maior conhecimento e aprofundamento do tema.

No entanto, não posso terminar esta jornada sem agradecer o contributo daqueles que de alguma forma fizeram parte desta história:

Ao Professor Doutor Paulo Resende da Silva, pela orientação da dissertação, por ter sempre acreditado e incentivado para que este estudo fosse uma realidade. Obrigada por ter alimentado o sonho e acreditado que seria possível.

Ao Professor Doutor Nuno Rebelo dos Santos, pela amizade, pela partilha de conhecimento ao longo destes quase 12 anos, pela orientação nos momentos de maior desassossego e pelo seu espírito crítico sempre tão pertinente.

Aos 15 líderes que disponibilizaram o seu tempo, pela transmissão de conhecimento, pelo agradável convívio, por me terem dado tanto! Sem a vossa participação teria sido impossível chegar até aqui.

Às assistentes dos líderes que facilitaram o processo de agendamento da entrevista e que demonstraram sempre tanta disponibilidade e compreensão.

Um especial agradecimento ao Dr. Jorge Guimarães, que apesar da indisponibilidade de agenda para participar no estudo, foi um elemento de inspiração para a escolha do tema.

Ao Marco, por acreditar sempre que sou capaz, pela compreensão, pelo carinho e apoio incondicional (especialmente nos momentos de maior turbulência).

À equipa de Recursos Humanos da ALERT (Rosana, Zé, Miguel, Irene e Marta) pelo apoio, pela compreensão da minha ausência no Departamento na reta final e pelo suporte demonstrado.

À Paula Lopes Rodrigues, Rui Dias, Ângela Silva, Jorge Correia, Eduardo Espinheira, Nuno Branco e João Miguel, pelo incentivo, pela compreensão do meu “isolamento”, pelo interesse, pela preciosa ajuda, e pelo apoio demonstrado ao longo deste percurso.

À Ana Gomes, pela revisão gráfica e pela preciosa ajuda em todas as fases da dissertação. Agradecer a tua disponibilidade e empenho será sempre pouco!

Aos colegas e amigos de turma, em especial à Ana Pereira e Rui Eugénio, pelos momentos fantásticos que passámos juntos e pela partilha de saber. Com vocês no caminho, tudo se tornou mais fácil.

À tia e madrinha Zá, que tem estado sempre presente na minha vida e que reviu o texto da dissertação com tanto carinho e atenção.

Ao meu Pai e à minha Mãe, as minhas grandes figuras de vinculação, por me incentivarem a levantar voo e simultaneamente serem o meu porto de abrigo quando é necessário regressar ao ninho. Obrigada é pouco... quando se agradece uma vida!

Índice

<i>Resumo</i>	1
<i>Abstract</i>	3
<i>Introdução</i>	5
1.1. Motivação e pertinência do estudo	7
1.2. Questão de investigação, formulação e delimitação do problema	10
1.3. Estrutura da dissertação	11
<i>Parte I - Revisão da Literatura</i>	13
<i>Capítulo 1 - A Liderança</i>	15
1. Introdução ao conceito	16
2. Paradigmas e abordagens conceptuais da liderança	18
2.1. Os paradigmas	19
2.2. O paradigma Clássico	19
2.3. O paradigma Transaccional	21
2.4. O paradigma Visionário	21
2.5. O paradigma Orgânico	22
2.6. As abordagens conceptuais	23
2.6.1. Abordagens dos Traços da Personalidade	23
2.6.2. Abordagem Comportamental	24
2.6.3. Abordagem Situacional	27
3. A abordagem da liderança Transaccional e da liderança Transformacional	30
4. O modelo de Kouzes e Posner	35
5. A dimensão afectiva da liderança: Inteligência Emocional	38
6. Características da liderança: na senda do líder	40
6.1. Motivação Intrínseca e Motivação Extrínseca	43
6.2. Motivação para a liderança	48

<i>Capítulo II – Teoria da Vinculação</i>	53
1. Introdução ao conceito de vinculação	54
2. Conceptualizações iniciais da Teoria da Vinculação	55
3. A vinculação no adulto	59
<i>Capítulo III – Liderança e Padrões de Vinculação</i>	65
<i>Parte II – Estudo Empírico</i>	71
<i>Introdução</i>	73
<i>Capítulo I – Método</i>	75
1. Método de investigação	76
2. Desenho de investigação	78
3. Participantes	79
3.1. Processo de escolha dos participantes	79
3.2. Caracterização dos participantes	81
3.2.1. Carlos Moreira da Silva e a BA VIDRO, S.A.	82
3.2.2. Luís Portela e a BIAL	84
3.2.3. Pedro Pissarra e a Biotecnol, S.A.	85
3.2.4. José Epifânio da Franca e a Chipidea Microelectrónica, S.A.	87
3.2.5. José Manuel Fernandes e o Grupo FREZITE	88
3.2.6. João Miranda e a Frulact - Ingredientes para a Indústria de Lacticínios, S.A.	88
3.2.7. Casimiro de Almeida e a Lactogal – Produtos Alimentares, S.A.	90
3.2.8. Filipe de Botton e a Logoplaste	91
3.2.9. Carlos Martins e a Martifer	92
3.2.10. Gonçalo Esteves e a Quebramar	93
3.2.11. Paulo Pereira da Silva e a Renova - Fábrica de Papel do Almonda, S.A.	94

3.2.12. António Câmara e a YDreams	96
3.2.13. Isabel Vaz e a Espírito Santo Saúde – SGPS, S.A.	97
3.2.14. Vera Pires Coelho e a Edifer	99
3.2.15. Isabel Jonet e o Banco Alimentar Contra a Fome	100
4. Instrumentos	103
4.1. A escolha da Escala de Vinculação do Adulto	103
4.2. A construção da entrevista	109
5. Descrição do Método de Recolha de Dados	113
5.1. O convite de participação no estudo	113
5.2. Processo de recolha de dados e transcrição das entrevistas	114
6. Cuidados Éticos e Deontológicos	115
<i>Capítulo II – Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados</i>	117
1. Cotação e Análise dos dados da Escala de Vinculação	118
2. A Codificação das entrevistas e o sistema de categorias de análise	125
2. 1. Categoria 1 – Características do Contexto	126
2. 2. Categoria 2 – Características dos Líderes	134
2. 3. Categoria 3 – Características da Liderança	147
3. Análise das questões de investigação	168
4. Limitações do estudo e investigações futuras	173
5. Contributo: repensar a teoria existente	175
<i>Considerações finais</i>	181
<i>Referências bibliográficas</i>	185
<i>Anexos</i>	

Índice de quadros

Quadro 1 - Paradigmas e características da liderança	20
Quadro 2 - Práticas e compromissos da liderança	35
Quadro 3 - <i>Continuum</i> da auto-determinação	45
Quadro 4 - Modelo de vinculação de Bartholomew	62
Quadro 5 - Amostra inicial seleccionada	79
Quadro 6 - Amostra feminina	81
Quadro 7 - Guião da entrevista	111
Quadro 8 - Procedimento de cotação da escala de vinculação	118
Quadro 9 - Cotação da escala de vinculação	119
Quadro 10 - Estatística descritiva das dimensões da EVA (população normal)	120
Quadro 11 - Teste Kruskal-Wallis para o sector de actividade vs. EVA	122
Quadro 12 - Teste Kruskal-Wallis para o tipo de líder vs. EVA	122
Quadro 13 - Teste Kruskal-Wallis para o sexo vs. EVA	123
Quadro 14 - Distribuição dos participantes pelo protótipo de vinculação de Bartholomew	123
Quadro 15 - Distribuição dos participantes pela variável Conforto-Confiança e a variável Ansiedade	124
Quadro 16 - Categoria 1 - Características do contexto	127
Quadro 17 - Distribuição dos casos pela subcategoria Laço	128
Quadro 18 - Relação entre as pessoas significativas e o papel desempenhado	131
Quadro 19 - Distribuição dos casos pela escolha convicta ou não do curso base	133
Quadro 20 - Categoria 2 - Características dos líderes	135
Quadro 21 - Distribuição dos casos pelas subcategorias Auto- determinação e Capacidade de Desafiar o Mundo	145
Quadro 22 - Categoria 3 - Características da liderança	149
Quadro 23 - Distribuição dos casos pelas subcategorias Processo de Liderança e Desenvolvimento Organizacional	156
Quadro 24 - Distribuição pela subcategoria Desenvolvimento de Pessoas	167

Índice de gráficos

Gráfico 1 - Evolução do volume de negócios da BA	83
Gráfico 2 - Evolução do número de colaboradores da BA	83
Gráfico 3 - Evolução do volume de negócios da BIAL	85
Gráfico 4 - Evolução do número de colaboradores da BIAL	85
Gráfico 5 - Evolução do volume de negócios da Biotecnol	86
Gráfico 6 - Evolução do número de colaboradores da Biotecnol	86
Gráfico 7 - Evolução do volume de negócios da Frulact	89
Gráfico 8 - Evolução do número de colaboradores da Frulact	89
Gráfico 9 - Evolução do volume de negócios da Lactogal	90
Gráfico 10 - Evolução do número de colaboradores da Lactogal	90
Gráfico 11 - Evolução do volume de negócios da Martifer	92
Gráfico 12 - Evolução do número de colaboradores da Martifer	92
Gráfico 13 - Evolução do volume de negócios da Quebramar	94
Gráfico 14 - Evolução do número de colaboradores da Quebramar	94
Gráfico 15 - Evolução do número de colaboradores da Renova	95
Gráfico 16 - Evolução do volume de negócios da YDreams	97
Gráfico 17 - Evolução do número de colaboradores da YDreams	97
Gráfico 18 - Evolução do volume de negócios da ESS	98
Gráfico 19 - Evolução do número de colaboradores da ESS	98
Gráfico 20 - Evolução do volume de negócios da Edifer	100
Gráfico 21 - Evolução do número de colaboradores Edifer	100
Gráfico 22 - Volume de produtos recebidos no Banco Alimentar	101
Gráfico 23 - Instituições apoiadas pelo Banco Alimentar	101
Gráfico 24 - Pessoas assistidas no Banco Alimentar	101
Gráfico 25 - Evolução do número de colaboradores do Banco Alimentar	102
Gráfico 26 - Evolução do número de voluntários do Banco Alimentar	102
Gráfico 27 - Distribuição dos casos pelas figuras significativas	129
Gráfico 28 - Processo de aprendizagem de novos conhecimentos	138

Índice de figuras

Figura 1 - Padrões de vinculação e aspectos normativos do sistema de vinculação	58
Figura 2 - Modelo de Desenvolvimento de Liderança Organizacional	176

Resumo

*Ser Líder de Sucesso em Portugal:
Estudo Exploratório sobre a Liderança
e os Padrões de Vinculação*

A liderança efectiva é essencial para uma organização de sucesso (Valdiserri *et al.* 2010), na medida em que é em torno desta que se promovem sonhos, se constroem novas realidades e se realizam obras extraordinárias.

Neste seguimento, a investigação que se apresenta tem como objecto de estudo 15 líderes portugueses de sucesso em diferentes sectores de actividade.

Recorre-se a uma abordagem fenomenológica, de modo a enquadrar as percepções individuais das dimensões da liderança e relacioná-las com os padrões de vinculação desses líderes.

Primeiramente, a investigação enceta um corpo teórico sobre as diferentes abordagens da liderança bem como aborda a Teoria da Vinculação, considerando-a numa perspectiva de desenvolvimento humano, esclarecendo portanto questões de natureza conceptual.

Num segundo momento, é apresentado um estudo empírico, explicitando as diferentes fases de desenvolvimento do mesmo.

Como instrumentos de recolha de dados, recorre-se à elaboração de uma entrevista semi-estruturada e à utilização de uma medida de auto-relato de avaliação da vinculação no adulto.

Palavras-Chave: Desenvolvimento do processo de liderança; características de liderança; características do líder, vinculação no adulto.

Abstract

Being a Successful Leader in Portugal: An Exploratory Study on Leadership and Attachment Patterns

The effective leadership is essential for a successful organization (Valdiserri *et al.* 2010), to the extent that, it is within leadership that dreams are promoted, new realities are constructed and extraordinary deeds are performed.

Following this, the investigation presented herein aims the study of 15 successful Portuguese leaders in distinct activity sectors.

It's used a phenomenological approach in order to understand individual perceptions of the leadership's dimensions and to relate them to the attachment patterns of these leaders.

First, the research incorporates a theory about the different perspectives of leadership as well addresses the Attachment Theory, considering it in a perspective of human development, thus clarifying issues of conceptual nature.

Secondly, an empirical study is presented, explaining the different stages of development of the process of leadership.

As for data collection instruments, semi-structured interviews were performed, and self-report assessments of adult attachment were used.

Keywords: Development of the leadership process; Leadership features; Characteristics of the leader; Adult attachment.

Introdução

Great leadership usually starts with a willing heart, a positive attitude, and a desire to make a difference.

Mac Anderson

Success seems to be connected with action. Successful people keep moving. They make mistakes, but they don't quit.

Conrad Hilton

O mundo em geral, e as organizações em particular, estão a mudar a um ritmo e forma sem precedentes. De acordo com Avery (2008), *the speed of change on multiple fronts seems to be pushing humankind to the limit of its adaptability. People have no sooner adapted to one change than the next one is upon them, bringing more uncertainty and complexity* (p.7).

As sucessivas Era da Informação e do Conhecimento têm despoletado desafios cada vez mais complexos às organizações, exigindo que estas se adaptem a um ritmo mais veloz, mas igualmente sustentável.

Constata-se de facto que as organizações de hoje são drasticamente diferentes das organizações de há meio século atrás. Os líderes das organizações contemporâneas têm de reagir a variados e diferentes desafios, incluindo a globalização, os contextos que se tornam rapidamente mutantes, o contexto sócio-económico em que operam, a necessidade de melhorarem continuamente de modo a tornarem as suas organizações competitivas, a reorganização do trabalho, a necessidade, quase impulsiva, de tomar decisões num curto espaço de tempo.

Neste contexto, o grande desafio do líder será o de operar em circunstâncias e ambientes camaleónicos, o que requer a redefinição dos paradigmas de liderança, quer a um nível teórico, quer a um nível prático.

Conger e Benjamin (1999, *in* Parry & Sinha, 2005) reconhecem que uma forte liderança se apresenta como fundamental para o desenvolvimento organizacional numa época em que a turbulência e os desafios são constantes.

Não obstante, Gordon e Yukl (2003) defendem a necessidade e relevância de mais investigações sobre as características e competências dos líderes, especialmente num ambiente complexo e turbulento como aquele em que vivemos.

Posto isto, será necessário re-inventar novos líderes, possuidores de renovados saberes?

As novas formas de pensar a organização parecem apontar para a necessidade da liderança se descentralizar cada vez mais do controlo e intimidação dos liderados evoluindo, assim, para uma matriz relacional. Nesta linha de pensamento, Avery (2008) acrescenta: *the success of new leadership approaches will depend on aligning people, organizational systems, processes and culture with the new conditions* (p.7).

Na verdade, Plowman *et al.* (2007, *in* Painter-Morland, 2008) alegam que os líderes não podem mais ser vistos como controladores das tendências organizacionais através dos seus traços de personalidade e estilo de liderança. Nesta óptica, Kranz (1990, *in* Painter-Morland, 2008) sugere que a emergência da economia pós-industrial desencadeou mudanças ao nível do carácter autoritário do líder.

Parece assim existir na literatura uma necessidade de renovação, quase emergente sobre estudos e teorias aliados à liderança.

Maltz e Witt (2006) referem que os dilemas que se colocam em relação à liderança são imensos, considerando ainda que os quadros teóricos e empíricos existentes para a compreensão desses dilemas são escassos e insuficientes:

The essential limitation of most attempts to understand and explain leadership and organizational behavior is that they utilize primarily modern frameworks to attempt to understand increasingly postmodern phenomena. A central element of postmodern perspective is the embracing of complexity and appreciation of inherent ambiguity and uncertainty, which has earth-shaking implications for most contemporary notions of leadership that value certainty, consistency, and predictability (p. 167).

A importância das diferenças individuais tem sido reconhecida pelos investigadores como a componente central nas tentativas de explicação do comportamento de liderança (Kark & Dijk, 2007). Personalidades e lideranças tão distintas como as de, por um lado, Hitler, Estaline, Mao Tsé-Tung ou Mussolini, sedentas de hegemonia e de poder, ou por outro lado, a liderança desenvolvida por Ghandi, Nelson Mandela, Dalai Lama, Martin Luther King ou Barack Obama, muitos deles distinguidos com o prémio

Nobel da Paz pelos esforços desenvolvidos por um mundo mais justo e igualitário, tornam o estudo da liderança um desafio constante. De facto, são estas formas distintas e complexas de visão do mundo, que tornam fascinante e apelativo o desafio de investigar cada vez mais o fenómeno em análise.

Não querendo procurar padrões universais que definam o *ser líder*, o certo é que parece existir um denominador comum: a relação como factor que move o comportamento de liderança! As organizações são compostas por pessoas que têm os seus próprios modelos relacionais internos e que os transferem nas relações que estabelecem.

A este propósito, Kouzes e Posner (2007) afirmam que: *It's the quality of this relationship that matters most when we're engaged in getting extraordinary things done* (p. 24).

Defendemos assim a importância da matriz relacional que cada indivíduo constrói no seu trajecto de desenvolvimento como sendo promotor (ou inibidor) do assumir um papel de liderança. E é esta matriz relacional que se inicia na infância que pode potenciar uma atitude positiva perante a vida e o desejo de fazer a diferença sem desistir perante a adversidade.

Considera-se por isso que o ambiente actual em que o mundo vive suscita um foco de atenção para os aspectos positivos e para os exemplos e referências de qualidade que temos em Portugal. Nesta lógica, parece fazer sentido realçar o que de mais nobre um ser humano pode ter: a capacidade de conduzir outros a concretizar um sonho em prol de um mundo melhor.

>>> 1. 1. *Motivação e pertinência do estudo*

Ao longo dos tempos, têm proliferado investigações científicas sobre a liderança e as características dos líderes em diferentes contextos. De facto, a liderança é uma variável que tem suscitado elevado interesse na comunidade científica. Estudá-la, não é novidade!

Embora a atracção pela temática e pelo desenvolvimento da liderança tenha destaque na literatura, Bennis e Nanus (1996, *in* Avery, 2008) realçam: *leadership is both most studied and the last understood topic in the social sciences* (p.3).

Schein (2007) reitera que o motivo para existirem tantas teorias diferentes sobre liderança se encontra associado ao facto dos diferentes investigadores focalizarem a sua atenção em factores distintos. O mesmo autor anui: *temos tendência para tratar no vazio o tema da liderança em vez de especificar qual é a relação do líder com a organização num determinado momento* (p.90).

Assim, parece ainda existir espaço para continuar a aprofundar esta temática, pois a literatura tem evidenciado algumas lacunas no que concerne ao estudo da liderança:

In past studies it has been difficult to separate attributions about leaders and their effectiveness from the specific behavior they exhibit. Indeed, experimental studies have demonstrated they even when survey measures of leadership focused on specific behaviors, they did not perfectly reflect leader's behavior (Bono & Judge, 2004, p. 902).

De forma genérica, a liderança pode ser entendida como um conjunto de influências relacionais em que o líder induz os seguidores a pensar e a agir de uma forma homogênea, através de uma ligação intersubjectiva.

Destaca-se, assim, a importância de se enquadrar a liderança numa perspectiva de uma relação entre aqueles que aspiram liderar e aqueles que estão dispostos a seguir.

Uma pesquisa aprofundada da literatura sobre a liderança e os padrões de vinculação, permitiu concluir que os estudos a nível internacional são escassos a esse respeito. Focando-nos a nível nacional, observou-se, no entanto, a existência de trabalhos científicos orientados para o enquadramento da liderança no desporto (Gomes, 2005; Lourenço & Ilharco, 2007) ou a nível organizacional (Gomes, 2005), bem como estudos teóricos e empíricos sobre a vinculação em diferentes contextos relacionais e em diferentes fases do ciclo de vida (Soares, 2000; Canavarró, 1999). Porém a relação entre estas duas variáveis (liderança e padrões de vinculação) parece ainda não ter sido suficientemente estudada, pelo que se considera inovadora a realização do presente estudo.

Nesta óptica, reconsiderando a importância das características individuais na explicação de comportamentos de liderança, procuraremos relacioná-las com os padrões de vinculação dos líderes.

Assim, inspirando-nos no comportamento e relações humanas, e num momento em que a crise mundial parece estar imbuída no discurso colectivo, propomo-nos investigar a percepção de líderes portugueses sobre a sua própria forma de viver e experienciar a liderança.

Uma vez que a selecção dos líderes poderia incidir sobre uma panóplia de factores (igualmente consensuais), optou-se por alicerçar a escolha dos líderes a partir da crónica desenvolvida pelo colaborador do semanário português Expresso Jorge Nascimento dos Santos¹ (anexo 1). No entanto, o vazio sentido relativamente à liderança no feminino, despoletou o interesse em considerar três mulheres líderes em Portugal.

Num momento de turbulência à escala global e de um pessimismo generalizado enquistado nas mentalidades e sociedades, pretende-se salientar alguns portugueses

¹ Colaborador semanal no semanário português Expresso na área de economia desde 1983 e coordenador da Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão. É igualmente editor dos portais janelanaweb.com e Gurusonline.tv.

que têm demonstrado o seu valor, conquistado o mercado nacional e internacional em que operam e, dessa forma, contribuído para uma mudança na sociedade portuguesa. Valoriza-se assim, o esforço daqueles que não desistem e que continuam a acreditar que podem marcar a diferença, mesmo num momento tempestuoso e de incerteza económica, financeira e social em que vivemos. São pessoas que têm demonstrado capacidade de tomadas de decisão e de architectar estratégias que permitem a continuidade e expansão das suas organizações.

Nesta linha de raciocínio, numa primeira abordagem a definição de sucesso organizacional parece perfilar-se de uma forma muito simples: *success can be measured in their capacity to sustain a lifestyle business that has been established to provide a measure of independence with an acceptable income at a 'comfort-level' of activity* (Beaver, 2003, p. 115).

Contudo, o sucesso pode ser medido e avaliado sob diferentes referenciais e dimensões, o que torna complexa a existência de uma definição clara e consensual. É importante reconhecer esta pluralidade, de modo a facilitar a sua definição e a incorporar uma matriz que balize e clarifique o conceito.

Do nosso ponto de vista, o sucesso de uma organização (ou em última instância o sucesso de uma liderança organizacional) parece materializar-se na sua eficácia. Isto é, o sucesso torna-se claro se o localizarmos no seu contexto e horizonte temporal. Mais ainda, o sucesso da liderança parece encontrar-se alicerçada na existência de uma mescla entre as características de quem lidera e a forma como responde aos constrangimentos do contexto.

Deste modo, os líderes seleccionados para este estudo reúnem as condições que consideramos promotoras de sucesso:

- Resultados consolidados;
- Internacionalização;
- Reconhecimento público (através de prémios e de referências honrosas);
- Capacidade de se re-inventarem e renovarem (através da inovação e criatividade, procurando formas alternativas de fazer sempre melhor).

Em última análise, uma organização é constituída por pessoas que são conduzidas e motivadas a realizar o sonho de um líder. Em última instância, é este líder que define o caminho a seguir, corrige desvios, antecipa o futuro, escolhe, aposta e motiva as pessoas em seu redor.

Independentemente do futuro, em algum momento da sua história, estas mulheres e homens souberam que queriam mudar o mundo e conduziram outras pessoas em prol de uma motivação e visão. E materializaram-no. E só isso, já é um sucesso!

>>> 1. 2. *Questão de investigação, formulação e delimitação do problema*

Uma investigação envolve sempre a formulação de um problema, que se torna a trave mestra e o fio condutor do investigador ao longo de todo o processo de pesquisa. Desta forma, a formulação do problema apresenta a principal função de auxiliar o investigador a focar a atenção no fenómeno que se propõe analisar, evitando a dispersão do seu esforço para outras matérias.

Consequentemente, a bússola orientadora que esteve sempre presente durante o desenvolvimento da investigação, materializou-se na seguinte questão abrangente:

Como é que se caracterizam, do ponto de vista da sua liderança e estilo de vinculação, os líderes seleccionados no presente estudo?

Com o intuito de responder à questão geral supra definida, e com o propósito de circunscrever o âmbito da investigação, emergiram as seguintes sub-questões:

1. Descrever o contexto de construção de uma situação actual de sucesso;
2. Verificar se existem pessoas e/ou acontecimentos significativos promotores do desenvolvimento dos líderes estudados;
3. Caracterizar o comportamento e as características pessoais destes líderes portugueses;
4. Enquadrar as motivações que regem os comportamentos de liderança destes líderes de sucesso;
5. Constatar quais as características do exercício da liderança mais salientes nestes líderes de sucesso;
6. Caracterizar a associação entre as dimensões relativas a ansiedade, confiança nos outros e conforto com a proximidade, com diversos aspectos de comportamento de liderança, e com o contexto de desenvolvimento destes participantes.
7. Verificar se o padrão de vinculação dos participantes na investigação se encontra ancorado à vinculação segura².

>>> 1. 3. *Estrutura da dissertação*

A dissertação foi conceptualizada tendo em conta duas partes, cada uma com diferentes capítulos. De modo resumindo, considerou-se:

² Estudos levados a cabo por Popper (2006) e por Mayselless e Popper (2007) têm evidenciado que a liderança se encontra relacionada com padrões de vinculação seguros.

Parte I – Revisão da Literatura

Capítulo I – Liderança: Descrição das principais abordagens, teorias e investigações referenciadas na bibliografia pesquisada sobre a liderança, proporcionando um corpo teórico coerente e fundamentado que evidencia os trabalhos desenvolvidos neste campo de conhecimento.

Capítulo II – Teoria da Vinculação: Sumariza e enquadra historicamente a Teoria da Vinculação, enquadrando-a numa perspectiva de ciclo de vida. São evidenciados os principais autores e investigadores nesta área.

Capítulo III – Liderança e Padrões de Vinculação: Dedicar-se aos estudos que procuram fazer um paralelismo entre as questões da Liderança e os Padrões de Vinculação, reforçando a necessidade de novos estudos nesta área.

Parte II – Estudo Empírico

Capítulo I – Método: Compreende a fundamentação da escolha do método de investigação, do desenho de investigação, da definição da amostra e dos instrumentos utilizados.

Capítulo II – Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados: Considera a análise, interpretação e discussão dos resultados obtidos no estudo empírico realizado, procurando responder às questões de investigação levantadas. Apresenta os resultados das entrevistas, relacionando-os com os resultados obtidos na escala de vinculação. Procura ainda identificar as limitações do estudo e sugerir linhas de orientação futura.

Capítulo III – Considerações Finais: Encerra a dissertação, considerando e sublinhando os principais pontos de discussão.

Parte I

Revisão da literatura

Capítulo I.

A liderança

Leaders cannot be thought of apart from the historic context in which they arise, the setting in which they function (elective, political, office), and the system over which they preside (a particular city or state). They are an integral part of the system, subject to the forces that affect the system.

(Gardner, 1990 in Avolio, 2007)

>> 1. Introdução ao conceito

As organizações são sistemas vivos e relacionais complexos que dependem de factores intrínsecos e extrínsecos. Nesta óptica, Maltz e Witt (2006) realçam:

Like individuals, organizational systems are simultaneously creating, using, affecting, and being created by their social and technical selves, moving through the same transitions we do, only further compounded by their dependencies, market forces, external environment; their context shaped as a whole and by the sum of all that are contained within (p.169).

No que concerne ao papel do líder numa organização, Hifetz (1994, in Maltz & Witt, 2006) considera: *the leader as one who leads people by creating a capacity to adapt to the changing needs of the organization. The role of the leader is to enhance people's ability to face reality and take responsibility for solving the problems that the organization faces* (p.181).

Posto isto, estudar a liderança num contexto organizacional implica perceber a forma como cada indivíduo explora, compreende, processa e internaliza as suas experiências. Compreender o fenómeno da liderança, é também enquadrá-la numa perspectiva de desenvolvimento e de ciclo de vida do líder, pois o que promove o exercício da liderança depende em muito das experiências e vivências daquele indivíduo, acumuladas ao longo da vida.

Avolio (2005 in Avolio & Hannah, 2008) descreve o processo de desenvolvimento do líder como sendo: *a lifelong journey in which the individual interprets and makes meaning out of experiences that contribute to enhancing the individual's understanding of self and leader development* (p. 334).

Embora o fenómeno da liderança tenha sido debatido desde a antiguidade, os primeiros estudos científicos sobre a temática, desenvolveram-se nos anos 30-40 do séc. XX. Vivia-se a Segunda Guerra Mundial, palco propício para o estudo de políticos e militares que enfrentaram responsabilidades e situações de conflito à escala mundial (Hooper & Potter, 2007).

Actualmente, a investigação sobre a temática do líder e da liderança continua a suscitar interesse na comunidade científica, muito devido ao facto de se considerar não haver verdades absolutas nem características únicas que definam este fenómeno.

Estudar a temática da liderança, implica necessariamente colocar as questões: O que é a liderança? O que torna um líder especial? Os líderes nascem ou desenvolvem-se?

Uma leitura atenta da literatura, remete-nos para diferentes respostas, tantas quanto os teóricos e investigadores que estudam esta temática.

Na verdade, Avery (2008) considera o estudo da liderança uma tarefa complexa, considerando ingénuos aqueles que ponderam existir uma definição única, integradora e clara do conceito. Assim, a autora aponta três desafios no estudo da liderança:

1. A liderança não se refere a uma entidade concreta, sendo mais apropriado considerá-la como uma construção social que ocorre num contexto histórico e cultural específicos e que inclui os modelos mentais das pessoas envolvidas no processo;
2. A concepção de liderança é afectada pelos conceitos de liderança enraizados em cada cultura;
3. O estudo da liderança encontra-se repleto de mitos, nomeadamente a ideia do líder heróico, omnipresente e capaz de resolver e ultrapassar todas as dificuldades da organização.

Não obstante, na literatura encontramos diversas definições que procuram reconhecer os líderes.

Work (2007) exprime:

Embora talvez tenhamos algumas dificuldades em pôr a descoberto exacta e definitivamente as componentes da liderança e das relações funcionais entre estas componentes, parece que pensamos conhecer os líderes quando os vemos: são aqueles indivíduos que, com maneiras inimitáveis, inspiram confiança, acabam com o desespero, combatem o medo, iniciam acções positivas e produtivas, irradiam luz, definem os objectivos e descrevem futuros mais brilhantes (p. 103).

Na óptica de Work (2007), *a liderança é um processo dinâmico e contínuo que produz uma corrente de efeitos intangíveis e resultados tangíveis coerentes com uma visão socialmente significativa* (p.106).

Richard e Greenlaw (1966, *in* Gomes, 2005) consideram que a liderança deve ser compreendida como *um processo cuja dinâmica depende das características de quem chefia, dos colaboradores e da natureza específica da situação* (p.6).

Por outro lado, Stogdill (1974, *in* Gomes, 2005) avança que só poderemos abordar o conceito de liderança caso se encontrem satisfeitas três condições explícitas: *a) presença de um grupo de duas ou mais pessoas; b) uma tarefa comum a realizar e c) diferenciação de responsabilidades* (p. 6).

Conger e Kanungo (1988, *in* Gomes, 2005) ponderam a liderança como *um processo que envolve a mudança dos membros da organização de um determinado estado para um outro nível de desenvolvimento que é consonante com uma "visão" assumida pelo responsável* (p.62).

Através da revisão da literatura constatou-se ainda que muitos outros autores mencionam diferentes associações ao conceito da liderança. De facto, o conceito de liderança tem surgido associado a uma miríade de atributos: transformacional, transaccional, carismática, emocional.

Independentemente dos pressupostos subjacentes a cada uma destas conjugações, a presente investigação procurará abordar o conceito de liderança de uma forma transversal, enquadrando-a numa perspectiva da relação que o líder estabelece com o mundo.

Estes pressupostos remetem assim para a distinção entre *gestor* e *líder*, na medida em que representam papéis sociais ou profissionais distintos na sua essência.

Tende-se assim a assumir que os *líderes são carismáticos e inspiradores, tomam riscos, são dinâmicos e criativos e sabem lidar com a mudança, são visionários – enquanto os gestores são mais racionais, trabalham mais com a cabeça do que com o coração, lidam com a eficiência, o planeamento, os procedimentos, o controlo e os regulamentos* (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2006, p. 269).

Rost e Smith (1992, *in* Cunha et. al) percebem a liderança como uma influência de relacionamento, ao passo que a gestão é um relacionamento de autoridade.

Como nota final, e não sendo objectivo primordial deste trabalho distinguir os dois conceitos de forma aprofundada, a literatura remete para os *gestores* as questões de administração, controlo, realização das tarefas, reprodução de normas e de procedimentos e manutenção do *status quo*, enquanto os *líderes* são considerados indivíduos que inspiram, inovam, envolvem os seguidores, apresentando uma visão estratégica e desafiam as normas e o que está estabelecido.

Contudo, Kotter (2005 *in* McLean, 2005) considera que a liderança e a gestão são dois sistemas de acção distintos, mas complementares:

Each has its own function and characteristic activities. Both are necessary for success in an increasingly complexed and volatile business environment... strong Leadership with weak Management is no better, and is sometimes actually worse, than the reverse. The real change is to combine strong Leadership and strong Management, and use it to balance the other (p. 16).

Seguidamente, de uma forma sumária, serão referenciados os principais autores e teorias associadas à dimensão liderança.

>> 2. Paradigmas e abordagens conceptuais da liderança

Numa tentativa de estabelecer uma compreensão global sobre a liderança, Avery (2008) propõe a existência de quatro paradigmas: 1) Clássico, 2) Transaccional, 3) Visionário e, 4) Orgânico.

Por outro lado, a literatura sugere três abordagens dominantes relativamente à conceptualização da liderança, a saber: 1) Abordagem dos Traços; 2) Abordagem Comportamental; 3) Abordagem Situacional ou Contingencial.

A Abordagem dos Traços centra-se na caracterização dos atributos pessoais do líder, com o intuito de realçar os padrões de personalidade que distinguem os líderes dos não líderes.

A Abordagem Comportamental encontra-se empenhada no estudo dos comportamentos assumidos pelos líderes no exercício das suas funções, procurando determinar os comportamentos que se encontram correlacionados com a eficácia obtida.

Por fim, a Abordagem Situacional foca-se nas variáveis situacionais que influenciam a eficácia da liderança. Privilegia-se então o estudo dos factores ambientais que podem condicionar peremptoriamente a liderança.

De salientar que as diferentes abordagens definidas por Avery (2008) encontram relação nos paradigmas descritos na literatura.

Não obstante, nos últimos anos, começaram a emergir novos movimentos, *centrados no carisma e na capacidade transformacional dos líderes na relação com os colaboradores, existindo a preocupação em integrar os aspectos comportamentais e os traços de personalidade assim como o tipo de interações que se estabelecem entre todos os membros da organização* (Gomes, 2005, p. 15).

Seguidamente, serão abordadas, de uma forma mais detalhada, os paradigmas e as abordagens supra mencionadas, bem como as novas tendências que têm emergido na literatura.

>>> 2. 1. Os paradigmas

Ao abordarmos a liderança, Avery (2008) conceptualiza a existência de quatro paradigmas: 1) Clássico, 2) Transaccional, 3) Visionário e, 4) Orgânico, sendo que cada um corresponde a um determinado horizonte temporal.

O quadro 1 ilustra as características principais dos paradigmas identificados.

>>> 2. 2. O paradigma Clássico

O paradigma Clássico da liderança considera que o líder existe de uma forma pré-determinada, encontrando-se a posição de líder ao alcance de uma pequena elite. Neste sentido, um indivíduo ou um pequeno grupo lidera os outros através de objectivos que podem ser explícitos ou não. Os liderados tipicamente aderem às directivas dos líderes sem as questionarem abertamente, executando as ordens por receio das consequências, por respeito ao líder ou por ambos os factores.

Segundo Avery (2008), a liderança clássica opera com sucesso quando: *leaders and followers accept the right or duty of the leader(s) to the dictate to the population* (p.20). Esta aceitação é frequentemente baseada na crença que os líderes têm esse direito através do nascimento (por exemplo: reis) ou de emanação divina (por exemplo: Papa) ou de normas culturais (por exemplo: chefes tribais).

PARADIGMA	CLÁSSICO	TRANSACCIONAL	VISIONÁRIO	ORGÂNICO
CARACTERÍSTICAS DE LIDERANÇA				
ÉPOCA DE INCIDÊNCIA	Desde antiguidade até anos 70	Desde anos 70 até meados anos 80	Desde meados anos 80 até 2000	Após ano 2000
BASE DA LIDERANÇA	Domínio do líder através do respeito e/ou do exercício de poder e controle.	Influência interpessoal e consideração dos liderados. Criação de um contexto apropriado de gestão.	Emoção – é através desta que o líder inspira os liderados.	Decisões consensuais dentro do grupo. O líder pode emergir, em vez de ser formalmente designado.
ORIGEM DO COMPROMETIMENTO DOS SEGUIDORES	Medo ou respeito pelo líder, como forma de obtenção de recompensas ou evitar punição.	Recompensas negociadas, acordos e gestão de expectativas.	Visão partilhada. O carisma do líder promove o envolvimento dos liderados. Consideração individualizada.	Adquirida no contexto de valores e processos partilhados no grupo. Autodeterminação.
VISÃO	Não é necessária para obter aceitação por parte dos liderados.	Não é necessária e pode nem sequer ser articulada.	A Visão é central. Os liderados podem contribuir para a Visão do líder.	Emerge do grupo. A Visão é um forte elemento cultural.

Quadro 1
Paradigmas e Características da Liderança, (Fonte: Adaptação de Avery, 2008, p.19).

As limitações da liderança clássica, encontram-se presentes nomeadamente quando o líder não consegue controlar e comandar todas as acções, particularmente em situações complexas, ou aquando da sucessão do líder (em que esta pode despoletar uma crise, sobretudo quando o novo líder não possui o carisma do anterior).

>>> 2. 3. O paradigma Transaccional

O paradigma Transaccional da liderança começa a considerar os seguidores como indivíduos que têm as suas próprias capacidades, necessidades e motivações.

Subjacente a este paradigma encontra-se a noção de que a liderança é um processo intencional de influência, com o objectivo de conduzir, estruturar e simplificar as actividades e as relações dentro de um grupo ou organização (Avery, 2008).

Kuhner (1994, *in* Avery, 2008) identifica dois tipos de líderes transaccionais: aqueles que se preocupam com a sua realização e necessidades pessoais e aqueles que são considerados “team players”, preocupados com o bem estar dos seus seguidores e com a manutenção das boas relações interpessoais no seio do grupo.

Os líderes transaccionais utilizam as suas capacidades interpessoais para motivar, direccionar, controlar, desenvolver, ensinar e influenciar os liderados. De acordo com Avery (2008), os líderes transaccionais tendem a possuir conhecimento que o grupo aceita como relevante, capacidades de negociação, persuasão e motivação dos outros, aceitação por parte do grupo como sendo o indivíduo mais apropriado naquele momento para liderar o grupo.

Para Avery (2008) em tempos de mudança rápida e de incerteza, a liderança transaccional torna-se limitada, particularmente quando é necessário um grande comprometimento por parte dos seguidores.

>>> 2. 4. O paradigma Visionário

O paradigma Visionário foca-se na capacidade visionária do líder em inspirar os seus seguidores para grandes realizações. No entanto, o comprometimento e o envolvimento dos seguidores são fundamentais para a concretização da visão. Avery (2008) reforça: *these extraordinary leaders are expected to provide a clear vision of the future, develop a road map for the journey ahead, and motivate followers to realize the vision. This involves the emotional commitment of followers* (p. 24).

Ao invés de se encontrar relacionado com características super-heróicas, a liderança visionária deve ser considerada como o produto do seu tempo, dos seguidores, das oportunidades e competências do próprio líder.

Nadler e Tuschman (1990 *in* Avery, 2008) apontam algumas limitações ao paradigma em causa, nomeadamente as frequentes expectativas irrealistas dos seguidores em relação aos líderes visionários, bem como a dependência visionária em relação ao líder, acreditando que o líder tem sempre tudo sob controlo.

Avery (2008) conclui: (...) *Visionary Leadership is not necessarily synonymous with good leadership. Effective leaders do not have to be visionary. This paves the way for alternative paradigms of leadership* (p. 26).

Denota-se, no entanto, uma envolvente mais emocional e integradora na liderança visionária, em comparação com as anteriores.

>>> 2. 5. O paradigma Orgânico

No paradigma Orgânico, a liderança não é necessariamente transferida para um indivíduo em particular, embora as pessoas possam assumir papéis de liderança para um propósito particular.

Nesta óptica,

Leadership emerges from the relationships between the members of the organization, who communicate extensively with one another to try to make sense of rapidly changing circumstances. The basis of leadership is communication, often aimed at mutual sense-making, with members creating and sharing vision, values and processes (Avery, 2008, p. 34).

Com o paradigma Orgânico, o líder deixa de ser a figura central, tornando-se o grupo o factor chave da liderança. Emerge assim uma nova forma de encarar a liderança no mundo organizacional, em que o grupo terá de se comprometer a realizar objectivos comuns.

Nas organizações orgânicas, em que não existe uma estrutura formal de liderança, poderá surgir um novo papel: a do integrador, que promove a ligação entre as diferentes áreas da organização.

Neste sentido, o paradigma Orgânico representa uma mudança radical na forma de pensar a liderança, os seguidores e a estrutura tradicional das organizações.

Avery (2008) proclama:

It involves letting go of conventional notions of control, order and hierarchy, replacing them with trust and an acceptance of continual change, chaos and respect for diverse members of the organization (p.30).

Salienta-se no entanto que o paradigma Orgânico não reclama a mudança da ordem para a desordem. Tal como defende Avery (2008):

It is about generating a form of self-control and self-organization, where people have a clear sense of purpose and autonomy within a particular context. An idealized Organic leadership paradigm requires letting go of Classical, Transactional and Visionary leader concepts and trusting in the capacity of the members to solve problems and make decisions in the interests of the organization (p.30).

Em s mula, ao analisar os paradigmas identificados por Avery (2008) segundo os critérios estabelecidos pela autora, depreendemos que a partir dos anos 80 passa a existir uma ruptura clara na abordagem   liderança. Deste modo, a visão passa a ser central quer no paradigma Visionário, quer no paradigma Orgânico, passando igualmente a existir uma promoo clara do envolvimento do grupo (factores que no paradigma Clássico são inexistentes e no paradigma Transaccional começam a emergir).

>>> 2. 6. As abordagens conceptuais

>>> 2. 6. 1. Abordagem dos Traços de Personalidade

Os estudos iniciais sobre a liderança, realizados nos anos 30-40 do séc. XX, focalizavam-se nas características e atributos pessoais do próprio líder, baseados numa lógica de encontrar o que distinguia os líderes das pessoas lideradas bem como as características que distinguiam os líderes entre si.

Assim, a abordagem dos traços perspectiva a liderança como a qualidade que se encontra inerente a determinados indivíduos. Igualmente considerada a "teoria dos grandes homens", a liderança é encarada como: *the privilege and responsibility of a select group of individuals who possess the requisite set of distinguishing traits* (Painter-Morland, 2008, p. 511).

Procurava-se, assim, distinguir os líderes dos não-líderes, através de determinados traços da personalidade (por exemplo: auto-confiança, auto-estima, estabilidade emocional) e aptidões específicas (por exemplo: inteligência) (Rego & Cunha, 2007). Na verdade, traços como a posse de uma inteligência superior, níveis elevados de energia, memória irreprens vel, intuio fora do vulgar e um grande poder persuasivo, eram apontados como fundamentais para a obteno de sucesso (Gomes, 2005). Considerava-se, deste modo, que a liderança resultava de um padrão básico de características particulares que conduziram ao sucesso dos indivíduos portadores das mesmas, independentemente do contexto em que operavam.

A diversidade de traços evidenciados como fundamentais para o sucesso começou a apresentar uma dimensão incomensurável, o que levou os investigadores a questionarem-se sobre a validade dos resultados obtidos em investigaoes e, principalmente, passou a ser imperativo compreender se seria possível obter uma linha orientadora comum a todos os trabalhos divulgados (Gomes, 2005).

Numa tentativa de encontrar uma lógica subjacente e de aferir um padrão único de traços aliados ao sucesso da liderança, Stogdill realizou dois estudos com quase 30 anos de distância entre eles (o primeiro realizado em 1948 e o segundo em 1974) (Gomes, 2005).

Os estudos levados a cabo por Stogdill (1948, *in* Ferreira & Martinez, 2008) salientaram que o perfil da personalidade não seria a única variável determinante no comportamento de liderança.

O primeiro estudo, datado de 1948, considerou uma revisão de 124 estudos (realizados entre 1904 e 1947) que se centravam na definição dos traços que distinguiam os líderes dos não-líderes. Esta revisão permitiu a Stogdill (1948, *in* Ilies, Gerhardt & Le, 2004) concluir que, apesar dos traços como a inteligência, vivacidade, responsabilidade, sociabilidade, iniciativa, persistência e auto-confiança serem relevantes para o estudo da liderança, a importância relativa de cada traço encontra-se dependente da situação e do contexto.

As conclusões apresentadas por Stogdill *constituíram marcos históricos na análise dos traços de personalidade e da liderança propriamente dita* (Gomes, 2005, p. 17), colocando em causa as crenças dos investigadores da época, que se dedicavam ao estudo da liderança.

De facto, o que Stogdill defendia era que o ponto fulcral do entendimento da liderança não passava pelo líder possuir determinados atributos mas sim pela relação que estabelecia com as pessoas que liderava em cada situação (Gomes, 2005, p.18).

No que concerne ao segundo estudo, datado de 1974, em que são apresentadas conclusões de 163 investigações realizadas entre 1948 e 1970, Stogdill apresenta uma perspectiva mais moderada relativamente à primeira revisão: *opta-se por uma perspectiva mais conciliatória entre a importância dos traços de personalidade e o peso do contexto na forma como é assumido o poder* (Gomes, 2005, p.18).

Tais conclusões contribuíram para a evolução do estudo da liderança e permitiram igualmente a descentralização de uma linha orientada apenas para os atributos inatos dos líderes.

>>> 2. 6. 2. Abordagem Comportamental

Na sequência das limitações que a teoria dos traços da liderança encerrava, ainda nos anos 40, começaram a emergir nas universidades americanas (Harvard, Ohio e Michigan), os primeiros movimentos que defendiam uma abordagem comportamental da liderança.

De uma forma geral, a abordagem comportamental, procura especificar um conjunto de comportamentos do líder (em oposição às características da personalidade)

relacionados com as dimensões “orientação à tarefa” e “orientação à relação” com os subordinados (Kanji & Moura-Sá, 2001).

As teorias comportamentais da liderança salientam que *sendo os actos que fazem os líderes, esses actos, esses comportamentos específicos, poderiam ser aprendidos, aperfeiçoados e corrigidos* (Lourenço & Ilharco, 2007, pp. 179). Assim, *a procura das competências dos líderes tornou-se o objectivo fulcral das investigações, passando o objecto de atenção para aquilo que é observável, traduzido pelas acções assumidas nas diferentes situações de trabalho* (Gomes, 2005, p.21).

A perspectiva comportamental destaca-se das teorias de traço pela introdução da variável aprendizagem: enquanto nas teorias de traço, a liderança é vista como uma dimensão de carácter inato, nas teorias comportamentais, a liderança pode ser aprendida.

Os estudos da Universidade de Ohio, sobre o ordenamento conceptual da liderança, tiveram início em 1945. A questão central destes estudos incidia na procura de identificação de estilos comportamentais de liderança eficaz. Para tal, foram construídos dois instrumentos de avaliação que permitissem avaliar a liderança do ponto de vista do líder e outro tendo em conta as percepções dos liderados.

A análise factorial das respostas recolhidas permitiu a identificação de dois factores que evidenciavam e alicerçavam o comportamento dos líderes: 1) Consideração e, 2) Estruturação (Jesuíno, 2005).

O factor *consideração* remete para a relação e orientação para as pessoas, reflectindo-se na forma como o líder mantém relações pautadas pela confiança mútua e respeito pelas ideias e opiniões dos liderados (Ferreira & Martinez, 2008). Nesta óptica,

Um líder com um alto grau de consideração tende a debruçar-se e a ajudar os seus subordinados a um nível puramente pessoal; a sua relação é de amizade e de disponibilidade, tratando os seus subordinados como iguais (Lourenço & Ilharco, 2007, p. 180).

O factor *estruturação* focaliza-se em comportamentos orientados para a tarefa e definição de papéis dos subordinados com vista a atingir determinados objectivos.

Deste modo,

O líder com um alto nível de estruturação deveria, tendencialmente, delegar poderes e tarefas, esperando que os subordinados consigam atingir os padrões de desempenho pretendidos, já que estes desenvolveriam um papel mais activo nas funções de planeamento, comunicação, concretização de prazos, investigação de novas ideias (Lourenço & Ilharco, 2007, p.180).

Em 1947, Bales dá início aos estudos laboratoriais sobre grupos, desenvolvidos na Universidade de Harvard (Jesuíno, 2005). Procurava-se, assim, compreender o fenómeno dos líderes emergentes.

De acordo com Bales (1958, *in* Jesuíno, 2005), o processo de liderança encontra-se relacionado com uma função instrumental (associada à realização da tarefa ou objectivo específico do grupo) e uma função expressiva (associada à manutenção ou reforço dos aspectos sócio-afectivos do grupo).

As investigações de Harvard salientaram que à medida que o grupo prossegue com os seus objectivos e se desenvolve enquanto grupo, emerge uma diferenciação de papéis que conduzirá ao aparecimento da liderança. A liderança seria atribuída a quem desempenhasse as funções de forma instrumental e expressiva.

Procurando reforçar os estudos desenvolvidos pela Universidade de Ohio, em 1950 surgem novas investigações na Universidade de Michigan com o intuito de identificar a tipologia básica de comportamento utilizada pelos líderes eficazes.

Os investigadores da Universidade de Michigan desenvolveram os seus trabalhos através de entrevistas realizadas a chefes de secção que revelavam índices de alta e baixa produtividade, procurando determinar quais os respectivos estilos de liderança associados (Jesuínio, 2005).

Os resultados das entrevistas permitiram salientar a existência de duas dimensões de comportamento: 1) orientação para as relações com os outros e; 2) orientação para a produtividade. A primeira focaliza-se na *valorização dos aspectos pessoais e humanos dos colaboradores, nomeadamente, as suas necessidades, expectativas e valores* (Gomes, 2005, p.22). Por outro lado, a segunda orientação interessa-se pelos *aspectos técnicos e produtivos do trabalho, tendo como preocupação central a realização das tarefas e o aumento da performance* (Gomes, 2005, p.22).

Concluiu-se, assim, que os chefes identificados com maior produtividade focavam-se mais frequentemente nas pessoas do que no processo, *exerciam um controlo mais geral e distante, procuravam exercer funções distintas das funções desempenhadas pelos subordinados, delegavam em maior grau, davam ordens com menos frequência e concediam maior liberdade aos subordinados para eles executarem as suas tarefas específicas* (Jesuínio, 2005, p. 60).

Em sùmula, a abordagem comportamental introduziu novas dimensões que contribuíram para a compreensão do fenómeno da liderança: o entrosamento da liderança orientada para a tarefa com a liderança orientada para a relação.

Contudo, o fenómeno da liderança não se explica nem se esgota nas dimensões comportamentais, na medida em que não se trata de um conceito linear de causa-efeito.

Na verdade, apesar da importância destes estudos na compreensão das grandes dimensões da liderança, tanto nos estudos realizados em Harvard como nos estudos realizados em Ohio e Michigan, os dados pareciam *inconclusivos, pouco claros, e, por vezes, até mesmo contraditórios, pois não consideravam outras dimensões envolvidas nas*

acções de chefia assim como o papel importante do local e do momento em que é exercido o poder (Gomes, 2005, p.22).

Face a esta constatação, nos anos 60, surge uma tentativa de compreender a liderança tendo em conta o contexto específico onde esta se opera. Procurava-se contextualizar a acção do líder num ambiente específico, inserindo-a num complexo sistema relacional que se estabelece a partir dos traços de personalidade, dos comportamentos e dos factores situacionais onde a liderança se desenvolve.

Estavam reunidas as condições para emergir a abordagem situacional.

>>> 2. 6. 3. *Abordagem Situacional*

A abordagem situacional (ou contingencial) salienta que a liderança de sucesso se encontra dependente do contexto. Foca-se, assim, nos efeitos que determinadas variáveis situacionais apresentam na relação entre os traços de personalidade e os comportamentos do líder (Kanji & Moura-Sá, 2001).

Destacam-se quatro teorias que se enquadram na abordagem situacional:

- i. **Teoria Contingencial** de Fiedler (1967, *in* Ferreira & Martinez) – Trata-se da primeira teoria que procura explicar de que modo as variáveis situacionais interagem com os traços de personalidade e o comportamento do líder.

De acordo com Fiedler (1967, *in* Kanji & Moura-Sá, 2001), a liderança efectiva depende da forma como o estilo de liderança se adapta ao contexto.

O modelo sugere que não existe um estilo de liderança ideal, sendo que o enfoque da investigação deverá incidir sobre a eficácia da liderança numa determinada situação (Lourenço & Ilharco, 2007).

Fiedler (s.d. *in* Jesuíno, 2005) procurou identificar o estilo de liderança de um indivíduo baseando-se na dicotomia da orientação para a tarefa ou orientação para a relação. O autor relacionou os referidos estilos de liderança com diferentes tipos de situação, *com vista a determinar quais as contingências que tornam mais eficaz um ou outro estilo* (p.74).

Com este intuito, Fiedler construiu uma escala (*Least Preferred Co-Worker* – LPC), na qual, através de uma panóplia de adjectivos bipolares, se pretende que os sujeitos classifiquem, numa escala de 1 (pólo desfavorável) a 8 pontos (pólo favorável), o colega de trabalho com o qual tiveram, até ao momento, maiores dificuldades em colaborar.

Segundo a LPC, uma pontuação elevada (ou seja, se a pessoa com quem menos se gosta de trabalhar for pontuada em termos favoráveis) o inquirido

evidenciará que está orientado para a relação. Uma pontuação baixa, pelo contrário, salientará que o inquirido está orientado para a tarefa. Uma pontuação intermédia exclui os inquiridos da formulação teórica em relação ao estilo de liderança (Lourenço & Ilharco, 2007).

Fiedler concluiu ainda que a *orientação para a tarefa não é melhor do que a orientação para as relações humanas. Cada um desses estilos é eficaz consoante a situação* (Jesuíno, 2005, p. 74).

- ii. **Teoria Meios-fins** de House (1974, *in* Ferreira & Martinez) – este modelo salienta que os subordinados reconhecem o comportamento do líder na medida em que percebem que este os conduzirá, de forma imediata ou num determinado horizonte temporal, à satisfação das suas necessidades (Lourenço & Ilharco, 2007).

Trata-se de uma abordagem com natureza cognitivo-motivacional, na medida em que o liderado procura a satisfação das suas necessidades, sendo da competência do líder manter o nível de motivação dos liderados.

House (s.d. *in* Lourenço & Ilharco, 2007) identificou quatro comportamentos do líder, a saber: directivo, apoiante, participativo e orientado para a realização.

- iii. **Teoria dos Ciclos de Vida** de Hersey e Blanchard (1982, *in* House & Aditya, 1997) – o elemento inovador desta abordagem é a inclusão dos liderados e do seu comportamento no estudo da eficácia da liderança. Pela primeira vez, surgem estudos sobre a liderança que consideram importante não só o líder em si, mas também os seus seguidores.

Lourenço e Ilharco (2007) referem que: *esta nova abordagem analisa a eficácia da liderança pela aceitação ou não dos líderes por parte dos liderados, ou seja, independentemente do que o líder faça ou diga, o seu sucesso encontra-se, de alguma forma, dependente das acções de quem ele lidera* (p.189).

Este modelo enfatiza, ainda, o conceito de maturidade dos liderados. Nesta óptica, *à medida que a maturidade dos colaboradores aumenta, o líder deverá começar a reduzir o comportamento da tarefa e aumentar o comportamento de relacionamento* (Jesuíno, 2005, p. 133).

Hersey e Blanchard (*in* House & Aditya, 1997) conceptualizaram quatro estilos de liderança, cada um dos quais apropriado a determinados tipos de situações definidos pelo nível de maturidade dos subordinados, a saber:

- *Determinar (telling)* (caracterizado por orientação elevada à tarefa e baixo relacionamento);
- *Persuadir (selling)* (caracterizado por orientação elevada à tarefa e elevado relacionamento);

- *Participar (participating)* (caracterizado por orientação baixa à tarefa e relacionamento elevado);
- *Delegar (delegating)* (caracterizado por orientação baixa à tarefa e baixo relacionamento).

Hersey e Blanchard (*in House & Aditya, 1997*) concebem a sua teoria numa perspectiva de ciclo de vida, evidenciando um paralelismo entre a relação líder-liderado e pais-filhos, em que os progenitores, gradualmente, à medida que os filhos evidenciam maior maturidade, abdicam de uma posição de maior controlo.

- iv. Teoria dos Processos de Tomada de Decisão** de Vroom e Yetton (1973, *in House & Aditya, 1997*) – em traços gerais, esta abordagem procura compreender os processos de tomada de decisão do líder, bem como o seu impacto no funcionamento do grupo perante diferentes contextos.

O modelo define cinco estilos de liderança (Jesuíno, 2005):

- *Autocrático I (A1)* – o líder pensa e toma as decisões por si, atendendo à informação disponível no momento;
- *Autocrático II (AII)* – o líder recolhe a informação dos subordinados e decide por si, não havendo espaço para os subordinados avaliarem soluções alternativas;
- *Consultivo I (CI)* – O líder discute os problemas, individualmente, com alguns subordinados de maior confiança, recolhendo ideias e sugestões. Por fim, decide por si.
- *Consultivo II (CII)* O líder discute os problemas, em grupo, com os subordinados, recolhendo as ideias e sugestões que emergiram colectivamente. A tomada de decisão pode ou não reflectir o resultado do *brainstorming* com os subordinados.
- *Grupo (GII)* – O líder discute os problemas tendo em consideração os subordinados. Em grupo são formuladas e avaliadas as alternativas possíveis, procurando uma solução de consentimento das partes. A tomada de decisão do líder inclui a participação do grupo.

Observa-se assim um *continuum* ao nível do estilo de liderança, ou seja de uma menor consideração de opinião do grupo para um crescendo no seu envolvimento nas tomadas de decisão.

Em sùmula, as abordagens dos Traços, Comportamental e Situacional encerram em si bases que têm suscitado interesse nos investigadores actuais, os quais continuam a considerar que o estudo da liderança não se esgotou.

A abordagem dos Traços perspectiva uma noção universalista da liderança (traços de personalidade que ditam uma liderança eficaz), independentemente do contexto

em que esta se desenvolve. Não obstante, *a consideração dos traços de personalidade enquanto componentes fundamentais para entendermos a liderança, continua a encontrar eco em estudos mais recentes* (Gomes, 2005).

Reconhece-se, assim, a importância das características de personalidade de um indivíduo (embora estas, por si só, não expliquem o comportamento e a eficácia dos líderes) e a continuidade de estudos nesta linha. Contudo, a perspectiva fatalista das primeiras abordagens de traços, que evidenciava que os indivíduos que apresentavam determinadas características assumiriam necessariamente posições de liderança e que seriam líderes *ad eternum*, passou a ser encarada como obsoleta e sem fundamento.

As teorias tradicionais da liderança ignoravam o papel do contexto e as condições situacionais. A assumpção era a de que uma boa liderança transcenderia o contexto (Muffet-Willett & Kruse, 2008).

Por seu turno, a abordagem Comportamental procura explicar o fenómeno da liderança em termos daquilo que o *líder faz* em detrimento daquilo que o *líder é*. Contudo, a abordagem comportamental encontra-se centrada igualmente num paradigma universal (transição da identificação de traços universais para a identificação de comportamentos universais).

Por último, a abordagem Contingencial retira o seu enfoque de uma visão universal. Redirecciona e enquadra a liderança para o contexto e particularidades em que esta se evidencia.

Posto isto, embora as investigações sobre os traços de personalidade, bem como as abordagens comportamentais e situacionais se revistam de enorme importância para a compreensão da liderança, este fenómeno não se esgota em aspectos isolados e reducionistas. Considera-se assim necessário enquadrar a liderança eficaz numa perspectiva mais holística, na medida em que a liderança deve ser encarada como um processo complexo que encerra múltiplas variáveis explicativas.

>> 3. *A abordagem da liderança Transaccional e da liderança Transformacional*

O início da década de 80 foi pautado por um certo pessimismo no que concerne ao estudo da liderança, na medida em que as inúmeras teorias explicativas em torno da eficácia dos líderes e das estratégias subjacentes pareciam não encontrar um denominador comum nem consenso na comunidade científica (Gomes, 2005).

Numa óptica de travar o desânimo sentido na comunidade científica e numa tentativa de integração dos pressupostos e princípios de diversos autores clássicos, emerge a

teoria da liderança carismática de House (1977, *in* Gomes, 2005) e a teoria da liderança transformacional de Burns (1978, *in* Gomes, 2005) e Bass (1985, *in* Gomes, 2005), bem como outras mais recentes que se seguiram.

Deste modo, nas últimas décadas, a literatura sobre a liderança, tem focado e discutido a existência de dois binómios: liderança transformacional e liderança transaccional (Popper, Mayselless & Castelnovo, 2000).

Contrastando com as teorias tradicionais, que descreviam o comportamento do líder em termos de troca relacional líder/liderados e de comportamentos de reforço e recompensa, as teorias mais recentes da liderança enfatizam o comportamento simbólico do líder, as mensagens inspiradoras e visionárias, a comunicação não verbal, o apelo a valores ideológicos, a estimulação intelectual dos seguidores por parte dos líderes (Shamir, House & Arthur, 1993).

Em 1977, House (*in* Gomes, 2005) *apresentou não só os comportamentos associados à liderança carismática mas também alguns traços de personalidade e variáveis situacionais que explicam o surgimento de indivíduos carismáticos* (p. 57).

Neste seguimento, Burns (1978, *in* Bass, 2000) introduziu a génese dos conceitos de liderança transaccional e transformacional há cerca de 30 anos. Desde então, foram desenvolvidos vários estudos que têm permitido suportar teoricamente a distinção destes dois conceitos (Bass, 2000).

A teoria de Bass sobre a liderança transformacional deriva assim da classificação qualitativa da liderança transaccional e transformacional de Burns, a qual incidiu sobre líderes políticos (Howell & Avolio, 1993).

Nos anos 80, Bass (1985, *in* Popper *et al.*, 2000) estudou a Liderança Transformacional, através do Questionário *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ).

Referindo-se à liderança transformacional, Bass (1985 *in* Berson, Shamir, Avolio & Popper, 2001) sugere: *Transformational leaders work with their followers to make them more aware of the contribution of their tasks to the overall group's efforts. Such leaders work to make each follower feel as a stakeholder in the vision* (p. 56).

Segundo Bass (1999),

Transformational leadership refers to the leader moving the follower beyond immediate self interests through idealized influence (charisma), inspiration, intellectual stimulation, or individualized consideration. It elevates the follower's level of maturity and ideals as well as concerns for achievement, self-actualization, and the well-being of others, the organization, and society (p. 11).

Bass (1985 *in* Bono & Judge, 2004) identificou quatro dimensões da liderança transformacional, a saber:

- **Influência idealizada** - refere-se aos líderes que apresentam padrões elevados de conduta ética e moral, sendo o indivíduo identificado como

um modelo a seguir, existindo um grande respeito, confiança e admiração em relação a essa personagem. O líder gera assim, um sentimento de lealdade entre os seus seguidores.

- **Motivação Inspiradora** – refere-se aos líderes com forte visão para o futuro, baseando-se em valores, símbolos e ideais. O comportamento do líder que se insere nesta dimensão inclui: inspirar, estimular o entusiasmo e a confiança dos seguidores através de acções simbólicas e linguagem persuasiva.
- **Estimulação Intelectual** – refere-se aos líderes que desafiam as normas organizacionais, promovem o pensamento divergente e encorajam os seguidores a desenvolverem estratégias inovadoras.
- **Consideração Individualizada** – refere-se aos comportamentos do líder que visam o reconhecimento das necessidades de realização do indivíduo. O líder procurará promover o crescimento e desenvolvimento dos seguidores, aceitando as suas diferenças individuais.

Bass (1998 *in* Bono & Judge, 2004) realça que as dimensões *Influência Idealizada* e *Motivação Inspiradora* se encontram fortemente correlacionadas formando o constructo Carisma quando combinadas.

A dimensão carisma tem surgido na literatura associada à liderança transformacional, embora nem sempre exista consenso em relação a esta associação.

Na teoria desenvolvida por Bass (1985 *in* Gomes, 2005), o autor defende que a dimensão carisma pode ser incluída na liderança transformacional.

Contudo, outras propostas teóricas avançam que *o carisma aparece a sustentar, por si só, a explicação do funcionamento de determinados líderes que apresentam resultados excepcionais nas actividades que exercem, construindo-se os modelos de forma praticamente exclusiva a partir dessa faceta* (Gomes, 2005, p.78).

Há ainda outras teorias que defendem que ambas as dimensões são sinónimos e que permitem identificar um tipo de liderança específico (Gomes, 2005).

Não obstante as posições tomadas pelos diferentes autores, o certo é que a literatura tem tornado evidente o papel central da dimensão carismática do líder.

Segundo Shamit *et al.* (1993), os líderes carismáticos envolvem-se em processos de comunicação que se encontram alinhados com a estrutura e que impelem os liderados à acção.

Os mesmos autores acrescentam que os líderes carismáticos se retratam segundo os seguintes critérios:

Interpret the present and past. They link present behaviors to past events by citing historical examples. They articulate an ideology clearly, often using labels and slogans. They provide a vivid image of the future. (...) they amplify certain values

and identities and suggest linkages between expected behaviors, amplified values and identities, and their vision of the future (p. 585).

Salienta-se assim uma noção de continuidade entre o passado e o futuro, despertando uma visão com significado que promove o comportamento dos liderados.

Os investigadores têm procurado distinguir entre o lado positivo e negativo da dimensão *carisma* na liderança. Towler (2005) apresenta a seguinte distinção:

Socialized charismatic leader's articulate goals that serve collective interest and appeal to a better future for their followers, govern in an egalitarian manner, and recognize follower's needs in order to help them develop in their own right. In contrast, personalized leaders' articulate goals that are ethnocentric and originate from the leader's self-interest, manage in totalitarian self-manner and recognize follower's needs as a means of achieving the leader goals and discourage questioning of the leader's decisions (p. 15).

Uma outra forma de distinguir os *socialized leaders* dos *personalized leaders* foi proposta por Howell e Avolio (1992), ao identificarem os *Líderes Ético-Carismáticos* e os *Líderes Carismáticos Não Éticos*:

Many charismatic leaders incorporate their followers' hopes, dreams, and aspirations in their vision. These leaders develop creative, critical thinking in their followers, provide opportunities for them to develop, welcome positive and negative feedback, recognize the contributions of others, share information with followers, and have moral standards that emphasize collective interests of the group, organization, or society. We call these leaders "ethical charismatics". Other charismatic leaders are interested in pursuing their own personal vision. These charismatic leaders control and manipulate their followers, promote what is best for themselves rather than their organizations, and have moral standard that promote self-interests. We call these leaders unethical charismatics (p. 44).

Desta forma, os *socialized leaders* (ou os líderes ético-carismáticos) utilizam o seu poder para servir os outros, procuram alinhar a sua visão com as necessidades e aspirações dos seguidores, potenciam o desenvolvimento dos seguidores (fomentando níveis elevados de motivação) promovem ainda a comunicação bidireccional e regem-se por padrões morais internos (Howell & Avolio, 1992; Popper, 2002).

Por outro lado, os *personalized leaders* (ou os líderes carismáticos não-éticos) utilizam o poder em proveito pessoal, promovendo a sua própria visão, revelam insensibilidade e pouca responsividade em relação às necessidades e motivações dos liderados, mantêm a comunicação unidireccional e recorrem a padrões morais externos que atendam aos seus próprios interesses (Howell & Avolio, 1992; Popper, 2002).

No fundo, as teorias que se focam numa perspectiva carismática da liderança, reforçam o impacto emocional que os líderes, através das suas tendências comportamentais, evocam nos liderados.

Parece assim consensual na literatura que os líderes transformacionais têm a capacidade de mudar o comportamento e perspectiva dos seus seguidores, bem como a capacidade de motivá-los em prol de objectivos e visão comum. Os líderes transformacionais atraem os seus seguidores através da criação de um ambiente de confiança e institucionalização de soluções a longo-prazo (Boga & Ensari, 2009).

No que concerne à Liderança Transaccional, Bass (1985 *in* Bono & Judge, 2004) identifica a existência das seguintes dimensões:

- **Reforço contingente** – referindo-se ao comportamento de liderança focado na troca de recursos. Neste sentido, o líder providencia recursos tangíveis e intangíveis em troca do esforço e performance dos indivíduos. Trata-se de uma relação baseada na atribuição de prémios/recompensas se forem cumpridos os objectivos inicialmente definidos.
- **Intervenção em crise** (do original *Management by exception-active*) – refere-se à monitorização da performance, implicando, por parte do líder, correcção da acção sempre que se justifique:

As acções de correcção ocorrem através de uma atitude de procura e antecipação dos desvios, enganos ou erros dos subordinados na execução das tarefas (intervenção em crise - activa) ou então podem dizer respeito a uma postura mais reservada do responsável, que só toma medidas de resolução dos problemas quando estes efectivamente ocorrem (intervenção em crise - passiva) (Gomes, 2005, p. 73).

Nesta óptica, o líder intervém apenas quando a performance dos liderados fica aquém do esperado ou quando surgem problemas sérios.

A liderança transaccional trata-se assim de um processo através do qual o líder recompensa os seus subordinados de modo a que estes cumpram com as instruções vigentes. Trata-se de uma predisposição para premiar o comportamento e desempenho desejado através da recompensa imediata.

Tipicamente, os líderes transaccionais operam dentro de uma cultura organizacional vigorante, são orientados para a eficiência, evitam o risco e clarificam de forma proficiente as expectativas, reconhecendo quando os objectivos são realizados (Bass, 1985, *in* Boga & Ensari, 2009).

Por último, Bass (1985 *in* Bono & Judge, 2004) inclui na liderança transaccional a dimensão *laissez-fair*, identificando-a com a ausência ou o evitar do assumir das responsabilidades no exercício da liderança. Trata-se de uma dimensão relativa à negação da liderança.

Em síntese, os líderes transaccionais focam-se na manutenção ou realização da performance efectiva, enquanto se espera que os líderes transformacionais perspectivem o futuro, motivando e inspirando os seus seguidores.

Os líderes transformacionais parecem apresentar características que melhor se coadunam com processos de mudança, de incerteza e de crise, momentos em

que é necessário haver um elemento agregador e visionário, enquanto a liderança Transformacional parece ter mais sucesso em ambientes de maior estabilidade, de certeza e, simultaneamente, mais controláveis.

>> 4. O modelo de Kouzes e Posner

Kouzes e Posner (2007) desenvolveram um modelo de liderança baseado na evidência, no qual consideram cinco práticas (modelar o caminho, inspirar uma visão partilhada, desafiar o processo, capacitar os outros para agir e encorajar o coração) e dez compromissos como sendo a base de uma liderança de sucesso (ver Quadro 2).

PRÁTICA	COMPROMISSO
Modelar o Caminho (<i>Model the Way</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estabelecer valores e assumir pensamentos conjuntos. 2. Dar o exemplo ao desempenhar acções com valores partilhados.
Inspirar uma Visão Partilhada (<i>Inspire a Shared Vision</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 3. Projectar o futuro através da imaginação de novas possibilidades. 4. Incluir outros numa visão comum através do apelo a aspirações conjuntas.
Desafiar o Processo (<i>Challenge the Process</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 5. Procurar novas oportunidades de melhoria e ter uma visão ampla de como ter caminhos inovadores. 6. Assumir riscos através da constante criação de pequenas conquistas, e aprender com a experiência anterior.
Capacitar os Outros para Agir (<i>Enable Others to Act</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 7. Promover a colaboração através da construção de confiança e tornar as relações mais simples de gerir. 8. Fortalecer os outros ao promover a auto-determinação e desenvolver a competência.
Encorajar o Coração (<i>Encourage the Heart</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 9. Valorizar contributos, ao mostrar reconhecimento pela excelência individual. 10. Celebrar os valores e vitórias, ao criar um espírito comunitário.

Quadro 2

Práticas e Compromissos da Liderança, (Adaptado de Kouzes & Posner, 2007).

Subjacente à investigação dos autores referidos, encontra-se o pressuposto de que a liderança não trata de estudar apenas a personalidade dos líderes, mas sim a forma como colocam activamente em prática o exercício da liderança.

Modelar o caminho significa que os líderes promovem padrões de excelência através do exemplo, de modo a que os seguidores percebam qual o caminho a percorrer: *exemplary leaders know that if they want to gain commitment and achieve the highest standards, they must be models for the behavior they expect of others* (Kouzes & Posner, 2007, p. 15).

No entanto, para que os líderes obtenham resultados através do exemplo, terão igualmente de ser claros na definição dos valores e dos princípios a seguir.

Os líderes *inspiram uma visão partilhada* na medida em que acreditam apaixonadamente que podem marcar a diferença. Dão assim, vida à visão da organização, fazendo com que os liderados vejam as possibilidades estimulantes que o futuro reserva.

A propósito da inspiração e da partilha de visão que os líderes possuem, Kouzes e Posner (2007) descrevem:

Leaders have a desire to make something happen, to change the way things are, to create something that no one else has ever created before. They see pictures in their mind's eye of what the results will look like even before they've started their project, much as an architect draws a blueprint or an engineer builds a model. Their clear image of the future pulls them forward (p. 15)

Porém, de modo a que a visão do líder produza um movimento organizacional ou um significado de mudança, os líderes terão de inspirar os outros, de modo a que estes se sintam parte integrante de uma visão partilhada.

Na prática, os líderes deverão compreender as necessidades e interesses dos liderados e enquadrá-los num propósito e linguagem comum:

To enlist people in a vision, leaders must know their constituents and speak their language. People must believe that leaders understand their needs and have their interests at heart. Leaders breathe life into the hopes and dreams of others and enable them to see the exciting possibilities that the future holds. Leaders forge a unity of purpose by showing constituents how the dream is for the common good. Leaders ignite the flame of passion in others by expressing enthusiasm for the compelling vision of their group (Kouzes & Posner, 2007, p. 15).

Os líderes *Desafiam o Processo*, na medida em que procuram oportunidades para mudar o *status quo*. Os líderes pretendem encontrar oportunidades inovadoras, com o intuito de melhorar continuamente. Os líderes experimentam e assumem riscos, aceitando as vitórias e aprendendo com os fracassos.

De acordo com o pressuposto de Kouzes e Posner (2007), os líderes são pioneiros, são indivíduos que estão dispostas a arriscar o desconhecido:

Leaders know well that innovation and change all involve experimentation, risk, and failure. They proceed anyway. One way of dealing with the potential risks and failures of experimentation is to approach change through incremental steps and small wins. Little victories, when piled on top of each other, build confidence that even the biggest challenges can be met. In so doing, they strengthen commitment to the long-term future. Yet not everyone is equally comfortable with risk and uncertainty. Leaders also pay attention to the capacity of their constituents to take control of challenging situations and become fully committed to change (p.17).

Ao desafiarem o processo, os líderes estão constantemente a aprender tanto com as suas vitórias como com os seus fracassos.

Ao *Capacitar os Outros para Agir*, através do incentivo e do envolvimento dos seguidores, os líderes fomentam uma atmosfera de confiança, com o intuito dos seguidores se sentirem capazes de concretizarem os seus objectivos.

Segundo Kouzes e Posner (2007),

They engage all those who must make the project work - and in some way, all who must live with the results.

They know that those who are expected to produce the results must feel a sense of personal power and ownership. Leaders understand that the command-and-control techniques of the Industrial Revolution no longer apply. Instead, leaders work to make people feel strong, capable, and committed. Leaders enable others to act not by hoarding the power they have but by giving it away.

Exemplary leaders strengthen everyone's capacity to deliver on the promises they make (p.18).

De modo a que haja uma performance extraordinária, os líderes procuram *Encorajar o Coração* dos seus seguidores. Os autores consideram que: *leaders stir the fire of passion in others by expressing enthusiasm for the compelling vision of their group. Leaders communicate their passion through vivid language and an expressive style* (p.18).

Para além disso, os autores identificaram que os líderes de sucesso reconhecem activamente a excelência organizacional. Kouzes e Posner (2007) ilustram:

The climb to the top is arduous and long. People become exhausted, frustrated, and disenchanted. They're often tempted to give up. Leaders encourage the heart of their constituents to carry on. Genuine acts of caring uplift the spirits and draw people forward. Encouragement can come from dramatic gestures or simple actions (p. 18).

Os mesmos autores consideram que: (...) *It's part of the leader's job to show appreciation for people's contributions and to create a culture of celebration* (p.19), na medida em que, quando realizado com autenticidade, promove e constrói um sentido de identidade colectiva e um espírito de comunidade no grupo.

>> 5. A dimensão afectiva da liderança: Inteligência Emocional

Em todas as organizações, os líderes fazem face a um elevado conjunto de desafios psicológicos em relação aos quais podem estar mais ou menos cientes.

Todavia, a maioria das primeiras tentativas para definir o conceito de liderança enfatizava os processos cognitivos e racionais do líder, evidenciando uma visão cartesiana e mecanicista do comportamento.

Assim, até meados dos anos 80, a única inteligência considerada válida era aquela que poderia ser medida a partir do *quociente de inteligência*, ou seja, valorizavam-se as propriedades cognitivas puras (como a memória e os processos de resolução de problemas), descurando, deste modo, o papel da relação e das emoções. A premissa até então era a de que a tomada de decisões só seria lúcida caso se arredassem as emoções do processo cognitivo e da razão.

Contudo, actualmente, *os parâmetros do mercado estão a mudar. Estamos a ser avaliados por novos critérios. Já não importa apenas o quanto somos inteligentes, mas também a forma como lidamos connosco e com os outros* (Bilhim, 2004 *in* Lourenço & Ilharco, 2007). Começa então a emergir um consenso, nos meios académicos e empíricos, de que a inteligência é uma dimensão em que se deve ter em consideração tanto os aspectos cognitivos como os emocionais (Singh, s.d).

Neste seguimento, Schmit (1997, *in* Ferres & Connel, 2004) refere que os líderes emocionalmente inteligentes são capazes de ler e interpretar comportamentos e emoções que não são manifestamente explícitos.

As emoções podem ser definidas *como experiências subjectivas que compreendem diversos elementos: afectivo, fisiológico, cognitivo e comportamental* (Cunha *et al.*, 2006). As emoções são, então, respostas organizadas a acontecimentos externos ou internos.

De facto, as investigações no âmbito das neurociências contribuíram para uma mudança de paradigma, na medida em que se concluiu que:

- As emoções apresentam um cariz fundamental nos processos de tomada de decisão (Damásio, 1995, *in* Ceitil, 2006);
- Existem circuitos cerebrais para a aprendizagem de comportamentos baseados nas emoções (Ledoux, 1996, *in* Ceitil, 2006);
- A aprendizagem emocional pode aumentar a capacidade de aprendizagem (Edelman, 1987, *in* Ceitil, 2006).

Abraham (2000, *in* Ferres & Connel, 2004) defende que os líderes que se manifestam emocionalmente inteligentes, são capazes de utilizar e gerir as suas emoções, podendo ser considerados agentes mais eficientes nos processos de

mudança efectivos, quando comparados com os líderes que não possuem essa característica.

Nos anos 90, Salovey e Mayer (1997, *in* Mayer, Salovey & Caruso, 2004) introduziram formalmente o conceito de Inteligência Emocional, considerando-o como uma vertente da Inteligência Social.

Descrevem a Inteligência Emocional como sendo:

The capacity to reason about emotions, and of emotions to enhance thinking. It includes the abilities to accurately perceive emotions, to access and generate emotions so as to assist thought, to understand emotions and emotional knowledge, and to reflectively regulate emotions so as to promote emotional and intellectual growth (Mayer & Salovey, 1997 *in* Mayer *et al.*, 2004, p. 197).

Goleman (1998) categoriza a Inteligência Emocional em 25 competências agrupadas em 5 factores:

- **Auto-conhecimento** - sendo a capacidade de reconhecer e compreender profundamente o seu próprio estado de espírito, emoções, forças, fraquezas, necessidades e desejos, assim como o efeito que estes factores afectam o outro. Inclui: auto-conhecimento emocional; auto-avaliação rigorosa; auto-confiança (Rego, Sousa, Cunha, Correia & Saur-Amaral, 2007).
- **Auto-regulação** - caracteriza-se pela capacidade de controlar ou redireccionar os impulsos e o humor disruptivos. Inclui: auto-controlo; honestidade, consciência moral; adaptabilidade e inovação (Rego *et al.*, 2007).
- **Motivação** - salienta-se através da paixão pelo trabalho para além do status ou razões monetárias. Trata-se de uma propensão de prosseguir os objectivos com energia e persistência. Inclui: capacidade de realização; comprometimento; iniciativa e optimismo (Rego *et al.*, 2007).
- **Empatia** – refere-se à capacidade de compreender os aspectos emocionais dos outros. Inclui: compreensão dos outros; desenvolvimento dos outros; orientação ao outro, consciência social, potenciamento da diversidade (Rego *et al.*, 2007).
- **Competências Sociais** – capacidade em gerir as relações e construir redes sociais. Inclui: influência; comunicação, gestão de conflitos; liderança; catalisação da mudança; construtor de vínculos; cooperação e gestão de equipa (Rego *et al.*, 2007).

Enfatiza-se assim que as investigações sobre a Inteligência Emocional têm vindo a sugerir que os indivíduos que apresentam elevados níveis de Inteligência Emocional são mais capazes de perceber as emoções, de as integrar cognitivamente, de as compreender e de as gerir (Brown & Moshavi, 2005).

Estudos levados a cabo por Sosik e Mergerian (1999, *in* Brown & Moshavi, 2005) têm sugerido que: *emotionally intelligent people feel more secure in their ability to control and influence life events and, as a result, provide individual focus on others as well as intellectually stimulate and motivate followers* (p. 868).

Reconhece-se, assim, a interdependência da emoção e da razão e a importância de compreender os processos ditos mais racionais se tivermos em conta o ser humano de uma forma holística e integrada.

De acordo com George, Sims, McLean e Mayer (2007), os líderes autênticos são aqueles que demonstram paixão pelo seu propósito, praticam os seus valores de forma consistente e lideram com o seu coração (componente emocional) assim como com a sua razão (componente intelectual). Para além disso, estabelecem relações significativas de longo-termo e revelam auto-disciplina para a obtenção dos resultados pretendidos.

>> 6. Características da liderança: na senda do Líder

O mito generalizado no senso-comum remete para a ideia de líder como sendo alguém que acumula capacidades intelectuais extraordinárias, capaz de encontrar soluções para situações e problemas complexos, poder imaginativo apropriado para uma visão do futuro que permita o entusiasmo e motivação dos liderados, competências interpessoais que permitam o comprometimento e motivação dos diferentes indivíduos, conhecimento operacional que conduza a estratégias e planos concretos (Ancona, Malone, Orlikowsky & Senge, 2007).

Contudo, não há líderes perfeitos e completos, sendo necessário desmistificar o mito do líder ideal. Obviamente que existem líderes imortais e perenes, embora sempre enquadrados na sua história, no seu tempo, contexto e nas suas próprias limitações.

Estudos empíricos levados a cabo por George (2003, *in* George *et al.*, 2007) a *Chief Executive Officers* (CEO) e outros líderes de empresas americanas, reforçaram e permitiram concluir que não existe um perfil ideal de líder, nem tão pouco características universais, traços, capacidades ou estilos de liderança que conduzam ao sucesso.

Não obstante, Amit, Lisak, Popper e Gal (2007) referem que o líder apresenta um papel significativo, quer seja de forma simbólica quer seja de forma comportamental, sendo o guardião e o impulsionador de uma determinada ideologia: *the ideology is often identified with or symbolized by the leader; he or she constitutes a source of authority and serves as a guide in interpreting or applying the value system of the ideology* (p. 141).

Neste seguimento, os líderes poderão ser entendidos como elementos de uma equação que encerra em si uma miríade de características e factores que se combinam entre si e que proporcionam o exercício da liderança.

De entre uma panóplia de factores, a literatura disponível permite considerar a existência de três tipos de capacidades que distinguem os líderes dos não líderes (Popper, Amit, Gal, Mishkal-Sinai & Lisak, 2004):

- **Auto-confiança** (expressa e medida através de três variáveis: locus de controlo interno, baixos níveis de ansiedade traço e auto-eficácia) – trata-se de um aspecto fundamental de modo a transmitir um sentimento de segurança na relação líder-liderados.
- **Orientação proactiva** (expressa através do optimismo) – devido à sua natureza e definição, a liderança envolve mudança no *status quo*. Compete ao líder saber encaminhar os liderados de uma situação conhecida para uma situação de mudança e de novos desafios.
- **Capacidade para a manutenção de relações pró-sociais** (expressas através de estilos de vinculação) – a literatura tem distinguido dois tipos de líderes “personalized” e “socialized”, estabelecendo assim a diferenciação em termos de padrões comportamentais e comunicacionais (Howell & Avolio, 1992).

A auto-confiança é evidenciada como uma das variáveis mais evidentes num líder. Associada a esta variável, encontra-se um baixo traço de ansiedade bem como elevada auto-eficácia. Popper *et al.* (2004) explanam: *the individuals with low trait anxiety will function more successfully in changing and stressful situations, such as many frequently be encountered by people in leadership roles* (p. 248).

No que concerne à auto-eficácia, os mesmos autores acrescentam: *people who believe in themselves and in their abilities to perform tasks successfully are better suited to leadership roles than those who do not believe in themselves* (p.249).

Assim, um estudo desenvolvido por Popper *et al.* (2004), em que se procura comparar líderes de não líderes, demonstra que os líderes se caracterizam por maiores níveis de *locus* de controlo interno, auto-eficácia, optimismo, estilos de vinculação seguros e baixos níveis de ansiedade quando comparados com os não líderes.

Handy (2007) considera que a liderança exige uma combinação inusitada de atributos, dos quais se destacam:

- **Acreditar em si mesmo**, pois só dessa forma, segundo o autor, é que o indivíduo tem confiança em si próprio para conduzir os outros a alcançarem resultados nunca conseguidos anteriormente. Contudo, este atributo deve ser combinado com uma *dúvida considerável, com a humildade para aceitar que por vezes podemos estar estagnados, que os outros também têm ideias, e que ouvir é tão importante como falar* (p.37).

- **Paixão pelo trabalho**, o que potencia a energia necessária que impulsiona a organização a servir de exemplo para os outros. Todavia, o líder terá de estar consciente que existem outros mundos, no qual o líder também se desenvolve: *Os grandes líderes encontram tempo para ler, para estarem com as pessoas que não pertencem ao seu círculo, para ir ao teatro ou para ver filmes, ou seja, para entrar noutros mundos* (p.37).
- **Amar as pessoas**, para que os liderados sintam que também pertencem à missão. Este atributo requer, por outro lado, a capacidade para a solidão, na medida em que *os grandes líderes têm de caminhar sós de vez em quando* (p.37).

De acordo com Kanji (Kanji & Moura-Sá, 2001), existem 5 factores críticos de sucesso para uma liderança de excelência, a saber:

- Existência de valores organizacionais fortes e partilhados (os quais fornecem a base para a identidade da organização, sendo reflectidos na sua missão, visão, estratégia e práticas de gestão).
- Desenvolvimento e comunicação de uma visão inspiradora;
- Definição de uma missão que defina o que a organização representa;
- Desenvolvimento de uma estratégia alinhada com a missão e a visão e capaz de criar vantagem competitiva sustentável face aos concorrentes;
- Estabelecimento de uma estrutura organizacional e mecanismos operacionais que facilitem a implementação da missão, visão e estratégia.

Assim, o Modelo de Excelência desenvolvido por Kanji valoriza uma liderança alinhada com uma definição sólida e clara da missão, visão e estratégia organizacional.

Kanji e Moura-Sá (2001) defendem, no entanto, que não é suficiente que os líderes sejam capazes de desenvolver uma visão realista e inspiradora, sendo igualmente necessário que os líderes sejam creíveis na comunicação e na implementação da mesma. Salientam: *Leaders can only be considered to be effective once they have shared their vision with all employees. Credible leaders are seen by their followers as people who can be followed and trusted* (p. 711).

Popper e Amit (2009) realçam uma das características mais consistentes aquando da descrição da capacidade de liderar: orientação no futuro. Esta variável tem demonstrado encontrar-se relacionada com uma característica de personalidade: o optimismo. Neste contexto, *optimism seems to be a salient predisposition in the prediction of one of the major components of leadership – envisaging a desired future, believing in it, and striving resolutely for its realizations* (Popper & Amit, 2009, p. 246).

A *iniciativa* parece ser uma outra variável presente na liderança, segundo a revisão da literatura realizada por Popper e Amit (2009). Associada a esta variável, encontra-se o *locus de controlo*, como sendo a característica de personalidade mais evidente. Destaca-se assim: *Individuals with an internal locus of control showed more self-confidence in their ability to influence their environment and tend to adopt more innovative and daring organizational strategies than those with an external locus of control* (p. 246).

A abertura à experiência revela-se como outra variável correlacionada positivamente com os comportamentos de liderança. Segundo Popper e Amit (2009), *openness to experience is also reported to be essential for leaders' development, especially development through experience, a track reported as a particularly central to the development of leaders* (p. 246).

Os estudos têm assim identificadas características comuns na liderança.

>>> 6. 1. *Motivação Intrínseca e Motivação Extrínseca*

A motivação é um conceito que tem sido amplamente estudado, existindo na literatura uma panóplia de modelos teóricos que procuram explicar e compreender a razão (ou razões) de determinados comportamentos humanos.

Vários são os autores referenciados na literatura como tendo desenvolvido teorias que permitem uma maior compreensão do fenómeno, entre eles: Maslow, com a Teoria da Hierarquização das Necessidades; McClelland, com a Teoria das Necessidades de Realização; McGregor, com a Teoria Y; Adam, com a Teoria da Equidade; Vroom, com a Teoria da Valência/Instrumentalidade/Expectância; Locke, com a Teoria *Goal-Setting*; Herzberg, com a Teoria Bifactorial, entre outros (Neves, 1998).

Não sendo o propósito deste capítulo, descrever exaustivamente cada teoria desenvolvida, a questão que impera é: *Existirão líderes sem motivação para o serem?*

A Teoria da Auto-Determinação (*Self-Determination Theory*), desenvolvida por Edward Deci e Richard Ryan nos anos 80 (Meyer & Gagné, 2008) parece fundamentar a questão colocada.

Na óptica de Ryan e Deci (2000), a Teoria da Auto-Determinação pode ser entendida do seguinte modo:

Is an approach to human motivation and personality that uses traditional empirical methods while employing an organismic metatheory that highlights the importance of humans' evolved inner resources for personality development and behavioral self-regulation. Thus, its arena is the investigation of people's inherent growth tendencies and innate psychological needs that are the basis for their self-motivation and personality integration, as well as for the conditions that foster those positive processes (p. 68).

Os autores identificaram, empiricamente, três necessidades: competência, pertença e autonomia, as quais parecem ser essenciais para facilitar o funcionamento óptimo da propensão natural para o crescimento e integração, bem como o desenvolvimento social e o bem-estar pessoal.

Tais necessidades são, segundo os autores, *inatas no ser humano e funcionam como uma importante fonte de energia do comportamento, sem que haja necessidade de recompensas contingentes ou controlo* (Neves, 1998, p. 41).

Para Deci (1975, *in* Neves, 1998), a necessidade de competência sugere conduzir os indivíduos a procurarem desafios conciliáveis com as suas capacidades.

Na verdade, subjacente à Teoria da Auto-Determinação encontra-se a proposição de que o ser humano tem a necessidade de se sentir autónomo e competente, sendo que os factores sócio-contextuais que promovem o sentimento de autonomia e de competência aumentam a motivação intrínseca (Gagné & Deci, 2005). Desta forma, a Teoria da Auto-Determinação *põe em evidência o significado de competência e o interesse pelo comportamento intrinsecamente motivado* (Neves, 1998, p.42).

Vários autores, entre os quais Porter e Lawler (1968, *in* Gagné & Deci, 2005), distinguiram a motivação intrínseca da motivação extrínseca:

Intrinsic motivation involves people doing an activity because they find it interesting and derive spontaneous satisfaction from the activity itself. Extrinsic motivation, in contrast, requires an instrumentality between the activity and some separable consequences such as tangible or verbal rewards, so satisfaction comes not from the activity itself but rather from the extrinsic consequences to which the activity leads (p. 331, Gagné & Deci, 2005).

A motivação interna, reflecte assim o potencial positivo da natureza humana, ou seja, trata-se da tendência espontânea e inerente para procurar desafios, para ampliar e exercitar a capacidade de explorar e de aprender (Ryan & Deci, 2000).

A motivação externa, por seu turno, encontra-se relacionada com uma recompensa que advém de um determinado comportamento ou actividade, a qual se encontra separada do *self* do indivíduo.

A Teoria da Auto-Determinação reconhece a motivação interna e externa, indo mais longe ao enquadrar a motivação num *continuum* (que oscila desde um pólo de amotivação e o seu extremo - motivação autónoma), o que a torna, desta forma, numa perspectiva mais diferenciadora.

Central a esta teoria, encontra-se a distinção entre motivação autónoma (*autonomous motivation*) e motivação controlada (*controlled motivation*). Gagné e Deci (2005) argumentam que:

Autonomy involves acting with a sense of volition and having the experience of choice (...). Autonomy means endorsing one's actions at the highest level of reflection. In contrast, being controlled involves acting with a sense of pressure, a sense of having to engage in the actions (p. 334).

Deste modo, no pólo extremo do *continuum*, encontra-se a amotivação, isto é, a falta de intenção para agir.

No outro pólo, encontra-se a Motivação, que percorre um contínuo entre a motivação extrínseca e a motivação intrínseca, envolvendo, assim, intencionalidade de acção.

De facto, Gagné e Deci (2005) reforçam:

Intrinsically motivated behavior, which is propelled by people's interest in the activity itself, is prototypically autonomous. However, an important aspect of SDT [Self-Determination Theory] is the proposition that extrinsic motivation can vary in the degree to which it is autonomous versus controlled. Activities that are not interesting require extrinsic motivation, so their initial enactment depends upon the perception of a contingency between the behavior and a desired consequence such as implicit approval or tangible rewards (p.334).

Salienta-se, assim, um dos conceitos-chave da Teoria da Auto-Determinação: a perspectiva de um espectro com diferentes variantes que caracterizam o grau de motivação dos indivíduos.

O quadro seguinte ilustra a noção de contínuo patente na Teoria da Auto-Determinação.

AMOTIVAÇÃO	MOTIVAÇÃO EXTRÍNSECA				MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA
	Regulação externa	Regulação introjectada	Regulação identificada	Regulação integrada	
Ausência de regulação intencional	Contigências de recompensa e punição	Autovalorização contingente na <i>performance</i> : envolvimento do ego	Importância entre objectivos, valores e regulações	Coerência entre objectivos, valores e regulações	Interesse e prazer da tarefa
Falta de motivação	Motivação controlada	Motivação moderadamente controlada	Motivação moderadamente autónoma	Motivação autónoma	Motivação inerente autónoma

Quadro 3

Continuum da Auto-Determinação, (in Gagné & Deci, 2005)

No que concerne à amotivação, ou seja, inércia para agir, Ryan e Deci (2000), esclarecem:

When amotivated, people either do not act at all or act without intent – they just go through the motions. Amotivation results from not valuing an activity, not feeling competent to do it, or not expecting it to yield a desired outcome (p. 72).

Assim, a amotivação é a falta total de auto-determinação para a acção.

Os comportamentos motivados extrinsecamente, por seu lado, subdividem-se em quatro categorias: regulação externa, regulação introjectada, regulação identificada e regulação integrada.

Percorre-se, assim, um contínuo que varia de um grau de motivação controlada para um grau de motivação mais autónoma.

Os comportamentos *regulados externamente* são realizados de modo a satisfazer as exigências exteriores: *individuals typically experience externally regulated behaviour as controlled or alienated, and their actions have an external perceived locus of causality* (Ryan & Deci, 2000, p. 72).

Trata-se de um padrão de motivação muito ligado à motivação controlada, sendo que os indivíduos agem com a intenção de obter um resultado desejado ou para evitar um indesejado.

Um segundo tipo de motivação externa é classificado como *regulação introjectada*. Refere-se a um tipo de motivação moderadamente controlada. Ryan e Deci (2000) explanam: *introjection involves taking in a regulation but not fully accepting it as one's own* (p.72).

Gagné e Deci (2005) completam: *Examples of introjected regulation include contingent self-esteem, which pressure people to behave in order to feel worthy, and ego involvement, which pressures people to behave in order to buttress their fragile egos* (p. 334). Trata-se assim de uma forma relativamente controlada de regulação, em que os comportamentos são inicializados com o objectivo de evitar culpabilidades ou ansiedades, ou ainda para aumentar questões relacionados com a valorização do ego.

Uma forma mais autónoma (ou auto-determinada) de motivação extrínseca é a *regulação identificada*. Na perspectiva de Ryan e Deci (2000), *identification reflects a conscious valuing of a behavioral goal or regulation, such that the action is accepted or owned as personally important* (p.72). Neste sentido, mesmo que a actividade não seja intrinsecamente interessante, os indivíduos sentem uma maior sensação de liberdade e desejo na acção, na medida em que a tarefa é mais congruente com os objectivos e identidade pessoal.

Por último, a forma de motivação extrínseca mais autónoma é representada pela *regulação integrada*.

Segundo Ryan e Deci (2000), *integration occurs when identified regulation are fully assimilated to the self, which means they have been evaluated and brought into congruence with one's other values and needs* (p. 73). Gagné e Deci (2005) acrescentam: *with integrated regulation, people have a full sense that the behavior is an integral part of who they are, that it emanates from their sense of self and is thus self-determined* (p.335).

Os comportamentos caracterizados como sendo regulados de forma integrada, partilham algumas qualidades identificadas na motivação intrínseca, embora

continuam a ser considerados extrínsecos, pois são realizados com o intuito de atingirem resultados específicos (importância instrumental da tarefa) e não realizados pelo prazer inerente da mesma.

Apesar da Teoria da Auto-Determinação representar a motivação num contínuo de estádios, os autores esclarecem que não pretendem, com isto, sugerir um contínuo de desenvolvimento pessoal:

As people internalized regulations and assimilate them to the self, they experience greater autonomy in action.
This process may occur in stages, over time, but we are not suggesting that it is a developmental continuum in the sense that people must progress through each stage of internalization with respect to a particular regulation (Ryan & Deci, 2000, pp. 73).

Assim, conclui-se que, em condições óptimas os indivíduos podem, a qualquer momento integrar completamente uma nova regulação, ou podem integrar uma regulação já existente, que apenas tinha sido parcialmente internalizada.

A motivação intrínseca (o culminar de uma motivação verdadeiramente auto-determinada e internalizada) posiciona-se no limite positivo do contínuo da motivação. Trata-se assim, de uma motivação aliada ao prazer inerente à realização de uma tarefa, percebida como regulada internamente.

A motivação intrínseca, é assim, um exemplo de motivação autónoma, na medida em que os indivíduos se envolvem nas actividades porque as consideram interessantes e retiram prazer da actividade em si.

Reitera-se assim a importância da necessidade de os indivíduos se sentirem competentes e autónomos de forma a manterem um estado de motivação intrínseca.

De facto, a internalização de um comportamento motivado intrinsecamente, encontra-se ainda intrincado com a necessidade de pertença.

Em sùmula,

SDT [Self-Determination Theory] postulates that when people experience satisfaction of the needs for relatedness and competence with respect to a behavior, they will tend to internalize its value and regulation, but the degree of satisfaction of the need for autonomy is what distinguishes whether identification or integration, rather than just introjections, will occur (Gagné & Deci, 2005, p.337).

Na verdade, as necessidades de competência, autonomia e de pertença são consideradas importantes para todos os indivíduos, sendo que a Teoria da Auto-Determinação não incide sobre as consequências da força dessas necessidades nos diferentes indivíduos, mas sim sobre as consequências, ou seja, da medida em que os indivíduos são capazes de satisfazer as necessidades em ambientes sociais (Gagné & Deci, 2005).

>>> 6. 2. Motivação para a liderança

Na literatura, nem sempre parece existir um consenso sobre a essência da motivação para a liderança.

Para Plato (1973, *in* Popper, 2002), os líderes deverão ser indivíduos puros que se encontram motivados pelos seus ideais.

Machiavelli (1985, *in* Popper, 2002), no entanto contraria a visão de Plato, defendendo que os líderes não são conduzidos pelos seus ideais, mas sim pela urgência em satisfazer os seus próprios interesses e o seu desejo egoísta de obtenção de benefícios pessoais.

Entre estes dois pólos, um mais ligado à visão romântica do líder que procura lutar pelos seus ideais, e um outro mais egocêntrico em que o líder procura apenas satisfazer o seu ego, encontramos o equilíbrio.

Independentemente das descrições representadas na literatura sobre o que caracteriza os líderes e a liderança, temos de considerar a realidade actual que o mundo atravessa.

A crise económica mundial, as rápidas mudanças dos contextos e a incerteza que pautará os mercados internacionais, mesmo após o fim da recessão, têm proporcionado novas formas de pensar a liderança.

Heifetz, Grashow e Linsky (2009) afirmam mesmo que a liderança é uma arte improvisadora e experimental, remetendo para a noção de constante adaptação à mudança a que os líderes actuais estão sujeitos. Alegam ainda que: *the art of leadership in today's world involves orchestrating the inevitable conflict, chaos, and confusion of change so that the disturbance is productive rather than destructive* (p.66).

A questão que se coloca é: "O que motiva verdadeiramente os indivíduos para serem líderes?"

Amit *et al.* (2007) citam três tipos de componentes que contribuem para a emergência da liderança: potencial, motivação e desenvolvimento.

Destacam assim que: *to become a leader one needs some psychological characteristics (potencial), motivation expressed by the wish to lead, and a personal development process* (p. 138).

Um estudo levado a cabo por estes autores, apresenta como principal assumpção que a motivação para liderar seria uma condição necessária para a emergência do comportamento de liderança: *an individual may possess leadership potencial and have a developmental background conducive to the emergence of leadership behaviour but no desire to achieve or hold a leadership position. In that case, the individual's leadership potencial will not be realized* (Amit *et al.*, 2007, p. 156).

De facto, os resultados obtidos no estudo desenvolvido por estes autores nas Forças Armadas Israelita permitiram concluir que o grupo dos indivíduos identificados como líderes apresentava níveis de motivação mais elevados do que o grupo dos não-líderes.

A literatura evidencia que até muito recentemente, os estudos sobre a motivação para a liderança se revestiam de um quadro conceptual teórico baseado, principalmente, em modelos de desenvolvimento psicodinâmicos, no qual o desejo de liderar era explicado como sendo um mecanismo de compensação psicológica (Amit *et al.*, 2007).

Não obstante, algumas teorias realçam o papel da motivação para a liderança, embora não se foquem propriamente no processo em si, mas sim no resultado (Shamir *et al.*, 1993).

Nesta óptica, Shamir *et al.* (1993) procuram explicar o processo através do qual o comportamento dos líderes carismáticos promove profundos efeitos transformacionais nos seus liderados:

Charismatic leaders achieve transformational effects through implicating the self-concept of followers. (...) such leaders increase the intrinsic value of efforts and goals by linking them to valued aspects of the follower's self-concept, thus harnessing the motivational forces of self-expression, self-consistency, self-esteem and self-worth (p. 584).

Chan e Drasgow (2001) propõem um modelo teórico para a compreensão das diferenças individuais no estudo do comportamento da liderança. Introduzem assim um novo constructo que permite perceber as diferenças individuais dos líderes: a Motivação para Liderar (*Motivation to Lead – MTL*).

A assumpção principal da teoria proposta por Chan e Drasgow (2001) é que as capacidades não-cognitivas, tais como a personalidade e os valores do indivíduo, estão relacionadas com o comportamento do líder através da motivação do indivíduo para liderar (ou não).

Chan e Drasgow (2001) definem o construto Motivação para Liderar do seguinte modo:

MTL may be defined as an individual-differences construct that affects a leader's or leader-to-be's decisions to assume leadership training, roles, and responsibilities and that affect his or her intensity to effort at leading and persistence as a leader (p. 482).

Os mesmos autores elucidam que:

No assumption is made that people are motivated to lead by birth. (...) is not a revival of the "Great man" approach to leadership. Nor is it assumed that people have unconscious needs for achievement, power, or affiliation that drive their MTL. Key to this approach are the assumption that one's leadership skills and leadership style are learned and that MTL can be changed (p. 482).

De acordo com o modelo de Chan (1999 *in* Amit *et al.*, 2007), a motivação para a liderança resulta de quatro factores: traços de personalidade, valores, sentimento de auto-eficácia relativo à liderança e experiências prévias de liderança. Neste enquadramento, uma vez que estes factores diferem de indivíduo para indivíduo (quer na intensidade, quer na essência), e uma vez que existem interações com o meio envolvente, pode-se esperar que ocorram diferentes combinações e, conseqüentemente, diferentes motivações para liderar.

Chan e Drasgow (2001) realçam que:

It is possible that some people just like to lead others (affective MTL), whereas others would lead for reasons such as a sense of duty or responsibility (social-normative MTL). It is also possible that other people may only lead if they are not calculative about the costs of leading relative to the benefits (noncalculative MTL) (p. 482).

De facto, Chan (1999 *in* Amit *et al.*, 2007) fundamenta a existência de três componentes que se encontram subjacente às diferenças individuais, no que concerne à MTL:

- **Motivação Afectiva para Liderar** (*Affective Motivation to Lead – AMTL*), em que o indivíduo é motivado a liderar através de um desejo intrínseco resultante da satisfação e prazer que obtém do acto de liderar os outros.
- **Motivação Sócio-normativa para Liderar** (*Social-normative Motivation to Lead – SNMTL*), em que o indivíduo se encontra motivado para liderar por meio de razões sócio-normativas, tais como o sentimento de pertença e comprometimento para com o grupo, ou em resposta a determinadas normas que são predominantes no seu contexto.
- **Motivação Não Calculativa para Liderar** (*Noncalculative Motivation to Lead – NCMTL*). Esta motivação é vista como um contínuo. Quanto mais a motivação for calculista, mais o indivíduo deseja aspirar à liderança, a fim de usufruir dos benefícios concretos relacionados com esse comportamento. Por seu turno, quanto menos calculista, maior será a probabilidade do indivíduo não considerar os custos e benefícios relacionados com o papel da liderança.

Chan (1999 *in* Amit *et al.*, 2007) focou-se no lado *não-calculativo*, pois na sua opinião o papel da liderança envolve um certo sacrifício, pelo que quanto menos calculativa for a motivação, maior será a probabilidade do indivíduo assumir o papel de líder.

Em suma, Chan e Drasgow (2001) sistematizam:

People who like to lead and who see themselves as having leadership qualities [Affective MTL] tend to be outgoing and sociable in nature (are extraverts), value competition and achievement (are vertical individualists), have more past leadership experiences than their peers, and are confident in their own leadership abilities (have high self efficacy). In contrast, individuals high in noncalculative MTL do not expect rewards or privileges for leading but agree to lead because of their agreeable disposition and because they value harmony in the group. (...) Individuals high in social-normative MTL are motivated by a sense of social duty

and obligation and are also accepting of social hierarchies but rejecting of social equality (p.495).

A Teoria da Motivação para Liderar traz assim novos contributos explicativos relativamente aos aspectos intrínsecos da motivação do líder para que este exerça as suas funções.

Capítulo II.

Teoria da Vinculação

A singularidade de uma relação de vinculação como que constitui uma condição necessária para se perceber e reconhecer a própria singularidade e identidade pessoal, na medida em que permite dar sentido ao conhecimento que vamos construindo sobre nós próprios e o mundo Soares (1996b, p. 36).

>> 1. Introdução ao conceito de vinculação

A partir da década de 90, assistimos ao interesse e proliferação de investigações que procuram perceber os processos através dos quais os indivíduos desenvolvem, mantêm e desfazem laços afectivos em relações de proximidade (Simpson, 1990). De facto, a Teoria da Vinculação tem vindo a ganhar interesse *por um número crescente de investigadores, como quadro conceptual de referência, ao estudar aspectos psicológicos diversos relativos à idade adulta* (Canavarro, Dias & Lima, 2006).

A assumpção básica da Teoria da Vinculação é a de que, devido à extrema imaturidade e fragilidade do ser humano à nascença, esta espécie só pode sobreviver se um adulto providenciar protecção e cuidado. Justifica-se assim que numa perspectiva biológica e de evolução da espécie, as crianças tenham desenvolvido mecanismos funcionais que permitam estimular comportamentos de proximidade com o prestador de cuidados.

Desencadeiam-se assim, sistemas comportamentais entre a criança e o(s) prestador(es) de cuidados, os quais se vão tornando complementares e fundamentais para a construção mental de um mundo seguro (ou não) para a criança.

Mediante esta interacção inicial, as crianças interiorizam o significado do comportamento dos outros, antecipando a sua previsibilidade. Tal como Fonagy, Gergely, Jurist e Target (2005) reforçam na sua explanação:

Their early experiences with other people enable them to build up and organize multiple sets of self-other representations. As they learn to understand other people's behavior better, they become able flexibly to activate the representation(s) from the multiple sets that are best suited to respond to particular interpersonal transactions (p.24).

A Teoria da Vinculação implica assim que as crenças e sentimentos sobre o eu, especialmente a nível social e de auto-estima global, são determinados em parte pela capacidade responsiva do ambiente de prestação de cuidados, face às necessidades individuais para reaver níveis de maior conforto e segurança (Hazan & Shaver, 1994a).

Parece assim existir uma auto-regulação que vai permitindo ao sujeito organizar-se em representações mentais de si e do mundo, as quais resultam em padrões e estilos de relação que permitem responder à multiplicidade de estímulos. É desta forma que o ser humano se organiza e dá sentido às experiências vividas.

A este respeito, Mahoney (1992 *in* Abreu, 2005) acrescenta: *os relacionamentos que envolvem fortes laços emocionais (positivos ou negativos) oferecem os contextos mais potenciais para o desenvolvimento psicológico, tanto funcional como disfuncional* (p. 15).

As diferenças individuais parecem assim ser explicadas pela manutenção de modelos mentais construídos a partir de experiências relacionais vividas. De facto, o esquema

interpessoal desenvolvido em contexto da relação de vinculação, especialmente aquela que ocorre nos primeiros anos de vida, pode ter um impacto profundo na forma como o sujeito percebe e responde ao seu ambiente social (Zhang & Hazan, 2002).

De seguida, iremos abordar a Teoria da Vinculação e estudos desenvolvidos posteriormente, com o intuito de consubstanciarmos e introduzirmos um modelo explicativo na regulação de afectos.

>> 2. *Conceptualizações iniciais da Teoria da Vinculação*

O conceito de vinculação encontra-se indubitavelmente associado a John Bowlby, sendo os seus pressupostos, de natureza mais teórica, empiricamente testados por Mary Ainsworth.

Ambos os autores centraram a sua atenção na génese desenvolvimental do sistema de vinculação, focando-se especialmente na vinculação que a criança estabelece com os seus prestadores de cuidados, sobretudo, à progenitora.

Bowlby formula a Teoria da Vinculação em 1958, postulando que a primeira relação que se estabelece entre o bebé e o prestador de cuidados é denominada de vinculação. Assim, de acordo com Bowlby (1969 in Berman & Sperling, 1994), a vinculação seria: *a homeostatic process that regulates infant proximity-seeking and contact-maintaining behaviours with one or few specific individuals who provide physical or psychological safety or security* (p.5).

Como tal, a vinculação caracteriza-se por uma relação privilegiada com uma figura particular que confere sentimentos de segurança e protecção através dos cuidados que a mesma proporciona.

Bowlby (1990) considera que o comportamento de vinculação apresenta bases inatas, podendo ser compreendido numa perspectiva biológica e evolucionista da espécie humana. Neste sentido, os bebés são dotados de sistemas comportamentais (sorrir, chorar, agarrar, sugar, seguir com o olhar) relativamente estáveis que têm como função primordial protegê-los do perigo. É através destes comportamentos de vinculação específicos que o bebé promove o estabelecimento da proximidade com uma figura adulta (prestador de cuidados) que se encontra numa posição mais favorável face a uma situação de perigo.

Ao longo do primeiro ano de vida, mediante as interacções com os prestadores de cuidados, a criança irá desenvolver a construção de estruturas cognitivas a que Bowlby denominou de modelos internos dinâmicos.

Neste sentido, a criança irá incorporar um conjunto de conhecimentos e expectativas sobre o modo como as figuras de vinculação respondem às suas necessidades de segurança e protecção.

O conceito de modelos internos dinâmicos pode ser assim definido como:

Representações mentais do self e dos outros que são activamente construídos pelo indivíduo e são constituídas por conhecimentos e expectativas relativas aos outros significativos, em termos da sua acessibilidade e responsividade, e ao self em termos do seu valor próprio e capacidade de afectar os outros. Estes modelos são construídos a partir das experiências de vinculação e da interpretação destas experiências, no sentido em que é no contexto das interacções repetidas com as figuras de vinculação que o indivíduo organiza essas experiências sob a forma de representações generalizadas sobre o self, sobre as figuras de vinculação e sobre as relações. Estes modelos vão-se desenvolvendo sob formas cada vez mais complexas e sofisticadas através da integração de novas informações e experiências e para a orientação dos comportamentos de vinculação (Soares, 2000, p. 400).

Levy, Shaver e Blatt (1998) acrescentam ainda:

The working models include expectations, beliefs, emotional appraisals, and rules for processing or excluding information. They can be partly conscious and partly unconscious and need not be completely consistent or coherent (p.407).

Na base da teoria de Bowlby, encontra-se o pressuposto que os diferentes modelos internos dinâmicos são formados como o resultado de diferentes tipos de interacção entre a criança e o prestador de cuidados (Popper, 2002).

Neste enquadramento, Bowlby (*in* Soares, 1996b) defende a existência de uma relação significativa entre as experiências de vinculação promovidas durante a infância e a capacidade da criança estabelecer ligações afectivas na adolescência e idade adulta:

A qualidade das experiências com a figura de vinculação é crítica no desenvolvimento de um sentimento de confiança e de segurança em si próprio e no outro. As crianças cujas figuras de vinculação são capazes de funcionar como uma base segura e actuar de forma sensível para com as suas necessidades de vinculação, são mais capazes de desenvolver uma organização segura, ou seja, de construírem uma imagem positiva de si próprias e dos outros e de se revelarem competentes na exploração do mundo (Soares, 1996b, p. 37).

Apesar de Bowlby (1990) considerar que o mundo interno que a criança concebeu a partir da qualidade dos cuidados prestados pela figura de vinculação não ser inflexível, o autor refere que os padrões de vinculação, uma vez estabelecidos, apresentam uma tendência para persistirem ao longo da vida. Esta estabilidade resulta de dois aspectos: 1) por um lado, a manifestação de comportamentos coerentes com os modelos internos tende a promover determinadas respostas por parte das figuras de vinculação, que alimentam a sua própria expressão; 2) por outro lado, a adopção de estratégias defensivas, com o intuito de manter o sentimento de segurança, não proporciona o contacto com experiências que poderiam conduzir à mudança do modelo representacional (Soares, 1996a).

Bowlby (1998, *in* Soares, 2000) reconheceu ainda que a comunicação emocional constitui os alicerces da construção dos modelos internos dinâmicos e, como tal, só através da comunicação (interna e externa) será possível desenvolver modos alternativos de pensar, agir e sentir a vinculação. Deste modo, apenas num contexto de uma relação emocional significativamente diferente se pode explorar novos cenários interpessoais e partir para a construção de novas significações promotoras de vínculos seguros.

Tendo por base os constructos teóricos desenvolvidos por John Bowlby, Ainsworth (1978, *in* Soares, 1996b; Canavarro, 1999; Sroufe & Fleeson, 1986) procedeu à elaboração de uma metodologia experimental designada por *Situação Estranha*, onde se procurava induzir níveis de stresse reduzido destinados a activar ou a intensificar o repertório de comportamentos vinculativos da criança. O objectivo central seria o de avaliar a qualidade da relação de vinculação estabelecida entre a criança e o prestador de cuidados.

A dinâmica entre a manutenção da proximidade e a obtenção de segurança que permite a exploração do meio circundante espelha-se na utilização da figura de vinculação como base segura. Deste modo, quando a criança se sente segura, o sistema de vinculação encontra-se activado num nível muito baixo, percebendo a mãe como uma base segura a partir da qual poderá explorar o meio circundante. Porém, aquando da exploração do meio, a criança poderá experienciar uma situação de perigo ou percebê-la como ameaçadora, o que promove a activação do comportamento de vinculação, sendo o objectivo prioritário da criança restabelecer contacto com a figura de vinculação (Soares, 1996a). De facto,

o sentimento de segurança está baseado em experiências repetidas, nas quais o medo ou a ansiedade foram aliviados de um modo adequado pelas intervenções de uma figura de vinculação, de tal modo que a criança foi capaz de retomar as suas explorações no meio. Isto significa que a figura de vinculação funcionou como uma base segura para a criança, na medida em que proporcionou o alívio do seu medo ou ansiedade, mas também a segurança necessária para lhe ser possível retomar a exploração do meio (Soares, 2000, p. 85).

Ainsworth (*in* Watters *et al.*, 1995) reconheceu a existência do fenómeno *base segura* como o primeiro indicador de uma relação de vinculação, facilitando o funcionamento e as competências fora da relação. Identifica assim, três padrões de vinculação, a saber:

- **Padrão A ou Inseguro-Evitante** – caracterizado pelo primado do comportamento exploratório sobre o comportamento de vinculação. Do ponto de vista materno, verifica-se que são mães que evidenciam respostas rejeitantes, insensíveis e que evidenciam desconforto aquando do contacto corporal com a criança. Neste sentido, o comportamento característico das crianças evitantes parece ser o resultado de um conflito proximidade-evitamento, advindo de uma acumulação de frustrações de comportamentos de proximidade e de procura de contacto. Desta forma, o evitamento para com a figura de vinculação poderá ser conceptualizado como uma estratégia de adaptação face à rejeição.

- **Padrão B ou Seguro** – caracterizado por um equilíbrio entre comportamentos de vinculação e de exploração. A figura de vinculação constitui uma base segura a partir da qual a criança é capaz de regressar à exploração do meio. Ainsworth (1978, *in* Soares, 1996b) reforça que as *mães dos bebés seguros eram aquelas que, desde os primeiros tempos, tinham sido mais atentas aos sinais emocionais dos filhos e tinham regularmente respondido de modo a reduzir a perturbação ou desconforto* (p. 39), promovendo o bem-estar da criança. Trata-se de prestadores de cuidados mais disponíveis emocionalmente, responsivos e sensíveis em relação aos sentimentos e necessidades da criança do que os prestadores de cuidados das crianças identificadas com padrões inseguros.
- **Padrão C ou Inseguro-Ambivalente** – caracterizado por um comportamento exploratório extremamente empobrecido, verificando-se uma hiper-vigilância da criança em relação à acessibilidade da figura de vinculação. Ainsworth (1978, *in* Soares, 1996b) concluiu que as progenitoras das crianças inseguras-ambivalentes são menos responsivas ao choro e menos sensíveis aos sinais de comunicação da criança. Contudo, não são mães tão rejeitantes como as identificadas no Padrão A. Mais ainda, as mães das crianças ambivalentes parecem encontrar-se centradas em si mesmas, sendo mais sensíveis às suas próprias necessidades e ansiedade do que às necessidades reais dos filhos, sendo por isso caracterizadas como algo intrusivas e inconsistentes.

Hazan e Shaver (1994a) esquematizam de forma sintética os padrões de vinculação e a activação do sistema de vinculação:

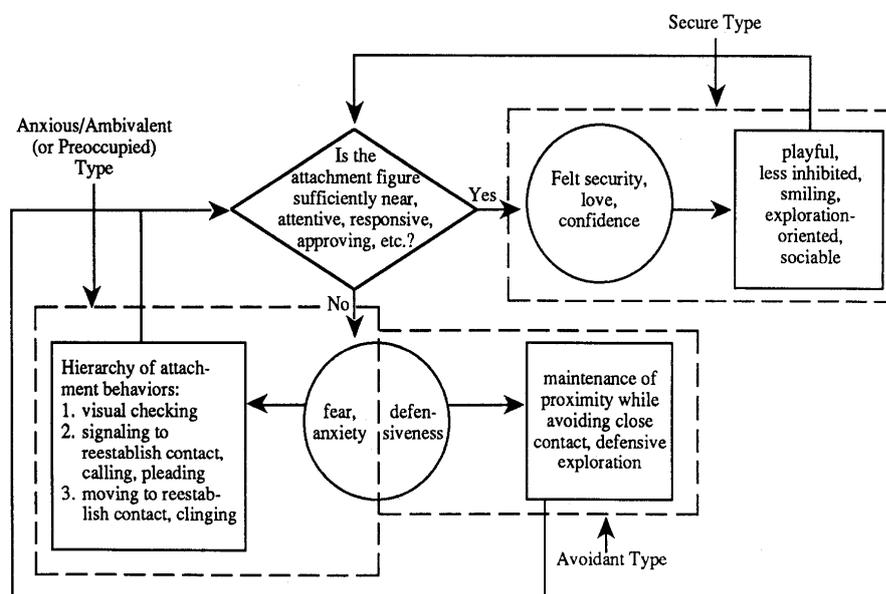


Figura 1
Padrões de vinculação e aspectos normativos do sistema de vinculação
(Hazan & Shaver, 1994a, p. 6)

Não obstante, tem sido referenciado na literatura, um quarto grupo denominado por Padrão D (Main & Solomon, *in* Soares, 2000) ou desorganizado/desorientado, caracterizado por padrões comportamentais contraditórios, movimentos e expressões de estupefacção, de imobilização ou de apreensão aquando da aproximação da figura de vinculação. *Parents of disorganized babies are more troubled, depressed, and abusive, perhaps because they are still troubled by their own unresolved attachment-related traumas and losses* (Belsky & Cassidy, 1994, *in* Levy *et al.*, 1998, p. 408).

Em sùmula, Simpson *et al.* (2003) evidenciam:

Children with rejecting or unpredictable caregivers have much less confidence that subsequent attachment figures will be available and supportive in times of need. During development, experiences with caregivers coalesce into internal working models of the self as worthy versus unworthy of support and of significant others as willing versus unwilling to provide support. Although these models can be modified by social experiences, they gradually solidify across development and exert an increasingly strong influence on social perceptions and behavior (p. 1173).

Compreende-se assim que, ao longo do tempo, a qualidade da resposta da figura de vinculação apresenta uma significação premonitória do comportamento da criança. Através de interações repetidas com o prestador de cuidados, a criança aprende e antecipa a resposta esperada, tendendo a ajustar o seu comportamento em consonância (Hazan & Shaver, 1994a).

>> 3. A vinculação no adulto

De acordo com Bowlby (*in* Hazan & Shaver, 1994b), as figuras parentais tendem a ser membros permanentes na hierarquia da vinculação, embora a sua posição naturalmente sofra alterações à medida que o indivíduo amadurece. Porém, a tendência natural na idade adulta é que passe a existir um laço emocional com um parceiro adulto, ascendendo assim ao topo da hierarquia e assumindo-se como figura primária de vinculação.

Bowlby (1980, *in* Canavarro, 1999) defendia que a vinculação durante a infância se distingue da estabelecida na idade adulta pelo facto da primeira se encontrar intimamente ligada a uma relação com a figura materna, sendo que os padrões de vinculação do adulto derivam dos modelos internos construídos com base nas experiências da infância.

Apesar de Bowlby reconhecer a importância da vinculação numa perspectiva de ciclo de vida, a sua investigação centrou-se praticamente na infância. É a partir dos anos 80-90, que um número significativo de investigadores começa a enriquecer o estudo

da vinculação, ao alargarem a sua pesquisa à população adolescente e adulta (Canavarro *et al.*, 2006).

Salientam-se, assim, os estudos levados a cabo por Main e colaboradores (*in* Bartholomew & Horowitz, 1991) sobre a dimensão representacional da vinculação, originando assim a construção da AAI (*Adult Attachment Interview*), o primeiro instrumento de avaliação da vinculação no adulto.

Posteriormente, os trabalhos desenvolvidos por Hazan e Shaver (1994a) *sobre a aplicação da classificação da vinculação de Ainsworth à organização emocional e comportamental dos adolescentes e jovens adultos* (Canavarro *et al.*, 2006, pp.156) permitiram um aprofundamento da conceptualização da vinculação depois da infância. Os autores recorreram ao quadro teórico e conceptual da vinculação na infância para a partir daí definirem uma metodologia de avaliação da relação de vinculação no adulto, inferida a partir de relações amorosas experienciadas.

Contudo, as limitações da medida de avaliação categorial da vinculação proposta por Hazan e Shaver (1994a) permitiram a Collins e Read (1990) desenvolver uma escala dimensional, na qual seria possível situar os indivíduos num contínuo.

Os autores construíram assim a *Adult Attachment Scale*, na qual podem ser identificadas três dimensões: *Close*, *Depend* e *Anxiety*, tratando-se de aspectos fundamentais que captam a natureza da vinculação no adulto a partir dos pressupostos da vinculação na infância. Collins e Read (1990) advogam:

The most central theme underlying the nature of the infant-caretaker relationship is the child's expectation that the caretaker will be available and emotionally responsive when needed. Both the Depend and Anxiety scales measured aspects of the expectations for adults. Another important component of the attachment organization is the desire for close contact with the attachment figure and the child's response to the contact. This component was measured by the Close scale (p. 650).

Os estudos levados a cabo por Collins e Read (1990) permitiram concluir que os indivíduos com estilo de vinculação seguro apresentam maiores níveis de auto-valorização, maior confiança em situações sociais e maior assertividade. Por seu turno, indivíduos com vinculação insegura tendem a apresentar uma visão negativa da natureza humana.

Destacam-se ainda os estudos desenvolvidos por Bartholomew e Horowitz (1991), dos quais identificam quatro estilos de vinculação no adulto ou os estudos de Berman e Sperling (1994), debruçando-se, igualmente no enquadramento da vinculação no adulto.

Berman e Sperling (1994) definem a vinculação no adulto como sendo:

The stable tendency of an individual to make substantial efforts to seek and maintain proximity to and contact with one or a few specific individuals who provide the subjective potential for physical and/or psychological safety and

security. This stable tendency is regulated by internal working models of attachment, which are cognitive-affective motivational schemata built from individual's experience in his or her interpersonal world (p.8).

Weiss (1982 *in* Canavarro *et al.*, 2006) considera que *as relações de vinculação na idade adulta são tipicamente estabelecidas entre pares, o sistema comportamental implicado não se destaca tanto de outros semelhantes, dada não estar em causa, na maioria das vezes, a sobrevivência* (p. 159).

Outros autores como Hinde e Stevenson-Hinde (1986, *in* Canavarro *et al.*, 2006) distinguem a vinculação do adulto em relação à vinculação na infância pelo facto de na primeira ser necessário a existência de acontecimentos indutores de stress mais fortes para que o sistema de vinculação seja activado. Isto porque a capacidade de representação mental é superior no adulto, o que permite uma maior interiorização da figura de vinculação bem como a capacidade de resolver as adversidades diárias de forma mais autónoma.

A diferença mais evidenciada na literatura entre a vinculação na infância e a vinculação no adulto diz respeito à natureza recíproca das relações de vinculação que ocorrem na idade adulta, enquanto na infância se trata de uma relação de complementaridade: *nas relações de vinculação entre adultos, prestam-se e recebem-se cuidados alternadamente, de acordo como contexto e necessidades de cada interveniente na relação* (Canavarro *et al.*, 2006, p. 160),

Na infância, a relação de complementaridade ocorre pelo facto da figura de vinculação providenciar prestação de cuidados, mas não os receber. Mais ainda, uma criança procura a segurança, mas normalmente não promove essa segurança (Hazan & Shaver, 1994a).

Por outro lado, a relação de reciprocidade da vinculação no adulto é observada através da alternância de prestação de cuidados, sendo cada elemento da triade prestador e receptor em simultâneo.

Além disso, a relação de vinculação move-se de um nível externo, de interações observáveis para um nível interno de representações e expectativas. Isto é: *whereas infants and young children may require physical contact with an attachment figure to feel completely secure, older children and adults are often able to derive comfort from the mere knowledge that their attachment figures can be contacted if needed* (Hazan & Shaver, 1994a, p. 8).

Aquilo que se encontra subjacente é o sentimento de segurança, pelo que os adultos dispõem de mais alternativas, do que as crianças, para o alcançar. Um outro aspecto diferenciador diz respeito à figura de vinculação em si. Na infância a figura de vinculação primária é usualmente o pai e/ou a mãe (podendo ser em alternativa um outro prestador de cuidados). Todavia, na fase adulta, a figura de vinculação é, geralmente, um par (que pode ser um parceiro ou não).

Considerando os pressupostos conceptuais e empíricos sobre a vinculação nos adultos, Hazan e Shaver (1987, in Popper *et al.*, 2000), verificam que os modelos internos formados no decorrer do processo de vinculação na infância apresentam ramificações de continuidade na personalidade do adulto, especialmente no que concerne às relações de proximidade com outros adultos.

De forma geral, os indivíduos com modelos internos seguros, tendem a ter maiores sentimentos de auto-estima e maior confiança a nível social. Tendem ainda a perceber os outros como dignos de confiança e de segurança, sentindo-se confortáveis com a intimidade e aproximação interpessoal. Comparados com os indivíduos que possuem modelos seguros, os sujeitos com modelos internos inseguros-ambivalentes expressam um forte desejo de aceitação social, embora duvidem do seu próprio valor e apresentem preocupação excessiva sobre serem abandonados. Por fim, os indivíduos que desenvolveram estruturas mentais inseguras-evitantes tendem a ver os outros como não sendo fidedignos e de confiança, expressando receio e/ou aversão a relações íntimas e sociais próximas (Zhang & Hazan, 2002).

Baseando-se na concepção de Bowlby sobre os modelos internos dinâmicos, Bartholomew conceptualizou quatro categorias de vinculação no adulto considerando duas dimensões: *o modelo de si* e *o modelo dos outros* (Bartholomew & Shaver, 1998; Canavarro, 1999; Perdereau & Atger, 2004). Cada uma destas dimensões pode apresentar duas vertentes: uma positiva e uma negativa, tal como é ilustrado no quadro 4.

		Modelo de Si	
		Positivo	Negativo
Modelo dos Outros	Positivo	Seguro (<i>Secure</i>)	Inquieto ou preocupado (<i>Preoccupied</i>)
	Negativo	Desapego ou Desligado (<i>Dismissing</i>)	Receoso (<i>Fearful</i>)

Quadro 4

Modelo das Quatro Categorias de Vinculação no Adulto de Bartholomew, (adaptado de Bartholomew & Shaver, 1998; Canavarro, 1999; Perdereau & Atger, 2004)

Um *modelo positivo do eu* corresponde a uma internalização de si próprio como merecedor dos cuidados dos outros, enquanto uma *avaliação negativa do eu* refere-se a uma internalização de si próprio como não merecedor dos cuidados dos outros (Canavarro, 1999).

Por seu turno, um *modelo positivo dos outros* é percebido pelo sujeito como o outro estando disponível, acessível e respondendo de forma adequada às suas

necessidades, enquanto um *modelo negativo do outro* está intimamente relacionado com a percepção do outro como não respondendo de forma adequada às suas necessidades, pelo que o outro é alguém em quem não se pode confiar (Canavarro, 1999).

Ao analisarmos o quadro anterior, depreendemos que uma *vinculação Segura* na adolescência ou idade adulta resulta da combinação de um *modelo positivo do eu* com um *modelo positivo dos outros*. De acordo com Bartholomew e Shaver (1998), *secure individuals have an internalized sense of self-worth and are comfortable with intimacy in close relationships* (p. 31). Fazendo um paralelismo com os padrões de vinculação identificados por Ainsworth na infância, este padrão corresponderia ao padrão “seguro” (Canavarro, 1999).

Vinculações do tipo *Inquieto* ou *Preocupado* (Preoccupied) são caracterizadas por uma percepção negativa do eu em concomitância com uma avaliação positiva dos outros. Tendo em conta a perspectiva de Bartholomew e Shaver (1998), *preoccupied individuals anxiously seek to gain acceptance and validation from others, seeming to persist in the belief that they could attain safety, or security, if they could only get others to respond properly toward them* (p. 31).

Este padrão corresponde a uma vinculação ambivalente descrita por Ainsworth (Canavarro, 1999).

O *padrão Receoso* (Fearful) exprime-se por uma percepção negativa quer de si próprio quer dos outros. Neste sentido, *fearful individual are highly dependent on other's acceptance and affirmation, however, because of their negative expectations, they avoid intimacy to avert the pain of loss or rejection* (Bartholomew & Shaver, 1998, p. 31).

Bartholomew e Horowitz (1991) distinguem o padrão preocupado e receoso do seguinte modo:

The dismissing and fearful styles are alike in that both reflect the avoidance of intimacy; they differ however, in the person's need for other's acceptance to maintain a positive self-regard. Similarly, the preoccupied and fearful groups are alike in that both exhibit strong dependency on others to maintain a positive self-regard, but they differ in their readiness to become involved in close relationships. Whereas the preoccupied cell implies a reaching out to others in an attempt to fulfill dependency needs, the fearful cell implies an avoidance of closeness to minimize eventual disappointment (p. 228).

Por último, uma vinculação do tipo *Desapegado* (Dismissing) é caracterizada por um *modelo positivo do eu* em simultaneidade com um modelo negativo dos outros. *Dismissing individuals also avoid closeness because of negative expectations; however, they maintain a sense of self-worth by defensively denying the value of close relationships* (Bartholomew & Shaver, 1998, p. 31).

Este padrão corresponde ao identificado por Ainsworth como sendo o Padrão A – Inseguro-Evitante.

A Teoria da Vinculação de Bowlby e seus seguidores sublinha, assim, a importância de uma perspectiva de ciclo de vida na compreensão da capacidade dos indivíduos formarem e reterem relações seguras e significativas (Towler, 2005).

Na verdade, os modelos internos estruturados na interação precoce com os prestadores de cuidados orientam os pensamentos, os sentimentos e comportamentos em relações próximas subsequentes (Hazan & Shaver, 1994a).

Não obstante Bowlby (1990) considerar alguma estabilidade dos padrões de vinculação ao longo do desenvolvimento do indivíduo, Kobak (1990, *in* Stein *et al.*, 2002) descreve a vinculação como um processo transaccional, em que os modelos internos dinâmicos interagem de modo dinâmico com a qualidade das relações actuais, sendo por isso reavaliados em cada contexto. Na verdade, em cada contexto existe uma miríade de factores que também interagem, incluindo a natureza da relação, os estados mentais invocados, os traços de personalidade dos intervenientes e o período de tempo (Allen *et al.* 2001).

Contudo, Caspi e Bem (1990 *in* Hazan & Shaver, 1994b) consideram que a continuidade do estilo de vinculação na idade adulta parece estar associado ao tipo de interação reactiva do indivíduo:

Reactive interaction refers to the well-documented finding that mental representations of the self and others determine in large part what people select to attend to and how they interpret it. Adults seem to be particularly attentive to the information that confirms their expectations about the world and matches their views of themselves (p. 71).

Retira-se assim a assumpção fatalista dos estilos de vinculação inseguros adquiridos na infância. O ser humano terá sempre a capacidade de se reinventar e, através de interações proactivas com o meio, os indivíduos podem criar e recriar cenários que permitam a descontinuidade de vinculações não-seguras.

Capítulo III.

Liderança e Padrões de Vinculação

Leadership should be seen as something we do with other people. Leadership must always be viewed as a relationship between the leader and the led.
Goffee e Jones (2006, p.10)

Tratando-se a liderança de um processo relacional, através do qual o líder desafia os outros e o contexto parece-nos de todo evidente a ligação destes dois coinceitos: Liderança e Vinculação.

Assim, baseando-nos na Teoria da Vinculação, poderemos inferir que o estilo de vinculação de um indivíduo se refere à sua orientação dominante num contexto relacional, qualquer que seja a sua natureza.

Deste modo, no início do século XX, Freud (1939, *in* Mayselless & Popper, 2007) fazia o paralelismo entre os progenitores (que cuidam e satisfazem as necessidades emocionais dos filhos) e os líderes (que se espera que também cuidem e protejam os liderados).

Popper (2006) ilustra:

People are born and grow up into and within an asymmetrical psychological pattern, in which there are "authoritative adults" who determine what is permitted and what is forbidden, and above all (in the eyes of the viewer, the same child) have immense power both to hurt and to protect (...). One salient expression of such dynamics may be seen in the manner in which leaders are perceived by their followers (p. 110).

Concomitantemente, Davidovitz, Mikulincer, Shaver, Isak e Popper (2007) observam que: *leaders can be, and can be viewed as, sensitive and responsive caregivers who provide followers with a sense of security and a platform for personal growth and development* (p. 633).

Um estudo levado a cabo por Boatwright, Lopez, Sauer, VanDerWege e Huber (2010) sobre a influência dos estilos de vinculação de 617 trabalhadores e o comportamento dos seus líderes permitiu demonstrar que os trabalhadores com vínculos seguros são capazes de abordar os líderes quando precisam de esclarecimentos sobre uma tarefa de trabalho e sendo capazes de lidar com comentários construtivos. Em contraste, trabalhadores adultos com estilos de vinculação despreocupado apresentam uma redução significativa em comportamentos de liderança relacional em comparação com os seus colegas com estilos de vinculação preocupado e seguro. Colaboradores com estilo de vinculação preocupado tendem a internalizar um modelo negativo de si e positivo dos outros, o que os conduz a uma maior dependência dos outros, a maior vulnerabilidade à ansiedade na ausência de proximidade relacional e de apoio, bem como uma forte confiança nos outros como um meio de gerir o stresse emocional.

Os autores esclarecem:

Effective leaders should understand that inconsistent responsiveness may lead to a disruption in these worker's security and attachment bonds, which can result in disruptive or passive protests within the workforce. Individuals with fearful attachment styles could benefit from having leaders who are sensitive to interpersonal relationship cues (p.11).

Sugere-se assim a importância de se estudar a liderança e os padrões de vinculação num contexto organizacional, de modo a promover uma melhor compreensão das relações que se estabelecem neste contexto social.

Popper e Mayselless (2003, *in* Mikulincer, Shaver, Isak & Popper, 2007) consideram que durante situações de mudança e perigo é despertado o sistema de vinculação dos liderados, o qual inclui a expressão de necessidade de aproximação e segurança bem como a formação de uma ligação simbólica de vinculação com o líder.

Neste sentido, ambos os papéis (pais-filhos; líderes-liderados) envolvem um núcleo comum: cuidar daqueles que se encontram numa posição de menor poder e cujo futuro se encontra dependente dessas figuras.

De acordo com Mayselless e Popper (2007):

When no crisis looms the need for a leader as an attachment figure may not be activated. This is usually the case when problems are largely mundane and most adults can cope with them; when the individual's attachment figures provide the needed reassurance and protection; and when simultaneously the pertinent social structures function moderately well and provide a sense of predictability and protection (p. 79).

De facto, os líderes criam laços emocionais que podem promover sentimentos de segurança nos seus seguidores, na medida em que desempenham uma função de protecção - característica das figuras de vinculação primárias.

Em momentos de maior crise ou desconforto, os líderes poderão funcionar como bases seguras onde os liderados se sentem confiantes.

A Teoria da Vinculação fornece um modelo teórico e empírico focado na relação, o que revela ser uma base para explicar o porquê de certos indivíduos assumirem o papel de liderança. Poderemos assim enquadrar a liderança sob um ponto de vista de desenvolvimento.

À semelhança dos modelos internos descritos por Bowlby, os seguidores desenvolvem esquemas de liderança, os quais reflectem os estilos de vinculação que os caracterizam: *individuals have a cognitive framework from which they interpret leader behaviors* (Foti & Luch, 1992, *in* Berson, Dan & Yammarino, 2006, p. 165).

Berson *et al.* (2006) argumentam também que a activação dos modelos internos dinâmicos é um processo automático, os quais orientam os indivíduos nas relações interpessoais. Neste sentido, a relação de liderança proporciona um contexto de relação em que os modelos de vinculação se encontram activados.

Schein (2007) aborda a questão em termos de modelos mentais, realçando que o processo de cultura da liderança se desenvolve de três modos: 1) os líderes apenas contratam e conservam os indivíduos que pensam e sentem da mesma forma que

eles; 2) os líderes instruem os indivíduos, adaptando-os ao seu modelo de pensar e sentir; 3) o comportamento do líder encerra em si um modelo de missão que incentiva os indivíduos a identificarem-se com ele, e, desse modo, a interiorizarem as suas convicções, valores e suposições.

Maysless e Popper (2007) defendem que:

Followers may have varied tendencies to form an attachment relationship with a leader depending on their attachment style: ambivalent (preoccupied) individuals or those high on the anxiety dimension and low on the avoidance dimension will show the highest propensity; further, this relationship (once formed) may reflect their specific attachment style or internal working model (pág. 85).

Um estudo levado a cabo por Berson *et al.* (2006) reforça que os indivíduos com vinculações seguras serão mais capazes de assumir um papel de liderança do que os indivíduos inseguros, os quais preferem evitar qualquer interação social ou tendem a envolver-se em conflitos disfuncionais.

No mesmo enquadramento, Popper e Amit (2009), através de um estudo realizado, fortalecem a perspectiva de que estilos de vinculação seguros desenvolvidos na infância influenciam o potencial para liderar, sendo o padrão seguro um aspecto essencial para a liderança: *secure individuals are well equipped to occupy the role of leaders, meeting their followers's needs, whereas insecure individuals are likely to have difficulty with their role* (p. 261).

A própria forma como o líder interage com os seus seguidores depende, em muito, do modo como desenvolveu o seu próprio padrão de vinculação e interiorizou os esquemas de segurança (ou insegurança) relativamente a si e aos outros que o rodeiam.

Davidovitz *et al.* (2007) reforçam também que:

Attachment-anxious people tend to adopt goals related to their unfulfilled needs for love and support and their desires to be accepted and reassured. (...) Leaders with an avoidant attachment style were expected to maintain their distance from followers and view leadership as an opportunity to demonstrate strength, toughness, and independence (p. 634).

Partindo de uma perspectiva desenvolvimental, Popper *et al.* (2000) procuraram correlacionar as características de um líder transformacional e a internalização de um padrão de vinculação seguro.

Segundo estes autores, para que um indivíduo tenha a capacidade de se tornar um líder transformacional precisa de ter uma imagem positiva de si e dos outros. Deste modo, Popper *et al.* (2000) consideram que existe uma correlação positiva entre uma vinculação segura e a liderança transformacional.

Assim, os autores concluem que:

Bowlby's attachment theory and the introduction of measures to examine attachment styles and attachment processes can greatly contribute to the possibility of measuring variables that are significant for the development of leaders. The theory thus enhances a new line of developmental research in the leadership area (p. 284).

Towler (2005), através de um estudo realizado sobre a liderança carismática e os estilos de vinculação parental, sugere uma correlação positiva entre essas duas variáveis. Realça assim, que os adultos que revelaram na infância vinculações seguras com os seus progenitores são mais propensos a desenvolverem uma liderança carismática.

Uma outra perspectiva observa vinculações inseguras em líderes mais narcisistas. Assim, por meio de um estudo empírico, Popper (2002) confirmou as hipóteses postuladas de que os *personalized charismatic leaders* se caracterizam por padrões de vinculação evitantes, enquanto os *socialized charismatic leaders* revelam padrões de vinculação seguros. A mesma autora corroborou que os líderes caracterizados por padrões de vinculação evitantes são mais narcisistas, quando comparados com os indivíduos com padrões de vinculação seguros.

Desta forma, os líderes com padrões de vinculação inseguros tenderão a demonstrar menos interesse pelos outros do que os indivíduos com padrões de vinculação seguros (Popper, 2002).

Líderes com vinculações seguras e representações mentais positivas do *self* e dos outros tendem a apresentar comportamentos sensitivos, responsivos e prestação de cuidados. Em contraste, líderes com vinculações inseguras revelam maior dificuldade em desempenhar o papel de base-segura (Davidovitz *et al.*, 2007).

Resultados obtidos numa investigação operacionalizada por Davidovitz *et al.* (2007) concluem que os líderes com níveis de pontuação elevados em vinculação ansiosa tendem a: *endorse more self-focused motives to lead and a more personalized leadership orientation; they also expressed more doubts about their efficacy in task-focused, instrumental leadership roles* (p.637). Por outro lado, líderes com pontuação elevada em vinculação evitante, *were more likely to endorse self-reliance motives (motives that fit with their reluctance to engage in interdependent interactions), to dismiss prosocial leadership motives and the socialized leadership orientation, and to have doubts about their ability to lead in emotion-focused situations* (p. 637).

Do ponto de vista da vinculação, o factor chave que se encontra subjacente a uma liderança falhada, é a incapacidade do líder estabelecer vinculações seguras com os seus seguidores (Mikulincer *et al.*, 2007).

Popper e Amit (2009) defendem que a Teoria da Vinculação no Adulto se reveste de potencial para a compreensão do mundo psicológico interno de indivíduos que estabelecem relacionamentos em contexto social, nomeadamente os líderes.

Embora parco, parece existir assim, um corpo de investigação que procura relacionar os padrões de vinculação com os estilos de liderança, revelando relações positivas entre ambas as variáveis.

Surge então uma janela de oportunidade em relação a esta temática, carecendo de mais estudos neste âmbito de modo a consolidar os estudos anteriores.

Parte II

Estudo empírico

Introdução

A coisa mais bela que podemos experimentar é o mistério. Essa é a fonte de toda a arte e ciências verdadeiras.

Albert Einstein

A Parte I do presente estudo, constituída por três capítulos, visou estruturar uma linha de pensamento sobre os conceitos de liderança e vinculação, considerando portanto quer os estudos e teorias relativas a cada uma das dimensões em isolado, quer as investigações que têm procurado relacionar ambos os conceitos.

Na verdade, o pressuposto subjacente na Parte I foi o de consubstanciar e fomentar a discussão sobre o papel da relação na liderança e constatar a pertinência de novos estudos sobre esta problemática. Para tal, ponderou-se a revisão da literatura, a qual permitiu compreender que existem questões do foro teórico-prático por aprofundar, nomeadamente ao nível da articulação entre os padrões de vinculação de líderes e as características pessoais dos mesmos na sua forma de ser e de vivenciar a sua liderança.

Não obstante as investigações internacionais convergirem na assumpção de que a liderança se encontra associada a determinadas características de contexto e da natureza do indivíduo, bem como se encontra associada a padrões de vinculação seguros, o estudo desenvolvido propõe enquadrar o fenómeno da liderança em determinados indivíduos portugueses, relacionando-a com os padrões de vinculação que esses indivíduos estabelecem com figuras significativas. Significa assim, que a principal preocupação do estudo está ancorada na compreensão das características de líderes portugueses, seleccionados previamente, não sendo de todo objectivo do estudo generalizar os resultados à população geral.

Adicionalmente, verificou-se que as investigações que procuram relacionar a liderança e padrões de vinculação se encontram muito centradas em contextos políticos e militares. Considerou-se, desta forma, existir uma oportunidade de transpor este fenómeno para o contexto organizacional. Mais ainda, não foram identificadas investigações em Portugal que tivessem estudado a relação entre a liderança e os padrões de vinculação, pelo que se julgou ser igualmente um momento oportuno para o fazer.

O enfoque da presente investigação não é o de procurar confirmar teorias existentes, mas sim constituir-se como complementaridade às investigações de carácter internacional que serviram de suporte teórico desta dissertação. Nesta sequência, considera-se oportuno analisar a narrativa de cada um dos indivíduos seleccionados, nomeadamente no que concerne à percepção destes indivíduos em relação ao seu contexto relacional, percurso de vida e à forma como estes factores contribuem para o desenvolvimento da liderança.

Assim, a Parte II é constituída por dois capítulos. No capítulo I, será abordado o método utilizado na pesquisa. Procurar-se-á justificar a escolha dos instrumentos seleccionados (escala de vinculação e elaboração do guião de entrevista), sendo, na opinião do investigador, os mais adequados para a recolha de dados do presente estudo. Ainda neste capítulo, serão caracterizados os 15 participantes, fundamentando assim a escolha da amostra. Por último, descrever-se-á a forma como foram recolhidos os dados bem como os procedimentos adoptados. No capítulo II, espera-se analisar os dados recolhidos, recorrendo à análise de conteúdo das entrevistas e à cotação do instrumento de vinculação utilizado (EVA). Pesquisar-se-ão tendências e padrões explicativos de uma liderança de sucesso em determinadas organizações portuguesas. Confrontar-se-ão ainda os resultados obtidos com os estudos e teorias pré-existentes, procurando simultaneamente novos caminhos e novas formas de pensar e retratar a liderança.

Por fim, abordar-se-ão as limitações do estudo, evidenciando as oportunidades de emergirem investigações futuras.

Capítulo I.

Método

>> 1. Método de investigação

Com o intuito de conduzir a presente investigação, de descrever o fenómeno da liderança em determinados líderes portugueses e de compreender a sua essência aliada aos padrões de vinculação, optou-se pela escolha de um método de investigação misto. Desta forma, a investigação socorreu-se de um método predominantemente qualitativo (mediante a realização de entrevistas), mas com algumas características do método quantitativo (presente na recolha de dados proveniente de uma escala métrica).

Para Henwood e Pidgeon (1992), quer a investigação qualitativa, quer a investigação quantitativa são diferentes formas da prática analítica de representação da ciência, na medida em que ambos os procedimentos procuram organizar e reorganizar a complexidade dos dados brutos.

Gordon e Yukl (2004) afirmam que nas investigações enquadradas no contexto da liderança há um predomínio do método quantitativo: *we recommend more carefully planned research that includes a variety of methods, such as field experiments, simulations, and a greater use of qualitative methods. We also suggest using multiple methods whenever possible* (p. 364). Os autores sugerem assim novas formas de estudar a liderança.

O paradigma subjacente nesta investigação é o paradigma naturalista (ou também designado de interpretativo). De acordo com Fortin, Côté e Filion (2009), *este paradigma encerra a crença de que existem várias realidades. Cada realidade é baseada nas percepções dos indivíduos e muda com o tempo* (p.31). Os mesmos autores acrescentam que, no paradigma naturalista, *o investigador escolhe um fenómeno, estuda-o em profundidade, no seu conjunto, reúne e liga várias ideias entre si, a fim de construir uma nova realidade que tem sentido para os indivíduos que vivem o fenómeno em estudo* (p. 31).

Dentro da investigação qualitativa optou-se por um tipo de investigação: a fenomenologia.

Para Fortin *et al.* (2009), *a fenomenologia é uma abordagem indutiva que tem por objecto o estudo de determinadas experiências, tais como são vividas e descritas pelas pessoas. Visa compreender um fenómeno, identificar a essência do ponto de vista das pessoas que o viveram (...)* (p. 36).

Existe um debate entre especialistas da investigação qualitativa no que concerne à importância do investigador rever ou não a bibliografia sobre o fenómeno existente, no momento anterior ao início da sua investigação. Nesta óptica, Chenail, Cooper e Desir (2010) salientam duas correntes: os que defendem uma descoberta orientada (com pouco conhecimento prévio sobre o fenómeno em análise) e os que defendem um bom conhecimento prévio antes do início da investigação.

Na verdade, alguns especialistas da pesquisa qualitativa advogam que a revisão da bibliografia antes de se iniciar o estudo qualitativo deverá ser praticamente nula:

Disagreement regarding accessing the literature prior to conducting one's study revolves around the notion of bias. The no or little prior literature group supports their position by noting the infusion of ideas regarding the phenomenon in question can fill discovery oriented investigators with potentially biased perspectives (Chenail *et al.*, 2010, p.88).

Para os defensores da não existência de uma pesquisa bibliográfica prévia, a investigação é orientada por uma descoberta do fenómeno que deverá ser isenta de possíveis enviesamentos causados pelo conhecimento teórico adquirido.

Em contraste, os defensores da importância de um conhecimento prévio sobre o fenómeno antes de se iniciar a investigação, contrapõem:

The critical issue with regard to familiarity with existing literature is not what one knows or believes, but how one makes use of the knowledge in designing and conducting qualitative research. The goal is to become familiar with the background literature without becoming tied to or directed by particular theories or models (Haverkamp & Young, 2007 in Chenail *et al.*, 2010, p.89).

Na nossa opinião, o conhecimento prévio sobre aspectos conceptuais e investigações anteriores realizadas no âmbito da liderança e vinculação, revelaram-se uma mais-valia para a compreensão do fenómeno. Desta forma, foi possível identificar *gaps*, corrigir orientações e caminhos a explorar, tornando-se útil na construção do guião da entrevista.

Fundamentando este aspecto, Chenail *et al.* (2010) realçam:

We encourage novice researchers to be passionate about their pursuits of learning what is known and not known regarding the phenomenon in question without making a total commitment to any of these studies, an act that could result in paralysis by analysis (p. 89).

Conscientes do perigo de nos desviarmos totalmente do caminho a trilhar, optámos por realizar uma profunda pesquisa prévia do tema, a qual nos auxiliou a compreender e integrar uma perspectiva crítica e mais ampla sobre os estudos existentes.

Consideramos que o facto de termos tido acesso ao estado da arte relativamente ao tema em estudo não nos condicionará a análise dos resultados, mas sim possibilitará enquadrá-los de uma forma mais lúcida e contextualizada.

Laconicamente, o aspecto inovador desta investigação destaca-se pelo facto da maioria dos estudos sobre liderança e vinculação recorrerem a uma abordagem quantitativa, o que tende a descurar a percepção dos líderes sobre os processos de liderança, enquanto na presente investigação procuramos colmatar essa necessidade. Afigura-se, assim, a possibilidade de compreender a narrativa e percepção de cada

indivíduo entrevistado de uma forma mais integrada e simultaneamente holística. A tónica é então colocada no processo interactivo pelo qual os indivíduos atribuem significado à sua própria experiência enquanto actores do processo em análise.

Procura-se ainda contribuir para um aumento do conhecimento sobre líderes portugueses, contextualizando-os na sua história, vivência, dificuldades e desafios, os quais pautam a sua narrativa pessoal e os enquadram numa perspectiva humana e relacional da liderança.

>> 2. Desenho de investigação

O desenho de uma investigação caracteriza-se por ser um plano coerente e estruturado pelo investigador com o intuito deste proceder à concretização dos objectivos propostos.

Segundo Fortin *et al.* (2009), *o desenho de investigação tem por objectivo fornecer uma estrutura operacional que permite obter respostas às questões de investigação ou verificar as hipóteses que foram formuladas* (p.219).

Os desenhos podem ser considerados experimentais ou não-experimentais. A presente investigação obedece a um desenho característico de um estudo não-experimental, na medida em que o investigador não teve a pretensão de manipular as variáveis, tendo apenas como objectivo a recolha e descrição dos dados.

Considera-se ainda que se trata de uma investigação que remete para um estudo não-experimental descritivo e correlacional.

De facto, os estudos descritivos procuram:

Fornecer uma descrição e uma classificação detalhada de um fenómeno determinado. O investigador estuda uma situação, tal como ela se apresenta no meio natural, com vista a destacar as características de uma população, de compreender fenómenos ainda mal elucidados ou conceitos que foram pouco estudados (Fortin *et al.*, 2009, p. 236).

Neste sentido, através de uma entrevista semi-estruturada, pretendeu-se estudar o fenómeno da liderança em Portugal, procurando compreender as características inerentes ao desenvolvimento de determinados líderes.

Por seu turno, o objectivo dos desenhos correlacionais é o de examinar relações entre variáveis. Pressupõem, assim, que o fenómeno já foi observado e descrito (Fortin *et al.*, 2009).

Nesta óptica, procura-se relacionar as características de líderes (e das suas lideranças) com os padrões de vinculação, ambos fenómenos estudados anteriormente por diferentes autores, mas que agora surgem integrados.

>> 3. Participantes

>>> 3. 1. Processo de escolha dos participantes

A escolha dos participantes ocorreu em dois momentos distintos. Num primeiro momento, a reportagem do Jornal Expresso publicada em 2007 (assinada pelo jornalista Jorge Nascimento Rodrigues), serviu de alavanca para a escolha inicial dos líderes. O quadro seguinte ilustra exactamente a selecção destes líderes bem como as respectivas organizações que lideram. No campo das observações faz-se referência aos indivíduos que confirmaram a sua participação em tempo útil bem como os motivos justificativos da não realização das restantes entrevistas.

Dos 21 indivíduos considerados inicialmente, 12 participaram no estudo.

Empresa	Sector	Líder	Observações
Aerosoles	Calçado	Artur Duarte	Devido à insolvência da empresa, optou-se por não considerar para efeitos do presente estudo.
Alert	Tecnológico	Jorge Guimarães	Indisponibilidade de agenda.
Altitude Software	Tecnológico	Gastão Taveira	Após diversos contactos telefónicos e envio de e-mail para a assistente, a mesma informou, via telefone, que o líder não manifestou interesse de participação no estudo.
BA Vidro	Indústria	Carlos Moreira da Silva	√
Bial	Farmacêutica	Luís Portela	√
Biotechnol	Farmacêutica	Pedro Pissarra	√
Chipidea	Tecnológico	José Franca	√
Euronavy	Indústria	Mário Paiva	Contactos sem feedback.
Frezite	Indústria	José Manuel Fernandes	√
Frulact	Indústria	João Miranda	√
...			

Empresa	Sector	Líder	Observações
...			
Grupo Pestana	Turismo	Dionísio Pestana	Após diversos contactos com a assistente, a mesma informou, via e-mail, sobre a indisponibilidade de agenda do líder para participar no estudo.
Lactogal	Indústria	Casimiro Almeida	√
Lagoplaste	Indústria	Filipe de Botton	√
Luís Simões	Transportes	José Luís Simões	Após diversos contactos com a assistente, a mesma informou, via e-mail, sobre a indisponibilidade de agenda do líder para participar no estudo.
Martifer	Indústria	Carlos Martins	√
Quebramar	Têxteis	Gonçalo Esteves	√
Renova	Indústria	Paulo Pereira da Silva	√
Salsa	Têxteis	Filipe Vila Nova	Após diversos contactos com o assistente, o mesmo informou, via e-mail, sobre a indisponibilidade de agenda do líder para participar no estudo.
Simoldes	Componentes	Rui Paulo Rodrigues	Após diversos contactos com a assistente, a mesma informou, via e-mail, sobre a indisponibilidade de agenda do líder para participar no estudo.
Visabeira	Tecnológico	Fernando Nunes	Após diversos contactos com a assistente, a mesma informou, via e-mail, sobre a indisponibilidade de agenda do líder para participar no estudo.
YDreams	Tecnológico	António Câmara	√

Quadro 5

Amostra inicial seleccionada

Num segundo momento, revelou-se pertinente alargar a investigação a outros participantes, nomeadamente no que concerne à liderança no feminino. Para esse efeito, foram contactadas quatro mulheres Presidentes de empresas portuguesas, das quais 3 participaram na investigação:

Empresa	Sector	Líder	Observações
Espírito Santo Saúde	Saúde	Isabel Vaz	√
Edifer	Construção	Vera Pires Coelho	√
Banco Alimentar Contra a Fome	Solidariedade social	Isabel Jonet	√
Fundação Champalimoud	Saúde	Leonor Beleza	Arranque da actividade da fundação, impossibilitando a participação noutras actividades.

Quadro 6
Amostra feminina

O resultado final contou assim com a participação de 15 indivíduos, sendo 12 do sexo masculino e 3 do sexo feminino.

Entende-se, portanto, que nos encontramos perante uma amostra não probabilística, ou seja, uma amostra de conveniência não aleatória.

Os critérios de inclusão considerados foram: ser líder máximo de uma organização portuguesa, ser português, ter reconhecimento público na área em que a empresa opera, internacionalização e evidencia de características promotoras de sustentabilidade nos últimos três anos (resultados operacionais). Considerou-se como critério de exclusão os possíveis processos de insolvência em curso.

>>> 3. 2. Caracterização dos participantes

O presente estudo conta com a participação de 15 sujeitos, dos quais 80% são do sexo masculino (N=12) e 20% do sexo feminino (N=3).

A idade dos participantes varia entre os 42 e os 71¹ anos , fixando-se a média nos 52 anos.

No que concerne ao nível de escolaridade, destaca-se o seguinte:

- 20% dos participantes possui habilitação académica inferior ou igual ao 12.º ano;
- 53,3% dos participantes possui como habilitação académica entre licenciatura e MBA/mestrado;

¹ Ano de referência: 31 de Dezembro de 2010

- 26,7% dos participantes possui como habilitação académica o doutoramento ou superior.

Dos 15 participantes, 60% (N=9) são fundadores ou co-fundadores das empresas; 20% (N=3) são familiares directos dos fundadores e 20% (N=3) não tem qualquer relação com o fundador da empresa.

De modo a enquadrar o percurso académico-profissional de cada participante, bem como a caracterização das empresas que lideram, propomo-nos resumir a informação nos pontos seguintes.

>>> 3. 2. 1. *Carlos Moreira da Silva e a BA VIDRO, S.A.*

Carlos Moreira da Silva nasceu em 1952 (58 anos). É licenciado em Engenharia Mecânica pela Universidade do Porto, Mestre em *Management Sciences and Operational Research* e Doutoramento em *Management Sciences* pela Universidade de Warwick, Reino Unido.

De entre os numerosos prémios de mérito e reconhecimento atribuídos a Carlos Moreira da Silva, destacamos a atribuição, em 2010, do prémio *Ernst & Young Entrepreneur of The Year*.

Relativamente ao seu percurso profissional, Carlos Moreira da Silva foi Docente na Universidade do Porto, foi Director Executivo da EDP e fez parte do Conselho da Sonae, tendo sido responsável pelo lançamento do Jornal Público e das cadeias de retalho Sport Zone e Vobis.

Actualmente é accionista e desempenha a função de Presidente do Conselho de Administração da BA VIDRO, S.A, uma empresa do sector vidreiro sediada em Avintes (Vila Nova de Gaia).

Em 1912 é constituída a Sociedade Barbosa & Almeida (fundada por Raul da Silva Barbosa e Domingos de Almeida), tendo o início da actividade industrial ocorrido em 1930 (adoptando a designação Fábrica de Vidros Barbosa & Almeida, Lda).

Em 1986, José Augusto Silva Domingues adquire as participações accionistas, passando a controlar cerca de 80% do capital da empresa.

Em 1987, adoptando uma estratégia de expansão, internacionalização e modernização, os responsáveis pela Barbosa & Almeida transformaram uma empresa de capital familiar num grupo cotado em Bolsa.

Em 1998 uma empresa do Grupo Sonae adquire 19,9% do capital e em consequência do acordo accionista, passa a deter 49,9% dos direitos de voto, assumindo assim a gestão da empresa.

Em 2003 a BA deixa de ser cotada em Bolsa e passa a ser detida por uma única sociedade, que tem como accionistas a Sonae Capital, SGPS, S.A, a Bar-Bar-Idade, SGPS, S.A (detida por Carlos Moreira da Silva), e a família Silva Domingues.

Um ano depois (2004), através de uma operação *Management Buy Out*, Carlos Moreira da Silva, a família Silva Domingues e os Administradores e Quadros Superiores do Grupo BA, adquirem a totalidade do capital social da empresa.

Presentemente, a BA é uma empresa de referência Ibérica no sector das embalagens de vidro (indústria alimentar, bebidas, cosmética e farmacêutica), mantendo unidades industriais em Portugal e Espanha.

A BA tem como Visão: “Ser a melhor entre os maiores”, apresentando como valores estruturantes: a Humildade (para desfrutar das oportunidade com as quais se depara), Ambição (na fixação de objectivos e metas), o Rigor (nas operações e tarefas) e a Transparência (nas relações internas e externas).

Segundo o Relatório de Gestão e Contas e Sustentabilidade de 2009 da BA, verificamos no gráfico 1 a seguinte evolução do volume de negócios:

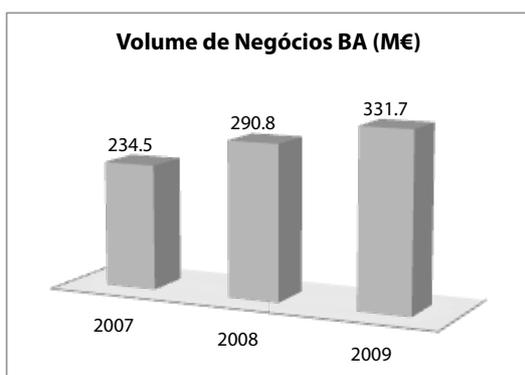


Gráfico 1
Evolução do volume de negócios da BA

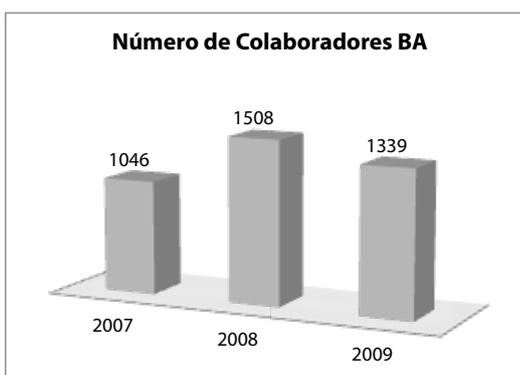


Gráfico 2
Evolução do número de colaboradores da BA

Concomitantemente, nos três anos em consideração, o número de colaboradores da BA aumentou de 1046 para 1508 de 2007 para 2008 (mais 462 colaboradores) e diminuiu de 1508 para 1339 de 2008 para 2009 (menos 169 colaboradores). De acordo com a mesma fonte, esta redução face a 2008, *deve-se à alteração do perímetro do grupo, que passa de 6 para 5 fábricas, bem como à continuação das reestruturações nas várias equipas. Os números aqui divulgados estão afectados por essa alteração do perímetro (p.99).*

>>> 3. 2. 2. *Luís Portela e a BIAL*

Luís Portela nasceu em 1951 (59 anos). É licenciado em Medicina pela Faculdade de Medicina da Universidade do Porto (FMUP), tendo igualmente realizado algumas formações na área de Gestão.

Após a licenciatura, exerceu durante 3 anos actividade clínica no Hospital de S. João (Porto), tendo sido igualmente Docente na FMUP, onde leccionou durante 6 anos a disciplina de Psicofisiologia.

Luís Portela é uma figura cujo mérito tem sido distinguido ao longo dos tempos: aos 40 anos foi condecorado pelo Presidente da República como Comendador da Ordem do Mérito, aos 50 anos com a Grã-Cruz da Ordem do Mérito. Em 1998 (com 47 anos) foi distinguido com o Prémio de Neurociências da Louisiana State University, nos E.U.A.

A BIAL, actualmente com sede em S. Mamede do Coronado (Trofa), foi fundada em 1924 por Álvaro Portela, avó de Luís Portela.

Em 1929 é registada a primeira marca BIAL de grande sucesso, a Benzo-Diacol.

Em 1962, António Emílio Portela, pai de Luís Portela, assume a presidência da BIAL. Na sequência da morte do pai, Luís Portela considerou que o sacrifício de abandonar a sua vocação de médico seria colmatado com a vontade de não deixar morrer a obra criada pelo seu avó e pai. Assim, em 1979, assumiu a presidência dos Laboratórios, função que ainda desempenha actualmente.

Com o intuito de incentivar a investigação em Portugal, em 1984 a BIAL cria a primeira edição do Prémio BIAL.

De realçar que nos últimos anos a BIAL se tem afirmado como principal grupo farmacêutico português, tendo conseguido patentear o primeiro medicamento português – o antiepiléptico Zebinix.

De acordo com os dados disponibilizados pela BIAL, o volume de negócios manteve-se estável nos anos em análise (2007, 2008, 2009).

Segundo a mesma fonte, o número de colaboradores da BIAL tem seguido a tendência do volume de negócios. A representação gráfica demonstra a diminuição de 1 colaborador de 2007 para 2008 e o aumento de 15 colaboradores de 2008 para 2009.

Os gráficos seguintes ilustram o volume de negócios e a evolução do número de colaboradores da BIAL nos anos considerados.

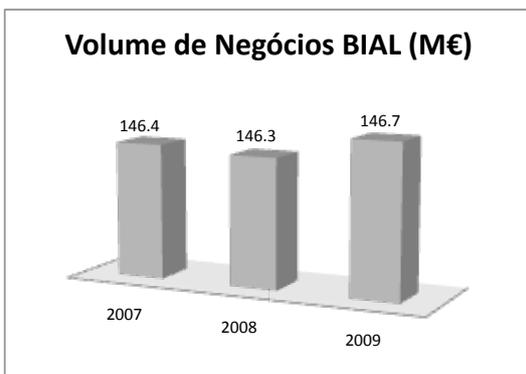


Gráfico 3
Evolução do volume de negócios da BIAL

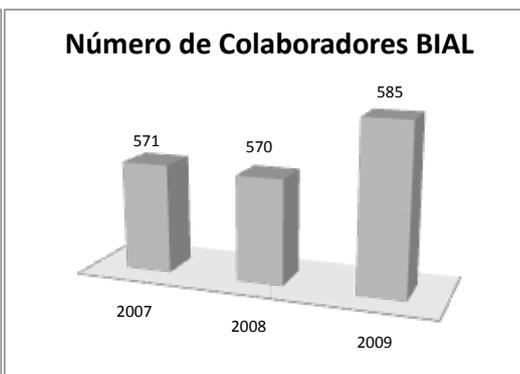


Gráfico 4
Evolução do número de colaboradores da BIAL

Tendo como missão: estar “ao serviço da saúde”, a BIAL orienta-se pelos seguintes valores: excelência da investigação científica, integridade, rigor e elevados padrões de ética, responsabilidade e trabalho em equipa e respeito pelos valores universais.

>>> 3. 2. 3. Pedro Pissarra e a Biotecnol, S.A.

Pedro Noronha de Pissarra nasceu em 1967 (43 anos). Licenciou-se e Doutorou-se em Biotecnologia no King’s College, Universidade de Londres e concretizou o pós-doutoramento no Instituto Superior Técnico (IST). Realizou ainda um *Masters Programme* de 12 meses em *Gestão Científica e Tecnológica e Comercialização*, pelo Instituto IC2 (uma parceria conjunta entre a Universidade do Austin, Texas e o Instituto Superior Técnico, Lisboa).

Pedro Pissarra dedicou-se ainda à investigação em algumas instituições internacionais, tais como o departamento de Engenharia Química do *Massachusetts Institute of Technology* (MIT, Boston) e no Centro de Biotecnologia de Processos da Universidade Técnica da Dinamarca (Lyngby), o que lhe permitiu desenvolver alguns trabalhos e publicar artigos de referência no sector da biotecnologia.

De entre o vasto currículo de Pedro Pissarra, destaca-se o seguinte: foi fundador e Presidente da Associação Portuguesa de Bio-indústrias (APBio), foi membro do grupo consultivo do Biotechnology & Finance Forum organizado pela *European Association of Security Dealers and Automated Quotations* (EASD) e pela Comissão Europeia, foi membro da Administração da Vida Rheim S.A. – uma joint-venture alemã e portuguesa dedicada ao desenvolvimento de vacinas contra a hepatite B, foi membro do conselho Nacional da Associação Nacional de Jovens Empresários (ANJE).

Nos finais de 1996, deparando-se com a falta de oportunidade de emprego, Pedro Noronha de Pissarra e Andrew Kelly fundam em Portugal uma empresa pioneira na área da biotecnologia, a Biotecnol, como uma empresa de consultoria.

Entre 1997 e 1999, a Biotecnol teve uma existência virtual, com os seus laboratórios no Centro de Engenharia Biológica e Química do Instituto Superior Técnico (IST) e a sua sede de escritórios no Taguspark (Oeiras). A Biotecnol prestava assim consultoria em projectos na área da biotecnologia.

Devido ao seu sucesso, no ano 2000, a Biotecnol obteve o seu primeiro financiamento (capital de risco), sendo assim capaz de iniciar a sua actividade independentemente do Centro de Engenharia Biológica e Química do IST. O financiamento adicional que ocorreu em 2002, permitiu à Biotecnol implementar o seu modelo de negócios actual (sector da biotecnologia farmacêutica).

Em 2004, depois de mais um financiamento, a Biotecnol iniciou o desenvolvimento de uma série promissora de produtos na área da oncologia. Além disso, obteve patentes concedidas em tecnologia de engenharia de anticorpos.

No início de 2006, a Biotecnol mudou de instalações para o Lagoas Park (Oeiras), onde se mantém actualmente e onde possui um laboratório completamente equipado.

Em 2008, a empresa iniciou a sua actividade nos EUA, abrindo sua filial Biotecnol Pharmaceuticals Inc, em Durham, NC.

A Biotecnol aposta assim no desenvolvimento de produtos biofarmacêuticos, sobretudo anticorpos monoclonais humanos para serem aplicados em várias doenças, com especial enfoque no tratamento de doenças do foro oncológico.

No que concerne ao total de colaboradores e ao volume de negócios nos períodos entre 2007 e 2009, a Biotecnol tem mantido um número relativamente estável.

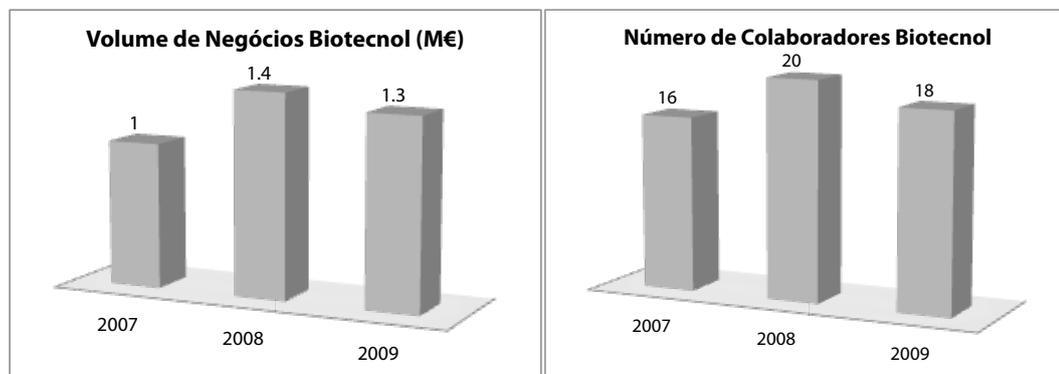


Gráfico 5

Evolução do volume de negócios da Biotecnol

Gráfico 6

Evolução do número de colaboradores da Biotecnol

O sucesso da Biotecnol é visível através de: parceiros e clientes multinacionais de renome; reconhecimento internacional da sua tecnologia e competências; interesse

pelo modelo de negócio adoptado, o que lhe tem valido o título de *case study*, quer por universidades nacionais quer por universidades europeias e americanas de prestígio; sucesso em levar um produto biofarmacêutico desde a sua concepção até ao estudo de produção para ensaios clínicos fase III, mantendo direitos sobre a sua produção (Rodrigues *et al.*, 2004).

>>> 3. 2. 4. José Epifânio da Franca e a Chipidea *Microelectrónica, S.A.*

José Franca nasceu em 1955 (55 anos). Concluiu a licenciatura em Engenharia Electrotécnica no Instituto Superior Técnico em 1978. Posteriormente, Doutorou-se no Imperial College, em Londres (1985), onde lhe foi atribuído o *Overseas Research Student Award* por dois anos consecutivos. Desenvolveu ainda a sua actividade como Docente no Instituto Superior Técnico de Lisboa, tendo-se tornado Professor Catedrático com 45 anos.

No seu trajecto profissional antes de fundar a Chipidea, consta uma passagem pela EDP, pela *British Telecom* e pelo Governo (Secretário de Estado do Ministro de Educação, no XII Governo Constitucional).

Ao longo da sua vida, José Franca tem sido distinguido quer a nível nacional, quer a nível internacional. Destaca-se o seguinte: prémio *Industrial Pioneer Award do IEEE*, condecoração como Grão Oficial da Ordem de Mérito (2006), *International Enterneuship of the Year* da Ernest & Young (2007).

Ainda no Instituto Técnico, criou um grupo de investigação, o qual serviu de rampa de lançamento da criação da Chipidea, empresa tecnológica inserida na indústria de semicondutores fundada em 1997 pelo próprio e dois colegas (Carlos Leme e João Vital). A Chipidea *foi diversificando os seus produtos, tornando-se na única empresa em Portugal com conhecimentos avançados na área de design de microelectrónica, particularmente nas áreas de circuitos integrados de sinal analógico e misto* (Rodrigues *et al.*, 2004, p. 81).

Em 2007, a Chipidea tinha cerca de 320 colaboradores (97% dos quais com licenciatura ou superior), e um volume de negócios de 32 milhões de euros.

Em Setembro de 2007 a Chipidea foi adquirida por M&A (Merger & Acquisitions) pela americana MIPS Technologies (por 107,5 milhões de euros), continuando José Franca a assumir o papel de Presidente e de Director Geral da MIPS Technologies. Um ano depois, por iniciativa própria, encerrou o seu capítulo na Chipidea, dedicando-se inteiramente à busca da sua missão: procurar novas oportunidades de servir os outros.

Actualmente as raízes da Chipidea continuam a existir, fazendo parte integrante, desde 2009, do Grupo Synopsys.

Uma vez que os dados relativos ao número de colaboradores e de facturação, após 2007, se encontram consolidados com os da MIPS (e posteriormente Grupo Synopsys) não serão apresentadas informações relativas aos anos de 2008 e 2009.

Por fim, salienta-se que a Chipidea foi eleita a empresa vencedora da 1.ª Edição do Prémio PME Inovação COTEC/BPI.

>>> 3. 2. 5. José Manuel Fernandes e o Grupo FREZITE

José Manuel Fernandes nasceu em 1945 (65 anos). É Licenciado em Engenharia Mecânica pela Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto (FEUP).

Durante vários anos, José Manuel Fernandes foi Director de produção de várias fábricas. Contudo, a sua ambição fê-lo ir mais longe. Deste modo, em 1978, José Manuel Fernandes fundou a FREZITE Ferramentas de Corte S.A. (empresa mãe situada na Trofa), uma empresa de Engenharia vocacionada para produzir e comercializar ferramentas de alta tecnologia e precisão (madeiras, plásticos e metais).

A FREZITE reestruturou a sua organização, criando a holding FREZIGEST SGPS, S.A, na dependência da qual ficam as suas duas áreas: a FREZITE, que produz ferramentas de corte para madeira; e a FMT — FREZITE Metal Tooling, destinada ao corte de metais.

O crescimento do grupo tem sido possível através de aquisições, sobretudo a nível internacional.

Sediado na Trofa, o Grupo FREZITE tem filiais nos continentes Europeu e Americano.

A missão da FREZITE passa por procurar ser *uma organização reconhecida pela sua eficiência na criação e manutenção de valor*, defendendo como valores: a integridade, o espírito de equipa e a inovação.

A FREZITE tem sido reconhecida a diferentes níveis, destacando-se: Prémio Investidor no Reino Unido, Prémio MOBIS, Prémio Excelência e Inovação (Ministério da Economia).

>>> 3. 2. 6. João Miranda e a Frulact - Ingredientes para a Indústria de Lacticínios, S.A.

João Miranda nasceu em 1964 (46 anos). Em termos de habilitações literárias, João Miranda tem o 12.º ano e vários cursos na área de Marketing, Gestão e Liderança.

A Frulact surge da vontade de Arménio Miranda e de dois filhos unirem as experiências adquiridas na indústria de produtos lácteos e desenvolverem o seu próprio negócio. Assim, em 1987 nasce a Frulact, uma empresa que actua no sector agro-industrial

frutícola, tendo como principal actividade os preparados de fruta com destino à utilização das indústrias dos lacticínios, da pastelaria industrial, dos gelados e das bebidas (quer a nível nacional, quer a nível internacional).

Presentemente, João Miranda é Presidente da Frulact, sendo actualmente o único elemento da família no Conselho de Administração.

Com Sede na Maia (Porto), a Frulact tem-se expandido pelo mundo tendo actualmente seis fábricas, localizadas entre Portugal, França, Marrocos e Argélia.

Os valores da Frulact assentam no respeito pelo ser humano, a seriedade nas relações e transparência.

No gráfico 7, observamos a evolução do volume de negócios, registando-se um crescimento contínuo entre 2007 e 2009 (de 31,8 M€ em 2007 para 48,9 M€ em 2009).

No que concerne ao número de colaboradores, observamos no gráfico 8 que de 2007 para 2008 houve um aumento de 3 colaboradores e de 2008 para 2009 um aumento de 1 colaborador. Verifica-se assim uma estabilidade no número de recursos humanos da organização.

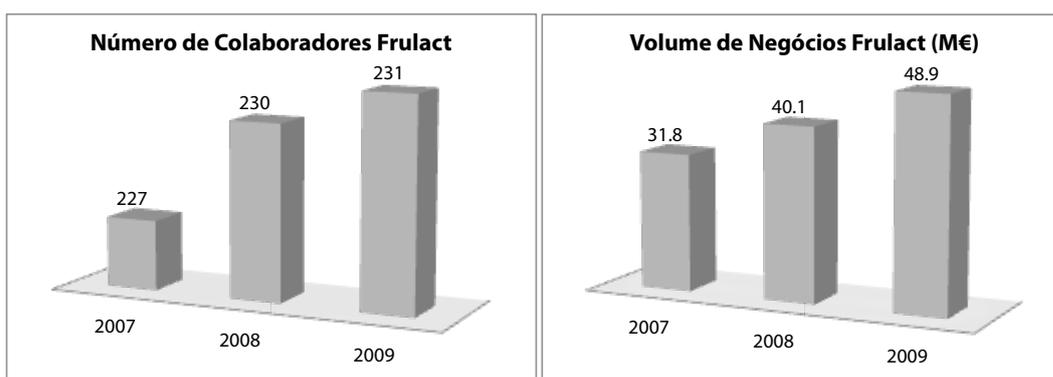


Gráfico 7
Evolução do volume de negócios da Frulact

Gráfico 8
Evolução do número de colaboradores da Frulact

Para além dos indicadores do volume de negócios, a Frulact tem sido distinguida externamente. De facto, o reconhecimento da Frulact tem sido visível através da atribuição de diversos prémios, dos quais salientamos: *Prémio Excelência* (em 1998, 1999, 2000 e 2001), *Prémio Inovação Agro-Indústria* (2003), *Óscar de Exportação da Câmara de Comércio* (2005) e *Indústria Luso-Francesa, Prémio PMP Inovação Cotec - BPI* (2007).

>>> 3. 2. 7. Casimiro de Almeida e a Lactogal – Produtos Alimentares, S.A.

Manuel Casimiro de Almeida nasceu em 1939 (71 anos). Frequentou a escola primária, obtendo como habilitações académicas o 4.º ano de escolaridade. Mais tarde, já a cumprir o serviço militar, fez o primeiro ciclo do liceu em Moçambique.

Em Novembro de 1963, Casimiro de Almeida integrou o projecto da constituição da Cooperativa agrícola de Oliveira de Azeméis (mais tarde Proleite). Ainda nos anos 60, tornou-se Director Geral da Cooperativa.

Casimiro de Almeida foi o grande impulsionador da Lactogal, a qual foi constituída em 1996 pela fusão da AGROS - União das Cooperativas de Produtores de Leite Entre Douro e o Minho e Trás-os-Montes, UCRL, a LACTICOOP - União das Cooperativas de Produtores de Leite entre Douro e Mondego, UCRL, e a PROLEITE/MIMOSA S.A. e cujo propósito é o de produzir e comercializar, nos mercados nacional e internacional, lacticínios e outros bens alimentares através das suas marcas.

Actualmente, a Lactogal é a maior empresa de lacticínios da Península Ibérica, contando com Casimiro de Almeida como Presidente do Grupo.

A missão da empresa encontra-se materializada em: *fazemos as pessoas sentirem-se bem ao longo da vida, com produtos pensados para uma alimentação equilibrada, onde o leite é determinante. Assumimos um papel fundamental na valorização da produção de leite nacional.* Como valores, a Lactogal destaca: a consciência social, a integridade e a ambição.

No que concerne ao volume de negócios do Grupo, bem como a evolução do número de colaboradores, observamos o seguinte:

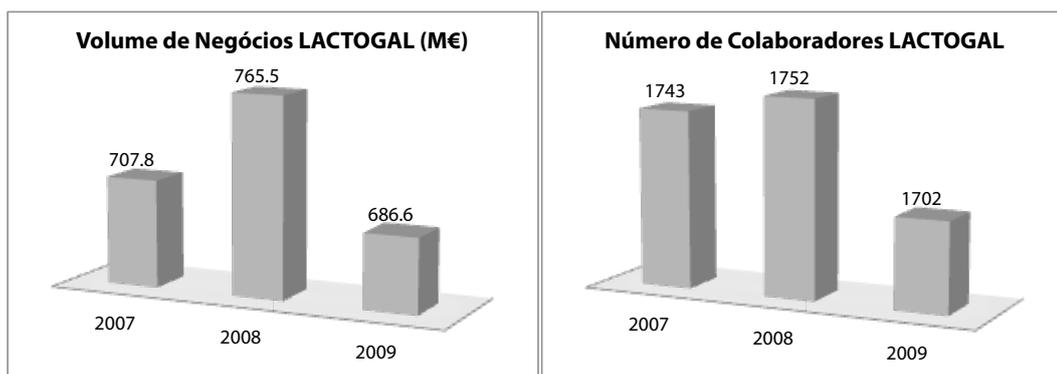


Gráfico 9
Evolução do volume de negócios da Lactogal

Gráfico 10
Evolução do número de colaboradores da Lactogal

De acordo com o gráfico 10, o número de colaboradores da Lactogal aumentou de 2007 para 2008, tendo seguido a tendência inversa de 2008 (mais 9 colaboradores) para 2009 (menos 50 colaboradores). O mesmo se verifica em relação ao volume de negócios (gráfico 9). Este aspecto poderá ser explicado pela crise vivida actualmente no sector do leite.

Ao longo da sua história, Casimiro de Almeida e a Lactogal têm tido reconhecimento público. De facto, marcas como a Mimosa, Adagio, Agros, Gresso, Castelinhos, Castelões, Matinal, Primor, Vigor e Pleno fazem parte da família de muitos portugueses.

>>> 3. 2. 8. *Filipe de Botton e a Logoplaste*

Filipe de Botton nasceu em 1958 (52 anos). Licenciou-se em Administração e Gestão de Empresas pela Universidade Católica Portuguesa.

Em 1976, Marcel de Botton (pai de Filipe de Botton) funda a Logoplaste, actualmente terceira maior empresa europeia produtora de embalagens de plástico rígido.

Antes de integrar definitivamente a Logoplaste, Filipe de Botton manteve a sua actividade profissional ligada ao sector da Banca, tendo sido representante em Portugal (entre 1981 e 1992) dos seguintes Bancos: Crédit du Nord (França), Banc de Sabadell (Espanha), Banque Bruxelles Lambert (Bélgica) e Bayerische Hypotheken und Weschell Bank (Alemanha).

Entre 1985 e 1990 foi accionista fundador da Interfinança, um banco privado vendido ao Millenium BCP e entre 1990 e 1992 foi accionista fundador da FONSECAS & BURNAY, Sociedade Gestora de Patrimónios, hoje integrada no Grupo BPI.

Com mais de 80 anos de idade, Marcel de Botton mantém-se como Presidente não executivo da empresa, sendo Filipe de Botton o Presidente executivo, partilhando o papel de CEO com Alexandre Relvas.

Presentemente, a Logoplaste gere 60 fábricas situadas em 17 países, localizando-se a sua sede em Malveira da Serra, Cascais.

Como Missão, a Logoplaste procura *ser a escolha natural no fornecimento de soluções inovadoras em embalagens rígidas de plástico.*

Apesar dos esforços da Logoplaste, não foi de todo possível a empresa fornecer informação oficial relativa ao número de colaboradores e volume de negócios até à data de fecho desta investigação. Contudo, algumas pesquisas realizadas na internet demonstraram que a Logoplaste apresenta um volume de negócios em 2007 de cerca de 250 M€, tendo sido constatado um aumento de 18% em 2008 (cerca de 300 M€). O número de colaboradores, segundo Filipe de Botton, ronda actualmente os 1900.

Em 2007, a Logoplaste foi distinguida com o prémio *Social Entrepreneur Of The Year 2007* e o prémio *International Entrepreneur Of The Year 2007*. Recebeu ainda o Prémio da revista *Bottle Water World*: Melhor Desenvolvimento em PET e o prémio *Best of European Business 2006* (atribuído pela Roland Berger Strategy Consultants).

>>> 3. 2. 9. Carlos Martins e a Martifer

Carlos Martins nasceu em 1963 (47 anos). Licenciou-se na Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto (FEUP) em Engenharia Mecânica.

Iniciou a sua actividade profissional numa empresa familiar de serralharia e alumínio. Ao fim de um ano, decidiu criar a sua própria empresa, tendo fundado a Martifer em 1990 conjuntamente com o irmão Jorge Martins (empresa que actua no sector das estruturas metálicas). Até ao momento, Carlos Martins mantém a função de Presidente do Grupo.

Em 1998 a Mota-Engil torna-se accionista da Martifer e em 2007 esta passa a ser cotada na Bolsa.

Actualmente, a Martifer, SGPS, S.A é a holding de um grupo de empresas focadas em dois sectores: Construção Metálica e Energias Renováveis. No sector de Energias Renováveis exerce a sua actividade em três segmentos de negócio: Equipamentos para Energia (através da Martifer Energy Systems), Solar (Martifer Solar) e RE Developer - Promoção e Desenvolvimento de Projectos Eólicos (Martifer Renewables).

Considerando o ano de fundação em 1990 e nos anos seguintes, a Martifer registou 17 anos de crescimento contínuo. Torna-se assim na líder ibérica nas estruturas metálicas, revelando igualmente uma presença crescente nesta área na Europa Central.

Os gráficos seguintes registam os proveitos operacionais e a evolução do número de colaboradores no período compreendido entre 2007 e 2009.

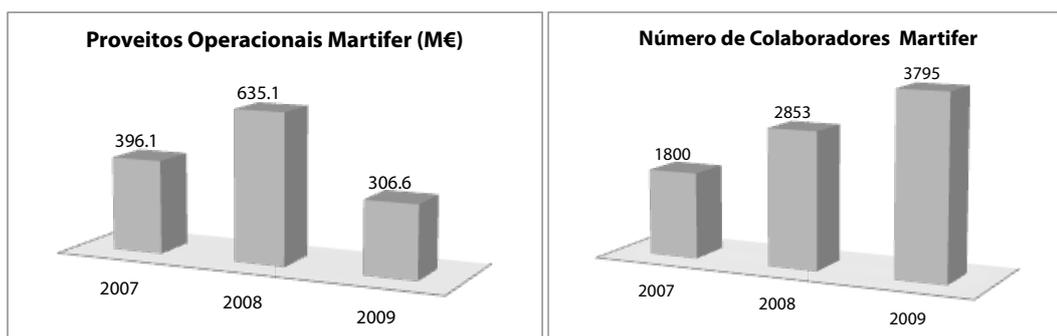


Gráfico 11
Evolução do volume de negócios da Martifer

Gráfico 12
Evolução do número de colaboradores da Martifer

O Grupo Martifer está presente em mais de 10 países e em 5 continentes. A sua sede encontra-se localizada em Viseu.

Os valores da Martifer são: inovação, responsabilidade social, paixão, excelência, talento, honestidade e confiança, assumindo como Missão o *criar valor através de colaboradores competentes e motivados, satisfazendo as necessidades dos clientes e dos demais stakeholders*.

A Martifer tem sido reconhecida e distinguida publicamente, nomeadamente através de prémios que lhe têm sido atribuídos. Destacam-se os seguintes: *Organic Grower of the Year 2007; Melhor Solução para Energias Renováveis - Europa, nos The New Economy 2010 Clean Tech & New Energy Awards* pelos seus dois mais recentes produtos na área solar, SmartPark e Smartracker.

>>> 3. 2. 10. *Gonçalo Esteves e a Quebramar*

Gonçalo Esteves nasceu em 1968 (42 anos). Frequentou a licenciatura em Gestão e tem frequentado cursos de formação em diferentes instituições.

Desde cedo que a vela pautou o seu percurso de vida, cruzando-se mais tarde com a vida profissional. A Quebramar surge portanto de uma vontade de Gonçalo Esteves em alimentar a paixão que sempre teve pela vela. Assim, com 19 anos surgiu a ideia de criar e vender aos amigos do Clube Naval de Cascais T-shirts e Pólos com design próprio. Pouco depois, Gonçalo Esteves começou a receber solicitações para equipar algumas das tripulações locais e depressa conquistou a preferência da comunidade velejadora nacional.

O sucesso alcançado permitiu a criação de duas colecções anuais vendidas por meio de catálogo. Em 1999 abre pela primeira vez uma loja ao público.

Actualmente, a Quebramar é gerida pela Terra Mítica, encontrando-se presente em 80 países. A sede da Terra Mítica é em Queluz (Distrito de Lisboa).

Presentemente, Gonçalo Esteves continua a sua actividade como velejador, divulgando fortemente esta modalidade e somando prémios e vitórias neste contexto.

No que concerne ao volume de negócios e evolução do número de colaboradores, os dados disponibilizados pela Quebramar indicam:

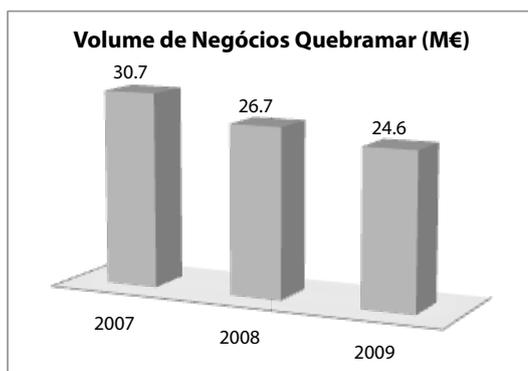


Gráfico 13
Evolução do volume de negócios da Quebramar

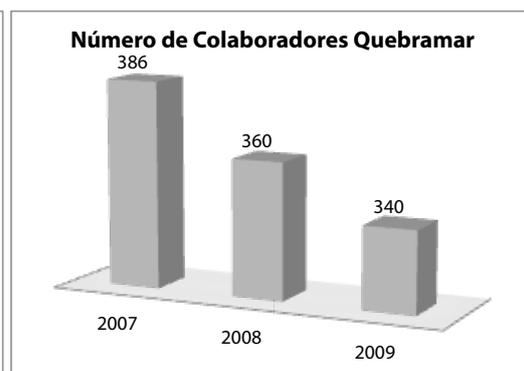


Gráfico 14
Evolução do número de colaboradores da Quebramar

Verifica-se uma ligeira quebra do volume de negócios a partir da crise económico-financeira de 2008. Porém, de 2008 para 2009 a quebra não foi tão acentuada como a registada entre 2007 e 2008. A mesma tendência é visível na distribuição do número de colaboradores nos anos em análise.

Segundo Gonçalo Esteves, os valores da Quebramar encontram os seus pilares em: espírito de equipa, tecnologia e bravura.

>>> 3. 2. 11. *Paulo Pereira da Silva e a Renova - Fábrica de Papel do Almonda, S.A.*

Paulo Pereira da Silva nasceu em 1961 (49 anos). Em 1978 ingressou na *École Polytechnique Fédérale* de Lausanne, Suíça, onde se licenciou em Física Quântica.

Regressou a Portugal em 1984, ano em que iniciou a sua actividade profissional na Renova Fábrica de Papel do Almonda S. A., no âmbito da gestão de operações industriais.

Em 1991, com 30 anos, integrou o Conselho de Administração da Renova, órgão a que preside desde 1995.

A história da Renova remonta a 1818, ano em que David Ardisson funda a marca, de modo a que possa desenvolver folha de papel manufacturada nas margens do rio Almonda (Torres Novas). Contudo, só em 1939 é que a actividade começa a ser industrializada, com a comercialização de 300 toneladas de papel por ano.

Em 1943, o grupo de accionistas actuais adquirem a participação dos antigos sócios, o que imprime uma nova dinâmica à empresa.

Em 1958 é comercializado o primeiro rolo de papel higiénico Renova Super. Três anos mais tarde, surge uma orientação para produtos de uso doméstico (lenços e guardanapos).

Em 1987 é constituída a Sociedade Anónima Renova, SA.

No início da década de 90, é constituída a Renova España, SA, tendo sido igualmente nessa década que se reuniram esforços em matéria de reciclagem e integração com a Natureza.

Em 2001 é constituída a Renova France EURL, tendo iniciado a actividade comercial neste país um ano mais tarde.

Em 2004, dá-se o arranque da comercialização da marca Renova no Benelux. Nesse mesmo ano, dá-se a revolução das cores clássicas do papel higiénico ao ser introduzida a cor preta.

A Renova aposta na diferença, tendo como missão: *para um novo bem-estar! Realça-se ainda, as cores vivas e a paixão que a marca procura imprimir no dia-a-dia das pessoas: A marca Renova é uma visão do mundo. Desejamos a perfeição e trabalhamos afincadamente para a atingir. Os produtos Renova materializam um sonho. Existem para transformar o seu quotidiano e oferecer-lhe um novo Bem-Estar. Do corpo, do espírito e dos sentidos.*

No que concerne ao volume de negócios, os dados fornecidos pela empresa revelaram que entre 2007 e 2009 houve uma oscilação entre 120M€ e 135M€.

O número de colaboradores registados em igual período é observado no gráfico seguinte:

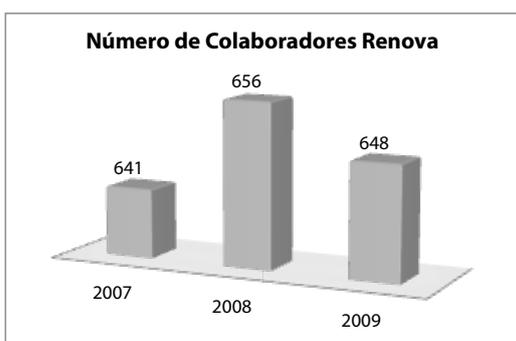


Gráfico 15

Evolução do número de colaboradores da Renova

A Renova tem sido distinguida quer a nível nacional, quer a nível internacional. Destacam-se os seguintes reconhecimentos: Prémio *Europeidade do Best of European Business 2006*, promovido pela consultora Roland Berger em parceria com a CNN,

a Universidade Católica e o Jornal de Negócios. Também em 2006, Paulo Pereira da Silva foi distinguido com o prémio *Dirigente del Año*, em Espanha, um prémio que visou reconhecer a trajectória da Renova no mercado Espanhol. Já em 2011, Paulo Pereira da Silva foi eleito como Figura do Ano na 20.^a Edição dos *Masters da Distribuição* (atribuído pela revista Distribuição Hoje e grupo iFE – *International Faculty for Executives*).

Desde 2010 que a marca Renova é um case-study no programa de MBA do INSEAD.

>>> 3. 2. 12. António Câmara e a YDreams

António Câmara nasceu em 1954 (56 anos). Ingressou no Instituto Superior Técnico (IST) no início dos anos 70. Porém, a paixão pelo ténis bem como a dedicação à selecção portuguesa nesta modalidade, fê-lo abandonar temporariamente o curso de Engenharia Civil. Contudo, na sequência de uma lesão grave, a carreira de tenista terminou cedo, tendo regressado ao IST para concluir a licenciatura.

No final da década de 70 conseguiu uma bolsa de estudos de doutoramento para o *Virginia Tech* (EUA) e em 1982 doutorou-se em Engenharia de Sistemas Ambientais. Seguidamente, ingressou no MIT (*Massachusetts Institute of Technology*) com o intuito de realizar um Post-Doc. Paralelamente, é convidado para leccionar na Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa, pelo que em 1983, quando termina o Post-Doc decide regressar a Portugal (continuando a manter contacto com as Universidades Americanas, nomeadamente como professor visitante no MIT). É então que cria, no final desse ano, um grupo de trabalho designado por GASA (Grupo de Análise de Sistemas Ambientais), o qual começou por se dedicar a áreas de simulação e mais tarde à multimédia e realidade virtual. Este grupo chegou a contar com 80 pessoas.

Entre 1986 e 2000, António Câmara esteve envolvido no projecto de Informação Geográfica. Foi igualmente consultor na requalificação ambiental da Expo 98, entre 1993 e 1998.

Entre 1998 e 1999, interrompeu o seu trajecto na Europa e regressou ao MIT para uma licença sabática. Aí começou a escrever o livro que viria a ser publicado em 2002 pela Oxford Press, *Environmental Systems*. Paralelamente, leccionou e proferiu seminários no MIT, Harvard e Coronell.

Ao regressar definitivamente a Portugal em 1999, António Câmara estava determinado a investir na indústria. Assim, em Junho de 2000, juntamente com outros quatro investigadores (Eduardo Dias, José Miguel Remédio, Edmundo Nobre e Nuno Correia) fundou a Ideias Interactivas, em Lisboa. Dois anos mais tarde, alteraram a designação social para YDreams. Era assim possível, em Portugal, serem criados produtos inovadores em computação móvel e invisível para o mercado global.

No que respeita ao volume de negócios registado nos anos de 2007, 2008 e 2009, a informação fornecida pela empresa realça um aumento de mais de 1M€ entre 2007 e 2008, registando-se uma estabilidade entre 2008 e 2009. O gráfico 16 ilustra este acontecimento.

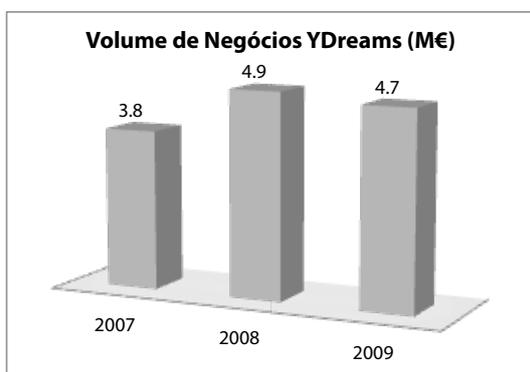


Gráfico 16
Evolução do volume de negócios da YDreams

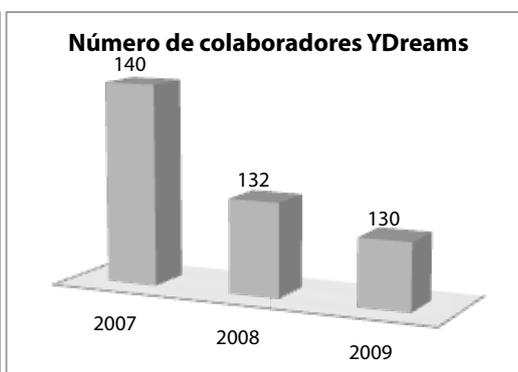


Gráfico 17
Evolução do número de colaboradores da YDreams

A informação disponibilizada pela YDreams no que concerne ao número de colaboradores (gráfico 17) demonstra uma estabilidade ao nível dos Recursos Humanos (de 2007 a 2009).

A YDreams tem recebido distinções e prémios de entidades como a Motorola, NOKIA e Business Week (Câmara, 2009).

Em 2006, António Câmara foi reconhecido com o Prémio Pessoa, pelo seu trabalho e contributo na sociedade.

>>> 3. 2. 13. Isabel Vaz e a Espírito Santo Saúde – SGPS, S.A.

Isabel Vaz nasceu em 1966 (44 anos) e é descendente de pai médico que aspirava a que a filha lhe seguisse a carreira. Contudo, Isabel Vaz sentiu que essa não seria a sua vocação. Assim, licenciou-se em Engenharia Química pelo Instituto Superior Técnico. Fez investigação no Laboratório de Tecnologia de Células Animais durante 2 anos e realizou um MBA na Universidade Nova de Lisboa (UNL).

Em 1994, foi seleccionada para exercer funções na McKinsey & Company em Portugal. Após 7 anos na McKinsey como consultora, aceitou o desafio de Ricardo Salgado (Banco Espírito Santo) para criar um grupo privado de saúde. Assim, no final de 1999, com 33 anos, Isabel Vaz teve como desafio conseguir montar a matriz de uma organização de saúde que, em total consonância com os mais elevados

padrões das boas práticas da medicina (técnicos e éticos) fosse simultaneamente eficiente, económica e financeiramente viável. Em 2000 estava criada a Espírito Santo Saúde.

Actualmente, mantém-se como Presidente da Comissão Executiva da Espírito Santo Saúde que acumula com a Presidência dos Conselhos de Administração do Hospital da Luz (Lisboa), das Casas da Cidade (residências seniores, anexas ao Hospital da Luz), do Hospital da Arrábida (Gaia), do Hospital Privado de Aveiro (Cliria), da Clínica do Parque dos Poetas (Oeiras), do Hospital Residencial do Mar (Bobadela-Sacavém) e, em parceria público/privada do Hospital de Loures (Hospital Beatriz Ângelo a inaugurar em 2012, mas que já tem em curso a selecção do pessoal de saúde).

Dados fornecidos pela Espírito Santo Saúde revelam um crescimento quer no volume de negócios quer no número de colaboradores, apresentando-se como referência os anos de 2007, 2008 e 2009.

Remetendo para o número de colaboradores, a informação disponibilizada pela empresa aponta para um crescimento de 497 colaboradores de 2007 para 2008 e de 642 colaboradores de 2008 para 2009.

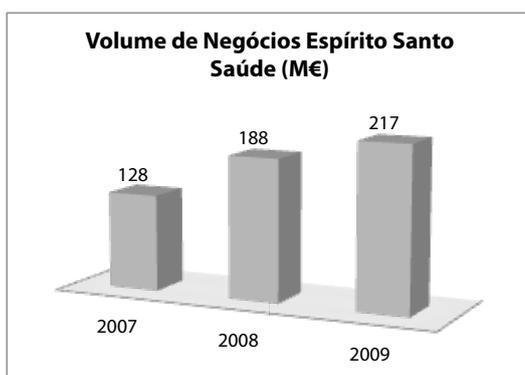


Gráfico 18
Evolução do volume de negócios da Espírito Santo Saúde

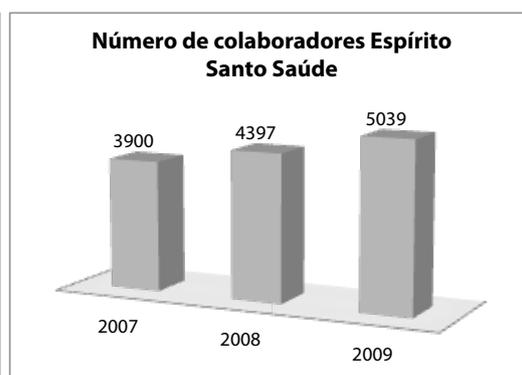


Gráfico 19
Evolução do número de colaboradores da Espírito Santo Saúde

A missão da organização passa por *diagnosticar e tratar de forma rápida e eficaz, no respeito absoluto pela individualidade do doente, e de construir uma organização capaz de atrair, desenvolver e reter pessoas excepcionais*. Os valores da Espírito Santo Saúde são definidos pela *procura incansável de resultados, rigor intelectual, aprendizagem constante, responsabilidade pessoal, respeito e humildade, atitude positiva, integridade e espírito de equipa*.

A Espírito Santo Saúde tem sido pioneira na utilização de diferentes técnicas na medicina e tratamento de doentes.

Já em 2011, a Espírito Santo Saúde recebeu o prémio 2010/2011 Excelência no Trabalho, no sector da saúde e farmacêuticas (uma iniciativa da H&S, da ISCTE *Business School* e do Económico).

>>> 3. 2. 14. Vera Pires Coelho e a Edifer

Vera Pires Coelho nasceu em 1963 (47 anos). É licenciada em Economia pela Universidade Nova de Lisboa (1986). Fez uma Pós-Graduação em Ciências Actuarias pela Universidade Católica Portuguesa (1987) e um MBA em Gestão na Universidade Nova de Lisboa (1992).

Em 1986, inicia a sua actividade profissional num Gabinete de estudos de uma Seguradora, aonde permaneceu durante 5 anos.

Mais tarde, seria convidada a gerir uma clínica de ortopedia e recuperação, onde permaneceu durante 2 anos. Nessa altura, morre o pai de Vera Pires Coelho, tendo sido convidada pelos outros accionistas a representar os 20% das acções da família Pires Coelho na Edifer.

Actualmente, Vera Pires Coelho é Presidente Executiva do Conselho de Administração da EDIFER, Construções SA (Grupo EDIFER), Administradora da Edifer Angola, Presidente do Conselho de Administração da Gestifer, SGPS, da Edifer Madeira, da Promorail e da Tecnasol.

Vera Pires Coelho procura cultivar diariamente os valores definidos pelos fundadores da EDIFER: Ambição - para acreditar em novos horizontes e definir objectivos como aspirações colectivas; Excelência - para criar continuamente novas referências para os outros parceiros de negócio; Paixão - para demonstrar sempre dedicação pela actividade desenvolvida e dar tudo pela obtenção de resultados; Inovação - para melhorar continuamente os modos de produção e Sustentabilidade - para ter sempre em atenção os objectivos económicos que devem estar ao serviço do ambiente e da resolução dos problemas sociais no longo prazo, não esquecendo a ética nos procedimentos.

Como missão, a EDIFER *procura criar valor nos espaços e ambientes onde as pessoas anseiam viver, trabalhar e interagir.*

Em 2010, foi reconhecida com o prémio Personalidade da Construção, promovido pelo Jornal Construir.

De acordo com informação disponibilizada pela EDIFER, observa-se um aumento do volume de negócios da empresa ao longo dos três anos em análise, bem como uma evolução crescente do número de colaboradores do Grupo. Os gráficos 20 e 21 nobilitam esse aspecto.

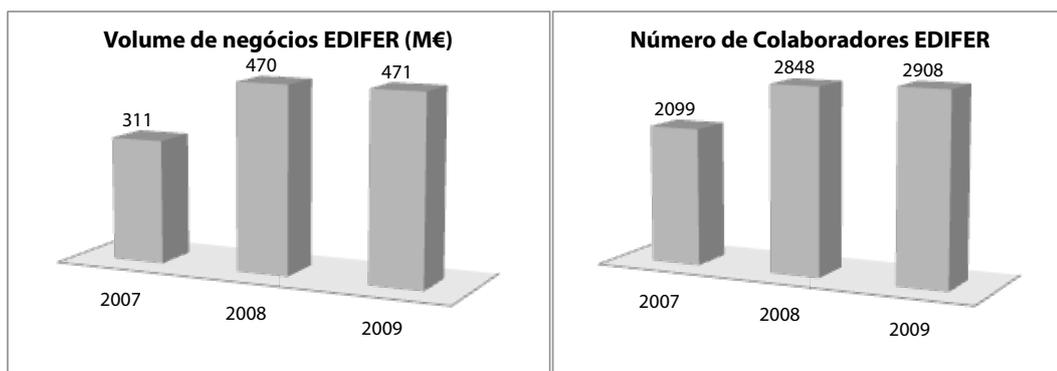


Gráfico 20

Evolução do volume de negócios da Edifer

Gráfico 21

Evolução do número de colaboradores da Edifer

Verifica-se assim que apesar da crise económico-financeira iniciada em 2008, a EDIFER tem conseguido aumentar o seu volume de negócios.

Denota-se, igualmente, um aumento do número de colaboradores nos três anos em análise, verificando-se um salto significativo de 2007 para 2008 (aumento de 749 colaboradores). A Edifer tem apostado numa estratégia de crescimento, sustentada pela internacionalização e diversificação do seu negócio.

A expansão do Grupo está a ser realizada para países europeus e africanos, em especial para Angola. A Presidente do Grupo, convicta de que não “existe mais caminho em Portugal para explorar a diversificação nas Parcerias Público-Privadas” pretende, a curto prazo, atingir, e ultrapassar, os 50% dos lucros fora de Portugal (em 2009 cresceram cerca de 84%; e em 2010, 115%).

>>> 3. 2. 15. Isabel Jonet e o Banco Alimentar Contra a Fome

Isabel Jonet nasceu em 1960 (50 anos). Licenciou-se em Economia pela Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa de Lisboa.

Em 1983, iniciou a sua carreira profissional como adjunta da Direcção Administrativo-Financeira da Sociedade Portuguesa de Seguros.

Na segunda metade da década de 80, deslocou-se para Bruxelas a fim de acompanhar o marido. Aí, trabalhou como adjunta da Direcção financeira da *Assurances Général de France* (1987) e depois no Comité Económico e Social das Comunidades Europeias (1987-1993).

No regresso a Portugal (1993), ofereceu-se como voluntária no Banco Alimentar contra a Fome (BACF) e, seguindo um forte sentimento de inquietação por constatar que milhares de portugueses passavam fome, passou das 2 tardes por semana para 8 horas de trabalho diárias. Logo a seguir, assume a presidência do BACF de Lisboa,

onde introduziu o lema: *Se não podes fazer o milagre da multiplicação, faz o da divisão* e imprimiu ao BACF uma dinâmica e uma estrutura características de uma grande empresa.

Actualmente, para além de ser Presidente do BACF de Lisboa, Isabel Jonet acumula as funções de Presidente da Federação Portuguesa dos Bancos Alimentares Contra a Fome e membro do Conselho de Administração da Federação Europeia dos Bancos Alimentares.

No que concerne ao número de produtos recebidos a nível nacional, verificamos o seguinte:

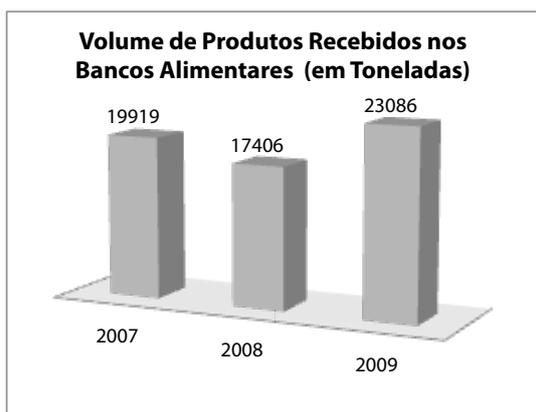


Gráfico 22

Volume anual de produtos recebidos no Banco Alimentar

Relativamente às instituições apoiadas, observa-se um incremento no apoio a 1528 instituições em 2008 para 1699 instituições em 2009. O mesmo acontece com o número de pessoas assistidas individualmente. Passa-se assim do apoio a 232 754 pessoas por ano (em 2007) para o apoio a 260 855 pessoas por ano (em 2009).

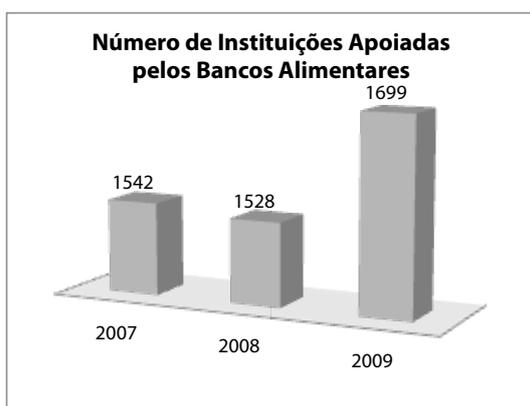


Gráfico 23

Instituições apoiadas pelo BACF



Gráfico 24

Pessoas assistidas pelo BACF

Desta forma, muitos portugueses são diariamente ajudados pelos produtos recolhidos nas campanhas de recolha de géneros que se estendem a milhares de lojas em todo o país, o que carece de uma máquina logística bem estruturada e, para isso a Presidente do BACF, desenvolveu um plano estratégico orientado para a recolha e encaminhamento dos produtos alimentares, para a triagem e armazenamento e para o controlo de qualidade.

Por outro lado, para reduzir os custos de operação, a estratégia incide sobre as dídivas de materiais e equipamentos (através do mecenato); cobertura das despesas de exploração (através de donativos e subsídios) e quotas dos associados.

Hoje, graças à dinâmica empresarial de Isabel Jonet, o BACF é considerado o mais eficiente de toda a Europa e o que recolhe mais tonelagem de alimentos. Para tal, o BACF conta com a colaboração de funcionários e de voluntários (assíduos e pontuais).

No gráfico 25 podemos observar uma estabilidade no número de colaboradores, entre 2007 e 2009. Porém, o número de voluntários assíduos amplificou-se ao longo dos anos em análise (gráfico 26).

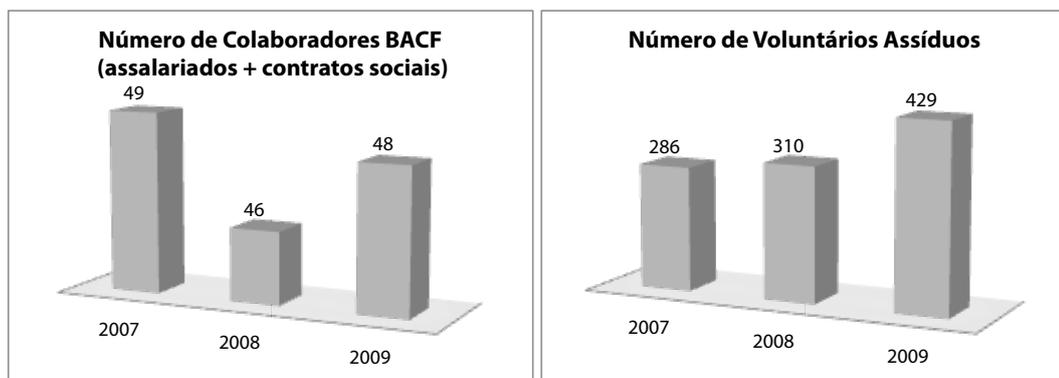


Gráfico 25
Evolução do número de colaboradores BACF

Gráfico 26
Evolução do número de voluntários BACF

A missão do Banco Alimentar Contra a Fome é a de *lutar contra o desperdício, recuperando excedentes alimentares, para os levar a quem tem carências alimentares, mobilizando pessoas e empresas, que a título voluntário, se associam a esta causa.* A Dádiva e Partilha são os valores pelos quais o Banco Alimentar Contra a Fome se rege.

Em 2005, o trabalho de Isabel Jonet na liderança do BACF foi reconhecido pela Assembleia da República, que lhe atribuiu o Prémio Direitos Humanos. Em 2008, o Banco Alimentar recebeu o Prémio Fundação Calouste Gulbenkian.

>> 4. Instrumentos

Foram seleccionados dois instrumentos de medida que permitiram a recolha de dados:

- Escala de Vinculação do Adulto (EVA);
- Entrevista semi-estruturada.

Seguidamente, faremos uma breve incursão nas escalas e questionários disponíveis para avaliar a vinculação no adulto. O objectivo central prende-se com a necessidade de se enquadrar a escolha do instrumento utilizado no presente estudo, justificando-se a pertinência do mesmo em detrimento de outros.

Mais ainda, procurar-se-á dar a conhecer a forma como o guião da entrevista foi construído, revelando os itens seleccionados e incluídos na versão final do guião.

>>> 4. 1. A escolha da Escala de Vinculação do Adulto

As escalas métricas são medidas de auto-relato e são constituídas por vários enunciados ou itens, empírica e logicamente interligados cujo intuito será o de medir um conceito ou uma característica do indivíduo (Fillion *et al.*, 2009). As escalas indicam o grau, segundo o qual os indivíduos manifestam um determinado atributo. Nesta óptica, Fillion *et al.* (2009) consideram:

Na maioria das vezes, os diferentes valores apontados na escala são adicionais para produzir um score simples (escala aditiva). É atribuído um valor numérico (score) à posição que o participante escolheu na escala, representando um contínuo em relação à característica medida. O score é o número que exprime o resultado da avaliação (p. 388).

A grande proliferação de questionários e escalas que permitissem a avaliação dos padrões/estilos de vinculação no adulto teve o seu apogeu nos anos 90 do século XX.

Segundo Canavarro *et al.* (2006) existem três tipos de abordagens conceptuais subjacentes ao processo de avaliação da vinculação do adulto, a saber:

- **Categoriais ou Tipológicas** – encontram-se associadas às investigações realizadas por Ainsworth e colaboradores, definindo a vinculação em categorias através da observação comportamental directa ou de entrevistas. Parte-se do princípio que os sujeitos não são seres conscientes relativamente à sua organização de vinculação
- **Dimensionais** – Surgiram numa tentativa de ultrapassar as questões metodológicas das abordagens categoriais. Deste modo, alguns autores socorreram-se de escalas de avaliação contínuas de auto-resposta. Considera-se que os indivíduos têm capacidade de descrever a suas emoções

e comportamentos associados às relações significativas (Canavarro *et al.*, 2006, p. 167).

Fraley e Waller (1988, *in* Stein *et al.*, 2002) demonstraram que os modelos dimensionais se ajustam melhor à vinculação no adulto do que os modelos categoriais.

- **Prototípicas** – Procura conciliar as abordagens tipológicas e dimensionais, por meio da identificação de características de um grupo de sujeitos e assumindo a existência da variabilidade individual na pertença ao grupo.

De modo a enquadrar os líderes relativamente aos padrões de vinculação, tornava-se imperativo seleccionar um instrumento de auto-relato.

Uma investigação meticolosa sobre os diferentes instrumentos de auto-relato referentes à avaliação da vinculação no adulto revelou ao investigador a existência de uma sequência lógica na construção das escalas e questionários. Competia ao investigador compreender qual o instrumento que melhor serviria o propósito de avaliar a vinculação em líderes portugueses.

A pesquisa bibliográfica permitiu destacar os seguintes instrumentos de avaliação da vinculação no adulto:

- *Hazan e Shaver Adult Attachment Self-Report* (Hazan & Shaver, 1987, *in* Mikulincer & Shaver, 2007) - conceberam o primeiro instrumento de vinculação no adulto, adoptando os três estilos de vinculação descritos por Ainsworth para a infância: seguro, inseguro evitante e inseguro ansioso. Apresentam-se três frases aos sujeitos (cada uma delas correspondente a um padrão de vinculação), solicitando que os mesmos pensem sobre a(s) sua(s) história(s) de relacionamento(s) amoroso(s) e considerem a descrição que melhor se coaduna com a sua história de relacionamento íntimo.

Trata-se de uma medida categorial que sofreu algumas críticas no que concerne às suas propriedades psicométricas, nomeadamente:

First, people classify themselves as belonging to one of three mutually exclusive attachment categories without indicating the extent to which the chosen category characterizes them. As a result, meaningful individual difference variability that exists within each category cannot be assessed. Second, this categorical classification method assesses an individual's standing on only one attachment style despite the fact that some adults may be best characterized as a blend of two or more styles. Third, this method of classification places severe limits on the types of statistical analyses that can be conducted. Fourth, this method does not allow one to determine the internal reliability of each style (Simpson, 1990, pp. 973).

Face às limitações e críticas apresentadas, considerou-se que o instrumento em causa não reunia condições para ser tido em linha de conta no presente estudo.

- *Adult Attachment Questionnaire (AAQ)* (Simpson, 1990; Simpson, Rholes & Phillips 1996); – Com o intuito de melhorar a qualidade de medida relativa à vinculação no adulto, Simpson (1990) decompôs as três descrições de Hazan

e Shaver em 13 proposições orientadas segundo uma escala de tipo *likert*. Posteriormente, Simpson *et al.* (1996) procuraram aumentar a consistência interna dos itens relativos à subescala de vinculação ansiosa, tendo para isso introduzido quatro novos itens. A versão revista é assim constituída por 17 itens.

O questionário solicita aos participantes que avaliem os seus sentimentos em relação a parceiros românticos em geral, utilizando uma escala de 7 pontos, variando entre discordo fortemente (1) e concordo fortemente (7). Existem oito itens que pontuam para vinculação evitante e nove itens que pontuam para vinculação ambivalente (Simpson, Rholes, Campbell, Tran & Wilson, 2003).

Tendo em conta o âmbito do presente estudo, considerou-se que o AAQ não servia o propósito. Trata-se de um questionário mais orientado para as relações amorosas e focado nos parceiros românticos. Para além disso, não existem evidências de que o questionário tenha sido traduzido e adaptado para a população portuguesa, o que serve igualmente de argumento para a não utilização deste instrumento no presente estudo.

- *Attachment Style Questionnaire* (ASQ) (Feeney, Noller & Hanrahan, 1994)
– Os autores conceberam um questionário, cuja versão final resultou na composição de 40 itens², no qual se solicita aos participantes que respondam a aspectos relativos a eles próprios e aos outros. Numa escala do tipo likert de 6 pontos, os sujeitos posicionam-se num contínuo entre totalmente em desacordo (1) e totalmente em acordo (6) relativamente à forma como cada um dos itens descreve os seus sentimentos e comportamentos em relações próximas.

Este questionário baseia-se nas lacunas deixadas por Hazan e Shaver, tendo ido igualmente beber a uma revisão da literatura com o intuito de trazer um novo contributo na avaliação da vinculação no adulto. Os autores procuraram descrever um enunciado que abandonasse as experiências de relações românticas e integrasse uma perspectiva mais ampla das relações, de modo a poderem alargar à população adolescente e àqueles com pouca experiência em relacionamentos amorosos.

Foram identificados³ cinco factores: Confiança (em si e nos outros), Desconforto com a Proximidade, Necessidade de Aprovação, Preocupação com os Relacionamentos, Relação como Factor Secundário. Estes factores encontram-se relacionados com a vinculação evitante e ansiosa. Deste modo, *Desconforto com a Proximidade e Relação como Factor Secundário* reflectem vinculações evitantes, enquanto *Necessidade de Aprovação, Preocupação*

² A versão inicial do Attachment Style Questionnaire incluía 65 itens (Mikulincer & Shaver, 2007)

³ Do original: Confidence (in self and others), Discomfort with Closeness, Need for Approval, Preoccupation with Relationships and Relationships as Secondary (to achievement) (Feeney, Noller & Hanrahan, 1994).

com os *Relacionamentos* e (baixa) *Confiança* reflectem vinculações inseguras (Feeney *et al.*, 1994).

O primeiro estudo conhecido de tradução, adaptação e validação para a população portuguesa foi conduzido por Carrinho e Pereira (2010) na população sem-abrigo.

Não obstante o ASQ poder ser um bom instrumento de medida da vinculação no adulto, considerou-se que seria um questionário extenso e o qual carecia de outros estudos para a população portuguesa, de modo a sustentar a validação para outro tipo de amostra que não os sem-abrigo.

- *Relationship Questionnaire* (RQ) (Bartholomew & Horowitz, 1991) e *Relationship Style Questionnaire* (RSQ) – A versão original (RQ) é um instrumento de auto-relato constituído por quatro pequenos parágrafos que descrevem quatro padrões de vinculação no adulto: *secure, dismissive, preoccupied e fearful*.

Este instrumento é baseado em duas dimensões subjacentes da vinculação no adulto: modelo interno do *self* (positivo ou negativo) e modelo interno dos outros (positivo ou negativo). Nesta lógica, os participantes são solicitados a indicar qual dos quatro parágrafos melhor descreve os seus sentimentos sobre relações próximas em geral.

Mais tarde, Griffin e Bartholomew (1994) desenvolveram um questionário composto por 30 itens (RQS), solicitando aos sujeitos que se posicionassem numa escala do tipo *likert* de 5 pontos que varia entre *não tem nada a ver comigo* (1) e *tem muito a ver comigo* (5).

Os dois instrumentos podem ser usados em simultâneo, o que permite uma abordagem categorial e concomitantemente contínua.

Em Portugal, Moreira (2000) desenvolveu o Questionário de Estilo Relacional (QER), o qual corresponde à tradução de dois questionários: o RSQ e o AAQ. Por esse motivo, considerou-se que a utilização do QER neste estudo poderia desvirtuar o modelo teórico subjacente, pois reúne enunciados de dois questionários independentes. Por outro lado, não foram encontrados estudos portugueses suficientes que sustentassem a viabilidade de utilização do QER.

Não havendo uma tradução, adaptação e validação do RSQ no seu formato original de 30 itens, considerou-se um argumento sólido para não o considerar como instrumento de avaliação da vinculação neste estudo.

- *Adult Attachment Scale-R* (AAS) (Collins & Read, 1990) - Com o intuito de suprir as limitações inerentes ao instrumento de três itens de Hazan e Shaver (1987), Collins e Read (1990) construíram a *Adult Attachment Scale*.

Inicialmente, os autores extraíram as afirmações contidas no instrumento de Hazan e Shaver (1987), obtendo 15 itens (cinco para cada escala de vinculação), o que constituía a primeira versão da AAS (Canavarro *et al.*, 2006). Posteriormente, adicionaram mais 6 itens com o intuito de incluir dois aspectos fulcrais da vinculação, os quais não se encontravam clarificados no instrumento de Hazan e Shaver (1987): a) *crenças sobre a disponibilidade da figura de vinculação e a sua resposta quando requerida* (três itens); b) *reações à separação da figura de vinculação* (três itens) (Canavarro, 1999, p. 240).

A escala preliminar era assim composta por 21 itens (7 para cada estilo de vinculação).

Estudos psicométricos realizados permitiram aos autores retirar três itens e considerar a validade de 18 itens, sendo essa a versão revista da escala. Seriam ainda identificadas três dimensões: *Depend*; *Anxiety* e *Close* (Collins & Read, 1990). Neste seguimento, no que concerne à validade das dimensões encontradas, os autores reforçam:

The dimensions measured by Close, Depend and anxiety seem to capture fundamental aspects of adult attachment that have important conceptual links to those thought to be central to infant attachment. (...) the most central theme underlying the nature of the infant-caretaker relationship is the child's expectation that the caretaker will be available and emotionally responsive when needed. Both the Dependent and Anxiety scales measured aspects of these expectations for adults. Another important component of the attachment organization is the desire for close contact with the attachment figure and the child's response to the contact. This was measured by the Close scale (Collins & Read, 1990, p. 650).

Vários estudos sobre vinculação no adulto em diversos contextos têm recorrido à AAS (Collins & Read, 1990; Sperling, Foelsch & Grace, 1996; Collins, 1996; Allen *et al.*, 2001; Stein *et al.*, 2002), o que parece solidificar a consistência e validade do instrumento.

De entre os instrumentos de medida que permitem a avaliação da vinculação no adulto, a AAS é o instrumento de auto-relato que, na nossa opinião, mereceu mais estudos de validação para a população portuguesa. Na verdade, Canavarro (1999) utilizou a AAS como objecto de estudo na sua Tese de Doutoramento, tendo sido apresentados e fundamentados os estudos de tradução, adaptação e validação para a população portuguesa.

A *Escala de Vinculação do Adulto* (EVA) (anexo 2) representa assim a versão portuguesa do instrumento desenvolvido em 1990 por Collins e Read (1990).

Considerado um instrumento de auto-relato dimensional, tal como na versão revista da AAS, a EVA é igualmente constituída por 18 itens. De igual forma, solicita-se ao sujeito que indique o grau em que cada um dos enunciados apresentados descreve a forma como geralmente se sente no que concerne

às relações emocionais que estabelece com os outros. Espera-se que o sujeito se posicione tendo em conta uma escala do tipo *likert* de 5 pontos, que oscila entre *nada característico em mim* (1) e *extremamente característico em mim* (5).

A análise factorial da referida escala permitiu constatar que os 18 itens se organizam em três dimensões, cada uma das quais constituída por seis itens (Canavarro *et al.*, 2006):

- *Close* (avalia a forma como o sujeito se sente confortável ao estabelecer relações próximas e íntimas);
- *Depend* (avalia a forma como os sujeitos sentem poder depender de outros em situações em que necessitem deles);
- *Ansiedade* (avalia a forma em que o indivíduo se sente preocupado com a possibilidade de ser abandonado ou rejeitado).

No que respeita a correlações entre os três factores, Canavarro *et al.* (2006), apontam:

(...) Ligação moderada entre os factores Depend e Close ($r=0,41$), sugerindo que as pessoas que possuem confiança nos outros tendem a sentir-se mais confortáveis com a proximidade emocional; uma ligação fraca entre os factores Anxiety e Depend ($r=-0,18$) e a inexistência de ligação entre os factores Anxiety e Depend ($r=0,08$) (p. 16).

De acordo com Canavarro (1999), os estudos psicométricos da versão portuguesa da escala, revelam que o instrumento de medida contém bons indicadores de validade e fiabilidade. A autora elucida:

Relativamente ao estudo de consistência interna da EVA foram encontrados como valores globais de alpha de Cronbach .735, sendo o coeficiente de Spearman-Brown de .732. A estabilidade temporal da escala, correspondente a seis semanas de intervalo entre o teste e o reteste foi de $r=.645$, $p=.000$ (p.240).

Defendendo que conceptualmente continua a ser importante a possibilidade de considerar os estilos de vinculação, Canavarro (1999) realizou ainda uma análise de *clusters* utilizando as dimensões *Ansiedade*, *Conforto com a Proximidade* e *Confiança nos Outros*. Os resultados apontaram para a correspondência da descrição teórica dos três estilos de vinculação de Hazan e Shaver (1987): *Seguro* (conforto com a proximidade dos outros, confiança nos outros, sem receio especial de abandono); *Evitante* (desconforto com a proximidade dos outros, sem confiança nos outros, sem receio especial de ser abandonado) e *Ansioso/Ambivalente* (desconforto com a proximidade dos outros, sem confiança nos outros, receio elevado da possibilidade de abandono) (Canavarro *et al.*, 2006).

Tendo em conta a amostra da população portuguesa, Canavarro *et al.* (2006) consideraram ainda a classificação dos indivíduos nos quatro protótipos

propostos por Bartholomew e Horowitz (1991). Deste modo, foram calculados os valores médios da dimensão Ansiedade e o valor compósito das dimensões *Confiança nos Outros* e *Conforto com a Proximidade*, criando a variável *Conforto-Confiança*.

Considerando este cálculo, os indivíduos poderão ser classificados do seguinte modo: *Seguros, Preocupados, Desligados, Receosos*.

Os resultados reforçam assim que a Escala de Vinculação do Adulto serviria o propósito do presente estudo, quer pela sua validação psicométrica para a população portuguesa, quer no que concerne à possibilidade de identificação dos participantes ao nível das dimensões e estilos de vinculação.

Neste sentido, solicitou-se à autora da versão portuguesa do instrumento, a sua utilização no presente estudo. O pedido foi realizado via e-mail, tendo sido concedida autorização pela mesma via.

>>> 4. 2. A construção da entrevista

A entrevista é considerada o principal método de recolha de dados nas investigações qualitativas (Côté & Filion, 2006).

Uma vez que se pretende aprofundar a temática da liderança, tendo em conta a perspectiva do líder, considerou-se que a relação proporcionada pela entrevista bem como a articulação do discurso seria uma mais-valia para compreender o fenómeno. Na verdade, cada indivíduo é responsável pela construção da sua própria narrativa, a qual é pautada pelo significado que este atribui às suas experiências e interpreta os sinais do seu contexto.

Na óptica de Côté e Filion (2006), a entrevista encerra três propósitos primordiais: *examinar conceitos e compreender o sentido de um fenómeno tal como ele é percebido pelos participantes; servir como principal instrumento de medida e servir de complemento aos outros métodos de colheita de dados* (p.375).

Assim, com o intuito de melhor conhecer a percepção que cada líder tem de si e da sua liderança, foi construído um guião de entrevista, baseado nas leituras e pesquisas realizadas sobre o tema.

Neste sentido, trata-se de uma entrevista semi-estruturada, em que se procurou balizar e uniformizar as questões de modo a que conseguíssemos alcançar o objectivo proposto.

No entanto, antecipámos que uma entrevista pode ser fluida e dinâmica e que do fio condutor da resposta dos entrevistados poderão incorrer novas questões, as quais

emergem e fazem sentido no momento. A este propósito, SavoieZajc (2003 in Côté & Fillion, 2006) reforça que uma entrevista semi-estruturada é uma *interacção verbal animada de forma flexível pelo investigador. Este deixar-se-á guiar pelo fluxo da entrevista com o objectivo de abordar, de um modo que se assemelha a uma conversa, os temas gerais sobre os quais deseja ouvir o respondente, permitindo assim destacar uma compreensão rica do fenómeno em estudo* (p. 377).

O guião teve por base a formulação do problema, sendo dividido em três momentos: Introdução, Desenvolvimento e Conclusão.

Foram ainda identificados os sub-problemas, dando origem a questões gerais que se dividiram, por sua vez, em questões mais específicas.

Posteriormente, validou-se o guião tendo em conta duas formas:

- a. Solicitou-se a amigos e colegas ligados a diferentes áreas e funções que lessem o guião, com o intuito de detectar se haveria algum vocabulário menos perceptível ou alguma incongruência.
- b. A entrevista foi realizada a alguns amigos e colegas, na íntegra, com o intuito de simular uma entrevista real. O grande objectivo foi o de validar o encadeamento e a sequência das questões, bem como validar e antecipar o tempo que o encontro poderia demorar.

Durante este processo, o guião foi reformulado e ajustado, de modo a que se tornasse mais coerente e perceptível. Foram assim eliminadas questões similares e dúbias ao nível do seu entendimento, evoluindo também ao nível da sua coerência.

De modo a responder à questão genérica: *O que é que torna estas pessoas, líderes de sucesso no tecido empresarial português?*, obteve-se uma versão pré-final, a qual era constituída por:

- **Alinhamento** (introdução, desenvolvimento e conclusão), o qual permitia criar uma coerência lógica do decorrer da entrevista;
- **Sub-problemas** (que no fundo identifica as temáticas a incidir);
- **Linha orientadora** (que serve de suporte e auxílio ao entrevistador para introduzir e colocar a questão seguinte);
- **Formulação de questões** (trata-se das questões concretas a colocar ao entrevistado);
- **Sequência das questões** (trata-se de uma sequência meramente indicativa, podendo ser alvo de alteração consoante as respostas dos entrevistados e a lógica do encadeamento).

O quadro 7 ilustra de forma esquemática o guião utilizado.

Alinhamento	Sub. problema	Linha orientadora	Formulação de questões	Sequência das questões	
INTRODUÇÃO	Compreender o contexto de construção de uma situação actual de sucesso	Todos nós somos o produto da nossa própria narrativa, da forma como contamos a nossa história. Estudar a liderança é também perceber um percurso e as relações que se estabelecem.	Qual a importância/papel da sua família na construção do seu percurso?	1	
		Fale-me um pouco sobre as pessoas que o inspiram/inspiraram.	Para além da família, identifica alguém/algo que tenha tido um papel preponderante no seu percurso profissional?	2	
		Fale-me um pouco de si e do seu percurso.	Enquanto ser humano, quais são os seus valores mais enraizados?	3	
			Fale-me um pouco do seu percurso académico e de que forma é que o mesmo se cruza com o seu percurso profissional.	4	
DESENVOLVIMENTO	Caracterizar o comportamento de líderes de sucesso.	De forma geral, quais as características que considera que deverão estar presentes numa liderança de sucesso?	Quais os traços que considera mais vinculados na sua personalidade?	5	
		De que forma investe na busca pelo conhecimento?	Quais as acções concretas que empreende para aprender novos conhecimentos? (de que forma é que se actualiza)	6	
	Compreender as motivações que regem um comportamento de liderança de sucesso.	O que o motiva?	Em que medida procura promover o desenvolvimento e motivação dos colaboradores e simultaneamente procurar que se encontrem alinhados com a estratégia da organização?		7
			O que é que o motiva na sua vida? O que é que o faz acordar todos os dias?		8
			Na qualidade de responsável máximo da organização, alguma vez se sentiu menos motivado? Se sim, onde foi buscar a energia e a força para se auto-motivar?		9
	Perceber os aspectos desenvolvimentais de uma <i>performance</i> considerada.	Considera que as suas características de liderança são inatas ou produto de formação e treino?	Do seu ponto de vista, como é que se desenvolvem os líderes? De que forma é que a organização promove a liderança?		10
	Caracterizar o estilo de liderança exercido.	Como é que se caracteriza enquanto líder?	Na sua óptica, existe distinção entre liderança e gestão? O que é que os distingue?		11
			No seu dia-a-dia, consegue identificar um conjunto de padrões/comportamentos típicos no processo de tomada de decisões? Que padrões/comportamentos são esses?		12
			No processo de tomada de decisão, considera que é uma pessoa que corre riscos como forma de atingir o sucesso ou não arrisca decisões sem ter a certeza dos elementos da equação?		13
			Como gere/rege situações em que os objectivos individuais ou corporativos não estão a ser atingidos?		14
			Considera importante a responsabilização dos colaboradores? A que nível? De que forma?		15
		Considera a liderança um processo essencialmente emotivo ou cognitivo?	Considera a liderança um processo essencialmente emotivo, cognitivo ou ambos? Pode descrever situações vividas onde tenha sido determinante o papel cognitivo e/ou emocional?		16
		Estratégia Organizacional	Em que se foca a estratégia organizacional?		17
		Os valores são partilhados e comunicados à organização?	Quais os valores da organização?		18
			Que ferramentas/instrumentos utiliza para comunicar os valores da organização?		19
		...			

	...			
DESENVOLVIMENTO	Compreender a forma como estimula a comunicação interna.	Considera a comunicação interna um aspecto fundamental para o sucesso de uma organização?	Qual o papel da comunicação interna no seu dia-a-dia? De que forma(s) procura promover a comunicação interna?	20
	Compreender a gestão da mudança.	Considera que existe uma cultura de mudança na organização?	Considera que existe uma cultura de mudança na organização? De que modo se materializa?	21
		Qual a origem da mudança? (Qual é a fonte? De onde é que ela vem?)	Que aspectos/processos internos e externos contribuem para a mudança organizacional?	22
			O mundo muda, mas simultaneamente é necessário manter alguma estabilidade alguma coerência. Que aspectos considera que se devem manter estáveis numa gestão de mudança?	23
			Nem sempre o resultado da mudança é aquilo que tínhamos em mente. Pode exemplificar uma situação no seu percurso profissional em que o resultado final tenha sido considerado um fracasso na sua óptica? Como a vivenciou e quais foram os seus pensamentos no momento?	24
CONCLUSÃO	Enquadrar a liderança actual numa perspectiva de futuro.	Como projecta o futuro?	Quais os desafios que se colocam actualmente aos líderes portugueses? Considera que são os mesmo à escala mundial?	25
			Como imagina que será uma liderança de sucesso no futuro? Quais serão, na sua opinião, os factores críticos de sucesso?	26
			O que gostaria de alcançar a médio/longo prazo?	27
			Qual o seu lema de vida?	28
			O que é que o faz feliz?	29
			Qual o líder que mais admira? Porque razão?	30
	Reconhecimento de si próprio como líder?	Considera que é uma fonte de inspiração para alguém? Em que aspecto?	31	
		Estivemos a falar sobre liderança e a sua perspectiva sobre a mesma. A pergunta que impera é: Considera-se um líder? Em que momento é que percebeu que era um líder?	32	

Quadro 7

Guião da entrevista semi-estruturada

Após a realização da terceira entrevista, considerou-se que algumas questões não acrescentavam valor ao trabalho e, simultaneamente, seria necessário gerir melhor o tempo de entrevista. Com este intuito, fizeram-se alguns ajustes e eliminaram-se as seguintes questões:

11 - *Na sua óptica existe distinção entre liderança e gestão? O que é que os distingue?*

Esta questão remete para um contexto mais teórico-conceptual, sendo que a maioria dos entrevistados apresentou dificuldades numa resposta concreta. Como tal, considerou-se que não seria uma questão pertinente a ser colocada.

17 - *Em que se foca a estratégia organizacional?*

Ao longo da entrevista, esta questão ia sendo parcialmente respondida. Percebeu-se ainda que não iria agregar valor aos resultados, tendo sido eliminada do guião.

26 - Como imagina que será uma liderança de sucesso no futuro? Quais serão, na sua opinião, os factores críticos de sucesso?

Considerou-se que a resposta à questão 26 seria uma repetição da questão 25, pelo que não faria sentido manter ambas no guião. Optou-se por eliminar a questão 26.

28 - Qual é o seu lema de vida?

No decorrer da entrevista, são colocadas questões sobre a motivação pessoal e a forma como os entrevistados encaram os desafios e o mundo. Por essa razão, esta questão tornava um pouco reducionista a forma de estar dos entrevistados. Reduzir a sua experiência e vivência num “lema de vida” pareceu-nos descabido.

29 - O que é que o faz feliz?

Trata-se de uma questão que se sobrepõe à questão 8, pelo que não acrescentando valor, considerou-se pertinente eliminá-la.

31 - Considera que é uma fonte de inspiração para alguém? Em que aspecto?

Rapidamente compreendemos que a missão pessoal e a forma de estar dos entrevistados ultrapassam a necessidade determinante de “inspirar alguém”. Constatou-se que a questão 31 não seria uma preocupação consciente dos entrevistados e as respostas obtidas não valorizaram este aspecto. Por essa razão, considerou-se que se trataria de uma questão vazia, sem grande fundamento prático.

Posto isto e revista a pertinência das questões, o guião base final resultaria em 26 questões.

>> 5. Descrição do Método de Recolha de Dados

>>> 5. 1. O convite de participação no estudo

Num primeiro momento, foi realizada uma pesquisa na internet relativa aos contactos telefónicos gerais das empresas identificadas. Neste sentido, as Assistentes pessoais dos líderes identificados foram contactadas via telefone, tendo sido exposto o objectivo geral do estudo e simultaneamente, foi solicitado um e-mail de contacto para o qual seria endereçado um convite formal para a participação destes líderes.

Num segundo momento, foi enviado um e-mail (anexo 3) com a explanação detalhada do propósito do estudo, acompanhado de uma carta de apresentação dos orientadores da dissertação (anexo 4).

A confirmação da participação no estudo ocorreu via e-mail ou via contacto telefónico por parte das Assistentes Pessoais. De acordo com a disponibilidade de agenda dos líderes foi marcada a data, hora e local de realização da entrevista.

>>> 5. 2. Processo de recolha de dados e transcrição das entrevistas

As entrevistas (presenciais) decorreram entre Setembro de 2010 e Fevereiro de 2011, de acordo com a disponibilidade de agenda dos participantes.

De uma forma geral, as entrevistas foram realizadas no local de trabalho dos participantes, apresentando uma duração média de uma hora e meia (variando entre 45 min e 2 horas).

Antes do início de cada entrevista, considerou-se pertinente reiterar o âmbito do estudo bem como revelar alguma informação geral relativa ao investigador (formação académica, actividade profissional, entidade empregadora), de modo a facilitar a interacção entre os intervenientes.

Imediatamente antes da realização da entrevista, foi solicitado ao entrevistado que lesse e assinasse um consentimento informado (previamente elaborado) relativo à sua participação no estudo (anexo 5). Garantia-se assim a confidencialidade da informação (circunscrita ao âmbito científico) bem como a explanação sobre o decorrer do processo (realização da entrevista, transcrição, validação e análise de conteúdo).

Posteriormente, foi requerida a autorização do entrevistado para o início da gravação da entrevista, a qual teve início de forma imediata.

Terminada a entrevista, o gravador foi desligado e foi garantido o envio da transcrição via e-mail, salvaguardando que a informação disponibilizada poderia ser omissa caso o entrevistado se sentisse desconfortável.

Ainda no momento da reunião, os participantes preencheram a Escala de Vinculação do Adulto.

Num momento posterior, as 15 entrevistas foram transcritas na íntegra para um documento Word. Tal procedimento foi possível devido à gravação áudio (em formato digital). Deste modo, as transcrições procuraram ser fiéis ao discurso oral, o que por vezes revelou um tom coloquial típico de uma conversa oral fluida entre dois

interlocutores. Posteriormente, as entrevistas foram enviadas a todos os participantes de modo a que os mesmos validassem o seu conteúdo. Alguns participantes solicitaram a edição das suas entrevistas, não tendo havido lugar a distorção do significado das ideias implícitas e explícitas. A edição da entrevista teve o objectivo de melhorar o tom coloquial que imprimiu o decorrer da entrevista.

Alguns participantes manifestaram desconforto em tornar pública a transcrição integral da entrevista. Reiterou-se a intenção única de utilizar o material recolhido para efeitos académicos e científicos, não sendo do interesse do investigador divulgar as entrevistas na íntegra. Salientou-se também que sempre que se tornasse impreterível a transcrição de algum excerto justificativo da direcção que a investigação estava a tomar, garantir-se-ia o anonimato do participante.

O trabalho de transcrição resultou assim num documento com cerca de 209 páginas de texto em bruto. No entanto, devido a questões éticas e de modo a garantir a privacidade dos entrevistados, a transcrição integral das entrevistas não será anexa à dissertação.

>> 6. *Cuidados Éticos e Deontológicos*

Numa investigação de carácter qualitativo, o investigador exerce um papel activo e dinâmico com o entrevistado. O entrevistado partilha com o investigador as suas experiências e vivências, expondo-se de algum modo ao entrevistador.

Apesar de nos parecer inquestionável proceder de forma ética e deontológica neste e em qualquer tipo de investigação, reforçamos a pertinência de garantir o conforto do entrevistado e informá-lo sobre o modo e a forma como utilizaríamos e analisaríamos a informação disponibilizada pelo sujeito.

Neste seguimento, a presente investigação teve em conta o respeito e os direitos de todos os participantes, tendo sido dada a possibilidade a todos os entrevistados de considerar a exclusão de qualquer tipo de informação disponibilizada pelos mesmos, caso entendessem que a publicação da mesma num trabalho científico os pudesse deixar de algum modo desconfortáveis.

As questões colocadas aquando da entrevista semi-estruturada, bem como o questionário relativo aos padrões de vinculação, apenas tiveram a pretensão de estudar o fenómeno, não tendo sido colocadas questões do ponto de vista pessoal com o intuito de explorar gratuitamente a privacidade dos participantes.

Imediatamente antes do início da recolha de dados, clarificou-se que a informação recolhida tinha o propósito de fazer parte integrante de um estudo de carácter

académico e que a publicação dos dados só seria possível mediante a aquiescência do participante.

Finalizada a entrevista, nenhum dos entrevistados manifestou desconforto ou vontade de omitir qualquer tipo de informação partilhada durante a entrevista.

Após a transcrição das entrevistas, foi solicitado que os entrevistados se pronunciassem e validassem a informação transcrita, salvaguardando, uma vez mais a integridade e imagem do sujeito.

Por fim, há que mencionar que foi apresentado a cada participante um modelo formal de consentimento informado, solicitando a autorização para a recolha, tratamento e análise dos dados disponibilizados. Todos os participantes assinaram e anuíram sobre a recolha, tratamento, análise e publicação da informação para propósitos científicos.

Parece-nos assim que foi demonstrada transparência e total preocupação em garantir a integridade e respeito pelos participantes.

Capítulo II.

Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados

Neste capítulo, analisa-se o enquadramento do estilo de vinculação dos participantes, comparando os resultados com estudos realizados para a população normal geral. Simultaneamente, serão descritas as categorias dimensionais resultantes das entrevistas realizadas. A análise de dados comporta, deste modo, a cotação da Escala de Vinculação do Adulto (EVA) e a análise de conteúdo das entrevistas, momentos descritos nos pontos seguintes.

>> 1. Cotação e Análise dos dados da Escala de Vinculação

A análise dos dados provenientes da Escala de Vinculação do Adulto pretendia situar os participantes em termos das dimensões de vinculação definidas pela EVA: Ansiedade, Conforto com a Proximidade e Confiança nos Outros.

Uma vez que se trata de uma medida de auto-relato, salienta-se que os resultados obtidos se encontram intrinsecamente relacionados com a auto-percepção dos respondentes.

Foram cotadas 14 Escalas de Vinculação do Adulto, na medida em que um dos participantes não devolveu o instrumento preenchido em tempo útil. Deste modo, as 14 respostas obtidas correspondem a 93,3% da amostra. Tendo em conta a amostra das respostas obtidas, 21,4% das mesmas foram obtidas por participantes do sexo feminino e 78,6% corresponde às respostas obtidas pelos participantes do sexo masculino. Os 18 itens da EVA foram cotados segundo os procedimentos propostos por Canavarro, *et al.* (2006). De acordo com os autores, com o intuito de se auferir as pontuações nas três dimensões da EVA, os itens devem ser cotados de 1 a 5 pontos (consoante a resposta obtida variar de 1 – *nada característico em mim* - a 5 – *extremamente característico em mim*), sendo que 7 dos 18 itens devem ser cotados de forma inversa, uma vez que se encontram invertidos.

O quadro seguinte ilustra os itens pertencentes a cada dimensão da vinculação bem como o sentido em que deverão ser considerados para efeitos de cotação.

	Dimensões		
	Ansiedade	Conforto com a proximidade	Confiança nos outros
Itens	9	12	18*
	10	1	2*
	13	14	16*
	11	6	17*
	15	8*	7*
	4	13*	5

* Itens a cotar de forma invertida

Quadro 8

Distribuição dos itens pelas suas dimensões e procedimento de cotação.

Após a cotação dos 18 itens foi realizada uma operação somatória do conjunto dos itens que constituem cada dimensão, dividindo a pontuação obtida pelo número de itens que a compõem (6). Os resultados obtidos foram os seguintes:

	Dimensões		
	Ansiedade	Confiança nos outros	Conforto com a proximidade
Part. 1	1,67	2,67	3,83
Part. 2	1,83	2,67	5
Part. 3	1,67	3,5	4,83
Part. 4	1,33	3,67	3,83
Part. 5	1,33	2,83	3,33
Part. 6	1,67	3,17	3,33
Part. 7	2	3,5	4,5
Part. 8	2,33	2,83	3,67
Part. 9	2,5	3,33	3,83
Part. 10	2,17	2,83	3,83
Part. 11	2,33	3,17	3,83
Part. 12	1,33	3,83	4,5
Part. 13	1,17	3,00	3,67
Part. 14	2	3,33	3,33
Média	1,81	3,17	3,95
Mínimo	1,17	2,67	3,33
Máximo	2,50	3,83	5,00
Desv. Padrão	0,43	0,38	0,55

Quadro 9

Cotação dos itens da Escala de Vinculação do Adulto

A leitura do quadro 9 permite-nos concluir que em todos os sujeitos a dimensão ansiedade é aquela que apresenta resultados mais baixos ($M=1,81$; $DP=0,43$) enquanto a dimensão conforto com a proximidade é aquela que apresenta valores médios mais elevados ($M=3,95$; $DP=0,55$). A dimensão confiança nos outros apresenta um valor médio de 3,17 ($DP=0,38$).

Relativamente à amostra normativa de 434 sujeitos da população em geral estudados por Canavarro *et al.* (2006), observamos os seguintes resultados obtidos nas três subescalas:

	Dimensões		
	Ansiedade	Confiança nos outros	Conforto com a proximidade
Média	2,43	3,27	3,49
Desv. Padrão	0,74	0,53	0,58

Quadro 10

Estatística descritiva para as pontuações das três dimensões da EVA (população normativa) (in Canavaro *et al.*, 2006, p. 23)

Comparativamente aos resultados obtidos na presente investigação, verificamos a presença de alguns valores diferenciadores nas três dimensões da EVA em relação à amostra da população geral. Assim, os resultados obtidos na amostra da população geral para a dimensão *Ansiedade*, revelam valores médios relativamente superiores aos encontrados na amostra dos líderes (M líderes=1,81; M população geral=2,43). O desvio padrão apurado na amostra da população geral é igualmente superior ao encontrado na amostra dos líderes. Os resultados demonstrados parecem assim indicar que existe uma homogeneidade do perfil dos líderes, visto que o desvio padrão é de 0,43 enquanto na amostra da população geral é de 0,74.

No que concerne à dimensão *Confiança nos Outros*, a amostra da população geral apresenta uma média de 3,27 enquanto na amostra de líderes o valor da média, embora não sendo significativo, é ligeiramente mais baixo (M=3,17). Porém, tal como na dimensão ansiedade, o desvio padrão da amostra da população geral é superior ao da amostra dos líderes (DP população geral=0,53; DP líderes=0,38), aspecto que reforça a homogeneidade dos valores na amostra dos líderes.

Relativamente à dimensão *Conforto com a Proximidade*, o valor médio da amostra dos líderes apresenta um valor médio superior ao da amostra da população geral (M líderes=3,95; M população geral=3,49). Quanto ao Desvio Padrão (DP líderes=0,55; DP população geral=0,58), não parece existir diferença significativa entre as amostras para esta dimensão.

Considera-se interessante observar que na amostra da população geral a dimensão *Confiança nos Outros* e *Conforto com a Proximidade* registam valores medianos aproximados (M=3,27 e M=3,49, respectivamente). Porém, entre a amostra dos líderes constatou-se a existência de valores médios mais distintos entre as duas dimensões (M=3,17 e M=3,95).

A dimensão *Confiança nos Outros* (grau de confiança que os sujeitos têm nos outros, assim como a percepção da disponibilidade destes quando sentida como necessária) apresenta um valor médio de 3,17 pontos. Na nossa óptica, seria expectável esta dimensão apresentar um valor médio inferior à dimensão *Conforto com a Proximidade*

($M=3,95$), na medida em que poderemos inferir que os líderes tenderão a possuir uma dinâmica de auto-capacitação e de autonomia elevados. A própria capacidade que estes líderes evidenciaram relativamente à motivação intrínseca e capacidade de persistirem face às adversidades, parece ser um factor explicativo dos valores encontrados. Na verdade, trata-se de indivíduos que procuram não depender dos outros em primeira instância, procurando níveis de autonomia que permitam primeiramente contar com eles próprios.

Na verdade, parece consistente encontrar um valor médio elevado no que concerne à dimensão *Conforto com a Proximidade*, ou seja, o grau em que o indivíduo se sente confortável com a proximidade e intimidade (Canavarro *et al.*, 2006, p. 21).

No entanto, estes resultados parecem explicar um cenário em que o optimismo e força interior que caracterizam os líderes do presente estudo, os move para uma auto-confiança que em situações de stresse controlado se sentem confortáveis na sua própria esfera, confiando nas suas próprias capacidades de resolução de problemas.

Acredita-se que o sistema de vinculação nos adultos desempenha uma função semelhante ao sistema de vinculação na infância, na medida em que ambos concorrem para um sentimento de segurança. As dimensões medidas através do *Conforto com a Proximidade*, *Confiança nos Outros* e *Ansiedade* parecem apreender aspectos fundamentais da vinculação no adulto, os quais apresentam relações conceptuais com a vinculação na infância:

The most central theme underlying the nature of the infant-caretaker relationship is the child's expectation that the caretaker will be available and emotionally responsive when needed. Both the Depend and Anxiety scales measured aspects of these expectations for adults. Another important component of the attachment organization is the desire for close contact with the attachment figure and the child's response to the contact. This component was measured by Close scale (Collins & Read, 1990, p. 650).

Os resultados encontrados apontam assim para uma vinculação segura dos participantes do estudo.

Com o intuito de verificar se existiria associação entre as dimensões da EVA (variáveis quantitativas) e as variáveis qualitativas (sexo, sector de actividade e tipo de líder organizacional - fundador, não fundador e sem relação com o fundador), recorreu-se ao teste não-paramétrico de Kruskal-Wallis (nível de significância de 5%), através do software estatístico SPSS.

Definiram-se as seguintes hipóteses:

- Hipótese nula: a média da variável quantitativa não é alterada por diferentes valores da variável qualitativa.
- Hipótese alternativa: o valor da variável qualitativa influencia a média da variável quantitativa.

Uma vez que o p-value do teste de hipótese que está a ser analisado (Sig.), é maior que 0.05 (valor de significância de 5%), considera-se que não existe suporte estatístico que permita rejeitar a hipótese de que as médias das variáveis ansiedade, conforto com a proximidade e confiança nos outros difiram nas diferentes categorias das variáveis sexo, tipo de líder organizacional e sector de actividade.

Os outputs registados foram os seguintes:

	Null hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Ansiedade is the same across categories of Sector.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.364	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Confiança is the same across categories of Sector.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.274	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Conforto is the same across categories of Sector.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.706	Retain the null hypothesis.

Quadro 11

Teste não-paramétrico de Kruskal-Wallis: Sector de Actividade vs Ansiedade, Confiança nos Outros e Conforto com a Proximidade

Como o p-value (Sig) é > 0.05 , então não se rejeita a hipótese nula, e não existe suporte estatístico para afirmar que as diferentes categorias da variável Sector de Actividade (Tecnológico, Farmacêutico, Industrial, Têxtil, Construção, Saúde e Solidariedade Social) influenciam as médias das variáveis Ansiedade, Conforto com a Proximidade e Confiança nos Outros.

	Null hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Ansiedade is the same across categories of Tipo.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.670	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Confiança is the same across categories of Tipo.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.240	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Conforto is the same across categories of Tipo.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.762	Retain the null hypothesis.

Quadro 12

Teste não-paramétrico de Kruskal-Wallis: Tipo de Líder vs Ansiedade, Confiança nos Outros e Conforto com a Proximidade.

Como o p-value (Sig) é > 0.05, então não se rejeita a hipótese nula, e não existe suporte estatístico para afirmar que as diferentes categorias da variável Tipo de Líder (fundador, não fundador e sem relação com o fundador) influenciam as médias das variáveis Ansiedade, Conforto com a Proximidade e Confiança nos Outros.

	Null hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Ansiedade is the same across categories of Sexo.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.549	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Confiança is the same across categories of Sexo.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.550	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Conforto is the same across categories of Sexo.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.541	Retain the null hypothesis.

Quadro 13

Teste não-paramétrico de Kruskal-Wallis: Sexo vs Ansiedade, Confiança nos Outros e Conforto com a Proximidade.

Como o p-value (Sig) é > 0.05, então não se rejeita a hipótese nula, e não existe suporte estatístico para afirmar que as diferentes categorias da variável Sexo (Feminino e Masculino) influenciam as médias das variáveis Ansiedade, Conforto com a Proximidade e Confiança nos Outros.

Não obstante, apesar da amostra reduzida, tal como no estudo conduzido por Canavaro *et al.* (2006), também não foram identificadas valores significativos em função do sexo. Salienta-se assim que as variáveis sexo, sector de actividade e tipo de líder são irrelevantes para explicar as dimensões ansiedade, confiança nos outros e conforto com a proximidade.

Adoptando o procedimento de Canavaro *et al.* (2006) no que concerne à classificação dos sujeitos nos quatro protótipos de vinculação propostos por Bartholomew e Horowitz (1991), obtivemos o enquadramento de 100% dos sujeitos no estilo de vinculação *Seguro*.

Estilos	N	%
Seguro	14	100
Preocupado	0	0
Desligado	0	0
Receoso	0	0
Total	14	100

Quadro 14

Distribuição dos participantes por protótipos de vinculação segundo Bartholomew e Horowitz (1991)

O resultado foi calculado a partir dos valores médios nas dimensões *Ansiedade*, *Confiança e Conforto com a Proximidade*. Seguidamente, foi determinado o valor compósito das dimensões *Confiança nos Outros* e *Conforto com a Proximidade*, o que criou a variável *Conforto-Confiança*. Por último, procedeu-se à classificação dos indivíduos a partir dos valores auferidos na variável *Conforto-Confiança* e na variável *Ansiedade*, respeitando os critérios definidos por Canavarro et al. (2006).

O resultado foi o seguinte:

	Dimensões	
	Conforto- Confiança	Ansiedade
Part. 1	3,25	1,67
Part. 2	3,84	1,83
Part. 3	4,17	1,67
Part. 4	3,75	1,33
Part. 5	3,08	1,33
Part. 6	3,25	1,67
Part. 7	4,00	2
Part. 8	3,25	2,33
Part. 9	3,58	2,5
Part. 10	3,33	2,17
Part. 11	3,50	2,33
Part. 12	4,17	1,33
Part. 13	3,34	1,17
Part. 14	3,33	2
Média	3,56	1,81

Quadro 15

Distribuição dos sujeitos pela variável Conforto-Confiança e variável Ansiedade

Perfila-se assim que, recorrendo à categorização segundo Bartholomew e Horowitz (1991), todos os indivíduos são classificados com vinculações seguras. Tal resultado foi possível de apurar, na medida em que as diferentes categorias obedecem à obtenção resultados específicos: indivíduos *Seguros* (valores médios superiores a 3 na variável *Conforto-Confiança* e inferiores a 3 na variável *Ansiedade*); indivíduos *Preocupados* (valores médios superiores a 3 na variável *Conforto-Confiança* e superiores a 3 na variável *Ansiedade*); indivíduos *Desligados* (valores inferiores a 3 na variável *Conforto-Confiança* e inferiores a 3 na variável *Ansiedade*); indivíduos *Receosos* (valores inferiores a 3 na variável *Conforto-Confiança* e superiores a 3 na variável *Ansiedade*) (Canavarro et al., 2006).

>> 2. A Codificação das entrevistas e o sistema de categorias de análise

Todas as entrevistas foram sujeitas a uma análise de conteúdo, havendo lugar a uma primeira redução dos dados. Para tal, recorreu-se à utilização de uma licença de um *software* específico para o efeito: o NVivo8.

Os dados foram codificados pelo investigador, uma vez que o NVivo8 permite apenas auxiliar nas tarefas de organizar, gerir e explorar a informação alimentada no sistema manualmente. Neste sentido, a informação aparentemente desestruturada e desconexa é rapidamente recuperada e analisada, de acordo com as condições explícitas estabelecidas pelo investigador.

O sistema de categorias de análise criado no NVivo8 resultou da orientação de um triplo *input*:

1. Problema de investigação;
2. Revisão da literatura;
3. Dados recolhidos durante a entrevista.

O sistema de categorias resultante é constituído por categorias e subcategorias, as quais também podem ser designadas igualmente por *nodes*. Tal sistema de categorias sofreu três versões, fruto quer da dinâmica de análise individual das entrevistas (as quais foram suscitando a pertinência de criação de novas categorias), quer a partir da discussão resultante dos momentos de reunião com os orientadores.

A versão final, resultante do aprimoramento contínuo da reestruturação da *Árvore de Categorias (Tree Node)*, encontra-se disponível no anexo 6. Trata-se assim da versão que se considera mais coerente e logicamente estruturada para permitir dar resposta às perguntas de investigação enunciadas.

A *Árvore de Categorias* final é assim constituída por um total de 105 categorias e 6 atributos.

No que concerne aos atributos, considerámos os seguintes:

- Ano de nascimento – foram agrupados em cinco valores (1935-1945; 1950-1954; 1955-1959; 1960; 1965-1969).
- Sexo – foram definidos dois valores: masculino e feminino.
- Relação com a empresa – foram definidos três valores: fundador, familiar de fundador e sem relação com fundador.
- Dimensão ansiedade – resulta da dimensão da EVA, tendo-se definidos três valores, os quais correspondem aos resultados obtidos pelos sujeitos: 1, 2 e 3.
- Dimensão confiança nos outros - resulta da dimensão da EVA, tendo-se definidos dois valores, os quais correspondem aos resultados obtidos pelos sujeitos: 3 e 4.
- Dimensão conforto com a proximidade - resulta da dimensão da EVA,

identificando-se três valores, os quais correspondem aos resultados obtidos pelos sujeitos: 3, 4 e 5.

Ao longo do processo de codificação, revelou-se uma boa prática descrever as categorias e subcategorias (opção disponibilizada pelo NVivo 8) bem como anotar possíveis dúvidas de classificação ou nomenclatura. Mais tarde, tal prática demonstrou-se muito útil, na medida em que permitiu ao investigador tomar opções coerentes e/ou reenquadrar categorias/subcategorias.

Conscientes do processo, nem sempre optámos pelo princípio da exclusão mútua aquando da codificação. Isto significa que alguns dados recolhidos nas entrevistas podem estar codificados em mais do que uma *node*. Salienta-se, porém, que cada entrevista sofreu o processo de análise, tendo cada uma sido cotada individualmente e tendo em conta todas as categorias e subcategorias definidas.

O resultado permitiu enquadrar os dados em três categorias principais (às quais foram associadas as respectivas filhas de categorias):

- Categoria 1 – Características do Contexto;
- Categoria 2 – Características dos Líderes;
- Categoria 3 – Características da Liderança.

Considera-se assim fundamental demonstrar e justificar o processo subjacente à criação das diferentes *nodes*, pelo que seguidamente iremos abordar a relação entre as diferentes categorias e subcategorias.

>>> 2. 1. *Categoria 1 – Características do Contexto*

A definição da categoria *Características do Contexto* serve o propósito de responder simultaneamente às questões de investigação (1) *Descrever o contexto de construção de uma situação actual de sucesso* e (2) *Verificar se existem pessoas e/ou acontecimentos significativos promotores da construção do percurso dos líderes estudados*.

A revisão prévia da literatura apontava para o papel valorativo do contexto no âmbito da liderança. Contudo, o contexto de desenvolvimento e as figuras significativas não têm sido suficientemente explorados em investigações teóricas e empíricas sobre a liderança. Considerou-se portanto importante contextualizar e descrever o ambiente de desenvolvimento dos entrevistados. Como tal, o espaço físico e relacional em que as suas vivências foram experienciadas poderia ajudar-nos a um melhor conhecimento do seu percurso e da forma como foram interagindo e redesenhando o seu próprio contexto. Com esta premissa, definimos a seguinte família de *nodes* para a categoria 1.

	Laço familiar					Laço extra-familiar				
	Avós	Cônjuge	Mãe	Pai	Pais	Sem figura familiar de ref.	Amigos da família	Pessoas que cruzam o caminho	Professores	Responsáveis, chefes ou outras pessoas particulares
Participante 01	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0
Participante 02	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1
Participante 03	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0
Participante 04	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1
Participante 05	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Participante 06	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1
Participante 07	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0
Participante 08	0	1	1	1	0	0	1	1	0	1
Participante 09	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1
Participante 10	0	1	1	1	0	0	0	1	0	1
Participante 11	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1
Participante 12	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1
Participante 13	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1
Participante 14	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0
Participante 15	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1

Quadro 17

Distribuição dos casos pela subcategoria *Laço*

À excepção de um caso que refere não existir nenhuma figura familiar de referência, os restantes 14 casos analisados enumeram figuras familiares significativas no seu percurso.

Denota-se que as figuras extrafamiliar podem desempenhar igualmente um papel preponderante na construção do percurso destes sujeitos, observando-se uma grande incidência em chefes/responsáveis ou pessoas de posição de notoriedade que tiveram a capacidade de valorizar as competências dos líderes e proporcionar-lhe um lugar de destaque.

No que concerne à distribuição das referências significativas, verificamos que dentro do contexto familiar, o pai apresenta-se como a figura mais vezes enumerada como sendo a mais marcante na construção do percurso dos participantes. Nas palavras dos entrevistados:

O facto de ter tido um pai que à partida era um líder natural - e é um líder natural - com fortes convicções, com uma forte personalidade, ajuda (participante 7).

Sem dúvida que o meu pai foi uma pessoa que me marcou muito, muito, muito (participante 12).

Também muito fortemente condicionado pelo meu pai, pelo espírito criativo fantástico e em termos de personalidade, que me dá também um bocadinho aquilo que é eventualmente o perfil de liderança (participante 3).

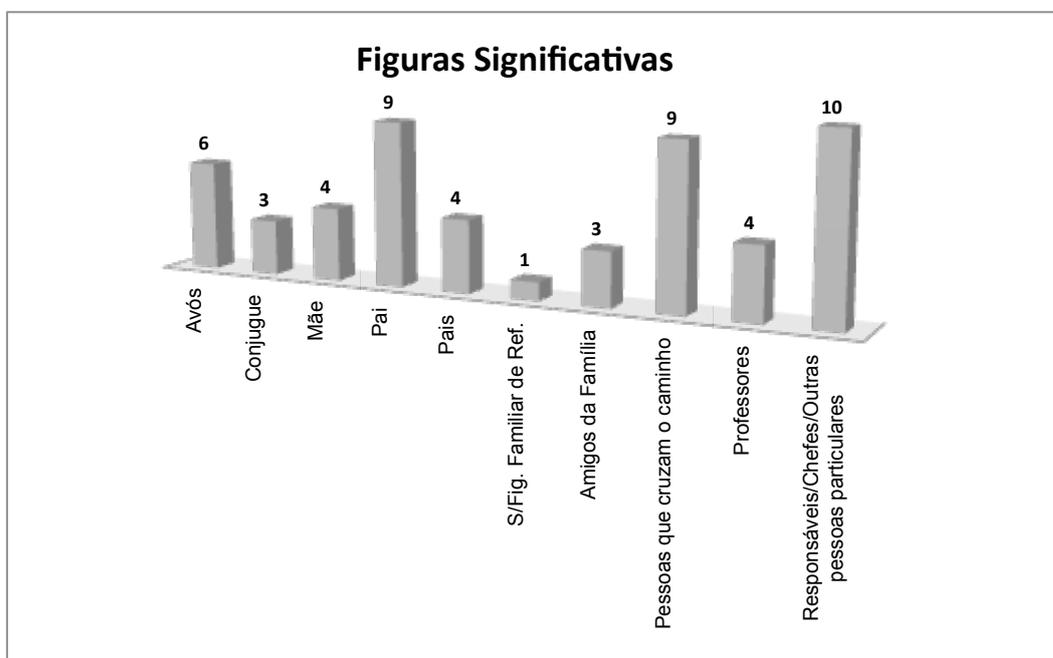


Gráfico 27

Distribuição dos casos pelas pessoas familiares e extra-familiar significativas

A figura materna é também referenciada como promotora do desenvolvimento positivo dos participantes. A narrativa é pautada pelo seguinte:

Muito, muito condicionado pela minha mãe, que é das pessoas mais frontais que eu conheço. Com o maior coração do mundo, mas é uma pessoa que não perdoa em dizer no momento, aquilo que sente (...). Ela diz as coisas de uma forma muito directa, muito objectiva, sem levantar a voz. Acho isso fantástico (participante 3).

A atitude que a minha mãe tinha para connosco enquanto filhos. Sempre muito pouco lamechas. As dificuldades, tínhamos de as ultrapassar. Tudo o que era difícil, tínhamos de ultrapassar as barreiras todas. E isso condiciona-nos muito desde miúdos, não é? (participante 10)

A minha veia empresarial e empreendedora julgo que vem um bocado do lado da minha mãe, que é uma senhora que ao longo da vida sempre foi conseguindo aquilo que quis. Não adianta muito demovê-la porque ela acaba por fazer aquilo que quer (participante 8).

No que concerne à referência pais como entidade única, observamos as seguintes declarações:

Os meus pais, pela educação que me deram e pelos valores que me transmitiram e pelo exemplo de vida que me deram sempre (participante 11).

Os meus pais foram - e continuam a ser, felizmente ainda estão vivos - uma referência muito importante. Pela vida que tiveram, pelos valores e os princípios que nos transmitiram. Foram sempre fundamentais. E ainda continuam a ser (participante 13).

Considerando as figuras extrafamiliar, denota-se uma maior incidência de referências a responsáveis, chefes e pessoas influentes (10 casos) bem como pessoas indiferenciadas que cruzam o caminho (9 casos):

Obviamente, ao longo da minha vida, quer na vida académica, quer no projecto, houve pessoas que foram importantes. Por aquilo que aprendi, pelas amizades que se estabeleceram... Enfim, mas não consigo identificar alguém que tenha tido um papel mais preponderante (participante 13).

Eu acho que todas as pessoas com quem nós interagimos nos condicionam, de alguma forma. Mas obviamente que isto é uma relação biunívoca: nós influenciámos e somos influenciados. Se não tivessem sido estas pessoas que estão ao meu lado, se tivessem sido outras teria sido diferente? Não sei. Teria de viver isso (participante 10).

Eu acho que há coisas que nos condicionam fortemente. Eu acredito que nós vamos construindo – apesar de termos algo hereditário que nos pode encaminhar para ter um perfil ou outro – nós estamos fortemente condicionados pelas pessoas que nos acompanham, pessoas com quem criamos vivências (participante 3).

Fundamenta-se, deste modo, o valor e a importância de figuras de referência promotoras do desenvolvimento da liderança. No entanto, coloca-se a questão: “De que modo é que estas figuras significativas contribuem para o desenvolvimento dos líderes deste estudo?”

Tendo em conta as respostas dos entrevistados, inferimos assim o *papel* atribuído às figuras significativas (quer se tratasse de um laço familiar ou extrafamiliar).

Obtivemos o seguinte resultado:

	Disciplinador e rigoroso	Encorajador	Equilíbrio emocional e estrutural	Estimulador de busca de conhecimento	Exemplo marcante
Avós	0	3	1	1	4
Cônjuge	0	1	2	0	0
Mãe	0	2	0	0	4
Pai	2	2	2	1	7
Pais	0	0	1	0	2
Amigos da família	0	2	0	0	2
Professores	1	2	0	0	2
Responsáveis/ Chefes/ outras pessoas particulares	1	8	0	2	2

Quadro 18

Relação entre as pessoas significativas e o papel desempenhado

Parece haver uma incidência na figura do pai como desempenhando o papel de exemplo marcante na construção do percurso de desenvolvimento destes líderes (7 referências). O papel encorajador dos responsáveis, chefes e pessoas particulares que acreditaram nestes líderes também merece destaque (8 referências).

A mãe como figura que desempenha o papel de exemplo marcante avista-se como igualmente relevante (4 referências).

Salienta-se que tanto o papel encorajador como o de exemplo marcante apresenta maior destaque por parte dos líderes. A descrição dos entrevistados corrobora esta observação:

O papel da minha família foi enorme. Eu venho de uma família grande, onde tive sempre exemplos muito fortes, nomeadamente o meu avô, por exemplo. Uma pessoa extremamente, como a gente diz, à antiga. Muito assertive. Todo para a frente, "Vamos para a frente"... Pôs-nos em cima dos cavalos aos 3 anos, ou aos 4. Cai do cavalo volta lá para cima. "Não é capaz!". "É, sim senhora!" (participante 2).

O facto de o meu pai ter tido o percurso que teve em termos pessoais e profissionais foi um exemplo para mim e de algum modo condicionou a minha atitude também. E também me formatou de algum modo. A atitude que a minha mãe tinha para connosco enquanto filhos... Sempre muito pouco lamechas: as dificuldades, tínhamos que as ultrapassar, tudo o que era difícil, tínhamos de ultrapassar as barreiras todas. E isso condiciona-nos muito desde miúdos, não é? (participante 10)

No que concerne à subcategoria ambiente, incluímos os dados que descrevem o contexto físico de desenvolvimento (contexto histórico, social).

Observámos que o próprio ambiente físico apresenta-se como estimulante por diversas razões:

(...) Eu nasci rodeado de livros e de revistas e portanto eu tive todos os estímulos, em primeiro lugar para ler e depois, também tive todos os estímulos para conhecer. (...). Eu tive uma das infâncias mais estimulantes que se pode ter. E isso é algo que eu sempre senti que tinha de responder: eu tinha todos os estímulos possíveis, por isso, de alguma forma, eu tinha de ser bem sucedido! Se não, seria um fiasco completo! (participante 1)

Mas depois, quando cheguei ao 9.º ano, pus a hipótese de deixar de estudar. A minha família era pobre e eu vivia em XX. Em XX não havia nada depois do 9.º ano, portanto tive que ir fazer o 10.º ano YZ, com todo o sacrifício que isso tinha (participante 8).

Nasci de uma família do campo, humilde e honrada, que me transmitiu um conjunto de valores que tem norteado a minha vida, mas que não teve possibilidade de me proporcionar formação académica para além da instrução primária (participante 4).

O que nos marca a todos são as nossas vivências, as nossas experiências, o ter tido a sorte (ou o azar) de uma revolução quando estava a sair da adolescência, o de ter tido oportunidade de viajar, de ter conhecido novos mundos, novas culturas, o de ter criado fortes relações de amizade com pessoas até hoje. Tudo isso acaba por ajudar a moldar a personalidade de uma pessoa (participante 7).

Eu sou proveniente de uma família muito pobre. Aprendemos a andar como o caracol, de um lado para o outro, com uma casa atrás (participante 15).

Viajar! Viajar muito. Estar fora. Muitos inter-rails. Viajar, conhecer... isso também foi muito importante (participante 14).

Denota-se de facto uma multi-variedade de ambientes: se por um lado parece haver sujeitos que cresceram em contextos fortemente estimulantes pela forma como este lhes proporcionou o acesso ao conhecimento, viajar, explorar o mundo; por outro lado, denotamos que existem outros sujeitos que apesar de terem crescido no seio de uma família humilde, tiveram a capacidade de se sacrificar e de realizarem um trajecto promissor.

Na verdade, mais do que o contexto em si, parece ser a forma como cada indivíduo experiencia e atribui significados ao seu contexto que tem impacto no seu desenvolvimento. Este aspecto envolve uma mistura de capacidades cognitivas e sensoriais que permitem ao sujeito seleccionar os sinais e significados relevantes para a construção do seu próprio desenvolvimento.

Por fim, enquadrámos o *percurso académico-profissional* na categoria *características do contexto* devido a uma exclusão de partes com as restantes categorias criadas. Esta categorização poderá suscitar alguma controvérsia, mas justificamos a sua inclusão por acreditarmos que o percurso académico-profissional é uma construção do sujeito em interação com o ambiente. Mediante as respostas dos entrevistados, concluímos que na maior parte das vezes a escolha académica e profissional foi fruto de circunstâncias do seu percurso.

Na verdade, inicialmente não estava prevista a criação das subcategorias *convicção da escolha do curso* (inclui todas as referências à escolha decidida da formação de base) e *não convicção da escolha do curso* (inclui todas as referências à escolha do curso como algo que poderia não ter ido naquele sentido). Revelou-se curioso o facto de alguns entrevistados demonstrarem que a escolha da sua formação base deveu-se a um “acidente de percurso”. Na prática, observa-se o seguinte:

	Convicção clara da escolha do curso	Não convicção da escolha do curso
Participante 01	0	1
Participante 02	1	0
Participante 06	1	0
Participante 07	1	0
Participante 08	0	1
Participante 09	0	1
Participante 10	0	1
Participante 11	1	0
Participante 12	0	1
Participante 13	1	0
Participante 14	1	0
Participante 15	1	0

Quadro 19

Distribuição dos casos pela escolha convicta ou não do curso base

De facto, dos 12 participantes que completaram estudos superiores, cinco casos referem que fizeram escolhas circunstanciais.

Tal aspecto salienta duas observações: primeiro, a liderança parece não estar relacionada com a obtenção de graus académicos superiores (este estudo apresenta 3 casos) e, segundo, a escolha convicta da formação de base não parece ser um factor determinante para a liderança de sucesso (5 casos revelam esse aspecto).

No que concerne ao início do percurso profissional, denota-se desde os primórdios a necessidade de desafio e de ambição:

(...) Fui para o Post-Doc no MIT e tive um período fantástico. E depois na altura achei que era bom vir para Portugal. Vim aqui uma vez dar uma aula. Isto era um pantanal completo, havia basicamente uns hangares que ainda existem. E dei umas aulas e os estudantes eram incríveis. E eu disse: "Epá, isto é fantástico. Aqui não há nada, portanto pode fazer-se tudo". E eu na altura tinha outras hipóteses nas Universidades Americanas e preferi vir para aqui. E depois construí tudo do zero. (...) Continuei na Universidade mas tentei sempre ter uma ligação com o mundo exterior: fui consultor de empresas, mantive-me ligado aos EUA (participante 1).

O meu percurso aqui foi duro porque depois comecei a trabalhar e, curiosamente, eu fui convidado para ir trabalhar para uma empresa que fazia serralharias e alumínio que era do meu sogro. E aceitei. E trabalhei lá um ano. E ao fim de um ano cheguei à conclusão que era melhor sair e montar a minha própria empresa (participante 8).

E a partir de certa altura, depois de liderar projectos, depois de liderar empresas de outros e de lhes ter criado muito valor, eu senti que estava a bater no fundo, senti que já estava a repetir-me. De maneira que, depois da revolução do 25 de Abril o país estava tão dependente de tanta coisa, tantas oportunidades, que eu dei o meu grito do Ipiranga (participante 15).

Parece assim existir um percurso pautado por um contexto marcante, aliado a uma oportunidade e vontade de realizar.

Goffee e Jones (2006) defendem que os líderes apresentam um sentido muito claro sobre quem são e de onde vêm, sentindo-se confortáveis com as suas origens. Na verdade, sentimos que os participantes falaram abertamente das suas origens e do modo como as pessoas significativas e o contexto inicial de desenvolvimento promoveu o seu percurso.

>>> 2. 2. Categoria 2 – Características dos Líderes

Na literatura encontramos uma miríade de autores que realçam características dominantes em indivíduos identificados como líderes (ver Parte I). Por esse motivo, tornava-se premente neste estudo investigar e salientar possíveis características que pudessem ser discriminativas nos líderes que foram alvo deste estudo.

A pertinência da criação destas subcategorias advém da formulação das perguntas de investigação n.º3 (*caracterizar o comportamento e as características pessoais destes líderes portugueses*) e n.º4 (*enquadrar as motivações que regem os comportamentos de liderança destes líderes de sucesso*).

Após uma reflexão da forma como poderíamos enquadrar as categorias, concluímos que o poderíamos fazer em torno de dois eixos principais: **Auto-Determinação** e **Capacidade de Desafiar o Mundo**. Considerámos ainda duas subcategorias: **Percepção de Si Próprio como Líder** e a existência de **Valores como Guias de Comportamento**.

A categoria 2 - Características do Líderes - estruturou-se então do seguinte modo:

Características dos líderes																						
Auto-determinação				Desafiar o mundo				Percepção de si próprio como líder	Valores como guias comportamento													
Dedicação, Esforço Pessoal, Disciplina	Motivação Intrínseca	Processo de Aprend. de Conhecimentos		Ambição	Desassossego interior	Factor sorte	Inconformismo	Optimismo	Persistência/Obstinação	Risk-taker	Sair da Zona de Conforto		Altruísmo	Compromisso	Ética	Front. + Honest. + Integr. + Transp. + Verd.	Gratidão	Humildade	Justiça	Lealdade	Respeito	Rigor
Networking	Leitura	Formações	Observação	Internet	Consultoria																	

Quadro 20

Categoria 2 - Características dos Líderes

A subcategoria **Auto-Determinação** enfatiza a capacidade dos sujeitos serem empenhados em atingir os seus objectivos, materializado na vontade, dedicação, esforço pessoal e auto-motivação. Consideraram-se assim todas as referências que aludem à força interior positiva.

Esta subcategoria inclui três outras subcategorias: *Dedicação, Esforço Pessoal e Disciplina; Motivação Intrínseca e Processo de Aprendizagem de Novos Conhecimentos*.

Na subcategoria **Dedicação, Esforço Pessoal e Disciplina**, foram consideradas todas as referências a aspectos relacionados com dedicação ao trabalho e o sacrifício e disciplina pessoal que é exigida para a concretização dos objectivos.

Constatou-se que todos os entrevistados evidenciaram uma narrativa pautada por um esforço pessoal e uma dedicação profunda durante o seu trajecto. Destacam-se assim afirmações que permitem concluir que o desenvolvimento da liderança envolve estas características:

Considero que sou muito trabalhador (participante 8).

São necessários alguns conhecimentos, muita dedicação, muito esforço de valorização, muito empenhamento, muita exigência de si próprio e dos outros (participante 4).

Eu tenho a capacidade de trabalho – eu acho que os líderes têm de trabalhar muito (participante 12).

Sou muito trabalhadora, muito estudiosa. Estou permanentemente a estudar. Estudo em média 2 horas por dia. (...) Eu quis mudar o mundo e trabalhei muito e preparei-me muito para conseguir ter esse papel. Essa é que é a grande diferença: não basta querer ser líder, é preciso trabalhar para conseguir e realizar de facto as coisas (participante 11).

Eu sou um homem muito dedicado, um homem apaixonado por aquilo que faz no dia-a-dia e pela empresa da família (participante 6).

(...) E isso é o fruto do esforço, da proactividade, do crer. Não é só preciso querer, é preciso crer ou querer e crer (participante 2).

Eu sempre gostei muito de trabalhar e portanto trabalhava muito, muito, muito (participante 10).

Na subcategoria **Motivação Intrínseca** consideraram-se as referências à força positiva interior que impulsiona para a realização da acção. Trata-se de uma motivação genuinamente interna que alavanca a vontade de realizar algo que agregue valor.

Percecionámos que todos os participantes apresentam características que permitem inferir que o desenvolvimento destas lideranças é alimentado pela presença desta força que possibilita o continuar a acreditar e não desistir face às adversidades, pois a dinâmica interna é realmente impulsionadora para a acção:

O que motiva verdadeiramente é a surpresa. É todos os dias conseguir mais do que alguém estava à espera. Aquilo que verdadeiramente me dá felicidade é a surpresa (participante 1).

Continuo a acreditar. É isto que me move para nesta altura mais complicada ainda não mandar a toalha ao chão e aguentar (participante 8).

Nunca me falta motivação. Às vezes tenho de mais (participante 9).

O equilíbrio entre desenvolver um negócio, modernizar a empresa, satisfazer a pretensão dos trabalhadores e dos produtores é uma tarefa que sempre mexeu comigo e que foi um enorme factor de motivação (participante 4).

Eu não tenho tido muito tempo para ter momentos de desmotivação (participante 12).

Gosto imenso do que faço. Tenho uma imensa paixão por aquilo que faço aqui, pelas pequenas e pelas grandes realizações do dia-a-dia. (...) Encontro sempre energia para me levantar de novo e para seguir em frente (participante 11).

Eu tenho uma característica que é a seguinte: eu só consigo estar nas coisas com adrenalina, com pressão. Eu tenho de ter alguma coisa a preocupar-me e a ocupar-me. E por isso, eu reajo bem. Eu não tenho essa quebra anímica (participante 3).

Quando acontece uma coisa má ou desmobilizadora para o comum dos mortais eu reajo a uma acção para vencer. Sempre fui assim (participante 15).

Acho que fui uma pessoa na minha vida que foi capaz de encontrar os pólos da motivação própria. Completamente auto-motivado (participante 13).

Acho que todos os dias, uma pessoa que está no topo da pirâmide, acaba por ver o abismo que está à frente dele. Tem de motivar para baixo, mas também tem de se motivar a si próprio (participante 14).

Eu só me levanto da cama porque acredito naquilo que estou a fazer, porque senão... Se eu não acredito num projecto, não o faço. (...) Um grande drive da minha vida sempre foi: eu não vou dar o gozo àqueles, não só vou deixar ficarem-se a rir, não lhes vou dar esse prazer (participante 2).

Porque ao longo da vida e da nossa vida profissional concerteza que nós temos momentos de desânimo e temos momentos em que já não podemos ver isto na frente. E há alturas em que dizemos: "Mas porque é que eu me meti nisto? Para que é que eu ando aqui a trabalhar que nem um cão?" Mas há sempre uma força. De manhã, quando a gente se levanta, tem uma força de repente (participante 10).

Gosto daquilo que faço e sinto-me bem. Acho que sou um homem sortudo na vida, nesse aspecto (participante 6).

Para Goffee e Jones (2006), os líderes são movidos por um sentido de propósito muito claro e firme e esse aspecto pauta a sua predisposição interna e genuína de se motivarem. Este aspecto parece justificar o facto de recuperarem facilmente de um momento mais desanimador ou de um obstáculo que à partida possa parecer incontornável.

A subcategoria **Processo de Aprendizagem de Novos Conhecimentos** encerra as referências à forma como os indivíduos se actualizam e buscam novos saberes.

Salienta-se assim que os líderes estudados actualizam-se predominantemente através de cursos de formação (que inclui pós-graduações, MBA, Doutoramento, Pós-Doutoramento e formações específicas em áreas concretas), leitura (de livros, revistas científicas, artigos científicos), redes de contacto (nacional e internacional), internet, observação daquilo que os rodeia e através de consultoria.

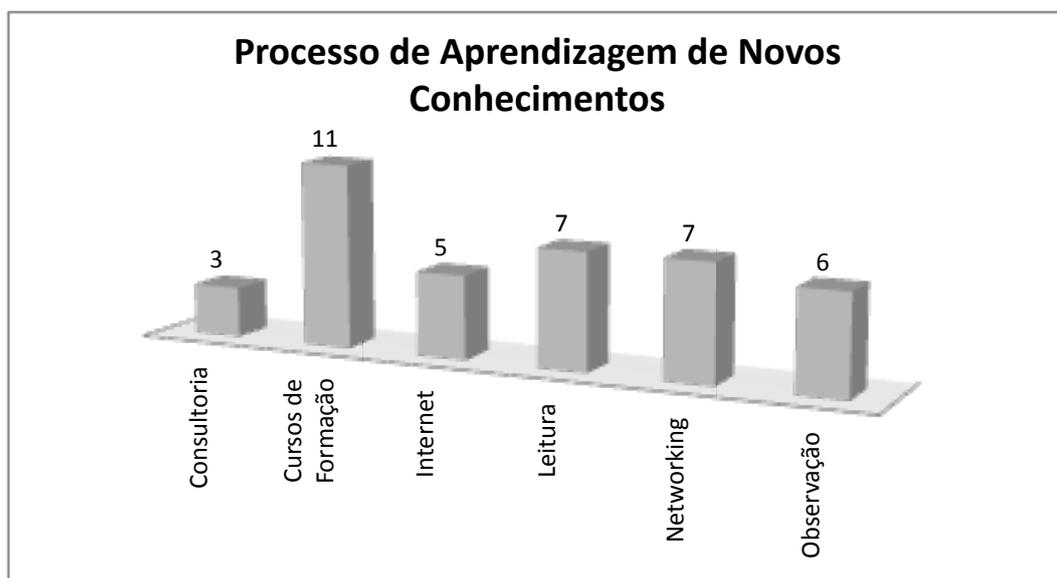


Gráfico 28

Distribuição de casos pela subcategoria Processo de Aprendizagem de Novos Conhecimentos

Destaca-se que todos os entrevistados demonstraram a necessidade de estarem atentos ao mundo e de se actualizarem sobre diversos temas.

A subcategoria **Capacidade de Desafiar o Mundo** remete para uma externalização do querer agregar valor ao mundo, de deixar um cunho, tomando riscos e saindo da sua bolha de conforto. Consideraram-se assim oito subcategorias, as quais passamos a enumerar e descrever:

- **Ambição**, relacionada com o ser, o fazer acontecer e não tanto com a valorização material do resultado. Trata-se de uma ambição que permita alcançar uma posição de contribuição para um mundo melhor. Segundo a descrição dos entrevistados, esta ambição traduz-se do seguinte modo:

É preciso ter gozo, porque sem gozo é muito difícil ser ambicioso. É muito difícil ultrapassar as metas se não tivermos gozo naquilo que fazemos (participante 9).

(...) Tem depois a ver com o lado da ambição – que é um sentimento muito pouco apreciado em Portugal e que

é um sentimento muito avaliado de forma negativa – que fez com que eu quisesse criar coisas, quisesse fazer coisas (participante 7).

Tive a ambição de liderar – não de apenas participar – em alguns projectos Europeus. (...) Ambicioso no sentido e conseguir – a ambição material nunca foi importante na minha vida. Nunca. Nunca liguei a isso. E se calhar se isso tivesse sido importante na minha vida, a minha vida teria seguido outros caminhos (participante 13).

- **Desassossego Interior**, em que se destacam as referências à agitação de querer mudar uma parte do mundo. Trata-se de uma subcategoria relacionada com o pensar fora da caixa, com o desejo de realizar coisas diferentes e extraordinárias que marquem a diferença:

O que é que eu vou desafiar hoje? (participante 9).

Eu tenho muito essa necessidade de afastamento, de teoricamente me afastar, de renovar-me, de reinventar-me (participante 14).

Você já viu o que é que era esta sociedade se não houvesse ninguém que dinamizasse, que acrescentasse, que tivesse ideias novas, que quisesse materializar, que tudo acontecesse o normal. O que é que era? Tem que haver pessoas que assumam a responsabilidade, por quererem coisas novas, e fazer coisas novas. Porque só assim é possível que a sociedade evolua. E nós temos que ter essa responsabilidade (participante 8).

Pessoas desassossegadas nunca têm vidas sossegadas. Eu sou desassossegada interiormente e nunca vou ter uma vida muito sossegada. Tenho muito desassossego, tenho imensas interpelações (participante 12).

Sou muito atenta ao mundo. Estou num processo contínuo de aprendizagem e de insatisfação com aquilo que ainda não sei. É um traço permanente, até um bocadinho obsessivo (participante 11).

Eu tenho o hábito de mudar de gabinete (normalmente de ano e meio em ano e meio). Eu rodo, não gosto de estar sempre no mesmo sítio. Eu costumo dizer: “não sei como é que vocês conseguem estar de manhã à noite sentados nessa secretária, no mesmo sítio, virados sempre para o mesmo lado. Mudem!” Porque eu acho que isto faz bem às pessoas, faz-nos bem

a todos mudarmos o ambiente, dá-nos um pouco mais de criatividade, o olharmos para as coisas de forma diferente (participante 3).

Não há nada que me dê mais prazer do que descobrir ma ideia nova, que eu nunca tenha pensado. Isso é o prazer da descoberta (participante 14).

A coisa que mais me custaria na vida – e isto talvez seja a chave – era eu chegar aos 80 anos insatisfeito por nunca ter respondido à minha pergunta “mas o que é que teria acontecido se eu tivesse feito aquilo?” É uma das minhas regras de ouro. Nunca na vida eu hei-de ceder a isto. Se falhar, falhei, mas pelo menos sei que era isto que queria fazer (participante 2).

Eu não consigo ficar muito tempo sem procurar novas coisas e sem me mexer. Aliás, aqui dentro diziam muitas vezes que eu estava sempre a procurar projectos, reformulações, reestruturações e coisas novas (participante 10).

Verificamos que a dimensão Desassossego Interior surge praticamente em todos os indivíduos. Ou seja, a vontade premente de querer mudar o mundo, de querer surpreender e fazer acontecer.

Goffee e Jones (2006) sustentam a importância da dimensão por nós criada desassossego interior, ao defenderem: *Great leaders can, and must, make a difference. In the process, they might even make the world a better place* (p.28).

- **Inconformismo**, por aquilo que é instituído e dogmático. Inclui as referências ao desafiar os processos existentes e procurar a melhoria continua:

Percebi que poderia ser diferente mesmo na Universidade, que não era preciso estar by the book, mas que se poderia encontrar novas formas de participar (participante 9).

Nós estamos constantemente a requestionar tudo. Aquilo que nós fazemos de forma sistemática é: “Never take it for guaranteed”. Temos de ser obsessivamente chatos na forma de questionar (participante 7).

Pergunto muito! Perceber porque é que as pessoas fazem assim, perceber as experiências dos outros (participante 11).

Eu não me consigo conformar. Coisas estabelecidas? Direitos adquiridos? Não há nada adquirido. Fazer as pessoas aceitar isto é quebrar, é quebrar os formatos (participante 2).

- **Optimismo**, em que se alude às referências do acreditar continuamente, da premunição quase certa de que as coisas vão correr bem. Tal aspecto pode ser encontrado na narrativa dos entrevistados:

Eu sou incrivelmente otimista. Eu acho que o dia de amanhã será sempre melhor que o de hoje e que o futuro será incrivelmente fantástico. E sou incrivelmente positivo (participante 1).

Obviamente que fizemos muitas contas, mas tínhamos também a certeza inabalável que a vida nos ia correr bem. Tínhamos a certeza que a oportunidade estava cá (participante 11).

Quando as pessoas estão muito deprimidas com problemas, eu sou o mais positivo de todos. Sou aquele que distribuo optimismo (participante 3).

No meio de um desastre há sempre uma coisa boa: what doesn't kill makes you stronger. (...) Temos de ser coerentes connosco próprios, temos de acreditar que o que estamos a fazer está bem feito (participante 2).

Eu sou muito otimista. Pode estar tudo a cair ao lado e eu sou sempre muito otimista (participante 10).

- **Persistência – Obstinação** onde se destacam as referências à luta positiva para que as ideias e os sonhos em que acreditam se materializem e à capacidade de não desistir mesmo que existam obstáculos e contrariedades. Salientam-se os seguintes excertos que corroboram a criação desta subcategoria:

E depois o valor que eu acho que me distingue mais é a persistência. É nunca desistir. Por pior que seja a situação, eu nunca desisto (participante 1).

Eu às vezes sinto que as pessoas me dizem: "Isto acaba por ser da forma que você quer. Você quando quer as coisas, elas acontecem. Você sabe como conseguir as coisas" (participante 8).

Sou muito teimoso. Tenho muito mau feitio. Sou muito obstinado (participante 9).

Tenho um bocado de mau feitio. E depois estou habituado a que as coisas sejam feitas à minha maneira (participante 5).

E fiz sozinho. Fiz um grupo completamente sozinho e isso valeu-me alguns dissabores (participante 14).

Quando nós assumimos que queríamos ser uma empresa de inovação, percebíamos que estávamos a fazer uma corrida de fundo, não éramos uns sprinters, e portanto eu acho que a organização foi percebendo que eram necessárias doses imensas de paciência e persistência, de vontade de conseguir as coisas (participante 6).

Tenho muita perseverança. Sou um bocado obcecado. Se se mete uma coisa na cabeça, gosto de realizar (participante 14).

Sou persistente. Invulgarmente persistente e agressivo. (...). Se eu marro para ali, não há nada que me faça demover daquilo que me predispus a fazer. É o do or die (participante 2).

Quando eu meto uma coisa na cabeça é horrível. Eu sei que é horrível. Ou seja, o grau de exigência sobe muito para me demoverem daquilo (participante 10).

- **Risk-Takers**, referência à capacidade que os sujeitos têm de correr riscos, embora sejam calculados. Não se trata do risco pelo risco mas sim o risco pela mudança e para a realização de algo que agregue valor. Neste sentido, considerámos as seguintes afirmações:

Eu, pontualmente corro alguns riscos. Cada vez menos. Às vezes quando vejo que a oportunidade está ali e justifica cometer aquele risco, faço isso (participante 8).

Eu digo sempre que arriscar é aumentar a probabilidade de erro. O que não pode ser é arriscar sem ter nenhum benefício potencial. Isso é que não, isso é estupidez. Arriscar está bem, Mas o que é que eu vou ganhar? Se não vou ganhar nada, não arrisco (participante 9).

Um percurso de liderança faz-se, no essencial, por nós mesmos e pela capacidade de iniciativa e de assumir incertezas e riscos que pomos em prática (participante 4).

Corre-se sempre um risco. Sempre. Com qualquer decisão. Estamos constantemente a correr riscos. Não há nenhuma decisão que não tenha um risco (participante 7).

Vivi toda a minha vida em cima do arame (participante 5).

Corro imensos riscos, até pela velocidade que tenho de imprimir na gestão diária. Mas são riscos controlados, não são riscos descontrolados (participante 12).

Corro imensos riscos. Há sempre um risco. Não há certezas absolutas (participante 11).

Ser empresário é uma pessoa capaz de assumir riscos com aquilo que empreende. E o assumir riscos é o assumir decisões (participante 15).

Se eu fosse economista provavelmente não arriscava em investir tanto dinheiro em investigação e desenvolvimento como nós temos vindo a investir. (...). Eu não sou aventureiro, nunca me considere aventureiro, mas tenho algum gozo em correr riscos, riscos de certa forma controlados (participante 6).

Uma pessoa corre riscos e pode perder tudo. (...). Eu tenho de tomar decisões. Mas eu não tenho a certeza absoluta de nada. (...) Considero que tomo riscos se estiver convencido. Se não estiver, não sou capaz (participante 14).

Corro imensos riscos. Cada vez menos. É um risco, mas é um risco gerível (participante 2).

Corro riscos. Corro imensos riscos. Não podemos estar a gerir uma empresa à espera que esteja sempre tudo certo. É impossível. (...) Há um certo risco que eu tenho sempre de correr, mas são riscos calculados (participante 10).

Na nossa perspectiva, a assumpção ao risco parece ser algo fomentado por experiências anteriores de sucesso. Isto é, os indivíduos que arriscam e obtêm sucesso apresentam maior probabilidade de voltarem a arriscar. Experiências passadas positivas promovem uma maior sensação de confiança que vai sendo complementada com a maturidade e com o conhecimento adquirido.

A exposição ao risco não demonstra, nestes casos, uma irresponsabilidade ou arriscar por arriscar. É assente, pelo contrário num risco que é antecipado como trazendo resultado benéficos. Por um sonho, uma ideia, por valores ou por uma convicção inabalável, estes líderes parecem arriscar, agindo e saindo da sua zona de conforto. O seu desassossego interior parece ser assim o factor promotor do risco.

- **Sair da Zona de Conforto**, menção às declarações que demonstram

a capacidade de se sacrificar aquilo que é certo pelo incerto, não se acomodando à realidade e ao seu perímetro de segurança. Nesta óptica, considerámos o seguinte discurso:

Há muitas pessoas que não se sentem confortáveis numa organização que está constantemente a mudar e a adaptar-se, mas não há nada a fazer. A resistência à ambiguidade e ao stress é um dos factores críticos para uma pessoa sobreviver numa empresa destas (participante 1).

(...) É criar um ambiente contagiante e de hiperactividade. É quase como uma instabilidade organizada. É obrigar as pessoas a sair da sua zona de conforto (participante 7).

As pessoas têm de ser puxadas para fora da zona de conforto para perceberem as suas limitações e perceberem aquilo que têm ainda para dar. (...) Eu por acaso nunca estive na zona de conforto. Sempre andei fora dela. E nunca a procurei, antes pelo contrário (participante 2).

(...) Foram decisões que eu não hesitei em tomar, mas foram decisões para o lado mais difícil da vida, porque eu largava uma posição muito confortável (participante 13).

De facto, Goffee e Jones (2006) haviam defendido que: *authentic leaders are prepared to go beyond their comfort zones* (p.52).

Por fim, optou-se por incluir a subcategoria **Factor Sorte** pelo facto de considerarmos que o discurso dos sujeitos muitas vezes é pautado por esta questão do acaso. Porém, *a sorte protege os audazes* e, de forma intuitiva, consideramos que se trataria não de uma característica do contexto, mas de uma característica pessoal relacionada com o fazer acontecer mediante as oportunidades. Exemplificam-se algumas afirmações consideradas nesta subcategoria:

O que nos marca a todos são as nossas vivências, as nossas experiências, o ter tido a sorte (ou o azar) de acontecer uma revolução quando estava a sair da adolescência (participante 7).

Tive sempre a sorte de poder aprender com todas as pessoas com quem partilhei bocados de vida – e isso não significa apenas de trabalho, significa mesmo de vida (participante 12).

(...) Fui uma mulher de sorte, porque as coisas não podiam ter corrido melhor (participante 11).

Ainda hoje de manhã eu dizia a alguém que tenho de facto uma sorte muito

grande, porque temos conseguido conquistar para a nossa organização bons profissionais (muito competentes) mas simultaneamente boas pessoas, pessoas íntegras (participante 6).

Felizmente eu tive essa sorte, que foi encontrar um chefe que me deu tantas oportunidades de eu sentir confiança em mim (participante 10).

No quadro seguinte, poderemos verificar a distribuição dos casos pelas diferentes subcategorias:

Características dos líderes - Auto-determinação e capacidade de desafiar o mundo										
	Dedicação, Esforço pessoal e Disciplina	Motivação intrínseca	Ambição	Desasossego interior	Factor sorte	Inconformismo	Optimismo	Persistência - Obstinação	Risk-takers racionais	Sair da zona de conforto
Participante 01	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
Participante 02	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Participante 03	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0
Participante 04	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1
Participante 05	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1
Participante 06	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0
Participante 07	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Participante 08	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1
Participante 09	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1
Participante 10	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0
Participante 11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
Participante 12	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1
Participante 13	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1
Participante 14	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0
Participante 15	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0

Quadro 21

Distribuição de casos pelas subcategorias: Auto-determinação e capacidade de Desafiar o Mundo

Após o que foi exposto, na nossa óptica, o princípio diferenciador entre as categorias *Auto-Determinação* e *Capacidade de Desafiar o Mundo* reside no facto de na primeira considerarmos uma energia interior mais virada para dentro, enquanto na segunda percebemos uma energia interior virada para o mundo exterior, ou seja, para a materialização da *missão de vida*.

No que concerne à cotação de algumas afirmações, realçamos que houve momentos em que tivemos algumas dúvidas em analisar e enquadrar as referências à *ambição* e *desassossego interior*. Se na maioria das vezes pareceu claro, algumas vezes considerámos que as duas ideias estavam implícitas na mesma afirmação.

Optámos por minimizar essa incerteza, considerando na subcategoria *ambição* as referências mais directamente relacionadas (sempre que no discurso surgia essa palavra ou semelhante). Na subcategoria *desassossego interior* optámos por considerar a inquietude face à inércia, ao querer realizar freneticamente, marcar a diferença de forma activa.

Duas outras subcategorias nem sempre pareceram claramente explícitas nas narrativas recolhidas, havendo por vezes incerteza por parte do investigador quanto à melhor forma de enquadramento. Tratam-se das subcategorias *inconformismo* e *desassossego interior*. Na verdade ambas encontram-se relacionadas, embora com nuances diferentes. O *inconformismo* encontra-se mais directamente relacionado com o desafiar as regras e questionar o adquirido, enquanto o *desassossego interior* materializa esse estado de não conformidade com os padrões instituídos.

Inclusa ainda na categoria *Características dos Líderes*, considerámos as subcategorias **Percepção de Si Próprio Como Líder** (referência, ou não, da auto-percepção de desempenho do papel de líder) e *Valores como Guias de Comportamento* (referência aos valores que regem o seu comportamento enquanto pessoa).

No que concerne à *Percepção de Si Próprio Como Líder*, 87,7% dos participantes considera que de alguma forma têm um percurso marcado pela liderança:

Eu tenho sido líder naturalmente toda a vida, fui capitão de todas as equipas. Mas eu não sou um líder no ponto clássico. Eu não chego aqui e mando as pessoa: "faça isto, isto e isto". (...) Não sou um chefe, nunca fui, mas admito que seja um líder porque nos momentos difíceis... eu sou muito como aqueles tipos que num jogo de basquete está tudo empatado e a bola está nossa nos últimos 25 segundos e eu sou o tipo da bola para marcar o cesto (participante 1).

Eu acho que sou um líder. Com modéstia ou sem ela, reconheço que sou um líder. Mas eu reconheço isso, principalmente porque as pessoas que estão ao meu lado acham que eu sou (participante 8).

Sem falsas modéstias, sim. Desde pequenino (participante 9).

Tenho a vantagem de ser uma pessoa – passo a modéstia – com algum carisma perante a minha organização. Considero que sou um líder (participante 5).

Eu acho que sou uma líder, sem dúvida. Mas acho que desde pequena que sou (participante 12).

Acho que sou. Pelo menos acho que os meus pares reconhecem-me como tal. Mas é um exame diário. Acho que eles acham que eu posso conduzi-los à vitória (participante 11).

Sim, acho que sou um líder. Percebi que era um líder a partir do momento em que fui sentindo que as pessoas me respeitavam muito mais por aquilo que eu fazia do que daquilo que eu detinha (participante 3).

No que concerne aos valores pelos quais os líderes regem o seu comportamento, verificámos uma multiplicidade de respostas, embora orientadas para os valores universais, tais como: honestidade, frontalidade, integridade, transparência, verdade, lealdade, respeito e justiça.

Neste seguimento, Maak e Pless (2006) adiantam que: *the responsibility of a leader is to safeguard moral values, to promote them in the network of leader-follower relationships and to act upon them in a consistent way* (p. 105).

De facto, é através de valores bem definidos que os líderes moldam determinados comportamentos que procuram que sejam disseminados pela organização. Para tal, os líderes necessitam de compreender os interesses, as necessidades e os valores praticados na organização, de modo a facilitar o diálogo e a mobilizar e alinhar a energia dos diferentes seguidores em prol da realização de objectivos comuns, os quais suportam a realização de uma visão integrada (Maak e Pless, 2006).

>>> 2. 3. Categoria 3 – Características da Liderança

A liderança não acontece num *vacuum*, pelo que só faz sentido se a enquadrarmos num contexto.

Segundo Goffee e Jones (2006), os grandes líderes são capazes de ler o seu contexto e de lhe responder em consonância, agregando-lhe, simultaneamente, valor: *leaders pick up signals that help them explain what's happening without having others spell it out for them* (p. 20).

Deste modo, a terceira categoria de análise definida, *Características da Liderança*, tem o intuito definir os aspectos ligados à forma como exercem o seu papel de liderança. Com a definição desta node, procura-se portanto dar resposta à questão de investigação n.º5 (*constatar quais as características de liderança mais salientes nestes líderes de sucesso*).

A revisão da literatura tornou evidente a produção desta categoria. Na nossa óptica,

faria todo o sentido considerar as características individuais e a forma como os participantes operacionalizam, experienciam e atribuem significado ao processo da liderança.

Foram então desenhadas três subcategorias (quadro 22):

1. **Processo de Liderança e Desenvolvimento da Organização** (referência à organização como um todo);
2. **Desenvolvimento de Pessoas** (alusão aos aspectos direccionados para a promoção do desenvolvimento das pessoas enquanto membros da organização);
3. **Desafios da Liderança** (remete para os desafios que se colocam actualmente aos líderes portugueses, de uma forma geral, e quais os objectivos a alcançar a médio-longo-prazo).

Tal como esquematizado no quadro 22, a subcategoria *Processo de Liderança e Desenvolvimento da Organização* inclui oito subcategorias:

- **Liderança como Processo Cognitivo-Emocional** (referências ao facto da liderança não ser um processo exclusivamente cognitivo ou emocional, mas sim uma interligação destas duas dimensões).

A totalidade dos líderes estudados valoriza a dimensão cognitivo-emocional da liderança, referindo a importância destas duas dimensões coexistirem. As respostas dos entrevistados parecem convergir quando lhes colocamos a questão: *Considera a liderança um processo essencialmente cognitivo, emocional ou ambos?*

Eu acho que é as duas de forma muito intensa (participante 9).

Considero que a liderança para ser bem sucedida tem de reunir ambas as vertentes. Cognitivo, porque ninguém lidera sem conhecer a área que comanda, emotivo porque é um processo em que o líder tem de saber com as suas atitudes respeitar os outros e fazer-se respeitar pelos outros (participante 4).

Acho que fortemente os dois interligados. (...) Agora, conseguir combinar os dois, eu acho que é claramente o ideal. Mas eu acredito muito na emoção. Eu acho que a transmissão da emoção é algo extremamente importante (participante 7).

Ambos. Eu acho que quando você decide para onde vai, tem de ser racional. O que é que quer fazer, é uma parte racional. E depois, gerir o dia-a-dia tem de ter uma parte mais afectiva (participante 12).

A liderança, para mim, é ser capaz de conduzir um conjunto de pessoas para um objectivo comum. Conseguir de facto tirar o melhor de cada uma dessas pessoas e tirar a energia dessas pessoas para esse objectivo comum. (...) Isso para mim é um misto cerebral e obviamente de emoção. Porque inspirar as pessoas também está relacionado com a parte emocional, conseguirmos transmitir às pessoas

Características da liderança		
Processo de liderança e desenv. da organização	Liderança como Processo Cognitivo-Emocional	
	Liderança pelo Exemplo e Mostrando o Caminho	
Processo de liderança e desenv. da organização	Percepção do Estilo de Liderança como Aberto	
	Processo de Tomada de Decisão	
	Valorização de Formas de Liderar	
	Mudança Organizacional	
	Estabilidade da Mudança	
	Valorização da Comunicação Interna	
	Desenv. de pessoas	Desafiar os Colaboradores
		Reacção ao incumprimento de objectivos
		Exigência de Disciplina e Rigor
		Desenvolvimento de Líderes na Organização
Servir os outros - Sentido de Missão		
Promoção da Motivação dos Colab.		
Desafios da liderança	Liderança Político	
	Lider Empresarial	
	Lider Direitos Humanos	
	Lider Familiar	
	Reconhecimento dos Erros	
	Raciocínio lógico-analítico	
	Adaptabilidade	
	Aposta na Economia do Conhecimento	
	Aproveitamento de Recursos	
	Competitividade	
	Definição de Objectivos Longo-Prazo	
	Internacionalização	
	Mudança de Mind-set	
	Promoção de Líderes em Portugal	
Consolidação Internacional		
Contribuição para Mudança Mind-Set		
Cumprimento de Compromissos		
Garantir a Sustent. e Perenidade Org.		
Objectivos Pessoais		

Quadro 22
Categoria Características da Liderança

paixão por uma determinada coisa. (...) Por outro lado, as pessoas têm de acreditar que quem as lidera tem competência para as conduzi ao sucesso. (...) Não chega ser só inspirador é preciso que as pessoas percebam: “Aqui está uma pessoa que tem um objectivo com o qual eu me identifico e eu também acredito que é competente e tem carácter e me vai conduzir ao sucesso” (participante 11).

Uma mistura de ambos. Mas acho que a componente emotiva, pelo menos para mim, é muito importante (participante 13).

Eu acho que os dois. O processo de liderança tem os dois componentes (participante 6).

Não consigo separar as duas coisas de todo. Eu acho que as emoções são algo de cognitivo (participante 14).

Ambos. Cognitivo e emotivo (participante 2).

Ambos. Eu acho que o lado emotivo é importantíssimo, mas também é importante controlarmos as emoções. (...) Não podemos liderar só pela emoção. Isso não faz sentido na minha cabeça. É uma variável muito importante, mas não é só isso. Porque se não podem sair decisões enviesadas. Não me posso basear naquilo que eu gosto ou não gosto e naquilo que eu sinto naquele momento (participante 10).

Eu vejo tudo matematicamente. Na minha cabeça eu desenho os gráficos e as funções que representam o problema. (...) Visualizo matematicamente as funções que representam as alternativas em relação aos objectivos e em função do tempo. Esse é o modelo racional. (...) E depois eu contra-ponho sempre com um modelo completamente emocional e por instintos. (...) O que eu tento fazer, no fundo, é separar-me em duas pessoas: uma em que a decisão é emocional e outra em que a decisão é racional (participante 1).

De facto, parece haver uma tendência crescente para a consciência da importância tanto da componente cognitiva como da componente emocional no processo de liderança.

Começa-se assim a realçar também a componente afectiva e emocional como inerente ao processo de liderança, aspecto que na literatura clássica era sugerido como indicador negativo e desvalorizado neste âmbito.

Na verdade, devido à sua natureza relacional, no nosso entender a liderança implica a activação de sistemas quer cognitivos quer emocionais, sendo muitas vezes irreal perceber onde começa a activação de um e a desactivação de outro.

Newman, Guy e Mastracci (2009) defendem:

Cognitive skills and emotion work skills are separate but related dimensions of suc-

successful job performance. The former includes the application of factual knowledge to the intellectual analysis of problems and the rational decision-making process. The latter includes analysis and decision making in terms of the expression of emotion, whether actually felt or not, as well as its opposite: the suppression of emotions that are felt but not expressed (p. 8).

As afirmações dos participantes vêm assim reforçar aquilo que as investigações empíricas têm vindo a salientar, ou seja, de modo a inspirar e motivar os colaboradores, os líderes devem expressar as suas emoções de forma apropriada:

Optimistic employees believe that they can succeed despite negative environmental challenges. Positive emotions can be seen as proxies for the enhanced motivational states that are necessary preconditions for successful performance. In contrast, negative emotions may result in decreased levels of work-related motivation and yield low-level performance (Rowald & Rohmann, 2009, p.47).

As investigações mais recentes sugerem assim o papel fulcral das emoções positivas na consolidação de uma liderança de sucesso.

- **Liderança pelo Exemplo e Mostrando o Caminho** (menção a afirmações e exemplos ilustrativos de uma liderança regida pela demonstração dos valores e comportamentos a adoptar pela organização e simultaneamente indicar o caminho a trilhar).

A *liderança pelo exemplo* revelou-se igualmente um comportamento partilhado por todos os entrevistados como sendo determinante. Na verdade, ao longo da entrevista foram sendo identificados vários momentos que demonstraram a importância atribuída a esta dimensão, como forma de passar a mensagem aos colaboradores:

A liderança hoje em dia, numa organização deste tipo, tem de ser pelo exemplo. E portanto os líderes clássicos, autoritários, salazaristas não funcionam. Seria um fiasco completo (participante 1).

O que é preciso é o Manager de Topo – portanto, isto não é uma pessoa, é uma equipa – dê o exemplo. Porque se não o cinismo tem de ser consentido. Se as pessoas de cima são vistas pelas outras que dizem uma coisa e fazem outra, quebram a relação, o estímulo e a responsabilidade e portanto, dão azo ao cinismo (participante 9).

A maior ferramenta é o exemplo (participante 12).

Perante situações negativas os colaboradores sabem que o primeiro a dar o exemplo, a sofrer as consequências, sou eu. (...) Acho que o facto das pessoas verem na liderança os primeiros a dar o exemplo, ajuda muito (participante 15).

(...) Conquistei as pessoas pela força do exemplo (participante 6).

Dou-me muito como exemplo (participante 14).

A análise de conteúdo das entrevistas evidencia portanto um aspecto defendido por teóricos e empíricos da liderança, os quais argumentam que o líder pode modelar o comportamento dos liderados através do exemplo. Tal como postula Klatt e Hiebert (2001):

As a leader, the best way to encourage exemplary behavior in others is to model the behavior you want them to emulate. If you want openness, be open. If what you say is different from what you do, people quickly sense this, even if they can't put their finger on it (p. 25).

De facto inerente a este conceito parece estar a credibilidade comportamental do líder. Os entrevistados reconhecem assim que complementarmente às palavras, é importante agir em conformidade, mostrando à organização como é que o caminho deve ser trilhado. Desta forma, são materializados os valores e vivida a cultura organizacional, o que potencia o grau de coerência da organização.

- **Percepção do Estilo de Liderança como Aberto** (alusão a declarações que revelem uma liderança relacional, em que o líder demonstra disponibilidade para escutar e estar com as pessoas).

Ao longo da nossa interacção com os participantes do estudo, fomos nos apercebendo que directa ou indirectamente, os 15 entrevistados tornavam claro a preocupação em estarem atentos às necessidades dos seus colaboradores.

Na verdade Goffee e Jones (2006) confirmam esta característica: *Successful leaders are relentlessly curious about their people. They read the often subtle signals that people radiate that indicate their underlying motives, their critical competences, and not least, their emotions state* (p.95).

Observou-se portanto uma preocupação destes líderes em manter uma proximidade com os colaboradores, denotando-se um comportamento de abertura e de disponibilidade. Esta abertura materializa-se do seguinte modo:

Conversando, falando, informando. Você tem de informar, falar, conversar, passar horas, deixar as pessoas falar. Dar a sua opinião mas deixar os outros dar a sua opinião. Ouvir as pessoas, deixar a porta aberta – para eles comunicarem tudo o que querem, sempre. Ser informal, para não se criarem barreiras de comunicação (participante 7).

A distância ao poder, se não for muito grande, estamos em contacto permanente com as pessoas e vamos avaliando o potencial delas. (...) Detesto que as pessoas me abordem de uma forma humilde por eu ser Presidente da empresa. Gosto que falem comigo ao mesmo nível, independentemente da função (participante 3).

Eu tenho desenvolvido uma prática: cumprimentar toda a gente pelos seus nomes. Gosto de fazer um round pela fábrica. Nos dias de hoje faço isso por uma atitude

de encorajamento. Se as pessoas tiverem um problema pessoal, poderem ter a oportunidade de vir falar comigo. Eu gosto de estar atento a esses detalhes. É uma maneira de estar (participante 15).

Esse aspecto de gerir de alguma forma as emoções das pessoas, é para mim muito importante. Se eu vir uma pessoa maldispota, tento perceber porque é que ela está maldispota. Chamo-a e digo-lhe: "O que é que se passa consigo, tem algum problema? Há alguma coisa em que eu possa ajudar?" (participante 14).

O foco nas pessoas e nas suas necessidades parece portanto valorizada pelos líderes participantes no estudo.

- **Processo de Tomada de Decisão** (referência ao conjunto de padrões/comportamentos adoptados tipicamente no processo de tomada de decisão).

Compreendida nesta subcategoria, considerámos duas novas subcategorias: *Raciocínio Lógico-Analítico* (referência a descrições sobre a forma como os líderes resolvem os problemas e tomam decisão) e *Reconhecimento dos Erros* (inicialmente conceptualizámos esta *node* em *Características do Líder*. Porém, num segundo momento e após o revisitar das diferentes referências, ponderámos que os líderes reconhecem os erros das decisões tomadas. Por esse motivo, optámos por reenquadrar esta *node* em *Características da Liderança – Processo de Liderança e Desenvolvimento da Organização - Processo de Tomada de Decisão*).

A criação da subcategoria *raciocínio lógico-matemático* emergiu dos dados obtidos nas entrevistas, pelo facto de constatarmos que a maioria dos líderes reconhece um padrão de pensamento estruturado e logicamente desenvolvido, recorrendo a este padrão e a mecanismos auxiliares sempre que é necessário decifrar um problema e tomar decisões.

De facto, 73,3% dos líderes referiu espontaneamente este aspecto, o qual detalhamos recorrendo à sua narrativa:

Eu ainda hoje raciocino como uma abordagem matemática à vida (participante 1).

Toda a minha vida é regida pela matemática. Eu sou doente da matemática. Acho que tudo na vida parte da matemática (participante 12).

Há uma coisa que eu julgo que a minha formação académica foi muito importante, que foi a capacidade de formalizar problemas. Eu dizia muitas vezes aos meus alunos que para um jovem de Doutoramento o principal problema era encontrar o problema. Depois de encontrar o problema, a solução aparece. Se não encontrarem o problema, não há solução.

Portanto, essa capacidade de ir à procura de problemas, ter até a obsessão com os problemas e depois enfrentá-los e encontrar soluções para os problemas... isso naturalmente propagou-se (participante 13).

Eu tenho um gozo enorme em montar cenários ou solicitar aos meus colaboradores que montem cenários, tentar perceber as vantagens e inconvenientes de cada um e perceber qual é a melhor solução (aquela que parecer a melhor solução possível) (participante 6).

Eu preciso de escrever, de fazer esquemas. Gosto muito de tomar notas daquilo que me estão a dizer. Depois começo a fazer desenhos e tentar encontrar uma imagem gráfica daquilo que está ali. (...) Quando estou muito aflito começo a escrever o meu problema. Tenho muitos instrumentos que uso e que me vão ajudando. Preciso deles (participante 14).

Sempre que me interesse por um tópico, construo um projecto e depois tenho as minhas metodologias. Começo sempre pelo fundamento, o entendimento em si do problema (participante 2).

Denota-se assim um padrão comportamental ao nível da abordagem à formulação de problemas e de tomada de decisão.

A este propósito, Goffee e Jones (2006) declaram:

What a leader needs to have is not a set of rules but a good method of analyzing the situation in which he must act. If the analysis is adequate, a way of dealing with the situation will suggest itself. And if, as a working guide, the leader does have some simple rules in mind, analysis will show him where their limits lie (p. 85).

Não havendo métodos infalíveis, o que os dados evidenciam é esta necessidade dos líderes compreenderem e darem significados aos dados recolhidos do meio, de modo a poderem tomar decisões.

Enquadrado ainda no *Processo de Tomada de Decisão*, observou-se que 86,7% dos participantes afirmaram categoricamente terem a capacidade de *reconhecimento dos seus erros*. Uma vez que não se tratou de uma questão directamente colocada ao entrevistador, não poderemos inferir que os restantes 13,3% dos participantes não tenham a mesma visão.

Segundo os entrevistados:

Ao longo desta vida toda, já fiz muitas asneiras. E tento não voltar a repeti-las (participante 8).

Quando as coisas não correm bem é preciso primeiro dar a mão à palmatória, quando for o caso, e depressa (participante 9).

Tenho “n” situações em que fracassei e acho que o que é importante é não persistir no erro. Ou seja, assumir instantaneamente o falhanço e rapidamente perceber como é que eu posso transformar aquilo que foi um falhanço, numa oportunidade (participante 7).

Os erros são óptimos para aprender a fazer de maneira diferente (participante 11).

Cometemos erros bárbaros, mas acho que faz parte do processo e do processo de aprendizagem, inclusive (participante 3).

Um líder não é uma pessoa que faz só coisas boas. Muitas vezes faz coisas mal. Também comete erros (participante 13).

Denota-se assim, a dimensão humana atribuída ao líder (e não o líder como alguém perfeito e divinizado que nunca erra). Trata-se de alguém que tal como os outros seres humanos falha, comete erros, mas parece considerar as lições aprendidas, mantendo-se motivado para continuar a sua jornada.

Um aspecto que os 15 entrevistados consideraram determinante para manter uma cultura organizacional coesa é a comunicação interna, pelo que criámos a subcategoria *Valorização da Comunicação Interna*. Cada organização adopta a comunicação à sua estrutura e os líderes estudados realçaram que deverão investir ainda mais neste âmbito de modo a sentirem que as pessoas estão informadas e alinhadas com a estratégia da organização.

Na verdade, cada organização procura encontrar a sua própria forma de comunicar, adaptando-se à sua realidade. Verificámos portanto a existência de uma miríade de ferramentas que permitem a difusão da informação no interior da organização: Twitter, e-mail, blog interno, reuniões gerais, canais internos de notícias, intranet, revistas, newsletters, congressos/retiros anuais, difusão personalizada da informação (via chefias directas), celebração de eventos.

Apesar da maioria dos participantes considerar que a comunicação interna nem sempre é perfeita, é unânime a valorização da partilha e difusão da informação na organização como factor de coesão e alinhamento entre os diferentes colaboradores. Tal como refere o participante 10, é importante comunicar de modo a evitar entropias na organização: *É importantíssimo. As pessoas muitas vezes não sabem, não comunicam e depois surgem ruídos.*

O quadro seguinte resume a distribuição dos casos por algumas das subcategorias de *Processo de Liderança e Desenvolvimento da Organização*.

	Liderança como processo Cognitivo-Emocional	Liderança pelo Exemplo e Mostrando o Caminho	Percepção do estilo de liderança como Aberto	Raciocínio lógico-analítico	Reconhecimento dos erros	Valorização da Comunicação Interna
Participante 01	1	1	1	1	1	1
Participante 02	1	1	1	1	1	1
Participante 03	1	1	1	0	1	1
...						

	Liderança como processo Cognitivo-Emocional	Liderança pelo Exemplo e Mostrando o Caminho	Percepção do estilo de liderança como Aberto	Raciocínio lógico-analítico	Reconhecimento dos erros	Valorização da Comunicação Interna
...						
Participante 04	1	1	1	0	0	1
Participante 05	1	1	1	0	1	1
Participante 06	1	1	1	1	1	1
Participante 07	1	1	1	1	1	1
Participante 08	1	1	1	1	1	1
Participante 09	1	1	1	1	1	1
Participante 10	1	1	1	1	1	1
Participante 11	1	1	1	1	1	1
Participante 12	1	1	1	1	0	1
Participante 13	1	1	1	1	1	1
Participante 14	1	1	1	1	1	1
Participante 15	1	1	1	0	1	1

Quadro 23

Distribuição de casos por subcategorias do Processo de Liderança e Desenvolvimento Organizacional

Ainda remetendo para as subcategorias *Processo de Liderança e Desenvolvimento da Organização*, considerámos:

- **Valorização de Formas de Liderar** (referência a outros líderes pela forma como lideram, deduzindo o que estes líderes valorizam como características de liderança).

As respostas obtidas a partir das entrevistas permitiram-nos criar quatro subcategorias: líderes orientados para os direitos humanos, líderes empresariais, líderes políticos e líderes da esfera familiar do participante. Enquadrado na subcategoria líderes dos direitos humanos, obtivemos respostas como Nelson Mandela, Ghandi, Luther King, Jesus Cristo e Madre Teresa de Calcutá. Estes líderes foram referenciados como sendo pessoas que demonstraram uma dedicação aos outros e uma tolerância notáveis.

Tenho uma admiração pelo Nelson Mandela, pelo perdão, pela tolerância (participante 11).

Martin Luther King marcou-me muito, porque acho que foi um homem com uma coragem extraordinária e um homem que não se vergou ao poder e à chantagem (participante 15).

Há um que admiro muito, que é o Nelson Mandela. Acho que é uma pessoa extraordinária. Foi uma pessoa capaz de perceber quais eram os superiores interesses do seu país, do seu povo e pôs isso à frente de tudo. Mesmo à frente daquilo que ele sofreu – e não foi pouco! Acho que é um líder extraordinário. É uma pessoa que identificou bem a sua missão, o seu grande desafio: servir o seu povo e que nada podia interferir nisso. Fê-lo de forma admirável (participante 13).

Jesus Cristo. Porque foi uma pessoa que em vida não teve sucesso nenhum. Teve um insucesso total na altura dele. Mas ainda hoje o tempo é medido como antes e depois dele. E porque acho que muitos dos valores permitiram o desenvolvimento da civilização universal. Sem ter nada, conseguiu ir buscar as pessoas o mais normais possível e conseguiu delas criar alguma organização que teve uma influência tão grande que ainda hoje existe. É um líder que admiro bastante (participante 14).

Madre Teresa de Calcutá. Que fantástica líder! A senhora não era alta, não era bonita, não era forte, não era culta sequer. Mas veja, conseguiu fazer coisas fantásticas! Ela veio de um país pobre para outro ainda mais pobre. Queriam que ela estivesse num convento, ela queria estar junto dos miseráveis a ajudar e a apoiar as pessoas. E que obra bonita ela realizou! Não precisou de ser alta, nem bonita nem rica, nem poderosa. Nada disso! E levou atrás dela um conjunto de pessoas que seguiram a causa dela (participante 6).

Denota-se assim uma valorização de indivíduos que lutaram por causas humanas e sociais, inspirando outros a seguir a sua missão. As respostas dos entrevistados são assim pautadas por admiração de indivíduos que lutaram por direitos humanos, seguindo valores e princípios éticos muito semelhantes entre si.

Relativamente aos líderes empresariais mencionados, parece existir um menor consenso. Realçam-se os seguintes líderes identificados: Belmiro de Azevedo, Bill Gates, Jack Welch, Hewlett-Packard, Rui Nabeiro. Os entrevistados justificam as suas escolhas:

Hewlett-Packard. Eles criaram verdadeiramente a economia do conhecimento. Eles são verdadeiramente os meus ídolos (participante 1).

Belmiro de Azevedo, com as dificuldades todas que hoje também passa e luta. Acho que ele fez escola. Preocupou-se com uma sociedade e o país ganhou com isso (participante 8).

Rui Nabeiro. Aquilo que ele pensa, faz. Ele acha que tem o suficiente e que deve partilhar com os outros. A admiração que eu tenho é pela forma como ele está no negócio (participante 3).

E o Bill Gates... é um homem que tem uma trajectória fantástica de liderança no negócio que impõe ao mundo que depois cria uma Fundação – parece-me que é a Fundação mais rica à face da Terra – e se dedica a obras humanitárias de uma forma forte. E depois ainda conquista o 2º mais rico do mundo para investir lá muito dinheiro para conseguir coisas notáveis, nomeadamente no continente Africano que, como todos sabemos, é o mais necessitado (participante 6).

Líder empresarial acho fantástico o que Jack Welch fez na GE. Alguém que tenha pegado verdadeiramente numa empresa, dado uma volta e posto a empresa no topo dos topos em termos de mercados capitais durante anos consecutivos, foi o Jack Walsh. Até a própria política de sucessão que ele instituiu dentro da organização, acho fantástica. E não é propriamente uma actividade que não tenha concorrência! (participante 10).

Os líderes políticos destacados pelos entrevistados foram Churchill, Willy Brandt e Obama:

A pessoa que eu considero no mundo que mais me marcou do ponto de vista da liderança foi o Willy Brandt – foi o primeiro-ministro da Alemanha no tempo da Guerra Fria – pela forma que ele conseguiu uma coisa muito famosa nos anos 60, que foi o Cost Politic, que foi a abertura que ele fez à Rússia. Na minha opinião foi o princípio de todo aquele processo que levou ao fim do bloco. Pela forma como ele liderou os alemães – numa situação muito arriscada – e como liderou a Europa (participante 9).

Churchill. Pela graça e pela força. Foi um homem extraordinário. Acho que foi a grande figura do século XXI. Acho que se vivemos num mundo livre, a ele o devemos. De facto foi uma forma de carácter que me inspirou muito como estadista (participante 11).

Obama. Por ser um homem que vem de uma base humilde e porque tem uma mensagem muito difícil de implementar no meio dos poderosos. Mas é uma mensagem sem mágoa

e que corresponde aos anseios de uma humanidade actual. Como líder, como homem de linguagem simples e focada, um homem sem discurso de vingança, acho que é o líder número 1 (participante 15).

Um dos participantes do estudo referiu a figura paterna como sendo o líder que mais admira. Justifica pelo facto de ter encontrado uma referência em termos de valores, de forma de estar na vida:

A pessoa que mais admiro é o meu pai. É uma pessoa que me inspira e que eu adorava um dia ter a dimensão humana que ele tem – que eu sei que não tenho, mas que ambiciono um dia vir a ter. E isso para mim chega-me perfeitamente, não preciso de ir procurar outras referências lá fora (participante 7).

- **Mudança Organizacional** (referências à importância da mudança organizacional como factor promotor da competitividade e de melhoria permanente).

Partindo dos dados recolhidos em entrevista, verificou-se que as respostas se direccionavam para os aspectos da mudança intrínsecos e/ou extrínsecos à organização. Por esse motivo, foram criadas duas novas subcategorias: *Mudança Intrínseca* (relativo aos aspectos internos à organização como alavanca para a mudança organizacional) e *Mudança Extrínseca* (relativo a aspectos externos à organização como despoletadores da mudança organizacional).

Os 15 participantes do estudo referiram que a mudança organizacional é um factor determinante para a competitividade e sobrevivência das suas organizações. As mudanças têm origem internamente de modo a responder às exigências da envolvente externa. Referem a existência de uma cultura cada vez mais focalizada na mudança interna, imprimindo assim uma dinâmica direccionada para a melhoria contínua dos processos.

Tem acontecido ao longo dos tempos uma verdadeira cultura de mudança, e de que maneira! (participante 4).

Estamos sempre a mudar. Todos os dias temos de imprimir aqui algumas mudanças, até para ter as equipas alinhadas (participante 12).

Isso é uma coisa permanente. É um trabalho que nunca acaba. A mudança vem de dentro da organização. É uma atitude (participante 11).

Existe uma cultura de mudança que eu diria que está enraizada desde sempre (participante 3).

No mundo de hoje, aquilo que é mais natural são as mudanças contínuas de ajustamento e aí as pessoas estão habituadas (participante 15).

Todos os dias é uma coisa que está presente. Começa em mim e acaba nos outros (participante 2).

Contudo, parecem existir factores externos igualmente promotores da mudança organizacional: Há imensa ambiguidade que não é ditada por nós, é ditada pelo mercado externo. Há imenso stress, naturalmente. Todos os dias pode aparecer alguém que nos leve à falência (participante 1).

Os concorrentes são sempre muito importantes. Se eles fizerem melhor do que nós, nós estamos pior. Os concorrentes, os clientes. Nós estimulamos uma relação com os clientes mais... - achamos nós... - um bocadinho mais profunda e pedimos que nos desafiem a fazer coisas que ainda não somos capazes de fazer. Isso ajuda também a melhorar (participante 9).

Quando questionados sobre a importância ou não de existirem aspectos estáveis num processo de gestão de mudança de modo a garantir a identidade da organização, os participantes responderam unanimemente que teriam de existir aspectos imutáveis. Assim, a *Estabilidade da Mudança* apela às referências dos aspectos organizacionais que deverão manter-se aquando da gestão da mudança de modo a garantir a identidade da organização. As respostas dos sujeitos permitiram a emergência de quatro novas subcategorias: *Cultura, Valores e Comportamentos Éticos* (referências alusivas à importância de não se alterar a cultura, os valores e os comportamentos éticos numa situação de mudança); *Missão e Visão* (alusão às afirmações que traduzem a necessidade de manter a missão e a visão de modo a garantir a integridade da organização nos momentos de mudança); *Modelo de Funcionamento* (referência às declarações que revelam o interesse de conservar o modelo estrutural aquando da gestão de mudança) e *Sustentabilidade* (referência ao papel fulcral de garantir a sustentabilidade da organização nos processos de mudança organizacional).

A segunda subcategoria da categoria *Características da Liderança* é designada por *Desenvolvimento de Pessoas*, a qual, por sua vez é caracterizada pela inclusão de 6 subcategorias:

- **Desafiar os Colaboradores** (referência às afirmações alusivas à importância de retirar o máximo dos colaboradores, desafiando as suas capacidades, fomentando desafios e atribuindo responsabilidades).

Os dados recolhidos nas entrevistas permitiram-nos categorizar 12 casos em que se denota a importância de desafiar continuamente os colaboradores, extraído e

desenvolvendo o seu potencial. Nesta óptica, os líderes entrevistados afirmam:

Uma coisa que me dá muito gozo é conseguir que as pessoas dêem o seu melhor ao projecto (participante 6).

Qual é a minha função aqui? A minha função aqui é só subir e descer a temperatura. Subir a temperatura, se eu acho que alguma coisa está a ficar muito cristal, muito congelada. Tenho de subir a temperatura para pôr as pessoas com mais energia, a porem as coisas em causa, imprimir um pouco de dinamismo. Ou, pelo contrário, se eu acho que estão perdidas numa coisa, tento focalizá-las muito mais, ou seja, baixar a temperatura (participante 14).

Não deixo que as pessoas desistam. Mesmo quando elas já estão estateladas no chão, eu vou lá buscá-las e digo: “Vamos lá continuar que ainda não fizemos tudo o que poderia ser feito”. (...) Nós não temos o direito de fazer menos do que aquilo que somos capazes de fazer. Eu levo muito a sério a parábola dos talentos, que é bíblica e diz: “Deus deu um conjunto de talentos a cada um de nós” e é um pecado não tirarmos partido dos talentos que Deus nos deu. (...). Não temos o direito de desperdiçar o que temos. Portanto eu sou muito exigente e quando vejo que uma pessoa tem capacidade e está a ir abaixo por algum motivo, vou lá agarrá-la ao fundo do poço e vamos embora (participante 11).

(...) A minha capacidade de desafiar os colaboradores é grande (participante 9).

(...) Há uma noção muito clara e muito entrosada de respeito pelos outros, pelos ritmos dos outros, por aquilo que eles são capazes de dar. Mas também pela pura certeza que temos a obrigação de retirar de cada pessoa o máximo que ela pode dar (participante 12).

Para mim o problema não era criar num power point umas caixinhas, para mim o problema era perceber com que pessoas é que eu tinha de trabalhar, quais eram as qualidades delas, quais eram as suas strenghts and weaknesses, e como é que com elas eu construía uma organização mais forte, mais eficiente (participante 13).

Intrincada com esta capacidade de desafiar os outros, de puxar pelo que de melhor cada um tem, parece estar a capacidade destes líderes em desenvolverem líderes dentro da organização. Todos os participantes consideraram que é fundamental desenvolver lideranças dentro da organização, não devendo a liderança ser considerada uma característica exclusivamente do topo. Neste seguimento, surge a subcategoria:

- **Desenvolvimento de Líderes na Organização** (referência à forma como o líder percebe e promove o desenvolvimento de líderes na organização).

Os entrevistados reforçaram igualmente a dificuldade inerente ao processo de desenvolvimento da liderança. Segundo os entrevistados, um líder será sempre o produto da sua interação com o contexto e parece existir uma componente inata/educacional aliada a esse aspecto:

Uma das dificuldades que nós temos é exactamente essa: como é que nós encontramos os líderes? Basicamente os líderes são aqueles que se afirmam sobretudo pelo exemplo. O que nós podemos dizer é que os líderes que têm sido criados dentro da organização são líderes porque os pais já eram líderes. Se não há essa matriz... é muito mais difícil encontrar a capacidade de liderança em pessoas que não têm esse background. A capacidade de liderança tem muito a ver com a atitude que eles sentem em casa desde o princípio e a educação. Se a maior parte das pessoas têm pais que nunca foram líderes, eles tendem a reproduzir-se. A não ser que... há traços especiais da personalidade, ou há oportunidades. E portanto... (participante 2).

Portanto, a trajectória, o desenvolvimento de carreira, a gestão do desenvolvimento de carreira na área industrial é muito forte, e nós todos os anos mudamos entre 4 e 6, para se afirmarem, ou não. Se são capazes de se afirmarem ou não como líderes num território hostil. Porque na própria casa têm sempre os compromissos que o ajudaram a subir, e tal. E portanto, a coisa pode ficar ali um bocadinho anquilosada (participante 9).

Eu acho que você desenvolve muito a liderança através da responsabilização. É complicadíssimo você liderar sem ser responsabilizado. Acho que é o principal: dar espaço e dar espaço responsabilizando. Agora vai-se fazendo isso com coaching. Tem-se de responsabilizar quem você acha que vai acertar, que vai fazer bem, se não aquilo que você vai fazer é desmotivar e matar essa pessoa (participante 7).

O que tentamos é de estar atentos – sabemos que nas organizações, se não estamos atentos as pessoas são castradas pelas próprias chefias. Por isso, esta atenção é fundamental (participante 3).

Para Goffee e Jones (2006), os líderes reconhecem que conhecer os colaboradores críticos numa organização é uma pré-condição para o sucesso, pelo que se torna premente que o líder esteja atento para motivar e desenvolver os colaboradores.

- **Exigência de Disciplina e Rigor** (referência a regras definidas e disciplinadores que traduzem a exigência da excelência).

Uma percentagem significativa (66,7%) considera que é exigente com os colaboradores no que respeita à disciplina, rigor, cumprimento de procedimentos, reconhecendo a importância desse aspecto para o sucesso da organização:

Às vezes, quando já não há paciência para o medíocre nem para o suficiente, sou muito duro. Tenho que ser mais duro, às vezes, porque a vida também está mais puxada e está mais difícil (participante 8).

Sou uma líder muito forte. Muito disciplinada, muito disciplinadora, mas sempre por afectos (participante 12).

Eu sou uma pessoa muito dura. Sou muito exigente comigo própria e com os outros (participante 11).

- **Reacção ao Incumprimento de Objectivos** (referências à forma como os líderes reagem quando os objectivos individuais e/ou corporativos não estão a ser atingidos).

No que concerne à reacção face ao incumprimento de objectivos individuais e consequentemente com impacto corporativo, observou-se um padrão do comportamento dos líderes estudados. Os 15 participantes revelaram que aquando do incumprimento de objectivos, primeiramente existe uma avaliação da razão pela qual os objectivos não estão ser executados, para num segundo momento apurar responsabilidades. Após a avaliação da situação, os líderes responderam que o resultado final poderá ser o seguinte:

- a. Responsabilização do colaborador – por falta de competência ou por falta de organização/dedicação.
- b. Atribuição a factores externos e alheios – variáveis impossíveis de controlar e por esse motivo o colaborador e/ou a organização terão de reajustar-se e repensar a sua forma de agir.
- c. Responsabilização da liderança – em último caso o próprio líder responsabiliza-se pelo facto de ter apostado num colaborador que não tem capacidade de realizar o papel para o qual foi escolhido.

Observámos a existência da tolerância ao erro por parte dos líderes. A repetição do erro é que parece ser o factor decisivo na tomada de opção: dispensa do colaborador ou alteração do seu desenvolvimento de carreira.

Na óptica dos entrevistados:

Tenho que avaliar exactamente o desempenho das pessoas para perceber se efectivamente foi a conjuntura ou foi o ambiente externo que fez com que os objectivos não se concretizassem, ou se foi da nossa parte claramente

negligência e incapacidade das pessoas em tomarem conta dos assuntos e tratarem das coisas como deve de ser (participante 8).

Se são condicionantes do mercado, eu giro com conformismo (participante 5).

Primeiro que tudo tento perceber o que é que aconteceu. Porque muitas vezes quando não se cumprem os objectivos a falha não é de quem não os atingiu, é de quem os fixou. Portanto, a primeira coisa que faço é tentar perceber o que é que correu mal, para então depois perceber como fazer (participante 12).

(...) Isto é obviamente diferente de alguém não ser capaz e nós termos dado uma tarefa a essa pessoa e depois ela não ser capaz de fazer. E depois estar sempre a agredi-la porque ela não é capaz de fazer. Não, isso faz parte da função de um líder: saber exactamente qual é o papel que cada um, dar e tirar o máximo dessa pessoa dentro das suas capacidades e do desenvolvimento que ela pode ter (participante 11).

Errarem, para mim, é um processo normal. Como nós erramos todos os dias, a organização erra todos os dias. Mas uma coisa que eu não admito é que um erro, depois de detectado, se mantenha porque temos receio de mexer no erro (participante 3).

Todos nós somos susceptíveis de falhar e portanto a pessoa tem que sentir a solidariedade do colega, a solidariedade do superior hierárquico, a solidariedade do líder da organização, apoiar o mais possível. Mas quando o erro é persistente e sistemático e as coisas de facto não funcionam, aí as coisas tem que ser analisadas friamente (participante 6).

Para mim há duas ou três coisas... primeiro é se há uma razão exterior qualquer que mudou e acontece. E portanto o colaborador não tem culpa nenhuma. Ponto final, não tem problema nenhum. Ele está a dar o seu melhor, portanto não tem problema nenhum. A outra coisa é se eu acho que se deu objectivos a uma pessoa e a pessoa não é capaz de os fazer e de repente descobri que ela não é de todo capaz. E aí é mudar de pessoa. Fico decepcionado, às vezes mais comigo do que com ela, por ter escolhido a pessoa ou por ter deixado que escolhessem uma pessoa que não funcionava. Portanto, fico decepcionado não com ela, mas comigo. A terceira é quando eu acho que a pessoa é capaz e não o fez. Aí perco

a cabeça e sou de uma violência terrível, porque acho que é um desperdício de talento e eu detesto desperdício. Aí posso ser mesmo muito violento, porque como eu acredito muito na pessoa, porque acho que a pessoa está cheia de talento e que por qualquer coisa desperdiçou esse talento e não o usou... então aí sou muito violento do ponto de vista emocional. Às vezes sou muito severo em relação ao desperdício (participante 14).

- **Servir os Outros – Sentido de Missão** (referência à percepção que os líderes têm da sua missão de liderança. Esta subcategoria adveio da declaração dos entrevistados em considerarem que liderar é acima de tudo servir os outros).

Porque se quiséssemos ter uma vida muito melhor do que aquela que nós temos, tínhamos. Mas hoje temos compromissos com as pessoas que trabalham cá e não me estou a ver, sinceramente, a deixar isto. Eu sinto que, nesta altura da vida, que nós somos um bocado missionários, sabe? Portanto, nós fazemos um sacrifício pessoal, mas temos que o fazer. Nós sentimos que temos aqui estas pessoas, esta sociedade... (participante 8).

Se há coisa que tenho muito clara na minha cabeça é: liderar é servir os outros (participante 11).

Considero-me uma pessoa motivada por missões. E a missão é exactamente isso: é nós sermos capazes de servir os outros e a preocupação com as pessoas é fundamental (participante 13).

Sempre senti que provavelmente eu era um homem mais vocacionado para a área da saúde para apoiar o outro, era a minha grande vocação, ser útil ao ser humano, dava um imenso gozo era ser útil ao ser humano (participante 6).

- **Promoção da Motivação dos Colaboradores** (referência à forma como os líderes promovem o desenvolvimento e a motivação dos liderados).

A este propósito, destacam-se as seguintes afirmações recolhidas no momento da entrevista:

Cada pessoa que aqui está sabe que é uma peça importante de um todo. Cada vez que há um sucesso, partilho com a equipa toda. O sucesso deixa de ser de uma pessoa ou de uma Direcção e é de cada um deles (participante 12).

Eu julgo que em quase todas as áreas da empresa nós temos pessoas que desenvolveram a sua carreira e vão reforçando aquilo que é a sua formação. O que nós privilegiamos

claramente é esse recrutamento interno. Fico muito preocupado quando não temos capital humano para poder promover (participante 3).

O interessante é ter dentro das organizações as pessoas motivadas para serem os actores da mudança, ou seja, participarem (participante 15).

É fundamental as pessoas sentirem-se bem (...). O que é importante é investir em pessoas. Eu disse muitas vezes na minha vida: "It is all about people!" As empresas não têm cabeça, não têm coração, nem alma nem pernas nem braços. E portanto eu invisto em pessoas em quem acredito (participante 13).

Os membros da minha equipa são todos especiais! (participante 6).

Eu procurei sempre que os objectivos que fomos definindo viessem de baixo para cima. Quer dizer, que cada um dissesse por onde achava que era possível ir, o que é que era preciso reunir para lá chegar. E depois, automaticamente, ele tinha definido os seus próprios objectivos! (participante 6).

Se vir a nossa fábrica, nunca vai ver escrita e tornada pública uma coisa negativa. As coisas negativas são pessoais e faladas com as pessoas, uma a uma. No entanto, vai ver em todo o lado assinaladas as coisas positivas. É criar uma cultura positiva. Tornar público tudo o que é positivo. Eu acho que isso é uma coisa muito importante, sobretudo porque em Portugal sempre se teve uma cultura muito pessimista, pelo mau. Portanto, tentar dar a volta ao contrário, da pessoa ter prazer, ter alegria com o que corre bem. Acho isso muito importante (participante 14).

O espírito de brio, de entrega, de as coisas serem bem-feitas, às tantas, catalisa a motivação das pessoas (participante 2).

A maioria dos entrevistados realça a importância de valorizar, motivar e desenvolver os colaboradores, permitindo que os mesmos tenham uma voz activa na construção do caminho a percorrer. Mais ainda, consideram que é igualmente importante partilhar as vitórias com os colaboradores, numa perspectiva de os unir e de os motivar.

O quadro seguinte ilustra a distribuição dos 15 casos pela subcategoria *Desenvolvimento de Pessoas*.

	Desafiar os colaboradores	Desenvolvimento de líderes na organização	Exigência de disciplina e rigor	Servir os outros - Sentido de Missão	Promoção da Motivação dos Colaboradores
Participante 01	1	1	0	0	1
Participante 02	1	1	1	1	1
Participante 03	1	1	0	0	1
Participante 04	0	1	0	0	0
Participante 05	0	1	1	0	1
Participante 06	1	1	1	1	1
Participante 07	1	1	1	1	1
Participante 08	1	1	1	1	1
Participante 09	1	1	1	0	1
Participante 10	1	1	0	1	1
Participante 11	1	1	1	1	1
Participante 12	1	1	1	1	0
Participante 13	1	1	1	1	1
Participante 14	1	1	0	1	1
Participante 15	0	1	1	0	1

Quadro 24
Distribuição dos casos pela *node* Desenvolvimento de Pessoas

Por fim, a subcategoria *Desafios da Liderança* inclui: *Percepção dos Desafios dos Líderes Portugueses e Objectivos Médio-Longo Prazo*. Trata-se de uma subcategoria que remete para a percepção dos desafios colocados aos líderes portugueses.

A subcategoria *Percepção dos Desafios dos Líderes Portugueses* inclui as afirmações e explicações resultantes dos dados das entrevistas. Deste modo, consubstanciaram-se as seguintes subcategorias: *Adaptabilidade* (referências à necessidade dos líderes terem de se adaptar à velocidade e às características imprimidas na actualidade); *Aposta na Economia do Conhecimento* (referências à importância das organizações se associarem aos contextos de promoção de desenvolvimento do conhecimento); *Aproveitamento de Recursos* (referência a aspectos relacionados com o aproveitamento dos recursos naturais e de contexto existentes em Portugal); *Competitividade* (referência à necessidade das organizações se manterem competitivas de modo a que possam assumir-se pela diferença); *Definição de Objectivos de Longo-Prazo* (alusão à importância de se definirem grandes objectivos estruturais que sirvam de orientação e de guias de referência); *Internacionalização* (referência à capacitação das organizações evoluírem

para o mercado internacional, de modo a se tornarem competitivas e sustentarem o seu crescimento); *Mudança do Mind-Set* (referência à necessidade de mudar a mentalidade portuguesa – do medíocre para um patamar superior sustentado); *Promoção de Lideranças em Portugal* (menção de afirmações da necessidade de se promoverem e desenvolverem líderes capazes de unir e de agregar valor, inspirando os indivíduos a realizarem o bem-comum).

As subcategorias da *node Objectivos Médio-Longo Prazo* resultaram também dos dados obtidos empiricamente. Neste sentido foram consolidados nas seguintes subcategorias: *Consolidação Internacional* (alusão à importância de solidificar a presença internacional e conquistar o mercado global); *Contribuição para a Mudança do Mind-Set* (referência à disponibilidade do líderes em contribuir para o salto qualitativo que Portugal necessita para poder ser reconhecido mundialmente como uma grande potência); *Cumprimento de Compromissos* (menção da importância da organização continuar a honrar os seus compromissos e agregar valor); *Garantir a Sustentabilidade e a Perenidade da Organização* (referências de perpetuar o nome e a obra realizada. Eternizar a organização para além do tempo e do contexto histórico); *Objectivos Pessoais* (referência a objectivos ligados à esfera pessoal do líder).

>> 3. *Análise das questões de investigação*

O nosso objectivo primordial no decorrer do presente estudo, era a busca da resposta à questão central por nós formulada:

Como é que se caracterizam, do ponto de vista da sua liderança e estilo de vinculação, os líderes seleccionados no presente estudo?

Com esse intuito, recorreremos à utilização da Escala de Vinculação do Adulto de modo a podermos posicionar os participantes em relação ao seu padrão de vinculação. Aqui, estaríamos a responder à sub-questão formulada:

(7) Verificar se o padrão de vinculação dos participantes na investigação se encontra ancorado à vinculação segura.

Na verdade, observámos que os 14 participantes que responderam à EVA apresentam resultados que demonstram um padrão de vinculação seguro.

Central à Teoria da Vinculação encontra-se a noção que as crianças crescem de modo a se tornarem auto-suficientes e exploram o mundo em segurança quando experienciam relações significativas estáveis com os outros nos momentos em que necessitam de contacto, quando sentem medo ou ameaçadas ou se encontram em situações de stress. Mack *et al.* (2011) acrescentam:

When children feel safe from threat, danger or stress and do not perceive the need for protection or reassurance, they are able to more freely acknowledge their exploratory instinct and to act in a more autonomous manner within their external environment, learning to explore and develop mastery within that environment. As a result, the outcome of self-reliance is the desire and the ability to act autonomously and to form secure attachments (p. 138).

Na verdade, esta capacidade de explorar o mundo em segurança durante a infância é promotora de uma vontade de explorar o mundo na idade adulta.

A liderança parece assim estar ancorada à vinculação segura no adulto. Tal como demonstrado neste estudo, também Mack *et al.* (2011) corroboram os resultados por nós evidenciados: *Successful leaders tend to have securely anchored relationships in both personal and professional interactions and are better characterized as being more self-reliant and interdependent than independent* (p. 139).

Seria assim expectável que os líderes obtivessem valores inferiores na dimensão ansiedade, a qual se traduz no *grau de ansiedade sentida pelo indivíduo, relacionada com questões interpessoais de receio de abandono ou de não ser bem querido* (Canavarro *et al.*, 2006, p. 20). Neste sentido, os resultados corroboram a questão de investigação, ou seja, os 14 respondentes da EVA apresentaram valores mais baixos na dimensão ansiedade e valores superiores nas dimensões conforto-confiança, o que se traduz numa vinculação segura.

Não obstante, embora exista uma capacidade, e às vezes uma necessidade, por acções e actividades autónomas, os participantes do estudo evidenciaram possuir confiança nos outros e conforto com a proximidade. Mack *et al.* (2011) reforçam: *these individuals more often turn to a diverse range of significant and influential people in their lives information, expertise, advice, and even simple reassurance when they are in the process of making critical decisions or executing plans with potentially life-changing consequences* (p. 139).

Os resultados encontrados salientam assim que uma vinculação segura traduz-se numa auto e hetero percepção positiva, aspecto anteriormente referido por outros autores (ver Parte I).

Uma outra sub-questão formulada prendia-se com:

(2) Verificar se existem pessoas e/ou acontecimentos significativos promotores da construção do percurso dos líderes estudados.

A literatura pesquisada não tornava evidente a existência e/ou a importância de figuras significativas ao longo do contexto de desenvolvimento de líderes. Mais ainda, parecia sugerir o mito de herói solitário e sem família que move os outros em função de um ideal porque não tem nada a perder (tão comumente surge retratado na cinematografia).

A Teoria da Vinculação apontava para a importância de figuras significativas de modo a facilitar a construção de modelos internos dinâmicos promotores de vinculações seguras. Porém, a referência incide primordialmente no prestador de cuidados (maioritariamente a mãe) quando se aborda a infância e posteriormente um companheiro/parceiro, na idade adulta. Porém, não foram encontrados estudos que incidissem especificamente nesta questão e relacioná-la com a liderança.

Uma vez que a liderança se trata de uma relação entre um líder e os seus seguidores, pareceu-nos óbvio pesquisar sobre a existência de figuras significativas no âmbito do desenvolvimento da liderança.

Os resultados encontrados apontam na verdade para a existência de pessoas de referência na construção do percurso dos líderes participantes no estudo. Denota-se assim, que a maioria dos entrevistados consideram a existência de figuras familiares significativas, tendo sido possível incluir nesta dimensão, e por ordem de maior frequência: *pai* (9 referências), *avós* (6 referências) *mãe* (4 referências), *pais* (4 referências) e *cônjuge* (3 referências). Adicionalmente, existem outras figuras fora do contexto familiar consideradas também importantes para a construção do percurso dos líderes estudados, a saber: *responsáveis/chefes* (10 referências), *pessoas que cruzaram o caminho em algum momento e que de alguma forma contribuíram para o desenvolvimento dos líderes* (9 referências), *professores* (4 referências) e *amigos da família* (3 referências).

A partir das respostas dos participantes, deduzimos o papel que estas figuras apresentam/apresentaram na vida destes líderes: *disciplinador e rigoroso; encorajador; equilíbrio emocional e estrutural; estimulador da busca de conhecimento, exemplo marcante.*

Embora a literatura não incida sobre esta particularidade, neste estudo confirma-se a importância e papel que figuras significativas podem desempenhar na construção do percurso de um líder.

Parece-nos igualmente fulcral enquadrar a liderança no contexto de desenvolvimento dos participantes. Para tal, procurámos a resposta para seguinte sub-questão formulada:

(1) Descrever o contexto de construção de uma situação actual de sucesso.

Constatámos que o ambiente de crescimento socio-económico dos líderes deste estudo apresenta nuances distintas, tendo ficado patente que não se trata de um factor diferenciador.

Porém, apesar de carecer de mais investigações, tornou-se claro que a maioria dos líderes estudados experienciou um ambiente de crescimento desafiante e estimulante com figuras de referência marcantes.

O facto da maioria dos entrevistados ter vivido uma revolução (25 de Abril) contribui igualmente do ponto de vista histórico o desenvolvimento da sua liderança.

Concluimos assim, que o meio pode ser estimulante tanto em contextos humildes como em contextos mais enriquecidos. No entanto, a forma que cada indivíduo tem de atribuir significado e responder aos estímulos e às oportunidades pode possivelmente explicar a destrição entre líderes e não líderes.

Na verdade, a célebre celeuma em torno do facto de os líderes serem o produto da natureza ou produto da aprendizagem, parece cada vez mais perder relevo. Avolio e Vogelgesang (2011) consolidam:

Recently published studies on young leaders within sets have settled on the idea that leaders are both born and made. As such, there is both a genetic and situational influence upon the cognitive, emotional, and behavioral development within individuals over the course of their life span (p. 182).

A literatura demonstrou ainda que existem características relevantes no estudo da liderança (ver Parte I). Tornava-se no entanto fulcral neste estudo:

(3) Caracterizar o comportamento e as características pessoais destes líderes portugueses.

Apesar da amostra reduzida, foi concludente a existência de um perfil homogéneo entre os participantes do estudo, independentemente do sexo e da idade, o que nos permitiu responder à questão formulada.

Com mais de 10 casos como evidência, os denominadores comuns encontrados são: *Dedicação, esforço pessoal e disciplina* (15 casos); *Motivação intrínseca* (15 casos); *Ambição* (10 casos); *Desassossego interior* (14 casos); *Optimismo* (13 casos); *Persistência e obstinação* (15 casos); *Risk-Takers* (15 casos); *Procura de novos conhecimentos* (15 casos). Porém, foram encontradas outras características pessoais igualmente relevantes: *Factor sorte* (8 casos); *Inconformismo* (8 casos); *Sair da zona de conforto* (9 casos).

Denotámos ainda que os 15 líderes realçam a importância da existência de valores pelos quais se regem, valores esses enquadrados numa perspectiva universal: *lealdade, confiança, respeito, honestidade, integridade, frontalidade, transparência, verdade, humildade, justiça, rigor, compromisso, gratidão e altruísmo.*

A maioria dos líderes reconhece-se como líderes, demonstrando que desde cedo já desempenhavam características que à luz da actualidade poderão ser interpretados como pequenos sinais (brincadeiras na infância em que assumiam a liderança, prática de desporto em que assumiam o papel de capitão, procura de pares para auxílio de resolução de problemas).

Apesar de identificada na sub-questão anterior, considerámos que seria interessante explorar a motivação destes líderes, pelo que emergiu a seguinte sub-questão:

(4) Enquadrar as motivações que regem os comportamentos de liderança destes líderes de sucesso.

A narrativa dos participantes do estudo demonstrou que existe uma motivação intrínseca e uma característica pessoal de auto-motivação que suporta uma posição de liderança. Apesar da diversidade das respostas, o cerne da motivação parece ser evidente: o de contribuir para um mundo melhor. No fundo, trata-se de acreditar que se pode marcar a diferença e construir um bem comum.

Contudo, este aspecto por si só não explica o comportamento de liderança. Tal como vimos na Parte I, Chan e Drasgow (2001) postularam um modelo sobre a Motivação para a Liderança. Avolio e Vogelgesang (2001) perfilam-se na mesma linha de pensamento, ao afirmarem:

For leaders to gain leadership-rich experiences, they must be motivated to take on those experiences in the first place. (...) Once individuals have decided to take on a leadership role, the accumulated experience builds leadership efficacy, strengthening and reinforcing the motivation to lead (p.189).

Assim, anui-se que experiências anteriores de sucesso alimentam a motivação para liderar e continuar a acreditar que os sonhos e a visão são possíveis de ser materializada.

Uma vez enquadradas as características pessoais, as motivações e o contexto de desenvolvimento dos líderes, torna-se premente:

(5) Constatar quais as características de liderança mais salientes nestes líderes de sucesso.

A literatura está recheada de descrições sobre líderes transformacionais, líderes transaccionais, líderes autocráticos, líderes democráticos, *socialized leaders* e *personalized leaders*. A cada um destes conceitos, surgem definições e características orientadas para a forma de liderar, o que, do nosso ponto de vista, se tornam excessivamente polarizado, dando uma noção de preto/branco que na verdade não existe na realidade. O comportamento dos líderes deverá ser sempre enquadrado no seu contexto histórico, económico e social. Só desta forma poderemos compreender os comportamentos e as acções tomadas.

Aquando da cotação das entrevistas, percebemos que as características de liderança dos participantes poderiam dividir-se em três grandes componentes: 1) *Processo de liderança e desenvolvimento da organização*; 2) *Desenvolvimento de pessoas*; 3) *Desafios da liderança* (perspectiva actual e futura). Assim, considerando a narrativa dos líderes estudados, emergiram as seguintes características do exercício da liderança: *Liderança como um processo cognitivo-emocional* (15 casos); *Liderança pelo exemplo e mostrando o caminho* (15 casos), *Auto-percepção da liderança como sendo um estilo aberto* (15 casos); *Processo de Tomada de decisão: Reconhecimento dos erros* (13 casos), *Processo de tomada de decisão: Raciocínio lógico-analítico* (11 casos); *Mudança organizacional* (15 casos);

Valorização da comunicação interna (12 casos); Promoção da mudança organizacional (15 casos), Desafiar os colaboradores (12 casos); Reacção ao incumprimento de objectivos (15 casos); Exigência de disciplina e rigor (10 casos); Promoção do desenvolvimento de líderes (10 casos); Sentido de missão para com os outros (10 casos); Promoção do desenvolvimento e da motivação dos colaboradores (15 casos); Desafios da liderança (15 caos) e Objectivos a médio-longo prazos (15 casos).

Observámos assim um conjunto de comportamentos/características do exercício da liderança comuns aos 15 entrevistados.

Por último, propusemo-nos:

(6) Caracterizar a associação entre as dimensões relativas a ansiedade, confiança nos outros e conforto com a proximidade, com diversos aspectos de comportamento de liderança, e com o contexto de desenvolvimento destes participantes.

Uma vez que à Escala de Vinculação no Adulto se trata de um instrumento dimensional, considerámos inicialmente que apesar dos participantes revelarem vinculações seguras poderíamos encontrar algumas diferenças quando criássemos categorias de 1 a 5 para cada dimensão.

No entanto, trata-se de uma amostra com um perfil semelhante, pelo que não foi possível observar diferenças consideráveis entre as dimensões da EVA e as características comportamentais, embora reconheçamos que possa ser um ponto de partida a ser explorado.

>> 4. Limitações do estudo e investigações futuras

A primeira sugestão de melhoria prende-se com a amostra. Considera-se que teria sido útil uma amostra mais representativa de modo a verificar se a homogeneidade encontrada se prende efectivamente com características comuns aos líderes ou, por outro lado, se a homogeneidade se encontra relacionada com o número reduzido de participantes.

Considera-se igualmente interessante a inclusão de mais participantes do sexo feminino de modo a permitir uma maior certeza de que as características encontradas em mulheres são efectivamente similares às encontradas no sexo masculino.

Uma outra sugestão de melhoria refere-se à criação da Árvore do Sistema de Categorias. Assume-se a complexidade da mesma e a necessidade de uma redução das dimensões criadas e um melhor aprofundamento de alguns atributos

encontrados. Para tal, considera-se relevante que aquando do momento da entrevista o entrevistador aprofunde situações que possam parecer dúbias para a categorização dos dados (optimismo e força interior, inconformismo e insatisfação permanente, sair da zona de conforto e arriscar, servir os outros e valorização das pessoas).

Na nossa óptica, torna-se pertinente o desenvolvimento de estudo comparativo entre líderes e não líderes de modo a verificar se existe uma maior heterogeneidade dos resultados. Seria igualmente interessante uma linha de investigação orientada para a percepção dos liderados relativamente aos seus líderes de modo a relacionar a auto e hetero-avaliação da liderança exercida.

Estudos transgeracionais sobre a liderança poderão ser igualmente interessantes, permitindo observar se as características de pais líderes e os padrões de vinculação dos pais são idênticos aos dos filhos.

Poderá ser também relevante o desenvolvimento de estudos longitudinais. Depreendemos, das entrevistas realizadas, que as motivações dos entrevistados parecem mudar ao longo dos anos, passando a valorizar aspectos anteriormente pouco valorizados e vice-versa.

A maioria dos estudos desenvolvidos no âmbito da liderança têm procurado explicar a influência que os líderes exercem nos seus liderados. Contudo, explorar a relação estabelecida entre ambos, parece, no nosso entender, abrir novos caminhos possíveis para a compreensão do fenómeno.

Salienta-se ainda que o desenho metodológico conceptualizado nesta investigação não nos permite criar leis universais nem generalizar conceitos. Nas palavras de Henwood e Pidgeon (1992), *in qualitative research, where sampling decisions have not been made on statistical grounds, one suggestion is that researchers talk in terms of the transferability, rather than generability, of findings* (p. 108).

Um outro aspecto a realçar prende-se com os instrumentos de vinculação no adulto. A escala utilizada, embora esteja adaptada e aferida para a população portuguesa - servindo o propósito de enquadrar o estilo de vinculação dos participantes - apresenta-se, no nosso entender, pouco estruturada para este tipo de população. Antevê-se assim uma possibilidade de desenvolvimento de novos instrumentos neste âmbito.

Por fim, embora se reconheça a existência de fragilidades e limitações na investigação empírica exposta anteriormente, os resultados obtidos encerram uma oportunidade de novos estudos no domínio da liderança.

>> 5. *Contributo: repensar a teoria existente*

O facto de termos realizado entrevistas presenciais, permitiu-nos atribuir significado não só o discurso verbal como também ao discurso não-verbal, o que enriqueceu a recolha dos dados bem como contribuiu para a conceptualização de um modelo de liderança organizacional.

Assim, tendo em conta os pressupostos teóricos e empíricos, consideramos que a liderança é um processo contínuo que se desenvolve ao longo da vida e que assenta em factores relevantes.

Consideramos como agentes embrionários do exercício da liderança os *Factores Relacionais*, a *Natureza Individual* e o *Contexto de Desenvolvimento* (Figura 2).

Assim, os Factores Relacionais incorporam a existência de figuras significativas, modelos de referência, valores e vinculação segura com as figuras significativas (e não necessariamente predominantemente com mãe, como defendia Bowlby).

De facto, a liderança é um processo relacional que assenta em componentes sócio-afectivas desenvolvidas com figuras significativas durante a infância. É através destas figuras significativas que os indivíduos vão construindo os primeiros modelos relacionais, identificando modelos de comportamento e incorporando valores estruturantes. Uma vinculação segura com estas figuras de referência é um factor protector que tenderá a desencadear um modelo positivo dos outros e de si próprio, contribuindo para a construção de modelos internos dinâmicos estáveis do ponto de vista da regulação de afectos.

A *Natureza Individual* inclui os factores geneticamente adquiridos e que se revelam em interacção com o meio (temperamento, traços de personalidade).

Cada ser humano é um ser individualizado, com uma herança genética própria que, em interacção com o meio contribui para o desenvolvimento da personalidade. No entanto, ao nascer, os bebés estão programados para interagir com o meio, salientando desde logo o seu temperamento. Bebés muito chorões e extremamente inquietos, tenderão a gerar pais mais ansiosos e menos disponíveis para interagir em complementaridade. Por seu turno, bebés mais calmos e sorridentes, despertam mais estímulos que o permitem estar atento ao mundo. Por essa razão consideramos que a natureza individual poderá ser um factor promotor ou inibidor de novos estímulos que permitam o desenvolvimento da personalidade do indivíduo.

O *Contexto de Desenvolvimento* traduz-se ao nível económico, social, cultural, bem como as oportunidades que surgem nesse contexto.

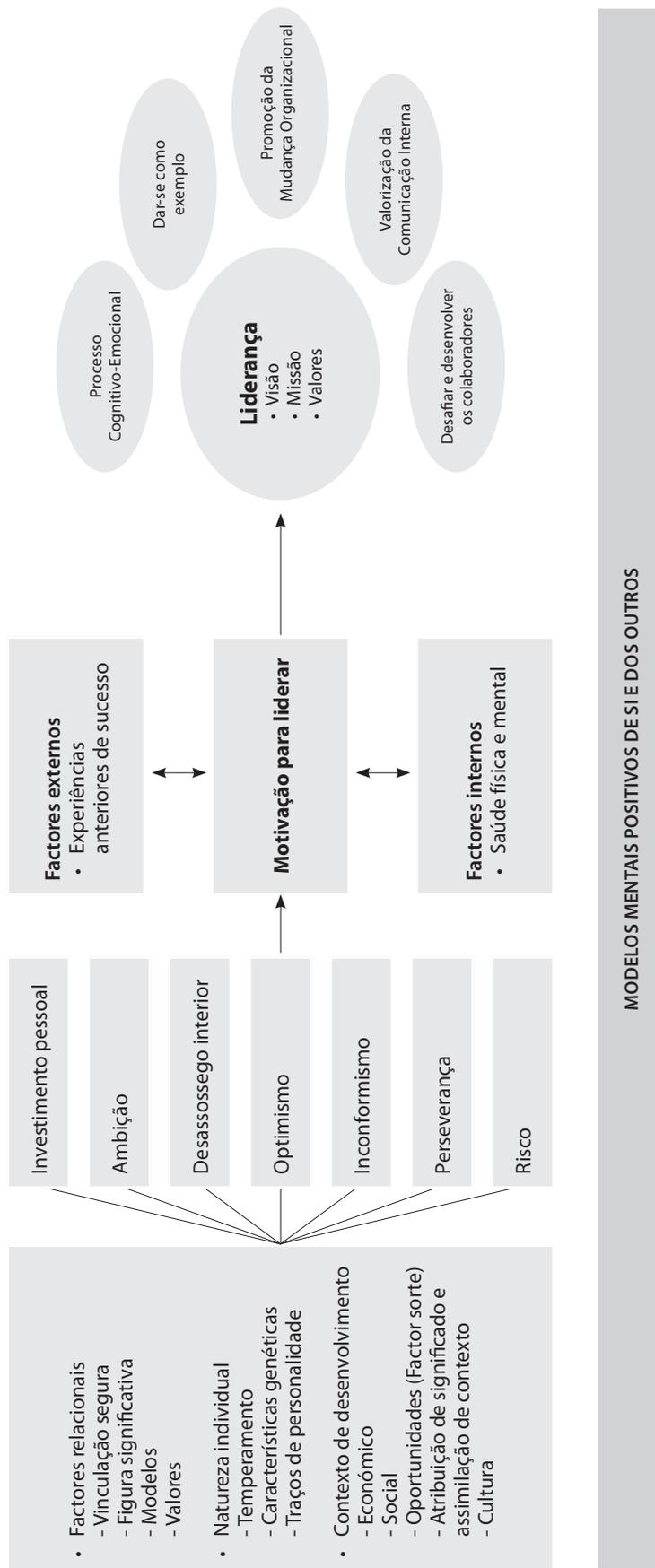


Figura2
Modelo de Desenvolvimento da Liderança Organizacional

Todos os contextos de desenvolvimento encerram estímulos, os quais são alvo de interpretação e significado. É esta interpretação e significado que o indivíduo atribui que se torna o elemento promotor para a construção de um percurso de liderança.

Uma vez existentes, estes três agentes embrionários facilitam a construção de modelos mentais positivos de si e dos outros. Por sua vez, modelos internos positivos, permitem ao indivíduo explorar o mundo e sentir-se seguro, o que promove o desencadeamento de:

Investimento pessoal

A liderança organizacional é pautada por uma forte dedicação, rigor, esforço e auto-disciplina. Os líderes são indivíduos que buscam o conhecimento e procuram estar actualizados, dedicando-se e sacrificando-se em prol de uma actualização constante.

Ambição

Os líderes têm ambição de vencer, de conquistar e de conseguir ir mais longe nos seus objectivos e concretizações. Trata-se de uma ambição direccionada para o desafio e não tanto para a conquista de bens materiais e supérfluos.

Desassossego interior

Os líderes são inquietos, pensam fora da caixa e arquitectam uma forma de contribuir para um mundo melhor. No fundo, os líderes parecem nunca perder a característica adolescente de mudar o mundo e acreditar que é possível. Na verdade, é esta inquietude que os move, que os faz realizar e contribuir para um mundo melhor, pelo menos na sua esfera de actuação.

Optimismo

Os líderes acreditam que, independentemente dos obstáculos e das fragilidades, o resultado final da sua acção vai ser positivo.

As experiências anteriores de sucesso sustentam muitas vezes as acções futuras, na medida em que os líderes vão incorporando modelos de auto-eficácia e de auto-conceito positivos (o que desencadeia pensamentos positivos).

Mesmo face ao falhanço, os líderes reconhecem que aprendem com os erros, demonstrando o seu pensamento positivo.

Inconformismo

Os líderes questionam sistematicamente aquilo que já existe, colocando em causa o que aos olhos dos outros parece adquirido. Neste sentido, repensam novas formas de

fazer e de melhorar continuamente e é através deste processo que implementam uma cultura de mudança.

Perseverança

Os líderes não desistem e são obstinados. Quando acreditam, investem o seu esforço na sua convicção e os obstáculos não são promotores da desistência. É esta capacidade que permite persistirem em determinadas tarefas e acções que defendem. Mesmo em situações de dificuldade, os líderes mantêm o foco naquilo que acreditam ser o melhor naquele momento.

Risco

Os líderes organizacionais expõem a sua reputação e a sua imagem, pelo que em última instância trata-se de um risco pessoal.

Ser líder, é também sair da zona de conforto pessoal, expondo-se a riscos. Contudo, o risco a que os líderes se expõem não é um risco pelo risco, mas sim um risco que antecipam como trazendo benefícios.

No entanto, estes factores por si só não são suficientes para o exercício da liderança. Torna-se necessário que o indivíduo esteja motivado para assumir esse papel.

A motivação para a liderança poderá estar intrincada com factores externos (experiências anteriores de sucesso) e factores internos (como saúde física e mental).

Como resultado, poderemos obter o exercício da liderança, o qual encerra diversas componentes:

Liderança como Processo Cognitivo-Emocional

O exercício da liderança não remete apenas para a componente cognitiva e/ou emocional. Na maior parte das vezes estas componentes estão intrincadas e dificilmente se poderão dissociar, uma vez que o ser humano apresenta sempre uma carga emotiva e cognitiva nos processos de tomada de decisão.

Liderança pelo Exemplo

O líder defende uma visão e mostra o caminho através das suas acções. Quando o líder se comporta tendo em conta os valores defendidos e o discurso verbal, não existe azo a dúvidas sobre qual o caminho que quer que os liderados sigam.

Porém, quando o discurso verbal é distinto dos comportamentos, poderá dar azo a uma dissonância cognitiva, o que implica uma desestruturação e desconexão da organização.

Promoção da Mudança Organizacional

O líder é um catalisador de mudança, imprimindo na organização uma dinâmica proactiva de acordo com a energia que considera que deve ser dispendida. No entanto, de modo a que a organização se mantenha coerente e integrada, existem aspectos que deverão manter-se sempre estáveis aquando de uma mudança organizacional (valores, comportamentos éticos, existência de uma missão e visão, sustentabilidade).

Valorização da Comunicação Interna

A comunicação interna é um factor primordial para que a organização esteja alinhada e para minimizar enviesamentos e distorções.

O líder que promove uma comunicação interna eficaz e eficiente minimiza ruídos e desconfortos dentro da organização.

Contudo, cada organização deverá encontrar os canais comunicacionais que considera mais apropriados.

Desafiar e desenvolver os colaboradores

Os líderes procuram conhecer os colaboradores e retirar deles o que de melhor cada um tem. Desafiar os colaboradores implica ultrapassar limites, esgotar barreiras e promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos liderados.

No entanto, desafiar os colaboradores implica reconhecer quais os limites e até onde devem ir as responsabilidades de cada um.

O desenvolvimento dos colaboradores encontra-se intrinsecamente relacionado com a motivação. Através da promoção de líderes dentro da organização, por exemplo, o líder está a reconhecer as capacidades dos colaboradores.

Poderemos considerar esta dimensão como estando relacionada com a capacidade dos líderes em servir os outros. Este aspecto é sustentado pela afirmação de Welch (2008): *antes de ser um líder, o sucesso tem a ver com o seu crescimento pessoal. Quando se torna um líder o sucesso tem a ver com o crescimento dos outros* (p. 63).

Contudo, desafiar e desenvolver os outros implica responsabilizar e exigir rigor e disciplina, orientando os colaboradores no rumo a seguir.

Considerações finais

Cada vez mais se torna saliente que os líderes da actualidade operam num contexto global, complexo, incerto e de interconexões diversas. Neste cenário, um dos grandes desafios que emerge é o procurar que a organização consiga viver com esta complexidade e incerteza, de modo a que os liderados sintam que existe um líder com uma visão clara sobre qual o caminho a trilhar. Maak e Pless (2006) sublinham:

Leadership in a global and interconnected world occurs in interaction with a multitude of stakeholders - locally and globally, inside and outside the corporation. In fact, the interaction of leaders with a diversity of stakeholders group confronts them with a number of demanding challenges (p. 101).

Na verdade, tendo em conta as entrevistas dos 15 líderes participantes deste estudo, os grandes desafios que se colocam actualmente são: a *adaptabilidade* (à velocidade e mudança que marcam o ritmo actual); *apostar na economia do conhecimento* (em que as empresas deverão estar cada vez mais alinhadas com universidades); *aproveitar os recursos naturais* (investir internamente e aproveitar a localização geográfica e os recursos disponíveis em Portugal); *competitividade* (necessidade das organizações de reinventarem continuamente de modo a tornarem-se competitivas); *internacionalização* (Portugal é um país pequeno pelo que a grande conquista deverá ser feita nos mercados internacionais); *Mudança de Mind-set* (desenvolver uma sociedade orientada para o excelente e não para o medíocre).

Posto isto, tendo em conta o contexto e o momento histórico em que vivemos, e os desafios que se colocam aos líderes portugueses (e mundiais), procurámos neste estudo desenhar uma abordagem holística que por um lado salientasse as

características individuais dos participantes, o contexto de desenvolvimento pessoal e o meio em que a liderança é exercida.

O fio condutor desta dissertação foi o de procurar a resposta para questão central: *Como é que se caracterizam, do ponto de vista da sua liderança e estilo de vinculação, os líderes seleccionados no presente estudo?*

Para tal, definimos duas partes: Parte I – Revisão da Literatura e a Parte II – estudo Empírico.

Na Parte I revisitámos os conceitos de liderança, vinculação e a relação entre ambos. Vimos que durante o desenvolvimento e interação social do indivíduo são construídos modelos internos afectivos e cognitivos sobre eles próprios e sobre as outras figuras significativas. Na verdade, os modelos internos dinâmicos desenvolvidos na infância são transportados para novos contextos relacionais, implicando expectativas, percepções e comportamentos:

Working models provide a mechanism for cross-age continuity in attachment style and are of particular importance in understanding the role that early relationships have in determining adult relationships (Collins & Read, 1990, p. 645).

As diferenças individuais nos estilos de vinculação parecem assim reflectir as diferenças ao nível da organização psicológica, a qual advém da percepção da criança relativamente à disponibilidade e responsividade do prestador de cuidados em situações de stresse, momento em que é activada a necessidade de aproximação.

Embora não haja uma cristalização e rigidificação dos estilos de vinculação incorporados na infância, salientou-se que os modelos mentais estabelecidos são preditores do desenvolvimento da personalidade bem como orientares do comportamento social subsequente.

Observámos ainda que a liderança é um fenómeno que assenta as suas bases em aspectos éticos e relacionais, o qual ocorre através de uma interacção. Por esse motivo, a capacidade de desenvolver relações de confiança com as pessoas torna-se imperativa.

Deste modo, vinculações seguras são promotoras de confiança nos outros e de conforto com a proximidade, o que podem ser bons indicadores de uma liderança de sucesso.

Contudo, vimos também que a motivação intrínseca é um factor relevante para o exercício da liderança.

A Parte I, serviu assim de suporte teórico para o desenvolvimento do estudo empírico (Parte II).

Tratou-se de um estudo que incluiu uma abordagem quantitativa (utilização da Escala de Vinculação do Adulto) e uma abordagem qualitativa (realização de entrevistas).

Como tal, foi construído um sistema de categoria, o qual decorreu da análise crítica da literatura, das questões de investigação elaboradas previamente e foi igualmente induzido pelos novos dados encontrados aquando das entrevistas.

Delineamos três categorias principais, em torno das quais foram incluídas novas categorias, as quais permitem explicar e identificar os processos pelos quais se pode desenvolver a liderança. Vimos assim, que existem aspectos comuns em torno destas lideranças.

Paralelamente, a hipótese baseada na literatura sobre a relação positiva entre a liderança e estilos de vinculação seguros foi suportada no presente estudo, através da aplicação de uma escala para esse efeito.

O resultado encontrado na presente investigação relativamente ao padrão de vinculação seguro e conseqüente estilo de vinculação ansioso baixo, corrobora o encontrado na literatura relativamente à liderança: *the more individuals are characterized by a low level of trait anxiety and a higher level of openness to experiences, the more they will undergo experiences relevant to the development leadership* (Popper, 2011).

Tornou-se assim evidente que os participantes no estudo apresentam um perfil homogéneo no que respeita às suas características pessoais e de exercício de liderança, reconhecendo os seus erros e fragilidades, o que implica um profundo auto-conhecimento e conhecimento dos outros.

Posto isto, estavam reunidos os alicerces para a construção de um modelo que pretende contribuir para a esquematização do desenvolvimento da liderança organizacional. Subjacente a este facto, encontra-se a noção de que os líderes não são meros receptores passivos do seu contexto. Pelo contrário, são agentes activos na construção do seu desenvolvimento, apresentando a capacidade de se reestruturarem e redesenharem o contexto envolvente.

Referências bibliográficas

ABREU, C. (2005). *Teoria do Apego: Fundamentos, Pesquisas e Implicações Clínicas* (1.ª Ed.). S. Paulo: Casa do Psicólogo.

ALLEN, J.; HUNTOON, J., FULTZ, J.; STEIN, H.; FONAGY, P. & EVANS, R. (2001). A Model for Brief Assessment of Attachment and Its Application to Woman in Inpatient Treatment for Trauma-Related Psychiatric Disorders. *Journal of Personality Assessment*, 76(3), pp. 421-447.

AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION (2010). *Publication Manual of the American Psychological Association* (6.ª ed). Washington DC: APA.

AMIT, K.; LISAK, A.; POPPER, M.; GAL, R. (2007). Motivation to Lead: Research on the Motives for Undertaking Leadership: Roles in the Israel Defense Forces (IDF). *Military Psychology*, 19 (3), pp. 137-160.

AMORIM, R. (2009). *O Homem Certo Para Gerir Uma Empresa é Uma Mulher*. Carcavelos: PrimeBooks.

ANCONA, D.; MALONE, T.; ORLIKOWSKI, W. & SENGE, P. (2007). In Praise of the Incomplete Leader. *Harvard Business Review*, Feb, pp. 92-100.

ANTONINI, D. (2003). Leading with Responsibility. *Industrial Management*, Nov-Dec, pp. 8-15.

AVERY, G. (2008). *Understanding Leadership*. London: Sage Publications.

AVOLIO, B. J. (2007). Promoting More Integrative Strategies for Leadership Theory-Building. *American Psychologist*, 62(1), pp.25-33).

- AVOLIO, B. J. & HANNAH, S. T. (2008). Developmental Readiness: Accelerating Leader Development. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(4), pp. 331-347.
- AVOLIO, B. J. & Vogelgesang (2011). Beginnings Matter in Genuine Leadership Development. In Susan Murphy & Rebecca Reichard (Ed.). *Early Development and Leadership: Building the Next Generation of Leaders* (pp. 179-204). New York: Routledge.
- BARTHOLOMEW, K. & HOROWITZ, L. (1991). Attachment Styles Among Young Adults: A Test of a Four-Category Model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61(2), pp. 226-244.
- BARTHOLOMEW, K. & SHAVER, P. (1998). Methods of Assessing Adult Attachment. In J. Simpson & S. Rholes (Eds.), *Attachment Theory and Close Relationships*. New York: Guilford Press.
- BASS, B. M. (1985). Leadership: Good, Better, Best. *Organizational Dynamics*, pp. 26-40.
- BASS, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), pp. 9-32.
- BASS, B.M.; AVOLIO, B. J.; JUNG, D. I. & BERSON, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), pp. 207-218.
- BEAVER, G. (2003). Small Business: Success and Failure. *Strategic Change*, 12, pp. 115-122.
- BERMAN, W. & SPERLING, M. (1994). The Structure and Function of Adult Attachment. In M. Sperling & W. Berman (Eds), *Attachment in Adults: Clinical and Developmental Perspectives*. New York: The Guilford Press.
- BERSON, Y.; SHAMIR, B.; AVOLIO B. J.; POPPER, M. (2001). The Relationship Between Vision Strength, Leadership Style and Context. *The Leadership Quarterly*, 12, pp. 53-73.
- BERSON, Y.; DAN, ORRIE & YAMMARINO, F. J. (2006). Attachment Style and Individual Differences in Leadership Perceptions and Emergence. *The Journal of Social Psychology*, 146(2), pp. 165-182.
- BOATWRIGHT, K.; LOPEZ, F.; SAUER, E.; VANDERWEGE, A. & HUBER, D. (2010). The Influence of Adult Attachment Styles on Workers' Preference for Relational Leadership Behaviors. *The Psychologist-Manager Journal*, 13, pp. 1-14.
- BOGA, I. & ENSARI, N. (2009). The Role of Transformational Leadership and Organizational Change on Perceived Organizational Success. *Psychologist-Manager Journal*, 12, pp. 235-251.

- BONO, J. & JUDGE, T. (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), pp. 901-910.
- BOWLBY, John. (1990). *Apego: A Natureza do Vínculo* (2ª Ed.). S. Paulo: Martins Fontes.
- BROWN, F. W. & MOSHAVI, D. (2005). Transformational Leadership and Emotional Intelligence: a Potencial Pathway for an Increased Understanding of Interpersonal Influence. *Journal of Organizational Behavior*, 26, pp. 867-871.
- CÂMARA, A. (2009). *Voando com os Pés na Terra*. Lisboa: Bertrand Editora.
- CAMPA, M.; HAZAN, C. & WOLFE, J. (2008). The Form and Function of Attachment Behavior in the Daily Lives of Young Adults. *Social Development*, 18(2), pp. 288-304.
- CANAVARRO, C. (1999). *Relações Afectivas e Saúde Mental*. Coimbra: Quarteto.
- CANAVARRO, C.; DIAS, P. & LIMA, V. (2006). A Avaliação da Vinculação do Adulto: Uma Revisão Crítica a Propósito da Aplicação da *Adult Attachment Scale – R (AAS-R)* na População Portuguesa. *Psicologia*, 20, pp. 155-186.
- CARRINHO, P. & PEREIRA, A. (2010). Vinculação na População Sem Abrigo. *Actas do VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia*. Universidade do Minho, Portugal, pp. 291-301.
- CEITIL, M. (2006). *Gestão e Desenvolvimento de Competências*. Lisboa: Silabo.
- CHENAIL, R.; COOPER, R. & DESIR, C. (2010). Strategically Reviewing the Research Literature in Qualitative Research. *Journal of Ethnographic & Qualitative Research*, 4, pp. 88-94.
- COLLINS, N. & READ, S. (1990). Adult Attachment, Working Models, and Relationship Quality in Dating Couples. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(4), pp. 644-663).
- COLLINS, N. (1996). Working Models of Attachment: Implications for Explanation, emotion, and Behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(4), pp. 810-832.
- CHAN, K. & DRASGOW, F. (2001). Toward a Theory of Individual Differences and Leadership: Understanding the Motivation to Lead. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), pp. 481-498.
- CROWELL, J. A. & TREBOUX, D. (1995). A Review of Adult Attachment Measures: Implications for Theory Research. *Social Development*, 4, pp. 294-327.
- CUNHA, M.; REGO, A.; CUNHA, R. & CABRAL-CARDOSO, C. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.

- DAVIDOVITZ, R.; MIKULINCER, M.; SHAVER, P.; IZSAK, R. & POPPER, M. (2007). Leaders as Attachment Figures: Leader's Attachment Orientations Predict Leadership-Related Mental Representations and Follower's Performance and Mental Health. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93(4), pp. 632-650.
- DECI, E. & RYAN, R. (2008). Self-determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development, and Health. *Canadian psychology*, 49(3), pp. 182-185.
- DELGADO, A. (2010). Metodología Especial, Métodos Cualitativos y Conceptos Abstractos. *Psicothema*, 22(3), pp. 509-512.
- Edifer Construções (2009). *Relatório de Gestão Relativo ao Exercício de 2009*. Retirado em Abril 10, 2011 de http://www.edifer.pt/RC/2009_RC_Edifer_Construcoes.pdf
- FEENEY, B. & COLLINS, N. (2001). Predictors of Caregiving in Adult Intimate Relationships: An Attachment Theoretical Perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(6), pp. 972-994.
- FEENEY, J.; NOLLER, P. & HANRAHAN, M. (1994). Assessing Adult Attachment. In M. Sperling & W. Berman (Eds.), *Attachment in Adults: Clinical and Developmental Perspectives* (pp.128-152). New York: The Guilford Press.
- FERREIRA, A. & MARTINEZ, L. (2008). *Manual de Diagnóstico e Mudança Organizacional*. Lisboa: RH Editora.
- FERRES, N. & CONNELL, J. (2001). Emotional Intelligence in Leaders: An Antidote for Cynicism Towards Change? *Strategic Change*, 13, pp. 61-71.
- FONAGY, P.; GERGELY, G.; JURIST, E. & TARGET, M. (2005). *Affect Regulation, Mentalization, and the Development of the Self* (3.ª Ed.). London: Karnac.
- FORTINE, M.; CÔTE, J. & FILION, F. (2009). *Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação*. Loures: Lusodidacta.
- GAGNÉ, M. & DECI, E. (2005). Self-determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, pp. 331-362.
- GAGNÉ, M. & FOREST, J. (2008). The Study of Compensation Systems through the Lens of Self-Determinations Theory: Reconciling 35 Years of Debate. *Canadian Psychology*, 49(3) pp. 225-232.
- GEORGE, B.; SIMS, P.; MCLEAN, A. & MAYER, D. (2007). Discovering Your Authentic Leadership. *Harvard Business Review*, Feb., pp. 1-8.
- GILLEY, A; GILLEY, J. & MCMILLAN, H. (2009). Organizational Change: Motivation, Communication, and Leadership Effectiveness. *Performance Improvement Quarterly*, 21(4), pp.75-94.

- GOFFEE, R. & JONES, G. (2006). *Why Should Anyone Be Led by You?* Boston: Harvard Business School Press.
- GOLEMAN, D. (1998). What Makes a Leader? *Harvard Business Review*, November-December, pp. 93-102.
- GORDON, A. & YUKL, G. (2004). The Future of Leadership Research: Challenges and Opportunities. *German Journal of Human Resources Research*, 18(3), pp. 359-365.
- GOMES, A. (2005). *Liderança e Relação Treinador-Atleta em Contextos Desportivos*. Tese de Doutoramento Não Publicada. Minho: Universidade do Minho.
- GRIFFIN, D. & BARTHOLOMEW, K. (1994). Models of the Self and Other: Fundamental Dimensions Underlying Measures of Adult Attachment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67(3), pp. 430-445.
- Grupo BA (2009). *Relatório de Gestão e Contas & Sustentabilidade 2009*. Retirado em Março 31, 2011 de http://www.bavidros.pt/gestor/downloads/R&C_2009_PT.pdf
- HANDY, C. (2007). A Nova Linguagem do Trabalho da Organização e as suas Consequências para os Líderes. In F. Hesselbein; M. Goldsmith & B. Beckhard (coord.). *O Líder do Futuro*. Porto: Editora Planeta DeAgostini.
- HAVERKAMP, B. (2005). Ethical Perspectives on Qualitative Research in Applied Psychology. *Journal of Counseling Psychology*, 52(2), pp. 146-155.
- HAZAN, C. & SHAVER, P. (1994a). Attachment as an Organizational Framework for Research on Close Relationships. *Psychological Inquiry*, 5(1), pp. 1-22.
- HAZAN, C. & SHAVER, P. (1994b). Deeper Into Attachment Theory. *Psychological Inquiry*, 5(1), pp. 68-79.
- HEIFETZ, R.; GRASHOW, A. & LINSKY, M. (2009). Leadership in a (Permanent) Crisis. *Harvard Business Review*, July-August, pp. 62-69.
- HENWOOD, K. & PIDGEON, N. (1992). Qualitative Research and Psychological Theorizing. *British Journal of Psychology*, 83, pp. 97-111.
- HENWOOD, K. & PIDGEON, N. (1994). Beyond the Qualitative Paradigm: A Framework for Introducing Diversity Within Qualitative Psychology. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 4, pp. 225-238).
- HOOPER, A. & POTTER, J. (2007). *Liderança Inteligente: Criar a Paixão pela Mudança*. Lisboa: Actual Editora.
- HOUSE, R. & ADITYA, R. (1997). The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?. *Journal of Management*, 23(3), pp. 409-473.

- HOWELL, J. M. & AVOLIO, B. J. (1992). The Ethics of Charismatic Leadership: submission or Liberation? *Academy of Management Executive*, 8(2), pp. 43-54.
- HOWELL, J. M. & AVOLIO, B. J. (1993). Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Unit Performance. *Journal of Applied Psychology*, 78 (6), pp. 891-902.
- HUDSON, M.; ADAMSON, J. & DORNBUSCH, D. (2004). From Leaders to Leadership: Managing Change. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10(4) pp. 112-123.
- ILIES, R.; GERHARDT, M. & LE, H. (2004). Individual Differences in Leadership Emergence: Integrating Meta-Analytic Findings and Behavioral Genetics Estimates. *International Journal of Selection and Assessment*, 12(3), pp. 207-219.
- ILIES, R.; MORGESON, F. & NAHRGANG, J. (2005). Authentic Leadership and Eudaemonic Well-Being: Understanding Leader-Follower Outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16, pp. 373-394.
- ILIES, R.; Judge, T. & Wagner, D. (2006). Making Sense of Motivational Leadership: The Trail From Transformational Leaders to Motivated Followers. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(1), pp. 1-22.
- JESUÍNO, J. (2005). *Processos de Liderança*. Lisboa: Livros Horizonte.
- KANJI, G. & MOURA-SÁ, P. (2001). *Measuring Leadership Excellence*. *Total Quality Management*, 12(6), pp. 701-718.
- KAPLAN, Robert (1992). The Expansive Executive: How the Drive to Mastery Helps and Hinders Organizations. *Human Resource Management*, 29(3), pp. 307-326.
- KARK, R. & DIJK, D. (2007). Motivation to Lead, Motivation to Follow: The Role of the Self-Regulatory Focus in Leadership Process. *Academy of Management Review*, vol. 32(2), pp. 500-528.
- KELLER, T. (2000). Images of the familiar: Individual Differences and Implicit Leadership Theories. *Leadership Quarterly*, 10(4), pp. 589-606.
- KIRKPATRICK, L. & DAVIS, K. (1994). Attachment style, Gender, and Relationship Stability: A Longitudinal Analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(3), pp. 502-512.
- KLATT, B. & HIEBERT, M. (2001). *The Encyclopedia of Leadership: A Practical Guide to Classic and Contemporary Leadership Theories and Techniques*. New York: McGraw-Hill.
- KOUZES, J. & POSNER, B. (2007). *The Leadership Challenge*. San Francisco: John Wiley & Sons.

LEBAN, W. & ZULAUF, C. (2004). Linking Emotional Intelligence Abilities and Transformational Leadership Styles. *The Leadership & Organization Development Journal*, 25(7), pp. 554-564.

LEVY, K.; SHAVER, P. & BLATT, S. (1998). Attachment Styles and Parental Representations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(2), pp. 407-419.

LOURENÇO, L. & ILHARCO, F. (2007). *Liderança: As Lições de Mourinho*. s.l.: Booknomics.

MAAK, T. & PLESS, N. (2006). Responsible Leadership in a Stakeholder Society. *Journal of Business Ethics*, 66, pp. 99-115.

MACK, D.; MACIK-FREY, M.; QUICK, J.; GRAY, D.; SHINODA, P.; COOPER, C & KELLER, N. (2001). Early Interdependent Attachments: The Power of a Secure Base. In Susan Murphy & Rebecca Reichard (Ed.). *Early Development and Leadership: Building the Next Generation of Leaders* (pp. 135-158). New York: Routledge.

MALTZ, M. & WITT, K. (2006). The Complexity of Leadership: the complexity of the Organizational Self. In Edward Klein & Ian Pritchard (Ed.). *Relatedness in a Global Economy*. London: Karnac Books.

MAYER, J.; SALOVEY, P.; & CARUSO, D. (2004). Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications. *Psychological Inquiry*, 15(3), pp. 197-215.

MAYSELESS, P. & POPPER, M. (2007). Reliance on Leaders and Social Institutions: An Attachment Perspective. *Attachment and Human Development*, 9(1), pp. 73-93.

MEYER, J. & GAGNÉ M. (2008). Employee Engagement from a Self-Determination Theory Perspective. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, pp. 60-62.

MCLEAN, J. (2005). Management and Leadership: Dispelling the Myths. *Management Matters*, Oct-Nov, p. 16.

MILLER, D. (2002). Successful Change Leaders: What Makes Them? What Do They Do That Is Different? *Journal of Change Management*, 2(4), pp. 359-368.

MOREIRA, J. (2000). *Manual do Questionário de Estilo Relacional (QER)*. Documento não publicado. Lisboa: Universidade de Lisboa.

MUFFET-WILLET, S. L. & KRUSE, S. D. (2008). Crisis Leadership: Past Research and Future Directions. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, 3(3), pp- 248-258.

NEVES, A. (1998). *Motivação para o Trabalho*. Lisboa: Editora RH.

NEWMAN, M.; GUY, M. & MASTRACCI, S. (2009). Beyond Cognition: Affective Leadership and Emotional Labor. *Public Administration Review*, Jan-Feb, pp. 6-20.

- PAINTER-MORLAND, M. (2008). Systemic Leadership and the Emergence of Ethical Responsiveness. *Journal of Business Ethics*, 85, pp. 509-524.
- PARRY, K. & SINHA, P. (2005). Researching the Trainability of Transformational Organizational Leadership. *Human Resources Development International*, 8(2), pp. 165-183.
- PERDEREAU, F. & ATGER, F. (2004). Avaliação da Vinculação no Adolescente e Adulto. In N. Guedeney & A. Guedeney (Coord.). *Vinculação: Conceitos e Aplicações*. Lisboa: Climepsi.
- POPPER, M.; MAYSELESS, O. & Castelnovo, O. (2000). Transformational Leadership and Attachment. *Leadership Quarterly*, 11(2), pp. 267-289.
- POPPER, M. (2002). Narcissism and Attachment Patterns of Personalized and Socialized Charismatic Leaders. *Journal of Social and Personal Relationships*, 19(6), pp. 797-809.
- POPPER, M. (2004). Leadership as Relationship. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 34(2), pp. 107-125.
- POPPER, MICHA; AMIT, K.; GAL, R.; MISHKAL-SINAI, M. & LISAK, A. (2004). The Capacity to Lead: Major Psychological Differences Between Leaders and Nonleaders. *Military Psychology*, 16(4), pp. 245-263.
- POPPER, M.; AMIT, K. (2009). Influence of Attachment Style on Major Psychological Capacities to Lead. *The Journal of Genetic Psychology*, 170(3), pp.244-267.
- POPPER, M. (2011). The Development of Leaders in Everyday Life: An Attachment Perspective. In Susan Murphy & Rebecca Reichard (Ed.). *Early Development and Leadership: Building the Next Generation of Leaders* (pp. 115-133). New York: Routledge.
- REGO, A. & CUNHA M. (2007). *A Essência da Liderança: Mudança, Resultados, Integridade*. Lisboa: Editora RH.
- REGO, A.; SOUSA, F.; CUNHA, M.; CORREIA, A.; SAUR-AMARAL, C. (2007). Leader Self-reported emotional Intelligence and Perceived Employee Creativity: An Exploratory Study. *Creativity and Innovation Management*, 16(3), pp. 250-264.
- ROCCO, T. (2003). Shaping the Future: Writing Up the Method on Qualitative Studies. *Human Resources Development Quarterly*, 14(3), p. 343-349.
- RODRIGUES, J. N.; CORREIA, G.; MATEUS, C.; RAMOS, J. & ANDRADE, M. P. (2004). *Mestres da Geração Start-Up*. Lisboa: Centro Atlântico.
- ROWOLD, J. & ROHMAN, A. (2009). Transformational and Transactional Leadership Styles, Follower's Positive and Negative Emotions, and Performance in German Nonprofit Orchestras. *Nonprofit Management & Leadership*, 20(1), pp.41-59.

- RYAN, R. & DECI, E. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), pp. 68-78.
- SAYEED, O. B. & SHANKER, M. (2009). Emotionally Intelligent Managers & Transformational Leadership Styles. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 44(4), pp. 593-610.
- SCHEIN, E. (2007). A Liderança e a Cultura Organizacional. In F. Hesselbein & M. Goldsmith & B. Beckhard (Coord.). *O Líder do Futuro*. Porto: Editora Planeta DeAgostini.
- SHAMIR, B.; HOUSE, R. & ARTHUR, M. (1993). The Motivational Effects of charismatic Leadership: A Self-concept Based Theory. *Organization Science*, 4(4), pp. 557-594.
- SIMPSON, J. (1990). Influence of Attachment Styles on Romantic Relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(5), pp. 971-980.
- SIMPSON, J.; RHODES S. & PHILLIPS, D. (1996). Conflict in Close Relationships: An Attachment Perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(5), pp. 899-914).
- SIMPSON, J.; RHODES S.; Campbell, L.; Tran, S. & Wilson, C. (2003). Adult Attachment, the Transition to Parenthood, and Depressive Symptoms. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(6), pp. 1172-1187.
- SINGH, S. (s.d). Role of Emotional Intelligence in Organizational Learning: An Empirical Study. *Singapore Management Review*, 29(2), pp. 55 –74.
- SÍTIMA, L. & FERREIRA, M. M. (2010). *Na Agenda dos Líderes: Reflexões de CEOs e Presidentes de Empresas Portuguesas de Excelência*. Lisboa: Prime Books.
- SOARES, I. (1996a). *Representação da Vinculação na Idade Adulta e Adolescência*. Minho: Universidade do Minho.
- SOARES, I. (1996b). Vinculação: Questões Teóricas, Investigação e Implicações Clínicas. *Revista Portuguesa de Pedopsiquiatria*, 11, pp. 35-65.
- SOARES, I. (2000). Psicopatologia do Desenvolvimento e Contexto Familiar: teoria e Investigação das Relações de Vinculação. In Isabel Soares (Coord.), *Psicopatologia do Desenvolvimento: Trajectórias (in)Adaptativas ao Longo da Vida*. Coimbra: Quarteto.
- SOARES, I. (Coord.) (2007). *Relações de Vinculação ao Longo do Desenvolvimento: Teoria e Avaliação*. Braga: Psiquilibrios.
- SPERLING, M.; FOELSCH, P. & GRACE, C. (1996). Measuring Adult attachment: Are Self-Report Instruments Congruent? *Journal of Personality Assessment*, 67(1), pp. 37-51.
- SROUFE, L. & FLEESON, J. (1986). Attachment and the Construction of Relationship. In W. Hartup & Z. Rubin, *Relationship and Development*. London: Lawrence Erlbaum Association Publishers.

STEIN, H.; KOONTZ, D.; FONAGY, P.; ALLEN, J.; FULTZ, J.; BRETHOUR, J.; ALLEN, D.; EVANS, R. (2002). Adult Attachment: What are the Underlying Dimensions? *Psychology and Psychotherapy: Theory, Research and Practice*, 75, pp. 77-91.

TOWLER, A. (2005). Charismatic Leadership Development: Role of Parental Attachment Style and Parental Psychological Control. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(4), pp. 15-25.

TRUCKER, B. & RUSSEL, R. (2004). The Influence of the Transformational Leader. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10(4), pp. 103-111.

VALDISERRI, G. & WILSON, J. (2010). The Study of Leadership in Small Business Organizations: Impact of Profitability and Organizational Success. *The Entrepreneurial Executive*, 15, pp. 47-70.

WATTERS, E.; VAUGHN, B.; POSADA, G. & IKEMURA, K. (1995). *Caregiving: Cultural and Cognitive Perspectives on Secure-Base Behavior and Working Models*. Chicago: Child Development Publications.

WEBB, K. (2007). Motivating Peak Performance: Leadership Behaviours that Stimulate Employee Motivation and Performance. *Routledge*, 6, pp.53-71.

WELCH, J. (2008). *Vencer*. Lisboa: Actual Editora.

WINTER, D. (1987). Leader Appeal, Leader Performance, and the Motive Profiles of Leaders and Followers: A Study of American Presidents and Elections. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(1), pp. 196-202.

WORK, J. W. (2007). A Direcção de um Quadro Variado de Pessoas. In F. Hesselbein; M. Goldsmith & B. Beckhard (Coord.). *O Líder do Futuro*. Porto: Editora Planeta DeAgostini.

YOUNG, M. & DULEWICZ, V. (2006). Leadership Styles, Change Context and Leader Performance in the Royal Navy. *Journal of Change Management*, 6(4), pp. 383-396.

ZHANG, F. & HAZAN, C. (2002). Working Models of Attachment and Person Perception Processes. *Personal Relationships*, 9, pp. 225-235.

>>> Sites das empresas consultados:

BA Vidros: <http://www.bavidros.com>

Banco Alimentar Contra a Fome: <http://bancoalimentar.pt>

Bial: <http://www.bial.com/pt>

Biotecnol: <http://www.biotecnol.com>

Chipidea: <http://aeiou.expresso.pt/chipidea>

Edifer: <http://www.edifer.pt>
Espírito Santo Saúde: <http://www.essaude.pt>
Frezite: <http://www.frezite.com>
Frulact: <http://www.frulact.pt>
Lactogal: <http://www.lactogal.pt>
Logoplaste: <http://www.logoplaste.com>
Martifer: <http://www.martifer.pt/>
Quebramar: <http://www.quebramar.com>
Renova: <http://www.renovaonline.net>
YDreams: <http://www.ydreams.com>

Anexos

- Anexo 1 - "21 líderes para o século XXI", notícia do jornal Expresso
- Anexo 2 - Escala de vinculação do adulto
- Anexo 3 - Email de contacto
- Anexo 4 - Carta de apresentação dos orientadores
- Anexo 5 - Modelo de consentimento informado
- Anexo 6 - Árvore do sistema de categorias
- Anexo 7 - Cálculos do teste não-paramétrico de Kruskal-Wallis

Anexo 1

*“21 líderes para o século XXI”,
notícia do jornal Expresso*

Anexo 2

Escala de Vinculação do Adulto

Anexo 3

Email de contacto

Anexo 4

Carta de apresentação dos orientadores

Anexo 5

Modelo de consentimiento informado

Anexo 6

Árvore do sistema de categorias

Anexo 7

Cálculos do teste não-paramétrico de Kruskal-Wallis