

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA
PSICOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES, SOCIAL E DO TRABALHO

Vivência da liderança: Ativação do Sistema de Autodefesa e Gestão dos Desafios em Líderes

Sara Alexandra Soares Rebelo

M

2021



Universidade do Porto
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

**VIVÊNCIA DA LIDERANÇA: ATIVAÇÃO DO SISTEMA DE
AUTODEFESA E GESTÃO DOS DESAFIOS EM LÍDERES**

Sara Alexandra Soares Rebelo

Outubro, 2021

Dissertação apresentada no Mestrado Integrado de Psicologia,
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade
do Porto, orientada pela Professora Doutora **Catarina Brandão**
(FPCEUP).

AVISOS LEGAIS

O conteúdo desta dissertação reflete as perspectivas, o trabalho e as interpretações do autor no momento da sua entrega. Esta dissertação pode conter incorreções, tanto conceptuais como metodológicas, que podem ter sido identificadas em momento posterior ao da sua entrega. Por conseguinte, qualquer utilização dos seus conteúdos deve ser exercida com cautela.

Ao entregar esta dissertação, o autor declara que a mesma é resultante do seu próprio trabalho, contém contributos originais e são reconhecidas todas as fontes utilizadas, encontrando-se tais fontes devidamente citadas no corpo do texto e identificadas na secção de referências. O autor declara, ainda, que não divulga na presente dissertação quaisquer conteúdos cuja reprodução esteja vedada por direitos de autor ou de propriedade industrial.

Agradecimentos

Aproximando-se o fim de uma etapa há muito desejada, quero manifestar a minha gratidão a todas as pessoas que me ajudaram nesta conquista.

Em primeiro lugar agradeço à *Professora Doutora Catarina Brandão* por todo o apoio e por me ter motivado a alcançar os meus objetivos. É, sem dúvida, uma profissional de excelência e foi um gosto trabalhar consigo.

À *Helena Pinto*, pela disponibilidade demonstrada desde o início e incentivo constante. Sem ti nada disto teria sido possível.

A todos os *participantes*, pelo testemunho, confiança e abertura. Cada um de vocês foi fundamental para a concretização deste estudo.

À minha *família e amigos* por estarem sempre presentes e por não me deixarem duvidar do que sou capaz.

Ao *Nuno*, por ser o meu porto seguro e uma fonte inesgotável de amor. Mesmo longe, estás sempre perto.

Obrigada a todos!

Resumo

A literatura é ampla na descrição dos líderes com base nas suas características e capacidades, sendo estes percebidos como detentores de competências excepcionais. Contudo, os desafios cognitivos, comportamentais e emocionais que os indivíduos enfrentam nesta posição carecem ainda de uma maior compreensão. Este estudo tem por objetivo explorar o modo como indivíduos que ocupam posições de liderança gerem os desafios em situações que ativam o seu sistema de autodefesa. A investigação segue uma metodologia qualitativa. Os dados foram recolhidos junto de 10 líderes, com recurso a entrevistas estruturadas e à Técnica dos Incidentes Críticos. O material recolhido foi submetido a análise de conteúdo, por forma a dar resposta às questões de investigação definidas. Os resultados indicam que as situações que ativam o sistema de autodefesa dos líderes são inerentes a três contextos: especificidades e exigências da função, relação com os subordinados e relação com os superiores hierárquicos. Estes desafios acarretam diferentes impactos, sendo sobretudo negativos. Foi ainda possível constatar que as emoções negativas foram dominantes na vivência dos desafios. Os líderes reagem às situações críticas adotando diferentes estratégias, sendo o *caregiving* e comportamento exploratório as mais utilizadas, e privilegiando a supressão emocional. Este estudo contribui para o conhecimento das vivências e desafios do líder, permitindo sistematizar informações relevantes para um entendimento mais completo acerca destes e promovendo o reconhecimento da necessidade de agir sobre estes, a qualidade da liderança e o bem-estar nas organizações.

Palavras-chave: Liderança, Sistema de Autodefesa, Desafios, Emoções, TABELIS, Regulação Emocional.

Abstract

Literature is extensive in describing leaders based on their characteristics and resources, who are perceived as having exceptional. However, the cognitive, behavioral and emotional challenges that individuals face in this position still need to be further understood. This study aims to explore how individuals in leadership positions manage challenges in situations that activate their self-defense system. The investigation follows a qualitative methodology. Data were collected from ten leaders, using structured interviews and the Critical Incident Technique. The collected material was submitted to content analysis, in order to answer the defined research questions. The results showed that the situations that activate the leaders' self-defense system are inherent to three contexts: role specifics and requirements, relationship with subordinates and relationship with hierarchical superiors. These challenges have different impacts, being mostly negative. It was also possible to see that negative emotions were dominant when experiencing those challenges. Leaders react to critical situations by adopting different strategies, with caregiving and exploratory behavior being the most used, and emphasizing emotional suppression. This study contributes to the knowledge of the leader's experiences and challenges, allowing to systematize relevant information for a more complete understanding of these and promoting the recognition of the need to act on them, the quality of leadership and the well-being in organizations.

Keywords: Leadership, Self-defense System, Challenges, Emotions, TABEIS, Emotional Regulation.

Résumé

La littérature est abondante dans la description des leaders en fonction de leurs caractéristiques et capacités, qui sont perçus comme possédant des compétences exceptionnelles. Cependant, les défis cognitifs, comportementaux et émotionnels auxquels les individus sont confrontés dans cette position doivent encore être mieux compris. Cette étude vise à explorer comment les individus occupant des postes de direction gèrent les défis dans des situations qui activent leur système d'autodéfense. L'enquête suit une méthodologie qualitative. Les données ont été recueillies auprès de dix leaders, à l'aide d'entretiens structurés et de la technique d'incident critique. Le matériel collecté a été soumis à une analyse de contenu, afin de répondre aux questions de recherche définies. Les résultats indiquent que les situations qui activent le système d'autodéfense des dirigeants sont inhérentes à trois contextes: les spécificités et les exigences de la fonction, les relations avec les subordonnés et les relations avec les supérieurs hiérarchiques. Ces défis ont des impacts différents, étant pour la plupart négatifs. Il était également possible de voir que les émotions négatives étaient dominantes dans l'expérience des défis. Les leaders réagissent aux situations critiques en adoptant différentes stratégies, la prestation de soins et le comportement exploratoire étant les plus utilisés, et en mettant l'accent sur la suppression émotionnelle. Cette étude contribue à la connaissance des expériences et des défis du leader, permettant la systématisation des informations pertinentes pour une compréhension plus complète de ceux-ci et favorisant la reconnaissance de la nécessité d'agir sur eux, la qualité du leadership et le bien-être dans les organisations

Mots-clés: Leadership, Système d'autodéfense, Défis, Émotions, TABEIS, Régulation Émotionnelle.

Índice

Índice de Tabelas	viii
Índice de Quadros	viii
Índice de Figuras	viii
Introdução	1
Parte I - Enquadramento Teórico	2
1. Liderança	2
2. As Emoções	3
2.1. As emoções em contexto de trabalho e na liderança	4
3. A Regulação Emocional	5
4. O Processo Restaurador	6
Parte II – Trabalho Empírico	9
5. Objetivo do estudo e questões de investigação	9
6. Método	9
6.1 Participantes	9
6.2. Técnica de Recolha de Informação	10
6.3. Procedimentos	11
6.4. Técnicas de Análise de Informação	11
7. Apresentação e Discussão de Resultados	12
7.1. Que situações ativam o sistema de autodefesa dos líderes?	12
7.2. De que forma os líderes gerem os desafios em situações que ativam o sistema de autodefesa?	21
7.3. Discussão integradora	30
Reflexões Finais	33
Referências Bibliográficas	35
Apêndices	40

Índice de Tabelas

Tabela 1. Impacto das situações desafiantes	18
Tabela 2. Estratégias utilizadas nos diferentes contextos dos desafios.....	29

Índice de Quadros

Quadro 1. Emoções vivenciadas na gestão dos desafios	23
--	----

Índice de Figuras

Figura 1. Contextos dos desafios que ativam o sistema de autodefesa dos líderes, por participante.....	13
Figura 2. Tipologia das emoções vivenciadas na gestão dos desafios, por número de referências.....	21
Figura 3. Sistemas biológicos, por IC.....	26
Figura 4. Estratégias utilizadas durante a gestão dos desafios, por IC.....	30

Introdução

As organizações são sistemas sociais constituídos por seres humanos que interagem entre si. Considerando as constantes mutações ambientais às quais as organizações são chamadas a responderem e a adaptarem-se de forma rápida, traduzindo-se em inúmeras fontes de pressão para os indivíduos, a liderança é entendida como tendo um papel de substancial importância (Brandão, Miguez, & McCluskey, 2016). Existem diversas abordagens teóricas para explicar a complexidade do processo de liderança nas suas múltiplas dimensões (Robbins & Judge, 2013). Porém, as abordagens dominantes da liderança não a têm considerado sob uma perspectiva de processo desenvolvimental que é influenciado pelas experiências de vida dos indivíduos que se envolvem nestes processos, sejam líderes ou seguidores. Menos estudos ainda têm destacado os desafios - cognitivos, comportamentais e emocionais - que os indivíduos que ocupam essas posições enfrentam (Brandão, 2018).

É necessário avançar na compreensão do líder como pessoa, considerando o seu *self* num dado contexto, com a sua energia, experiências iniciais de vinculação e modelos internos de trabalho (Brandão, 2016). E considerando também que criar e sustentar um clima de trabalho saudável e relações interpessoais positivas são essenciais para o trabalho que envolva liderança (Zineldin & Hytter, 2012). Esta compreensão do que significa ser um *self* nos processos de liderança pode contribuir para o desenvolvimento de líderes enquanto *caregivers* sem medo e líderes que são capazes de adotar comportamentos exploratórios e promovê-los nos seus subordinados (McCluskey, 2010).

O estudo que aqui se apresenta procura alargar a compreensão da vivência associada a posições de liderança. Mais especificamente, pretende-se ampliar o olhar no que respeita ao modo como aqueles que ocupam cargos de liderança gerem os desafios em situações que ativam o seu sistema de autodefesa.

Parte I - Enquadramento Teórico

1. Liderança

A conceção de que a liderança envolve um processo de influência sobre outras pessoas para orientar, estruturar e facilitar o alcance dos objetivos estabelecidos dentro de um grupo ou organização, parece ser a componente partilhada pela quase totalidade das abordagens de liderança (Yukl, 1998). De acordo com Ronen e Mikulincer (2012), a literatura define uma liderança eficaz substancialmente com base nas competências relacionais dos líderes ou nas suas capacidades sociais, que incluem comportamentos como fornecer apoio e orientação aos seguidores. Trata-se de líderes caracterizados por capacidades excecionais de construção de confiança, comunicação, integridade e honestidade (Gaiter, 2013). No entanto, mesmo as teorias que enfatizam a importância das capacidades relacionais do líder concentram-se mais nas interações líder-seguidor do que nas competências relacionais possuídas pelo líder individualmente (Brandão et al., 2016). Mintzberg (1971) sugeriu que indivíduos com cargos de gestão¹ se ocupam, sobretudo, de relações interpessoais, da recolha e tratamento de informações para efeitos de tomada de decisão. Assim sendo, estes profissionais assumem atividades diversas, como cumprir o protocolo enquanto figura representativa da organização; motivar e orientar os subordinados; estabelecer a comunicação interna e externa à organização; inovar; resolução de problemas; gestão de recursos; e negociação. Concretamente no que concerne ao relacionamento líder-seguidor, o papel de supervisão geralmente envolve influenciar os colaboradores; autoridade hierárquica; e um papel fundamental de apoio social e emocional aos subordinados relativo ao trabalho em momentos de necessidade (Game, 2008). Além disso, conforme resume Yukl (1998), os líderes recebem solicitações constantes de informações, assistência, orientação e autorização de um grande número de pessoas, como subordinados, colegas, superiores e pessoas externas à organização. Em todos estes papéis de liderança, é esperado que o líder seja alguém bem-sucedido, que está no controlo, certo e bem informado (Hay, 2014).

Ao mesmo tempo, argumenta-se que o papel da liderança está associado à coragem e disposição para assumir riscos, atendendo ao constante desafio e mudança que os líderes

¹ Neste estudo assume-se a perspetiva “segundo a qual não se reconhece vantagem em considerar que gestor e líder remetem para postos mutuamente exclusivos” (Brandão, 2010, p.133/134).

têm de gerir (Gaiter, 2013). Apesar de o desempenho de uma organização ser o resultado de uma multiplicidade de fatores externos e internos, prevalece uma visão heroica do líder, ao qual é atribuída a capacidade de determinar o destino da organização. Ora, tais expectativas são irrealistas e os líderes raramente são capazes de viver em congruência com elas (Yukl, 1989).

Pese embora seja escassa, a literatura que evidencia as dificuldades vivenciadas pelos líderes (Hay, 2014) destaca que estes reportam sentirem-se pressionados pelo medo de não corresponderem às expectativas, especialmente da incapacidade de resposta, do fracasso, de errar (sobretudo perante situações novas). Em conformidade, o estudo exploratório de Almeida e Brandão (2019) identificou seis principais desafios que parecem ativar o sistema de autodefesa de líderes em transição para uma posição de liderança: as expectativas definidas (por si ou por outros); a incerteza (desconhecimento do que irá acontecer ou ser feito); a possibilidade de errar; a implementação de mudanças; o não envolvimento dos subordinados; e os conflitos no trabalho.

Sendo certo que são escassos os estudos sobre os desafios e as dificuldades associados à liderança, a literatura existente oferece suporte para a especificidade dos desafios específicos a esta função e o seu impacto no líder, nomeadamente. Importa, por isso, explorar a vivência emocional dos desafios da liderança. Para isso, partimos do conceito de emoção, nomeadamente em contexto de trabalho, e recorreremos à teoria da Regulação Emocional e ao conceito de Processo Restaurador.

2. As Emoções

Não existe um consenso quanto à sua definição, uma vez que as emoções constituem um domínio multidisciplinar. Ainda que tenham muitas características, algumas comportamentais e outras fisiológicas, as emoções são, segundo Lazarus (1991), essencialmente psicológicas, desempenhando um papel de considerável importância nas nossas vidas. Uma emoção pode ser entendida como um estado psicológico de duração específica que envolve um comportamento expressivo, como resultado de uma avaliação cognitiva sobre uma mudança no ambiente (Fox & Calkins, 2003), com base nas regras da sociedade (Lazarus, 1991). As emoções têm sido tipicamente classificadas em categorias baseadas em componentes como a similaridade, valência positiva ou negativa, avaliação alta

e baixa, e se elas se relacionam com o próprio indivíduo ou com outras pessoas (Glasø & Einarsen, 2006).

Lazarus e Cohen-Charash (2001) propõem a existência de dezasseis emoções - nove emoções negativas (i.e., raiva, medo, ansiedade, culpa, vergonha, tristeza, inveja, ciúme e desgosto); quatro emoções positivas (i.e., felicidade, orgulho, alívio e amor) e três emoções mistas (i.e., esperança, compaixão e gratidão). Trata-se de uma teoria relacional, motivacional e cognitiva das emoções. Relacional porque considera a emoção como resultado da relação entre o indivíduo e o ambiente, relação que pode ser modificada ao longo do tempo consoante os acontecimentos. Podem surgir aspetos positivos (emoções positivas) ou aspetos negativos (emoções negativas), sendo que o *feedback* retirado da relação leva o indivíduo a gerar novas emoções ou a modificar as iniciais. Motivacional porque as emoções acontecem em situações de relativa importância para o indivíduo. Cognitiva porque as emoções sucedem-se após a avaliação cognitiva realizada pelo indivíduo, onde é definida se a situação é significativa para o seu bem-estar (Lazarus, 1991).

2.1. As emoções em contexto de trabalho e na liderança

Na última década assistiu-se a um fortalecimento na compreensão de como as emoções estão enraizadas em diversos aspetos nas organizações (Zineldin & Hytter, 2012). Segundo O'Connor (2006) a liderança é sobre emoções, particularmente num período caracterizado por mudanças constantes. As pressões emocionais enfrentadas pelos indivíduos que ocupam cargos de liderança permanecem, no entanto, pouco estudadas (Brandão, 2016), o que poderá explicar-se, eventualmente, pelo facto de, com poucas exceções, os investigadores organizacionais terem demorado a integrar as emoções no estudo da liderança (Game, 2008). Particularmente, alguns teóricos sublinham que o medo, uma emoção forte e penetrante, influencia a perceção humana, a cognição e o comportamento de formas e dimensões que permanecem pouco valorizadas em grande parte da literatura organizacional (Kish-Gephart, Detert, Treviño, & Edmondson, 2009).

A literatura tem enfatizado que a liderança é um processo altamente emocional (Glasø & Einarsen, 2008). Alguns autores defendem que emoções e ambiente social organizacional estão no centro das relações de trabalho (Zineldin & Hytter, 2012), outros ainda argumentam que emoções e inteligência emocional são a base de uma liderança eficaz (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2003). A Teoria dos Eventos Afetivos (Weiss & Cropanzano, 1996) tornou-se amplamente reconhecida como um modelo teórico de estados

de humor no local de trabalho (Zineldin & Hytter, 2012), propondo que as características do ambiente de trabalho, incluindo as particularidades da função, determinam a probabilidade de ocorrência de "eventos afetivos" - eventos que levam a reações emocionais (Game, 2008).

Também Hay (2014) evidenciou a centralidade das emoções nos processos de liderança, particularmente na identidade dos líderes. De acordo com a autora, não raras vezes, existe um desajustamento entre o discurso dominante do que significa ser um líder e a compreensão do próprio sobre o mesmo. Esta situação despoleta uma grande dissonância na identidade pessoal do líder, que tenta corresponder às elevadas expectativas que são estabelecidas em torno do seu papel, expressando-se na experiência de emoções desagradáveis, como ansiedade, culpa, frustração e preocupação significativas (idem). Avulta, pela sua importância, salientar ainda que diversos estudos têm relacionado os comportamentos de liderança e a má gestão das emoções dos líderes no local de trabalho a problemas e doenças mentais e gerais, como cancro, doenças cardíacas, *stress* e *burnout* (Zineldin, 2017).

3. A Regulação Emocional

Quando as emoções parecem estar mal-adaptadas a uma determinada situação, os indivíduos, frequentemente, tentam regular as suas reações emocionais, para que estas melhor se ajustem aos seus objetivos. A regulação emocional diz, então, respeito aos processos através dos quais a pessoa exerce influência sobre a natureza, a duração, a experiência e a expressão das suas emoções (Gross, 2002).

O modo como os indivíduos regulam as emoções assume muitas e diferentes formas (John & Gross, 2004), entre elas a gestão de respostas e comportamentos, a indução de alterações neurofisiológicas, a alteração e controlo dos processos atencionais e atribuições cognitivas, ou pelo recurso a diversos mecanismos de *coping* (Thomson, 1994). Numa perspetiva cognitivista, o *coping* surge como um processo de interação entre o indivíduo e o ambiente, cuja função é lidar com a situação desafiante, ao invés de a eliminar ou controlar. Assim, qualquer tentativa de lidar com a situação é considerada *coping*, independentemente do seu efeito ou resultado (Lazarus & Folkman, 1984). Gross (1998) faz uma diferenciação de duas principais estratégias de regulação emocional - reavaliação e supressão. As pessoas que usam a reavaliação controlam as suas emoções, modificando a maneira como pensam sobre uma situação e, ao reinterpretarem o que consideram desafiador, experienciam e

expressam emoções mais positivas. São consideradas como tendo maior autoestima e satisfação com a vida (John & Gross, 2004), o que implica um elevado grau de consciência e esforço pessoal para mudar situações emocionalmente difíceis (Haver, Akerjordet, & Furunes, 2013). Por outro lado, indivíduos que usam a supressão disfarçam os seus sentimentos internos, o que acarreta a inibição de uma emoção indesejada e desencadeia a vivência e manifestação de emoções menos positivas. A supressão está, assim, associada a resultados menos desejáveis, como o *stress*, falta de autenticidade, diminuição do relacionamento interpessoal e redução do bem-estar (John & Gross, 2004).

As estratégias de regulação podem ter como alvo, situações internas, tais como cognições que despoletam ansiedade, ou situações externas, como reuniões stressantes, sendo que podem ser empregadas com ou sem deliberação consciente (Champe, Okech, & Rubel, 2013). A eficácia das estratégias de regulação emocional dos líderes parece ser influenciada pelo contexto, sugerindo que uma estratégia específica de regulação pode ser adaptativa numa situação de trabalho e mal adaptativa noutra (Haver, Akerjordet, & Furunes, 2014). Além disso, estudos evidenciam que as expectativas em relação ao líder, incluindo demonstrar calma, domínio e controlo de si mesmo, da situação e do local de trabalho, constitui uma das razões pelas quais os líderes regulam as suas emoções. A capacidade de regulação emocional está relacionada a uma maior probabilidade de os líderes criarem uma organização saudável e de superarem as adversidades (Glasø & Einarsen, 2006).

4. O Processo Restaurador

Heard, Lake e McCluskey (2009) falam-nos do processo restaurador, no âmbito da *Theory of Attachment-Based Interest Sharing* (TABEIS). Este modelo foca o modo como os adultos se relacionam entre si e adiciona três sistemas comportamentais instintivos (o sistema exploratório de partilha de interesses, o sistema de afeto e sexualidade e o sistema de autodefesa) aos dois identificados por Bowlby (1977) (sistema de *attachment/careseeking* e o sistema de *caregiving*). Integra ainda mais dois sistemas cuja função é dar suporte ao *self* quando nenhum *caregiver*² está disponível - o sistema interno e externo de suporte/ não suporte (McCluskey, 2010). Estes sete sistemas trabalham em conjunto como um único

² Que poder-se-á traduzir por prestador de suporte/apoio.

processo para restaurar e manter a sobrevivência e o bem-estar dos indivíduos, entrando em ação sempre que existe uma ameaça à sua sensação de bem-estar (Heard et al., 2009).

O sistema de *attachment careseeking* diz respeito ao comportamento do indivíduo de procura de apoio para continuar a explorar, antecipando a probabilidade de um suporte eficaz e permitindo a orientação para a resolução do desafio (Heard et al., 2009). Por seu turno, o sistema de autodefesa, no qual se integra o sistema medo, tem como principal função a sobrevivência do indivíduo perante situações de ameaça. O sistema medo deteta o perigo e produz respostas que aumentam a probabilidade de sobrevivência, da forma mais vantajosa possível (LeDoux, 2000), designadamente através dos comportamentos *fight* (luta, domínio), *freeze* (imobilização, desorganização, desorientação) e *flight* (evitamento, fuga, submissão) (McCluskey, 2010). Conforme LeDoux (2000), o sistema defensivo opera independentemente da consciência. Toda esta dinâmica foi designada de Processo Restaurador (Heard et al., 2009).

Este processo integra-se na teoria da vinculação, que descreve a formação e a qualidade das relações entre indivíduos, particularmente durante períodos de *stress*, incerteza e medo (Hudson, 2013), sendo que se verifica uma diferença determinante entre o que acontece ao *self* quando a procura de apoio é satisfeita e quando não o é. Quando satisfeita, o sistema medo remete-se a uma quietude e a pessoa é recordada da sua capacidade de resolução do desafio, o seu potencial criativo é restabelecido e regressa ao comportamento exploratório (McCluskey, 2010). Significa isto que a pessoa está em modo de exploração (McCluskey, 2005). Pelo contrário, quando a procura de apoio não é atendida, todos os sistemas interpessoais da pessoa são infiltrados pelo sistema medo (McCluskey, 2010), podendo suceder-se uma diminuição da sensação de bem-estar, negligência do cuidado de si e dos outros, inibição da capacidade de exploração, e a pessoa que atua a partir do sistema de autodefesa, levada ao extremo, escolherá a sobrevivência do *self*. Está, por isso, em modo de sobrevivência (McCluskey, 2005).

Nesta perspetiva, a teoria da vinculação parece especialmente relevante para entender os processos de liderança (Hudson, 2013) e os desafios inerentes. De facto, líderes que entram num modo de exploração (McCluskey, 2005) manifestam segurança e podem potenciar a capacidade de os seus subordinados assumirem riscos e serem criativos, levando à aprendizagem, exploração e ao crescimento pessoal (Popper & Mayseless, 2003). Além disso, líderes que têm um senso de suporte no trabalho, ou seja, cujas necessidades de *caregiving* são satisfeitas, estão disponíveis para trabalhar nos objetivos organizacionais porque não são evitativos ou preocupados com as suas próprias necessidades de segurança

(Hudson, 2013), são capazes de lidar com situações novas e estão abertos a novas colaborações e informações sobre questões organizacionais (Popper & Mayseless, 2003). Pelo contrário, à semelhança de outros casos de indisponibilidade da figura de vinculação, a incapacidade ou falta de vontade de um líder em responder com sensibilidade às necessidades daqueles com quem trabalha, atuando em modo de sobrevivência (McCluskey, 2005), pode desencadear mal-estar nos seguidores (Mikulincer & Shaver, 2007), contribuir para o disfuncionamento das relações no trabalho (Ronen & Mikulincer, 2012) e levar a um desempenho muito menos competente do que são capazes (Brandão et al., 2016).

Em resumo, os indivíduos em posição de liderança são expostos no local de trabalho a uma variedade de eventos emocionalmente desafiantes. Assim sendo, as emoções não podem ser tratadas como periféricas se quisermos explorar plenamente todos os aspetos inerentes a uma posição de liderança (O'Connor, 2006).

Parte II – Trabalho Empírico

5. Objetivo do estudo e questões de investigação

O presente estudo tinha como objetivo geral explorar o modo como indivíduos que ocupam posições de liderança gerem os desafios em situações que ativam o seu sistema de autodefesa. Daqui decorrem duas principais questões de investigação (QI):

QI 1. Que situações em contexto de trabalho ativam o sistema de autodefesa dos líderes?

Com esta QI pretendia-se perceber que tipo de situações favorecem a ativação do sistema de autodefesa dos líderes e o seu impacto.

QI 2. De que forma os líderes gerem os desafios e as emoções em situações que ativam o sistema de autodefesa?

Esta QI, por sua vez, permitia explorar e descrever as estratégias utilizadas pelos líderes na gestão dos desafios, assim como a natureza das emoções e o modo como as regulam nessas situações.

6. Método

Estudo qualitativo de natureza exploratória e descritiva, que investiga um fenómeno sobre o qual persistem dúvidas e em que alguns aspetos parecem ainda não ter sido investigados previamente (Sampieri, Collado, & Lucio, 2006). Procura-se compreender o comportamento e a experiência através do modo como as pessoas - líderes - constroem significados e descrevem esses mesmos significados (Bogdan & Biklen, 1994), acedendo a informações mais profundas e fornecendo um ponto de vista holístico e recente sobre o fenómeno em estudo.

6.1 Participantes

Participaram no estudo 10 líderes da área das Tecnologias de Informação (TI), de uma organização do setor do retalho em Portugal, tendo-se recorrido a um processo de amostragem por conveniência (Miles & Huberman, 1994). A idade média dos participantes varia entre os 34-49 anos ($M= 42.1$, $DP= 4.0$), 5 dos quais são do sexo feminino e os restantes

do sexo masculino. A antiguidade na macro organização varia entre 1-23 anos ($M= 11$; $DP = 7.1$), na organização entre 1-11 anos ($M= 7.5$; $DP= 3.6$), enquanto a antiguidade no posto de trabalho encontra-se entre 1-4 anos ($M= 2.1$, $DP= 0.8$). Os participantes têm entre 3 e 7 subordinados, o que equivale a uma média de 5 subordinados ($DP= 1.2$) e todos possuem o ensino superior. Como critério de inclusão definiu-se que os participantes deveriam ocupar uma posição de liderança em contexto organizacional. Todos os participantes desempenham uma função de liderança na base da hierarquia e, por conseguinte, têm um contacto direto diário com as equipas. A organização e o cargo dos líderes (i.e., o nível de liderança) foram selecionados em função da maior facilidade de acesso ao contexto.

6.2. Técnica de Recolha de Informação

Para a recolha de dados recorreu-se à Entrevista de exploração dos desafios dos processos de liderança (Brandão & Rebelo, 2021), desenvolvida no âmbito deste estudo. Trata-se de uma entrevista estruturada com recurso à Técnica dos Incidentes Críticos (TIC), a qual consiste num conjunto de procedimentos que permitem analisar o comportamento humano (Flanagan, 1954), envolvendo uma descrição detalhada e análise de um evento autêntico dentro do seu contexto específico (Vachon & LeBlanc, 2011). Por Incidente Crítico (IC) entende-se qualquer atividade humana que seja suficientemente completa em si mesma e permita fazer inferências e previsões sobre a pessoa que realiza o ato (Flanagan, 1954). O funcionamento do sistema de autodefesa é independente da consciência e, deste modo, as emoções envolvidas no processo nem sempre são consciencializadas. Nesse sentido, o recurso à TIC permite que a população em estudo se posicione em relação a incidentes específicos, através de uma mobilização das suas próprias experiências (Hettlage & Steinlin, 2006). Portanto, a aplicação da TIC possibilita conhecer o fenómeno, atitudes, emoções e comportamentos dos indivíduos inerentes à finalidade do estudo (Castro & Brandão, 2017).

Neste estudo, definiu-se como IC uma situação em contexto organizacional que ativou o sistema de autodefesa do líder. A fim de assegurar a qualidade de cada IC e do estudo, foi solicitado aos participantes o relato de situações críticas ou difíceis e estabeleceu-se, seguindo Butterfield, Borgen, Amundson e Maglio (2005), os seguintes critérios: recolha de informação acerca do contexto da situação; características que a tornam crítica ou difícil; as emoções sentidas no decorrer da situação; o comportamento do líder; desfecho da situação; e respetivo impacto da sua vivência.

De forma a observar a validade de conteúdo, o guião da entrevista foi sujeito a um pré-teste (entrevista piloto) com reflexão falada, aplicado a um indivíduo em posição de liderança, mas não participante no estudo. Desta aplicação resultou uma alteração no pedido de reflexão enviado previamente aos participantes, concretamente no que diz respeito à inclusão do número de ICs que se esperaria abordar na entrevista (i.e., dois). Percebeu-se que esta indicação ajudaria os líderes a orientar a sua reflexão. O guião final está organizado em três partes: caracterização do participante; recolha de duas situações vivenciadas como críticas, difíceis ou desafiantes (i.e., os ICs); e identificação das emoções vivenciadas em cada momento do IC e o modo como as regularam.

6.3. Procedimentos

Solicitou-se de forma direta a colaboração a um representante de um departamento do setor das TI do norte de Portugal. Identificou-se a equipa de investigação, o propósito e a pertinência do estudo, a técnica de recolha de informação a utilizar, assim como as exigências éticas e confidenciais inerentes. Após a obtenção do aval da organização, fez-se um levantamento dos colaboradores que cumpriam o critério de inclusão definido. Os 10 líderes identificados foram contactados pessoalmente pela investigadora, tendo-lhes sido enviado de seguida um pedido formal de colaboração.

Aquando do agendamento de cada entrevista, foi enviado por *e-mail* aos participantes um documento com um pedido de reflexão sobre os ICs, situações desenvolvidas no contexto da entrevista, por forma a originar maior riqueza na obtenção de informações. Considerando que as entrevistas foram agendadas durante a pandemia da COVID-19, estas decorreram remotamente. Por esse motivo, a declaração de consentimento informado foi enviada por e-mail a cada um dos participantes e, mediante a sua autorização, as entrevistas foram gravadas em formato áudio, de modo a preservar a informação e facilitar a subsequente análise de dados. Para assegurar a qualidade das inferências do estudo, recorreu-se à transcrição fiel do material recolhido (Bardin, 2011). Depois de transcritas, as entrevistas foram devolvidas aos participantes para validação, obtendo-se validação de todas as entrevistas realizadas.

6.4. Técnicas de Análise de Informação

Os dados recolhidos foram submetidos à análise de conteúdo categorial em conformidade com a proposta de Bardin (2011). Na etapa de pré-análise, procedeu-se à leitura flutuante de todo o material transcrito e validado pelos participantes, por forma a

sintetizar as ideias preliminares e formular objetivos para a análise. Desenvolveram-se categorias segundo uma lógica mista, isto é, com categorias elaboradas tanto numa análise dedutiva decorrente da revisão da literatura e das questões de investigação definidas, como indutiva, através dos dados empíricos (Brandão, 2010). Foi utilizada como unidade de registo o tema e como unidade de contexto a resposta a cada pergunta da entrevista. Quanto à unidade de contagem, considerou-se a presença de codificação na categoria, assim como a sua frequência. Ademais, no decorrer do processo de codificação elaborou-se a definição operacional de cada categoria e subcategorias, procurando-se assegurar critérios como a homogeneidade, exaustividade, exclusividade, objetividade, adequação e pertinência (Bardin, 2011). Procedeu-se à realização de um pré-teste da análise com duas das entrevistas e o sistema de categorias foi também analisado por uma segunda investigadora, contribuindo para a sua credibilidade.

Na fase de exploração, levou-se a cabo as decisões anteriormente tomadas sobre o corpus de análise (Bardin, 2011), implementando-se o sistema de categorias final, composto por três categorias de 1º nível, 13 de 2º nível, 31 de 3º nível e 31 de 4º nível. Ao longo do trabalho foram elaboradas anotações e reflexões que permitiram enriquecer a análise de conteúdo.

Por último, procedeu-se ao tratamento dos resultados, produzindo-se inferências e interpretações acerca dos dados recolhidos – etapa de tratamento dos resultados e interpretação - sendo esta uma fase de análise reflexiva e crítica do material (Bardin, 2011).

7. Apresentação e Discussão de Resultados

No total foram recolhidos 20 Incidentes Críticos (ICs), tendo-se eliminados 3, dado não corresponderem à definição de IC adotada neste estudo. A análise considerou, assim, 17 ICs, numa média de 1,7 ICs por participante. Os resultados que se apresentam e discutem de seguida, estão organizados pelas QIs definidas para o estudo e traduzem a análise dos ICs.

7.1. Que situações ativam o sistema de autodefesa dos líderes?

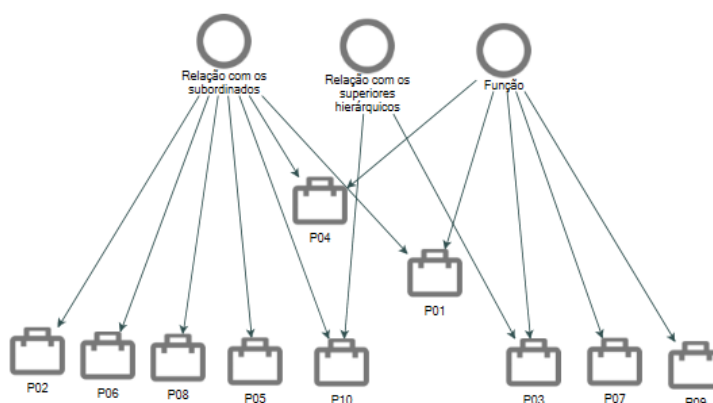
Nesta secção consideramos os dados relativos à vivência pelos líderes de situações desafiantes em contexto de trabalho, identificando desafios que ativam o seu sistema de autodefesa, considerando as respostas cognitivas e comportamentais que os participantes associam aos ICs identificados. Identificamos ainda o impacto da vivência desses desafios.

7.1.1. Desafios de liderança

É possível diferenciar três contextos ativadores do sistema de autodefesa dos líderes (Figura 1): Especificidades e exigências da função, Relação com os subordinados e Relação com os superiores hierárquicos. Estes contextos acomodam diferentes tipos de situações desafiantes.

Figura 1

Contextos dos desafios que ativam o sistema de autodefesa dos líderes, por participante. Nota: os círculos representam os contextos dos desafios e os retângulos os participantes associados.



A Figura 1 informa que é na relação com os subordinados que se ativa o sistema de autodefesa de mais participantes ($n=7$), seguindo-se as exigências e especificidades da função ($n=5$). As dificuldades inerentes à relação com os superiores hierárquicos foram mencionadas por dois participantes, os quais experienciaram também desafios relacionados com outros contextos. De seguida abordamos os desafios identificados, considerando a sua presença nos dados.

Na relação com os subordinados

Este contexto diz respeito às dinâmicas relacionais estabelecidas entre líder-subordinados e abrange dois desafios: a gestão de conflitos entre membros ($n = 2$, ICs = 3) e a gestão de interesses ($n = 4$, ICs = 5).

Gestão de conflitos entre membros: este desafio engloba tanto a ocorrência de conflitos entre membros da equipa do líder (e.g., exclusão de um elemento, comunicação inadequada e desrespeitosa, excerto 1), como entre subordinados e elementos de outras equipas (e.g., *feedback* negativo baseado em informação sem fundamento, confrontos verbais, excerto 2):

Excerto 1. «Chegou a puxar por uma discussão numa reunião que eles estavam a fazer em conjunto, eu vim a saber depois. Pronto, começou a picar a pessoa e acabaram por discutir, inclusive uma das pessoas da equipa ficou muito triste porque não era uma pessoa sequer conflituosa, não é esse o *modus operandi* dessa pessoa, muito pelo contrário.» (P5)

Excerto 2. «Não foi há muito tempo, basicamente foi a interação entre equipas, ou seja, entre elementos da minha equipa com elementos de outra equipa. Principalmente de um elemento da minha equipa com outra equipa. Chegamos ao ponto em que o elemento da outra equipa claramente diz que não falava mais com um elemento da minha equipa, num trabalho em que se calhar a equipa com a qual mais trabalhamos é com a outra equipa em questão.» (P2)

Gestão de interesses: o desafio da gestão de interesses refere-se às dinâmicas relacionais estabelecidas com subordinados do líder, designadamente as que se relacionam com a gestão de temas delicados, dos interesses da organização, do líder e dos subordinados. Os dados recolhidos permitiram identificar dificuldades no que diz respeito ao líder se posicionar, de forma a conseguir equilibrar os interesses do líder e da organização com o bem-estar dos subordinados, em situações em que ambos parecem ser antagónicos. Este último pode, por exemplo, passar por apoiar um subordinado a encontrar o caminho fora da organização em prol da sua felicidade, apesar da sua boa performance e de o líder ficar com uma lacuna na equipa. Pode ainda passar pela decisão de incluir ou não um subordinado emocionalmente fragilizado num projeto importante para a organização (excerto 3):

Excerto 3. «Eu sabia que o projeto estava a re-arrancar, sabia que o projeto tinha alguma agressividade em termos de plano, que tinha um foco muito grande porque vinha de um histórico muito complicado e nós tínhamos que garantir que acontecesse e bem. E tínhamos de estar todos preparados para isto. Então aquilo que eu senti na altura foi, eu tenho uma pessoa que eu sei que tem algumas dificuldades e que está num estado emocional complicado, tenho um projeto que não pode falhar... Tinha os dois lados, a pessoa estar neste projeto pode prejudicá-la a ela e pode prejudicar o projeto porque o projeto pode ser agressivo demais para seu o estado emocionalmente fragilizado e eu não quero expô-la; mas ao mesmo tempo também não quero correr riscos no projeto.» (P1).

Adicionalmente, alguns participantes destacaram desafios na gestão de temas delicados: mobilidade de equipa de um subordinado não esperada e imposta pela organização; possibilidade de dispensa de subordinados face à necessidade de evolução de uma área e de colaboradores com um perfil diferente; contratação não congruente com as competências e senioridade necessárias para a função; transição de algumas tarefas e responsabilidades de um liderado para outro mais júnior motivadas por constrangimentos pessoais com impactos no desempenho profissional do elemento mais sénior. Sobre este último:

Excerto 4. «(...) eu já sabia que não seria do agrado dela, não é, e que ela já se sentia muito desmotivada. Desmotivada não só pelas situações profissionais, mas por toda a envolvimento, porque (...) o facto de estarmos em casa, no caso concreto com crianças, é difícil conseguir gerir o tempo dedicado ao trabalho e tempo rico nisso versus o tempo que tem de disponibilizar à família. Portanto, eu já sabia que esta mudança iria agravar o estado dela (...).» (P10)

Ao nível das especificidades e exigências da função

As especificidades e exigências da função prendem-se com aspetos do cargo de líder ou que impactam a função deste diretamente. De forma mais concreta, a este nível diferenciam-se três desafios para o líder: criticidade da função ($n=2$, ICs = 2), volume de trabalho ($n=2$, ICs = 2) e comunicação entre equipas ($n=1$; IC = 1).

Criticidade da função: este desafio diz respeito ao elevado impacto da função do líder no funcionamento da organização enquanto supersistema, na medida em que para além da gestão de pessoas, a função do líder possui uma componente operacional muito significativa:

Excerto 5. «Sabes que tens ali uma infraestrutura que é altamente crítica para o negócio e que não pode falhar, mas sabes que por alguma razão tecnológica ou não, há ali um ponto de falha. Eu não posso ir dormir descansado sabendo que há essa falha e que tenho de a mitigar.» (P4)

Volume de trabalho: este desafio, por seu turno, prende-se com a sobrecarga de trabalho, que pode advir, por exemplo, do alargamento de responsabilidades, como seja o passar a gerir mais equipas:

Excerto 6. «Gosto de ter 50 coisas para fazer porque quando paro parece que há alguma coisa que falha. Mas daí ao salto de não conseguir gerir, é mesmo desconfortável, principalmente porque acho que é o passo que tenho de dar a seguir, de perceber onde sou mais efetiva e ver o que é que eu tenho de atacar porque eu sei que não vou conseguir chegar a tudo da mesma forma. Eu tinha uma célula que geria de uma forma, estava sempre a mil e trabalhava não sei quantas horas. Se eu agora tenho duas, não vou conseguir fazer nas duas o que fazia numa, é impossível.» (P1)

Comunicação entre equipas: salienta-se, ainda, os desafios referentes à comunicação entre a equipa do líder e outras equipas da organização, no sentido em que a diversidade de áreas existentes na organização acarreta, não raras vezes, dificuldades no alinhamento entre todos os intervenientes. Este surge como um aspeto crucial para o sucesso de qualquer iniciativa a desenvolver e, por conseguinte, para o sucesso do trabalho do líder e da sua equipa:

Excerto 7. «Há situações frequentes e até pode acontecer por esquecimento, ou as pessoas vêm de fora e são novas na função onde estão a trabalhar e não estão ainda muito a par dos procedimentos. Mas acontece com alguma frequência que é, existem

alinhamentos e se esquecem de certas partes, certas equipes, e toma-se a decisão de entrar em produção de um certo serviço e algumas pessoas são apanhadas de surpresa. E isso é bastante frequente, pode acontecer uma ou duas vezes por mês.» (P7)

Na relação com os superiores hierárquicos

Atentando à experiência dos participantes, na relação estabelecida com os superiores hierárquicos identificam-se os seguintes desafios: a desvalorização do trabalho do líder ($n=1$; ICs=1) e a ausência de autonomia ($n=1$; ICs=1).

Desvalorização do trabalho do líder: corresponde à ausência de valorização da performance do líder e do conhecimento adquirido por este ao longo da sua experiência e antiguidade na organização. Trata-se de uma situação em que o líder é percebido como não relevante para a organização e passível de ser dispensado:

Excerto 8. «No entanto, este diretor tinha uma visão completamente diferente. Para ele o que valia era a questão de pessoas com ar fresco, pessoas novas na empresa e novas de idade. E, portanto, todas as pessoas que estavam ali já há algum tempo para ele não foram encaradas como sendo uma mais valia.» (P10).

Ausência de autonomia: este desafio, por sua vez, relaciona-se com a falta de autonomia conferida pelo superior hierárquico na gestão da equipa do líder. Esta falta de autonomia pode dar-se, nomeadamente, na liberdade para subdelegar tarefas na sua própria equipa. Neste caso, não é permitido ao líder a proatividade que este considera necessária para distribuir as tarefas e responsabilidades pelos elementos da equipa. Por conseguinte, torna-se incapaz de se libertar de tarefas de cariz operacional em prol de uma maior disponibilidade de gestão da equipa:

Excerto 9. «Foi extremamente difícil porque a dada altura começas a sentir que tu próprio não consegues suportar tudo em todo o lado porque se não te autorizam a delegação efetiva com receio de estar a dar responsabilidades a pessoas que eventualmente não tivessem de as ter, a verdade é que não era esse o objetivo. O objetivo era dar determinados skills ou responsabilidades a determinadas pessoas que me pudessem ajudar a supervisionar em casos de crise.» (P3)

Discussão sobre os desafios identificados

Apesar das situações críticas poderem ocorrer em diversos contextos, o contexto que parece estar mais associado à ativação do sistema de autodefesa dos participantes é aquele em que o líder se relaciona com os subordinados. Isso vai ao encontro da crença de que uma das maiores dificuldades que o líder experiencia tem que ver com a sua relação com os subordinados (Hill & Lineback, 2011). Particularmente a gestão de interesses, desafio que se revelou mais proeminente na relação com os subordinados, parece estar associada a uma

conjuntura marcada pela incerteza. Incerteza do que irá acontecer ou ser feito, o que indicia algum receio de errar, do fracasso. A incerteza é uma dimensão comumente relacionada ao medo, o que denota que as vivências pessoais estão em muito associadas às experiências na organização (Brandão et al., 2016). Ademais, o medo de errar evidencia a possibilidade de este ser inerente à ideia errônea de que os líderes estão sempre certos e não devem manifestar os seus erros, medos e emoções (Hay, 2014). Em concordância, o estudo de Almeida e Brandão (2019) identificou a incerteza e a possibilidade de errar como sendo dois dos seis principais desafios potenciadores da ativação do sistema de autodefesa dos líderes.

Considere-se também os desafios ao nível das exigências e especificidades da função, os quais foram referidos sensivelmente na mesma medida dos desafios com os subordinados. As exigências e especificidades da função incluem o incremento da sobrecarga de trabalho, desafio que os líderes enfrentam na tentativa de conciliar as exigências pessoais e profissionais (Benjamin & O'Reilly, 2011). Por outro lado, a criticidade da função é uma característica intrinsecamente ligada ao nível hierárquico dos líderes estudados na organização. Os participantes encontram-se numa posição de interação mais direta e frequente com colaboradores da linha da frente e com as suas respetivas atividades, o que pressupõe a existência de níveis superiores de liderança na hierarquia. Trata-se, por isso, de líderes que estão na extremidade inferior da hierarquia e cuja função passa, entre outros, por solucionar emergências, ajudar nos problemas do dia a dia e acompanhamento da produtividade da equipa (Anzengruber, Goetz, Nold, & Woelfle, 2017). Assumem, pois, um papel de significativo ónus operacional com elevado impacto na organização.

Importa destacar ainda o contexto que emerge da relação com os superiores hierárquicos do líder. Embora os desafios associados a este não sejam proeminentes entre os participantes, ressalva-se a importância do papel de líder para as organizações. A existência de interações nefastas e contraproducentes entre líderes e liderados pode conduzir à criação de relações de frustração nos subordinados, contribuir para a inibição da sua autonomia e iniciativa, bem como contribuir para um clima debilitado (Reed, 2004).

7.1.2. Impacto das situações desafiantes

Os impactos dos desafios descritos pelos líderes foram discriminados em cinco níveis: na organização, na equipa, no subordinado, no líder e na relação (ver Tabela 1), sendo que em todos se salientam tanto as consequências de cariz negativo como positivo.

Tabela 1*Impacto das Situações Desafiantes*

Níveis	P	ICs	Ref. ^a	%
Na organização	2	3	4	8
Na equipa	5	7	12	24
No subordinado	7	9	19	38
No líder	5	6	14	28
Na relação	1	1	1	2
Total	17	21	50	100

Nota. P: Número de participantes; ICs: Número de Incidentes Críticos; Ref.^a: Número de referências; %: Percentagem de referências.

Na organização: o impacto na organização pode dar-se a nível financeiro, assim como na eficiência da organização. Especificamente no que se refere a impacto negativo, identificou-se a perda de receita financeira ($n=2$; ICs= 2) (excerto 10):

Excerto 10. «*Imagina, tens um site que vende x por minuto ou por hora, se tiver parado durante 10 minutos em que a empresa está a perder x valor por minuto de compras, isto torna-se um problema. Ter um site baixo representa x mil euros por minuto que a empresa não está a faturar e isso é um problema grave.*» (P4)

O impacto positivo, por seu lado, prende-se com uma maior eficiência dos colaboradores na resposta às demandas da organização ($n= 1$; ICs=1). Isto é conseguido, por exemplo, com a criação de equipas técnicas especializadas que fomentam o desenvolvimento da organização (excerto 11).

Excerto 11. «*(...) porque isto é o que faz sentido, não é só porque a empresa quer, vai beneficiar a empresa, vai beneficiar as equipas, vai dar foco na especialização.*» (P4)

Na equipa: na equipa o impacto foi notório sobretudo na coesão e motivação da mesma e na concretização de objetivos. Negativamente, o impacto caracteriza-se pela diminuição da coesão e motivação da equipa ($n= 3$; ICs= 3; excerto 12), pela sobrecarga de trabalho ($n= 1$; ICs= 1; excerto 13), pela não concretização dos objetivos laborais ($n= 1$; IC=1); e pela ocorrência de conflitos entre a equipa do líder e outra equipa da organização ($n=1$; ICs=1).

Excerto 12. «*E os próprios colegas tinham já algum receio de interagir com ele porque houve algumas situações em que ele respondeu muito mal e foi muito injusto.*» (P5)

Excerto 13. «*Isto também tinha impacto na restante equipa porque basta que ela não consiga atingir determinado objetivo, nós para o conseguirmos cumprir enquanto equipa, eu vou ter de desviar essas tarefas para outras pessoas, percebes? E depois o que acontece: esta pessoa que não consegue concretizar sente-se mal por estar a sobrecarregar outras pessoas que não tinham essa responsabilidade e vão ter de dar resposta para o bem da equipa. Acho que não é bom para ninguém.*» (P10)

O impacto positivo na equipa inclui o aumento da coesão e motivação da equipa ($n=1$; ICs = 1; excerto 14) e a concretização dos objetivos laborais ($n=1$; ICs= 1).

Excerto 14. *«E depois a partir daí, começou a existir um grande espírito de equipa, mesmo depois de a outra pessoa ter saído. Além disso, começaram a ir juntos para o ginásio e acho que foi a cereja em cima do bolo (...).»* (P2)

No subordinado: o impacto no subordinado concretiza-se em diferentes dimensões. O impacto negativo foi perceptível pela desmotivação ($n=2$; ICs= 2; excerto 15), pela saída da organização por iniciativa da empresa ($n=1$; ICs= 1) e por danos na reputação do subordinado ($n=1$; IC=1).

Excerto 15. *«Não estava a conseguir, senti-me frustrado mesmo, comecei a ficar preocupado porque senti que esse novo elemento estava um bocado desmotivado.»* (P2)

O impacto positivo foi evidente pela mudança favorável de atitude ($n=2$; ICs= 2; excerto 16), pela possibilidade de permanência da organização ($n=1$; ICs= 1), pela potenciação das competências profissionais ($n=1$; ICs= 1) e pela promoção da satisfação profissional ($n=1$; ICs= 1).

Excerto 16. *«De seguida, falou comigo, fomos trabalhando e evoluindo. Ela foi fazendo um conjunto de coisas a nível pessoal, eu fui falando com ela... e correu bem. Ela realmente deu a volta, por isso, foi algo positivo.»* (P1)

No líder: o impacto foi sentido ao nível da sua saúde e bem-estar e ao nível da tarefa. No que respeita ao impacto negativo: na saúde e bem-estar, denotou-se o desequilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal ($n=1$; ICs=2) e a necessidade de procura de apoio psicológico ($n=1$; ICs= 1; excerto 17); no âmbito da tarefa, o impacto manifestou-se concretamente na alocação de tempo elevada dedicada à resolução da situação ($n=1$; ICs=1); na perda de responsabilidades inerentes à liderança da equipa ($n=1$; IC=1; excerto 18); e por constrangimentos na liderança da equipa, isto é, incapacidade de gerir os subordinados de forma eficiente ($n=1$; ICs=1).

Excerto 17. *«E isso era muito mau porque nesse período eu dormia uma média de cinco horas por dia. Depois fui pai, o que ainda era um atropelo maior porque durante muitos anos entrava às 8h/8h30 da manhã e saía às oito da noite (...). E na verdade tinha que prescindir muitas vezes de determinadas coisas a favor da minha atividade profissional. No fundo, não tinha vida pessoal.»* (P3)

Excerto 18. *«Pronto, e ao longo do tempo foi chato para mim porque eu perdi imenso tempo. E depois falei com a minha chefia e ele esteve de acordo e percebeu que realmente não tinha sido uma boa contratação. Mas perdi muito tempo porque eu tinha de estar constantemente a corrigi-lo.»* (P8)

Quanto ao impacto positivo no líder, este foi visível ao nível da tarefa através do favorecimento da capacidade de equilibrar as necessidades dos subordinados com as da empresa ($n=1$; ICs=1). Encontrou-se, ainda, a confirmação da gestão adequada da situação ($n=2$; ICs=2; excerto 19) como consequência positiva das situações críticas.

Excerto 19. «Felizmente a situação desenrolou-se de forma positiva. Não vou dizer que foi só por minha culpa ou porque foi só por eu andar ali a...(...). E quero acreditar que tive algum contributo, não é?! O facto de ter tentado mostrar que eles realmente também eram uma mais valia, o que pode ter tido algum contributo para que essa situação acontecesse.» (P8).

Na relação líder - subordinado: por fim, considere-se o impacto negativo na relação líder - subordinado ($n=1$; ICs=1), especificamente na deterioração desta, em resultado da dificuldade de distanciamento da situação vivenciada e de restabelecimento do vínculo profissional por parte do líder (excerto 20).

Excerto 20. «(...) e foi difícil nos primeiros meses, quando a pessoa estava a começar a ter um comportamento normal, eu lidava bem com a pessoa, tudo tranquilo, mas depois nunca conseguia estar com aquele à vontade que tinha antes, ou sentir que estava a ser efetivamente justa na avaliação do trabalho da pessoa porque eu achava sempre que a pessoa estava a fazer muito menos do que aquilo que fazia antes.» (P5)

Discussão

Os resultados permitem destacar impactos em diferentes domínios (i.e., na organização, na equipa, no subordinado, no líder e na relação), o que parece concordante com a diversidade de tarefas e responsabilidades associadas ao papel de líder (Mintzberg, 1971). As consequências ao nível do subordinado, do líder e da equipa foram as mais referidas. Atentando ao contexto em que a ativação do sistema de autodefesa do líder parece ocorrer mais frequentemente, isto é, aquele em que se relaciona com os seus subordinados, tais resultados não se tornam inesperados.

Embora se pudesse acreditar que a ocorrência de situações críticas implicaria somente consequências negativas, os dados obtidos sugerem que o contrário também pode ser verificado. No seu todo, o impacto foi predominantemente negativo, sendo que diminuição da coesão e motivação da equipa, a perda de receita financeira para a organização e a desmotivação do subordinado foram os mais indicados. Os impactos de cariz negativo no subordinado, na equipa e nos líderes parecem estar interligados. A degradação do ambiente de equipa ou entre equipas, a alteração das dinâmicas já estabelecidas (e.g., aumento da carga de trabalho), o não cumprimento de metas e a desmotivação dos liderados

requerem, por consequência, um reforço de atenção e disponibilidade do líder para com estes.

Não obstante, para além do impacto negativo, as situações vivenciadas podem proporcionar ao líder, ao subordinado, à equipa e à organização um ambiente de aprendizagem e desenvolvimento. Assim, as consequências positivas mais citadas incluem a mudança favorável de atitude do subordinado e a confirmação da gestão adequada da situação pelo líder.

Em suma, a qualidade da relação entre o líder e subordinados torna-se, pois, crucial para o bem-estar de todos e para o estabelecimento de um ambiente de trabalho saudável e produtivo (Martin, Guillaume, Thomas, Lee, & Epitropaki, 2016).

7.2. De que forma os líderes gerem os desafios em situações que ativam o sistema de autodefesa?

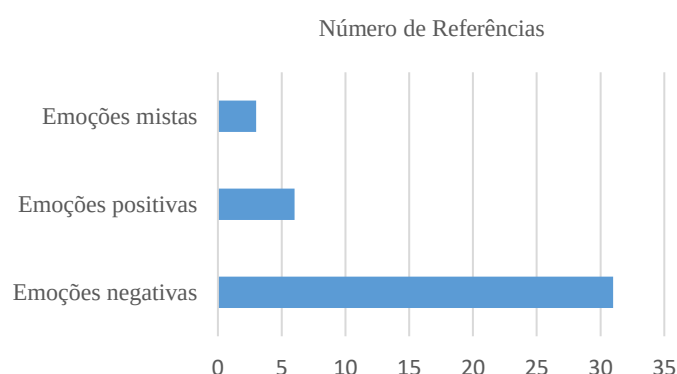
Esta secção reporta os resultados obtidos quanto às estratégias utilizadas pelos líderes na gestão das situações ativadoras do seu sistema de autodefesa. Começamos por identificar a natureza das emoções vivenciadas nos ICs recolhidos e o modo estas são reguladas. De seguida, lemos essa gestão à luz do Processo Restaurador.

7.2.1. Emoções

Considerando o modelo das emoções de Lazarus e Cohen-Charash (2001), foram identificadas emoções negativas, positivas e mistas (Figura 2).

Figura 2

Tipologia das emoções vivenciadas na gestão dos desafios, por número de referências.



Observa-se, desde logo, que entre as emoções associadas à ativação do sistema de autodefesa dos líderes (Quadro 1), a maioria são de cunho negativo (31 ref.), destacando-se a *ansiedade* ($n= 4$; ICs= 6). Esta surge, em grande medida, associada ao facto de a situação

possuir elevada gravidade e ser inesperada para o líder (excerto 21). Esta emoção é antecipatória por excelência e desencadeia numa reação a uma ameaça real (Lazarus & Cohen-Charash, 2001).

Foram ainda referidos o medo ($n=3$; ICs= 4), a raiva ($n=3$; ICs= 3), a culpa ($n=3$; ICs= 3) e a tristeza ($n=2$; ICs= 2). O *medo* emerge maioritariamente em contextos em que a tomada de decisão a realizar pelo líder acarreta inseguranças pela percepção quanto aos reflexos que esta poderia ter (excerto 22). Trata-se de uma emoção negativa, também adaptativa, na medida em que prepara o indivíduo para enfrentar uma situação de ameaça (Lazarus & Cohen-Charash, 2001).

A *raiva*, por sua vez, é mencionada com base em situações percebidas pelos líderes como injustas e/ou desrespeitosas (excerto 23). A raiva, emoção adaptativa e defensiva dado que surge como uma autoproteção para situações que o indivíduo percebe como provocadoras, está relacionada com a irritabilidade e com a intolerância (Lazarus & Cohen-Charash, 2001).

A *culpa* é também referida pelos participantes, agregada a cognições relacionadas com o dever de resolução do problema sentido pelo líder e ao qual não consegue corresponder (excerto 24). A culpa está, não raras vezes, relacionada com a transgressão de um imperativo moral (Lazarus & Cohen-Charash, 2001).

Por último, a *tristeza*. Esta emoção foi evocada pelo líder citado no excerto 25, observando-se que a situação abalou profundamente o seu bem-estar emocional. De facto, esta emoção tem uma forte dimensão negativa e tende a estar associada a uma perda, implicando o desamparo e a falta de controlo (Lazarus & Cohen-Charash, 2001).

Não obstante, as situações desafiantes não são vivenciadas apenas com emoções negativas, mas também com emoções positivas (6 ref.) e mistas (3 ref.). No que às emoções positivas diz respeito, a análise dos dados permitiu identificar a *felicidade* ($n=3$; ICs= 3) e o *alívio* ($n=1$; ICs=1). Os participantes mencionaram a felicidade associada à sensação de concretização e de dever cumprido, apesar das dificuldades do percurso (excerto 26). A felicidade está, pois, relacionada com o progresso e com a realização de um objetivo (Lazarus & Cohen-Charash, 2001). O alívio, por sua vez, surgiu em resultado de um desfecho desejado, mas considerado a priori pouco provável (excerto 27), o que é coerente com a literatura que refere que o alívio traduz-se na transformação de algo incómodo para algo que mudou ou se tornou positivo (Lazarus & Cohen-Charash, 2001).

Quanto às emoções mistas, simultaneamente positivas e negativas inerentes a uma única situação, denota-se a *compaixão* ($n=2$; ICs= 2). Trata-se de uma emoção que se

relaciona muito com a empatia, de querer ajudar o outro em situações de sofrimento (Lazarus & Cohen-Charash, 2001) (excerto 28).

Quadro 1

Emoções vivenciadas na gestão dos desafios.

Emoção	Excerto
Negativas	
Ansiedade	Excerto 21. «Durante todo este processo, eu devia estar branca o tempo todo. É muito difícil de gerir porque eu acho que em situações de ansiedade extrema, primeiro nós não nos apercebemos que estamos nesse pico de ansiedade. Só percebemos que temos de resolver, não é?!» (P9)
Medo	Excerto 22. «Era muito este medo de não saber se estava a tomar a decisão certa, de ser benevolente no sentido de “vamos tentar” e isso podia ter consequências para ela e para o projeto ou se estava ao mesmo tempo a ser assertiva e continuar naquilo.» (P1)
Raiva	Excerto 23. «E a verdade, e é aí que também causa alguma revolta, é que a nossa entrega numa fase dessas (...), a entrega foi sempre tão grande que era frustrante sentir que não era suficiente.» (P3)
Culpa	Excerto 24. «Sentia-me frustrado e um bocado culpabilizado por não estar a conseguir resolver a situação.» (P2)
Tristeza	Excerto 25. «(...) houve ali uns momentos em que eu deixei de ter chão, digamos assim. (...) não vou dizer que isso não me abalou, pelo contrário, não é?!» (P10)
Positivas	
Felicidade	Excerto 26. «(...) mas a verdade é que é uma satisfação quando tu entras numa loja no dia 31 de dezembro e vez o nosso símbolo em todo o lado (...). Houve momentos em que foi difícil, mas no fim foi muito compensador.» (P3)
Alívio	Excerto 27. «Portanto, foi uma situação que apesar de ter ficado resolvida, é como digo, para mim o maior alívio foi eles continuarem internos.» (P8)
Mistas	
Compaixão	Excerto 28. «(...) eu já sabia que esta mudança iria agravar o estado dela e agravar obviamente a desmotivação que eu já sentia (...). No entanto, tentei sempre ver o lado positivo da coisa (...). Valorizei sempre as novas tarefas apesar de ela achar que esta mudança não era um passo em frente, mas sim dois ou três atrás (...). O bem-estar emocional dela foi sempre o meu ponto de preocupação porque eu sabia que ela estava muito debilitada (...).» (P10)

Discussão

Conforme os dados revelam, as emoções assumem um papel significativo na gestão dos desafios que compõem a atividade do líder. Segundo Heard e colaboradores (2009), as emoções negativas divergem em função da forma como o indivíduo interpreta a ameaça e as suas consequências. A literatura tem sugerido que em resultado da procura pela correspondência às expectativas e exigências inerentes ao seu papel, os líderes tendem a experienciar dissonância emocional e de identidade. Assim, procuram disfarçar os seus

sentimentos, o que pode resultar na vivência de emoções causadoras de mal-estar, como a ansiedade, a preocupação e a frustração (Hay, 2014).

Quando se considera as emoções na ativação do sistema de autodefesa dos líderes, observa-se que estas são maioritariamente causadoras de sensações desagradáveis. Se não contornadas, as emoções negativas podem estar associadas a barreiras para atingir os objetivos e desencadear cognições disfuncionais, traduzindo-se em insatisfação com o trabalho. A gestão da vivência emocional em contexto de trabalho acarreta, por isso, um desafio para os líderes (Andries, 2011), sendo que se discute de seguida o modo como estes regulam as suas emoções.

7.2.2. Regulação emocional

Partindo da análise do discurso dos participantes no que concerne às suas cognições, emoções e comportamentos durante os desafios, os resultados sugerem que 76% dos líderes recorre à supressão das emoções e 24% usa a reavaliação emocional.

A supressão das emoções diz respeito à inibição dos sentimentos internos, o que induz o disfarce de uma emoção indesejada e despoleta a vivência e manifestação de emoções menos positivas (John & Gross, 2004) (excerto 29).

Excerto 29. «E nessas alturas, todos os responsáveis da área de infraestruturas, os managers, acabam por ser postos à prova. São momentos de stress, são momentos em que nos pedem alta resiliência e serenidade, porque senão passamos o nervosismo para as nossas equipas e as pessoas também vão resvalar.» (P4)

Por sua vez, a reavaliação emocional refere-se ao controlo das emoções, em que o líder modifica a maneira como pensa sobre a situação e, ao reinterpretar o que considera desafiador, experiencia e expressam emoções mais positivas (John & Gross, 2004) (excerto 30).

Excerto 30. «Mas focando porque isto assim pode não parecer positivo, mas era. Sentia-me bem porque estava a ser desafiado (...). Houve momentos em que foi difícil (...) mas a verdade é que o momento de partilha e de experiência é único (...), dos projetos mais bonitos em que estive envolvido porque, apesar de ter aqui um conjunto de coisas que até do ponto de vista pessoal possam não ter sido muito positivas, a verdade é que aquilo foi um sucesso.» (P3)

Discussão

Quando as emoções parecem estar desajustadas a uma determinada situação, os líderes recorrem frequentemente à regulação das suas reações emocionais, por forma a que estas melhor se adequem aos seus objetivos (Gross, 2002). Recorde-se que a estratégia de supressão emocional conduz à vivência de emoções menos positivas em consequência da

inibição dos sentimentos, enquanto a reavaliação está associada a uma maior capacidade de controlo das emoções e com a vivência de emoções mais positivas (John & Gross, 2004).

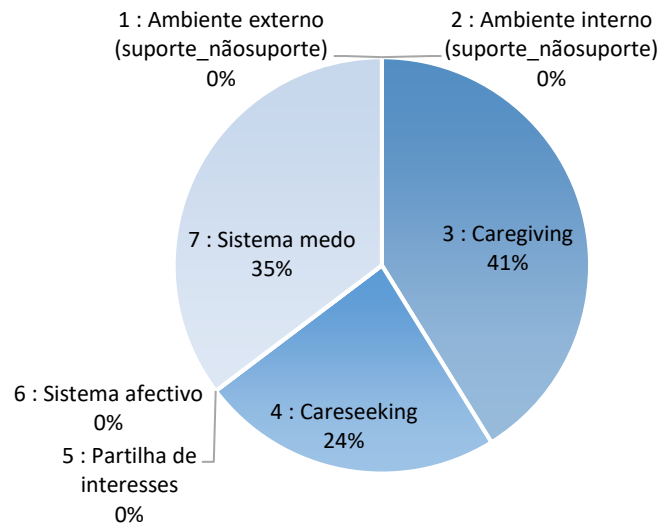
A interpretação da situação através da reavaliação cognitiva pode, em grande medida, influenciar positivamente a qualidade bem como a intensidade da resposta emocional subsequente (Gross, 1998). Porém, a regulação das emoções dos participantes parece estar maioritariamente associada à supressão emocional. Esta, ao contrário da reavaliação, pode ter consequências cognitivas e sociais negativas. A supressão emocional tem como objetivo a modificação da componente comportamental, mas sem reduzir a experiência emocional negativa experienciada. Requer que o indivíduo implemente esforços contínuos e geradores de um maior mal-estar para si próprio (Gross, 2002). Os resultados sugerem que os líderes estudados tendem a favorecer os processos mentais em detrimento dos emocionais e a privilegiar mais os estados emocionais dos seus subordinados do que os seus próprios. Na mesma linha de pensamento, o estudo de Almeida e Brandão (2019) evidenciou que os líderes procuram manter ativo o comportamento exploratório no relacionamento com os subordinados através de estratégias focadas em processos mentais (i.e., autorreflexão e relaxamento) e menos em processos emocionais (i.e., consciência e coerência emocional).

Não obstante, tanto a reavaliação como a supressão emocional, sendo duas estratégias de regulação das emoções, almejam lidar com a situação desafiante (Lazarus & Folkman, 1984). Assim, os líderes estudados procuram adequar as suas emoções no contexto de trabalho de forma a melhor responderem às situações críticas, ainda que a experiência emocional seja predominantemente negativa, conforme vimos na secção anterior. O desenvolvimento da capacidade de gestão emocional promove o autocontrolo, predispondo os líderes à adoção de comportamentos mais apropriados à situação e à superação das adversidades. Está, ainda, associada a uma maior probabilidade de os líderes induzirem um ambiente organizacional saudável (Glasø & Einarsen, 2006).

7.2.3. Gestão dos desafios – Processo Restaurador

A análise dos dados permite identificar os sistemas biológicos ativos aquando dos desafios vivenciados pelos líderes (Figura 3), percebendo-se assim como os mesmos são geridos.

Figura 3
Sistemas biológicos, por IC.



A ativação do sistema de vinculação dos líderes emerge por via dos sistemas de *caregiving* e *careseeking*. O *caregiving* ($n = 7$, ICs = 8) caracteriza-se pela prestação de apoio, proximidade, tranquilização, transparência e comunicação empática para com os subordinados; pela orientação para a ação dos elementos da equipa e pela defesa dos mesmos na atribuição de responsabilidades. Estes comportamentos manifestam a disponibilidade emocional dos líderes na criação de relações significativas com os respetivos *careseekers*:

Excerto 31. «Nestas situações acho que é muito importante tentar defender as equipas, é por isso que está lá o líder. Se tu passas aquele nervosismo, aqueles problemas, as pessoas não vão conseguir focar na resolução do problema. Faz parte do papel de um líder fazer ali uma barreira à volta das pessoas que estão a resolver o problema, de tudo o que vem de cima ou dos lados.» (P4)

Os comportamentos de *careseeking* ($n = 3$, ICs = 4) dos líderes estudados foram direcionados para o ambiente interno e externo da organização. Podem traduzir a procura de suporte junto do superior hierárquico (excerto 32), de subordinados (excerto 33) e pares (excerto 34) do líder, mas também junto de um profissional de saúde (excerto 35).

Excerto 32. «Costumo dizer que tenho muita sorte no chefe que tenho porque muitas vezes nos faz ver as coisas em perspetiva. Quando o chefe chega ao pé de ti e te pede alguma coisa, tu ficas sempre a pensar que é para ontem. Então às vezes nos follow-ups ele diz “preciso que faças isto, isto e aquilo, quando é que tu achas que está feito?”. E eu começo logo a dizer que esta semana está complicado, porque já sei que tenho tanta coisa para fazer (...). E ele diz-me: “mas eu não te pedi para esta semana, só te perguntei quando podias fazer”. Claro que não é para daqui a 1 mês, mas às vezes nós somos que nos pomos mais na linha.» (P1)

Excerto 33. «Hoje em dia quando eu entro nesta roda vida, a minha preocupação por exemplo é ter o refinement de equipa pronto de 15 em 15 dias todas as segundas-feiras. Eu tenho esta responsabilidade com a equipa. Quando acontece de eu não conseguir

ter o refinement pronto, a minha própria equipa diz “vamos lá, fazemos em conjunto”, e isto também sabe bem. Tenho muita sorte com a equipa que tenho.» (P1)

Excerto 34. *«O meu refúgio nessa altura, e é mesmo a palavra que eu posso usar, foi uma pessoa da equipa porque sempre acreditou e disse que não era correto, não devia estar a acontecer. E foi essa pessoa que dentro da empresa acabou por me dar mais apoio porque em boa verdade e do ponto de vista até mais pessoal, perante esta situação, eu já não ia no dia a seguir.» (P10)*

Excerto 35. *«Aliás, partilho que a determinada altura recorri a um apoio psicológico para tentar perceber se o problema era eu ou a situação em si (...). É como te digo, quando passei aquele período mais conturbado da minha experiência profissional e pessoal, eu tive necessidade de cair em mim e de perceber que tinha de procurar uma ajuda profissional para me orientar porque podia estar a ficar maluco. A dada altura eu também estava num contexto pessoal mais tricky e podia estar a misturar coisas.» (P3)*

As estratégias defensivas do sistema medo (comportamentos de *fight*, *flight* e *freeze*) foram também manifestadas pelos participantes na gestão das dificuldades ($n= 6$; ICs= 7). O comportamento de *fight* ($n= 2$, ICs= 3) refletiu-se no confronto direto com os intervenientes na situação (i.e., superiores hierárquicos), na tomada de iniciativa e na persistência num comportamento cujo sucesso é contradito pelas probabilidades (excerto 36). O comportamento de *flight* ($n= 2$, ICs= 2) traduz-se no evitamento ou fuga, apatia e desresponsabilização, situações em que o líder se retira da situação, nomeadamente como forma de não se expor à reativação do sistema de autodefesa no futuro (excertos 37).

Excerto 36. *«O que eu sempre tentei fazer, foi junto da minha chefia e das chefias acima, portanto, mostrar o valor dessas pessoas e batalhar para que elas não fossem, no fundo, dispensadas. Sendo que aqui dispensadas, havia a possibilidade de elas serem externalizadas. Pronto, e fui sempre insistindo nisso, ao longo do tempo que isso durou.» (P8)*

Excerto 37. *«E o que fiz foi contorná-los, quando não os conseguimos vencer, contorna-se, vamos à nossa vida e aliás, nessa altura, para mim pela primeira vez teve na mesa a possibilidade de sair da organização.» (P3)*

O comportamento de *freeze* ($n= 2$, ICs= 2) surge como uma primeira reação, manifestando surpresa, falta de orientação para a ação e atordoamento:

Excerto 38. *«E até sentia às vezes que o meu cérebro não trabalhava à velocidade que eu precisava que ele trabalhasse por causa da ansiedade. Há situações em que tu ficas tipo: “Ok, deixa-me pensar...”» (P9)*

Não obstante a ativação dos diferentes sistemas aquando da perceção de uma ameaça ao seu bem-estar, os resultados demonstram ainda que os líderes são capazes de, ao longo do desafio, adotar comportamentos exploratórios ($n = 7$, ICs = 9). Estes comportamentos são orientados para a resolução do desafio, em resultado da utilização de mecanismos como o planeamento atempado da ação (excerto 39), a ponderação e

autorreflexão (excerto 40), a cooperação e entreajuda (excerto 41) ou a comunicação aberta (excerto 42).

Excerto 39. «É necessário fazer um plano de transição, para quando chegar a altura todos estarmos confortáveis com isso. E acho que, muitas vezes, isto acaba por ser a chave destes processos. Quando as pessoas são quase que encostadas à parede, por norma não corre bem. Quando trataas isto atempadamente, com ponderação e calma, as coisas tornam-se sempre muito mais fáceis.» (P4)

Excerto 40. «A forma como me fui sentindo teve fases, se não formos ponderados numa primeira fase apetece-te confronto e depois é tentar relativizar os problemas e pensar nos prós e contras. (P6)

Excerto 41. «Tínhamos ali um momento muito pequeno para reação e a sorte que nós tivemos ali foi que as pessoas que estavam a tentar resolver o problema têm um conhecimento muito vasto da área. Por isso, havia soluções em cima da mesa para evitar que houvesse muitos danos. E estávamos todos com foco num objetivo que era parar isto. Um contribuía com o que sabia de uma determinada coisa, o outro contribuía com outra (...). E este tipo de entreajuda foi a chave.» (P9)

Excerto 42. «E o que aconteceu foi que eu falei à pessoa sobre aquilo que eu achava, portanto, que ela deveria refletir bem sobre não manter o emprego só por manter, mas pensar bem no que queria para o futuro dela e se efetivamente queria ficar. E, se quisesse mesmo ficar, teria que investir mais, ou seja, teria que dar tudo, digamos assim.» (P5)

Discussão

A ativação do sistema autodefesa dos líderes estudados é gerida com recurso a múltiplas estratégias. Os dados recolhidos permitiram diferenciar as estratégias defensivas propostas por Heard e colaboradores (2009) - *fight*, *flight* e *freeze*, assim como a ativação do seu sistema de vinculação, *careseeking* e *caregiving*. Possibilitaram, ainda, verificar o emprego de comportamentos exploratórios.

Percebe-se a adoção de comportamentos defensivos pelos líderes em situações em que, perante a ameaça, o sistema de autodefesa recorre apenas ao sistema medo (LeDoux, 2000). Assim, o comportamento exploratório é inibido e o sistema medo domina. Nestes casos, os líderes estão em modo de sobrevivência (Heard et al., 2009), o que se parece traduzir numa redução do seu bem-estar.

O sistema de *caregiving* do líder, por seu lado, é ativado quando este evidencia comportamentos de apoio e conforto, incentivando ações exploratórias naqueles que em si procuram suporte (i.e., subordinados) (Popper & Mayselless, 2003). Não obstante, os líderes estudados atuam também como *careseekers*, procurando suporte tanto nas redes de apoio profissional, como pessoal. A ativação dos sistemas de *caregiving* e *careseeking*, numa conjuntura organizacional, parece orientar os líderes para a resolução do problema e propiciar o desenvolvimento de relações de vinculação significativas entre o líder e os

restantes membros da organização (Hudson, 2013). Assim, quando o indivíduo tem os seus sistemas regulados (*careseeking*, *caregiving*, partilha de interesses, autodefesa, afeto e sexualidade, ambiente interno e externo), é possível entrar em modo de exploração. Estes comportamentos fomentam relacionamentos e interesses, desenvolvem a autonomia, a competência e a autoestima. No fundo, o modo de exploração permite realizar novas aprendizagens, conhecer novas realidades e aumenta a predisposição do ser humano para cuidar de si e dos outros (McCluskey, 2005). Neste domínio, de acordo com a *Systems-Centered Theory*, desenvolvida por Agazarian (1977), os sistemas humanos sobrevivem, desenvolvem-se e transformam-se através do desenvolvimento da capacidade de reconhecer e integrar diferenças (e.g., opiniões, crenças, sentimentos). Este tipo de desenvolvimento possibilita a utilização das diferenças como recurso para encontrar soluções mais abrangentes e sensíveis face aos problemas, e daí decorre uma maior facilidade em alcançar os objetivos (Agazarian & Gantt, 2000).

7.2.4. Estratégias utilizadas nos diferentes contextos dos desafios

Nesta seção pretende-se incorporar os desafios experienciados pelos líderes (QI1) nas estratégias utilizadas para lidar com as dificuldades.

Quando se atenta à reação dos líderes nos diferentes desafios (Tabela 2), percebe-se que alguns participantes adotaram diferentes comportamentos (ICs 1, 2, 6, 7, 9, 11, 13, 15, 17, Figura 4), que surgem de forma sequencial e que correspondem a momentos distintos durante a vivência do incidente crítico. Nos restantes ICs há referência a apenas um comportamento.

Tabela 2

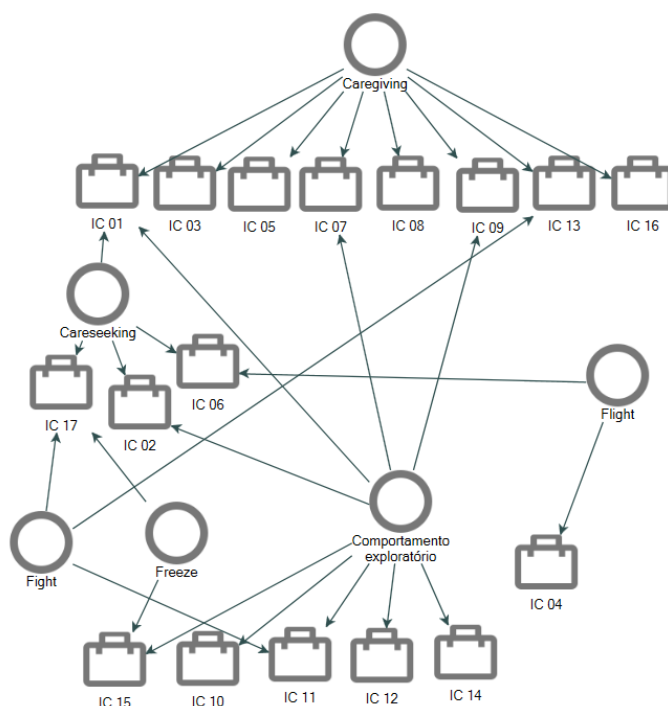
Estratégias utilizadas nos diferentes contextos dos desafios.

Desafios relacionados com:	Sistemas biológicos ativados					Comportamento exploratório
	<i>Freeze</i>	<i>Fight</i>	<i>Flight</i>	<i>Caregiving</i>	<i>Careseeking</i>	
A relação com os subordinados	-	1	2	4	1	7
As exigências e especificidades da função	1	-	-	4	1	2
A relação com o superior hierárquico	1	1	1	-	2	-
Total (IC)	2	2	3	8	4	9

Considerando os ICs onde o líder adotou vários comportamentos, integrados num primeiro momento da situação crítica, foram identificados os comportamentos de *careseeking*, *caregiving*, *fight*, *freeze* e *flight*. Em momentos posteriores, identificou-se o comportamento exploratório, *caregiving*, *careseeking* e *fight*.

Figura 4

Estratégias utilizadas durante a gestão dos desafios, por IC. Nota: os círculos representam as estratégias e os retângulos os participantes associados.



7.3. Discussão integradora

Procurar-se-á, agora, apresentar uma perspectiva integradora dos resultados apresentados e discutidos ao longo das últimas secções.

Conforme vimos, os contextos nos quais se identifica a ativação do sistema de autodefesa dos líderes prendem-se com as exigências e especificidades da função, a relação com os subordinados e a relação com os superiores hierárquicos. Heard e colaboradores (2009) defendem que quando o *self* deteta uma ameaça ao seu bem-estar, o sistema de vinculação e o sistema medo podem ser ativados em simultâneo, sendo que este último gera respostas comportamentais mais rápidas do que o sistema de vinculação. Todavia, a

utilização de *caregiving* e *careseeking* num primeiro momento permite compreender que um *self* seguro, numa situação difícil, torna-se capaz de recorrer ao sistema de vinculação. Assim, foi possível depreender que não só os liderados experienciam comportamentos de *caregiving* por parte do líder, mas também este encontra figuras de apoio no ambiente interno e externo da organização. No líder, particularmente, este senso de suporte traduz-se na adoção de comportamentos idênticos de *caregiving* nos subordinados e em comportamentos exploratórios que se orientam para o solucionamento da situação (McCluskey, 2005). Por outro lado, quando o líder assume o papel de *caregiver*, potencia a capacidade do subordinado atingir objetivos, assumir riscos e desenvolver competências (Popper & Mayseless, 2003). Está, pois, em modo de exploração (McCluskey, 2005). Nesse sentido, sugere-se uma associação desta relação de confiança entre o líder e os seus seguidores com os impactos positivos que as situações críticas tiveram no líder, no subordinado e na equipa do líder.

Não obstante, quando ocorre uma falha na resposta aos objetivos do sistema de vinculação, o sistema medo é despoletado e o líder atua em modo de sobrevivência. Assim, embora possa aparentemente funcionar de forma produtiva, o líder denota uma postura defensiva e de desconfiança (Heard et al., 2009). Em concordância, foi possível detetar a interferência do sistema medo nos líderes através da manifestação dos comportamentos de *freeze*, *fight* e *flight*.

No que concerne à vivência emocional, as emoções negativas, apesar de predominantes na análise realizada promoveram comportamentos de *caregiving* e *careseeking*, assim como comportamentos exploratórios. Assim, verificou-se que tanto a ativação do sistema medo como a vivência de emoções de cunho negativo não acarretaram uma inação perante a situação para a quase totalidade dos participantes. De modo inverso, após a sua regulação, serviram de estímulo para defrontar o problema e orientar a sua resolução, ainda que nem sempre os impactos se tenham demonstrado os mais desejados pelos participantes, sendo sobretudo negativos. Considere-se como exceção apenas o IC 4 (cf. Fig. 4), o qual representa uma situação em que, perante uma ameaça ao seu bem-estar, o líder não teve possibilidade de manter a sua capacidade de exploração. Tal parece possível em resultado de uma procura de suporte não atendida e de um sistema de ambiente interno e externo não percebidos como seguros, potenciadores do bem-estar e de confiança (McCluskey, 2010).

Os resultados obtidos parecem sugerir ainda a associação entre a vivência de emoções negativas, a utilização de estratégias de regulação emocional orientadas para a

supressão das emoções e a ocorrência de impactos negativos. Apesar de adotarem comportamentos orientados para a resolução do desafio, a maioria dos participantes parece privilegiar os processos mentais (vejamos, por exemplo, as estratégias de comportamento exploratório orientadas para o planeamento atempado, ponderação e autorreflexão, com a regulação do sistema de defesa do *self*) e a inibição da sua expressão emocional. Esta, por sua vez, tem sido relacionada à diminuição do bem-estar, o que se sugere inerente às emoções negativas vivenciadas pelos líderes. Note-se que apesar da supressão emocional estar ainda associada à diminuição do relacionamento interpessoal (John & Gross, 2004), não podemos considerar que tal se tenha verificado neste estudo para a totalidade dos participantes. A utilização de *caregiving* e de *careseeking* por parte de alguns líderes durante a gestão das dificuldades parecem remeter para a existência de relações de confiança entre o líder e outros membros da organização.

Sublinha-se, pois, a relevância de, ao longo do seu percurso, o líder tornar-se apto para desenvolver modelos internos do *self* como capaz e competente, e de desencadear respostas positivas no outro (McCluskey, 2005), contribuindo para o bom funcionamento das relações de trabalho e, por sua vez, para um ambiente organizacional saudável (Zineldin & Hytter, 2012).

Reflexões Finais

Este estudo contribui para o conhecimento acerca do modo como aqueles que ocupam posições de liderança gerem os desafios em situações que ativam o seu sistema de autodefesa. Neste âmbito, os dados revelam três principais contextos que podem ativar o sistema de autodefesa dos líderes: exigências e especificidades da função, relação com os subordinados e relação com os superiores hierárquicos. Conclui-se que os desafios vivenciados foram, sobretudo, acompanhados de emoções negativas e que o impacto destes foi também predominantemente negativo. Ora, atendendo à literatura que relaciona experiências negativas recorrentes no contexto de trabalho à deterioração da saúde física e mental do líder, como o *stress* e o *burnout* (Zineldin, 2017), sublinha-se a relevância desta temática.

A presente investigação procura potenciar uma maior valorização dos estados emocionais dos líderes organizacionais, bem como desmistificar a conceção dominante do mesmo enquanto alguém que não possui medos, não falha, está sempre correto e confiante nas suas decisões, suportando uma visão mais humana destes indivíduos (Brandão et al., 2016). Este estudo poderá, assim, contribuir para o desenvolvimento da liderança nas organizações, através de conhecimento que constitua um alicerce para o desenvolvimento de planos de ação. Poder-se-ão considerar programas de apoio e desenvolvimento para líderes no sentido de melhorarem a qualidade de liderança, a saúde e o bem-estar do próprio, em particular, e das organizações, no geral. Neste âmbito, torna-se pertinente salientar a importância de as organizações procurarem implementar programas de desenvolvimento orientados para a gestão de subordinados que são também eles próprios líderes de uma equipa, por forma a que estejam aptos a adotar estratégias de gestão adequadas às suas necessidades. Particularmente quando se trata de lideranças de primeira linha, como a população em estudo, o contacto imediato que detêm com os liderados são de suma importância para as organizações. Esta interação de proximidade viabiliza uma influência significativa destes líderes na gestão de variáveis com um elevado impacto na organização como são, por exemplo, a produtividade e a motivação dos subordinados. Não obstante, para que esta influência seja benéfica torna-se imperativo que os líderes sejam devidamente acompanhados e preparados para a função.

Note-se, contudo, que este estudo apresenta algumas limitações que importa referir. Uma das limitações relaciona-se com a dificuldade em recrutar participantes para o estudo, por se tratar de uma população com uma agenda profissional com pouca disponibilidade. De destacar ainda a pouca experiência da investigadora em entrevista e na utilização da TIC, o que pode não ter favorecido a exploração de mais informação. Ademais, o facto de a investigadora ter algum contacto com os participantes, por motivos profissionais, pode ter constrangido os mesmos no esmiuçar de determinada informação. No entanto, é de referir que a investigadora procurou manter uma postura imparcial e empática em contexto de entrevista, tentando que fosse estabelecida uma relação de confiança. Outra das limitações do estudo prende-se com o contexto da pandemia de COVID-19. Devido às medidas inerentes ao teletrabalho recomendado ou obrigatório, não foi possível agendar entrevistas presenciais com os participantes, o que estamos em crer que teria acarretado uma leitura mais enriquecedora da informação.

Este estudo procura, no fundo, dar o seu contributo para um dos principais desígnios da Psicologia das Organizações- a compreensão do comportamento humano e identificação de necessidades dos indivíduos no trabalho -, por forma a fomentar o bem-estar nas organizações. Espera-se, assim, que este estudo constitua um ponto de partida para futuras investigações, potenciando uma conceção mais humanizante dos líderes.

Referências Bibliográficas

- Agazarian, Y., & Gantt, S. P. (2000). *Autobiography of a theory: developing the theory of living human systems and its systems-centered practice*. London: Jessica Kingsley Publishers.
- Almeida, B., & Brandão, C. (2019). Liderança e desafios. O medo e o comportamento exploratório no processo de transição para uma posição de liderança. In António Pedro Costa, Isabel Pinho, Brígida Mónica Faria e Luís Paulo Reis. *Atas do 8º Congresso Ibero-Americano em Investigação Qualitativa, Investigação Qualitativa em Ciências Sociais*, Vol.3 (Pp. 467-476). ISBN: 978-989-54476-5-7
- Andrieş, A. M. (2011). Positive and negative emotions within the organizational context. *Global Journal of Human Social Science*, 11(9).
- Anzengruber, J., Goetz, M. A., Nold, H., & Woelfle, M. (2017). Effectiveness of managerial capabilities at different hierarchical levels. *Journal of Managerial Psychology*, 32(2), 134–148. Doi:10.1108/jmp-12-2015-0451
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Benjamin, B., & O'Reilly, C. (2011). Becoming a leader: early career challenges faced by MBA graduates. *Academy of Management Learning & Education*, 10(3), 452-472.
- Bogdan, R. C., & Biklen, C. K. (1994). *Investigação qualitativa em educação: Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.
- Bowlby, J. (1977). The making and breaking of affectional bonds. *The British Journal of Psychiatry*, 130 (5), 421-431.
- Brandão, C. (2010). *O Desempenho individual de dirigentes de topo da Administração Pública Portuguesa: um contributo para o desenvolvimento de uma taxonomia comportamental e motivacional* (Doutoramento em Psicologia), Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, Porto.
- Brandão, C. (2016). The good parent metaphor: Contributions to understand leadership processes. In S. Ilieva, M. R. Markovic, & Y. Yankulova (Eds.), *Book of Papers of the International scientific conference "Leadership and organization development"* (pp. 24-28). Kitten, Bulgaria.

- Brandão, C. (2018). Processos de liderança: implicações para a gestão de pessoas. In Abstracts from the 4º Congresso da Ordem dos Psicólogos Portugueses | *PPRJ. Supplement 1*(1), September 2018, S1-S293, p. 280.
- Brandão, C., Miguez, J., & McCluskey, U. (2016). The dynamics of fear in the workplace: The contribution of attachment theory to leadership training and behavior. *Revista E-Psi*, 6(2), 4-25.
- Brandão, C., & Rebelo, S. (2021). Entrevista de exploração dos desafios dos processos de liderança. Versão para investigação. Documento não publicado. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto. Porto, Portugal.
- Butterfield, L. D., Borgen, W. A., Amundson, N. E., & Maglio, A. T. (2005). Fifty years of the critical incident technique: 1954–2004 and beyond. *Qualitative Research*, 5(4), 475-497. Doi: 10.1177/1468794105056924
- Castro, C., & Brandão, C. (2017). Um estudo exploratório acerca dos desafios da liderança: a activação do sistema de autodefesa do líder. In *Atas- Investigação Qualitativa em Ciências Sociais do 6º Congresso Ibero-Americano em Investigação Qualitativa*, Hospederia Fonseca – Universidade de Salamanca, Salamanca, 3º Volume (pp. 381-386).
- Champe, J., Okech, J. E. A., & Rubel, D. J. (2013). Emotion Regulation: Processes, Strategies, and Applications to Group Work Training and Supervision. *The Journal for Specialists in Group Work*, 38(4), 349–368. Doi:10.1080/01933922.2013.834403
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51(4).
- Fox, N.A., & Calkins, S.D. (2003). The Development of Self-Control of Emotion: Intrinsic and Extrinsic Influences. *Motivation and Emotion*, 27(1), 7–26. Doi: 10.1023/A:1023622324898
- Gaiter, D. J. (2013). Facets of leadership. *Neurodiagnostic Journal*, 53(4), 323-327. Doi:10.1080/21646821.2013.11079920
- Game, A. M. (2008). Negative emotions in supervisory relationships: The role of relational models. *Human Relations*, 61(3), 355-393. Doi: 10.1177/0018726708088998
- Glasø, L., & Einarsen, S. (2006). Experienced affects in leader – subordinate relationships. *Scandinavian Journal of Management*, 22, 49–73. Doi:10.1016/j.scaman.2005.09.003
- Glasø, L., & Einarsen, S. (2008). Emotion regulation in leader–follower relationships. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(4), 482–500. Doi:10.1080/13594320801994960

- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2003). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Boston: Harvard Business School Press.
- Gross, J. J. (1998). The emerging field of emotion regulation: An integrative review. *Review of General Psychology*, 2(3), 271–299. Doi:10.1037/1089-2680.2.3.271
- Gross, J. J. (2002). *Emotion regulation: Affective, cognitive, and social consequences*. *Psychophysiology*, 39(3), 281–291. Doi:10.1017/s0048577201393198
- Hay, A. (2014). ‘I don’t know what I am doing!’: Surfacing struggles of managerial identity work. *Management Learning*, 45(5), 509–524. Doi: 10.1177/1350507613483421
- Haver, A., Akerjordet, K., & Furunes, T. (2013). Emotion regulation and its implications for leadership: An integrative review and future research agenda. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(3), 287–303. Doi:10.1177/1548051813485438
- Haver, A., Akerjordet, K., & Furunes, T. (2014). Wise Emotion Regulation and the Power of Resilience in Experienced Hospitality Leaders. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 14(2), 152–169. Doi:10.1080/15022250.2014.899141
- Heard, D., Lake, B., & McCluskey, U. (Eds.). (2009). *Attachment Therapy with Adolescents and Adults: Theory and Practice Post Bowlby*. London: Karnac Books Ltd.
- Hettlage, R., & Steinlin, M. (2006). *The critical incident technique in knowledge management-related contexts*. Ingenious Peoples Knowledge.
- Hill, L. A. & Lineback, K. (2011). *Being the Boss: The 3 Imperatives for Becoming a Great Leader*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Hudson, D. L. (2013). Attachment theory and leader-follower relationships. *The Psychologist-Manager Journal*, 16(3), 147–159. Doi:10.1037/mgr0000003
- John, P. O., & Gross, J. J. (2004). Healthy and unhealthy emotion regulation: Personality processes, individual differences, and life span development. *Journal of Personality*, 72(6), 1301–1333. Doi:10.1111/j.1467-6494.2004.00298.x
- Kish-Gephart, J. J., Detert, J. R., Treviño, L. K., & Edmondson, A. C. (2009). Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work. *Research in organizational behavior*, 29, 163–193. Doi:10.1016/j.riob.2009.07.002
- Lazarus, R. S. (1991). Progress on a cognitive-motivational-relational theory of emotion. *American Psychologist*, 46(8), 819–834. Doi:10.1037/0003-066x.46.8.819
- Lazarus, R. S., & Cohen-Charash, Y. (2001). *Discrete emotions in organizational life*. New York: Chichester.
- Lazarus, R.S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer Publishing Company.

- LeDoux, J. E. (2000). *O cérebro emocional: As misteriosas estruturas da vida emocional*. Lisboa: Editora Pergaminho.
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2016). Leader–member exchange (LMX) and performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 69(1), 67-121. Doi:10.1111/peps.12100
- McCluskey, U. (2005). *To be met as a person: The dynamics of attachment in professional encounters*. London: Karnac.
- McCluskey, U. (2010). Understanding the self and understanding therapy: an attachment perspective. *Context*, 107, 29-32.
- Mikulincer, M., & Shaver, P. R. (2007). *Attachment in adulthood: Structure, dynamics, and change*. New York: The Guilford Press.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. (2^a ed.) London: Sage Publications.
- Mintzberg, H. (1971). Managerial work: Analysis from observation. *Management Science*, 18(2), 97-110. Doi: 10.1287/mnsc.18.2.B97
- O'Connor, E. (2006). Leadership and emotions: An exploratory study into the emotional dimension of the role of the post-primary school principal in Ireland. *Reflective Practice: International and Multidisciplinary Perspectives*, 7(1), 46-59.
- Popper, M., & Mayseless, O. (2003). Back to basics: Applying a parenting perspective to transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 14, 41-65. Doi: 10.1016/S1048-9843(02)00183-2
- Reed, E. (2004). Toxic leadership. *Military Review*, 84(4), 67-71.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (15th Ed.). New Jersey: Pearson.
- Ronen, S. & Mikulincer, M. (2012). Predicting employees' satisfaction and burnout from managers' attachment and caregiving orientations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(6), 828-849. Doi: 10.1080/1359432X.2011.595561
- Sampieri, R. H., Collado, C. H., & Lucio, P. B. (2006). *Metodologia de Pesquisa*. São Paulo: McGrawHill.
- Thompson, R. A. (1994). Emotion regulation: A theme in search of definition. *Monographs of the society for research in child development*, 59(2-3), 25-52. Doi: 10.1111/j.1540-5834.1994.tb01276.x

- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. J. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes, and consequences of affective experience at work. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1-74.
- Vachon, B., & LeBlanc, J. (2011). Effectiveness of past and current critical incident analysis on reflective learning and practice change. *Medical education*, 45(9), 894-904. Doi:10.1111/j.1365-2923.2011.04042.x
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of management*, 15(2), 251-289. Doi:10.1177/014920638901500207
- Yukl, G. (1998). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Zineldin, M., & Hytter, A. (2012). Leaders' negative emotions and leadership styles influencing subordinates' well-being. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(4), 748–758. Doi:10.1080/09585192.2011.606114
- Zineldin, M. (2017). Transformational leadership behavior, emotions, and outcomes: Health psychology perspective in the workplace. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 32(1), 14–25. Doi:10.1080/15555240.2016.1273782

Apêndices

Apêndice A.
Quadro Integrador da Investigação

Objetivo	QI	Fonte	Instrumento	Questões/itens dos instrumentos	Técnica de análise	Categorias de análise/sistema de codificação
1º Descrever que tipo de situações ativam o sistema de autodefesa dos líderes.	1. Que situações ativam o sistema de autodefesa dos líderes?	Líderes	Entrevista de Incidentes Críticos	4 e 5. Descrever uma situação, indicando se a considera positiva ou negativa. Apelo à descrição dessa situação da forma mais detalhada possível, considerando os seguintes aspetos: a) Contexto: o que aconteceu e quem esteve envolvido? b) Fatores: quais as características que, para si, tornam a situação desafiante? f) Desenrolar da situação: qual foi o desfecho da situação? g) Consequências: qual foi o impacto da situação.	Análise de conteúdo categorial	Incidentes Críticos - Desafios de liderança; Impacto da situação crítica.
2º Explorar e descrever as estratégias utilizadas pelos líderes na gestão dos desafios, assim como a natureza das emoções e o modo como as regulam nessas situações.	2. De que forma os líderes gerem os desafios e as emoções em situações que ativam o sistema de autodefesa?			4 e 5. Descrever uma situação, indicando se a considera positiva ou negativa. Apelo à descrição dessa situação da forma mais detalhada possível, considerando os seguintes aspetos: c) Comportamentos: de que modo agiu para gerir esse desafio? O que fez? d) Pensamentos: o que pensou durante a gestão desse desafio? e) Emoções: o que sentiu nesse momento ou situação?		Emoções vivenciadas pelo líder; Comportamentos adotados pelo líder; Gestão dos desafios e emoções pelo líder.

Apêndice B.

Instrumento de recolha de informação

Brandão, C., & Rebelo, S. (2021). Entrevista de exploração dos desafios dos processos de liderança. Versão para investigação. Documento não publicado. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto. Porto, Portugal.

Introdução

Conforme referido no pedido de colaboração, esta entrevista pretende explorar os desafios vividos por quem ocupa posições formais em contexto organizacional que requerem liderança.

Gostaria de reiterar a nossa gratidão por poder contar com a sua colaboração nesta entrevista. Como já mencionado, pretendemos conhecer de forma profunda os desafios sentidos por quem ocupa posições de liderança em contexto organizacional. Este tema é importante por vários motivos, nomeadamente pelo facto de apesar de a liderança ser bastante abordada e discutida na atualidade, poucas são as referências feitas aos desafios sentidos por quem se envolve nos processos que lhe estão subjacentes.

Os dados recolhidos nesta entrevista serão utilizados exclusivamente no âmbito deste estudo. Como tal, o seu anonimato encontra-se assegurado. Os dados recolhidos ser-lhe-ão, posteriormente, devolvidos para que possa validar a informação recolhida, contribuindo assim para a qualidade deste estudo.

Solicito a sua autorização para proceder ao registo áudio desta entrevista, de forma a garantir a qualidade da análise dos dados recolhidos.

Caracterização do Participante

1. Dados Sociodemográficos:
 - a) Género: F ____ M ____
 - b) Data de Nascimento: ____
 - c) Habilitações literárias: _____
 - d) Curso (para habilitações superiores ao 12º ano): _____
2. Dados Profissionais:
 - a) Há quantos anos trabalha nesta organização?

- b) Que função ocupa atualmente?
- 2.b.1. Há quanto tempo exerce essa função?
- c) Quantas pessoas coordena na sua função?
- d) Existe alguém hierarquicamente superior a si na sua organização?

Parte I

3. Descreva em que consiste o seu trabalho nesta organização. (Procurar aceder a responsabilidades, função, tarefas, etc.)

Parte II – Incidentes críticos

Refleta sobre momentos que tenha vivido no seu quotidiano laboral, enquanto líder nesta organização, e que tenham representado um desafio para si. Uma situação desafiante é uma situação capaz de causar uma alteração ou perturbação, tenha ela uma conotação positiva ou negativa, a nível psicológico, emocional ou comportamental. Por norma são situações às quais o indivíduo tem alguma dificuldade na resposta, dificuldade que pode ser resultante do grau de exigência da situação, da sua imprevisibilidade ou de aspetos na situação que se revelem conflituosos para si.

Peço que procure recuperar duas dessas situações - uma que identifique como positiva e outra negativa - e que considere as emoções sentidas, os seus pensamentos e os comportamentos que adotou nessas situações.

4. Comece por descrever uma primeira situação, indicando se a considera positiva ou negativa. Apelo à descrição dessa situação da forma mais detalhada possível, considerando os seguintes aspetos:

- a) Contexto: o que aconteceu e quem esteve envolvido?
- b) Fatores: quais as características que, para si, tornam a situação desafiante?
- c) Comportamentos: de que modo agiu para gerir esse desafio? O que fez?
- d) Pensamentos: o que pensou durante a gestão desse desafio?
- e) Emoções: o que sentiu nesse momento ou situação?
- f) Desenrolar da situação: qual foi o desfecho da situação?
- g) Consequências: qual foi o impacto da situação?

5. Peço-lhe agora que descreva uma segunda situação desafiante que tenha decorrido no exercício da sua função enquanto líder, para além da referida. Indique, por favor, se a considera positiva ou negativa.

- a) Contexto: o que aconteceu e quem esteve envolvido?
- b) Fatores: quais as características que, para si, tornam a situação desafiante?
- c) Comportamentos: de que modo agiu para gerir esse desafio? O que fez?
- d) Pensamentos: o que pensou durante a gestão desse desafio?
- e) Emoções: o que sentiu nesse momento ou situação?
- f) Desenrolar da situação: qual foi o desfecho da situação?
- g) Consequências: qual foi o impacto da situação?

Conclusão

Já abordamos as questões que tínhamos definido para esta entrevista. Que comentários ou reflexões gostaria de acrescentar, de forma a enriquecer o estudo e melhor conhecermos os desafios da liderança?

Tal como previamente referido, os dados recolhidos ser-lhe-ão devolvidos via e-mail ou em formato papel, como lhe for mais conveniente.

Agradeço, mais uma vez, a sua disponibilidade e atenção. Para qualquer dúvida ou questão, não hesite em contactar-me.

Apêndice C

Sistema de Categorias

Nome	Descrição
Desafios de liderança	Categoria que codifica as referências a situações identificadas pelo líder como desafiantes, difíceis ou problemáticas.
Função	Categoria que codifica as referências a exigências e especificidades da função de líder.
Criticidade da função	Categoria que codifica as referências às exigências e especificidades da função que se relacionam com a criticidade da função do líder, isto é, uma função que tem um elevado impacto no funcionamento da organização supersistema.
Volume de trabalho	Categoria que codifica as referências a exigências e especificidades da função de líder que se relacionam com o volume de trabalho, isto é, o alargamento das responsabilidades do líder.
Comunicação entre equipas	Categoria que codifica as referências a exigências e especificidades da função de líder que se relacionam com a comunicação entre a equipa do líder e outras equipas da organização.
Relação com os subordinados	Categoria que codifica as referências a situações decorrentes das dinâmicas relacionais estabelecidas com subordinados do líder.
Gestão de conflitos	Categoria que codifica as referências às dinâmicas relacionais estabelecidas com subordinados do líder, designadamente as que se relacionam com a gestão de conflitos.
Gestão de interesses	Categoria que codifica as referências às dinâmicas relacionais estabelecidas com subordinados do líder, designadamente as que se relacionam com a gestão de temas delicados, dos interesses da organização, do líder e dos subordinados.
Relação com os superiores hierárquicos	Categoria que codifica as referências a situações decorrentes das dinâmicas relacionais estabelecidas com superiores hierárquicos do líder.
Desvalorização do trabalho	Categoria que codifica as referências às dinâmicas relacionais estabelecidas com superiores hierárquicos do líder que se relacionam com a ausência de reconhecimento da performance do líder.
Ausência de autonomia	Categoria que codifica as referências às dinâmicas relacionais estabelecidas com superiores hierárquicos do líder que se relacionam com a falta de autonomia na gestão da equipa do líder.

Impacto da situação crítica	Categoria que codifica as referências aos impactos da situação crítica, ou seja, os resultados percebidos pelo líder.
Na organização	Categoria que codifica as referências ao impacto da situação crítica na organização
Perda de receita financeira	Categoria que codifica as referências ao impacto da situação crítica na organização relacionadas com a perda de receita financeira.
Especialização das equipas	Categoria que codifica as referências ao impacto da situação crítica na organização relacionadas com a especialização técnica das equipas.
Na equipa	Categoria que codifica as referências ao impacto das situações críticas na equipa do líder.
Coesão e motivação da equipa	Categoria que codifica as referências ao impacto das situações críticas no aumento ou diminuição da coesão e motivação da equipa.
Concretização dos objetivos	Categoria que codifica as referências ao impacto das situações críticas na concretização dos objetivos laborais da equipa.
Conflitos entre equipas	Categoria que codifica as referências ao impacto das situações críticas na ocorrência de conflitos entre equipas.
Sobrecarga de trabalho	Categoria que codifica as referências ao impacto das situações críticas na sobrecarga de trabalho da equipa.
No subordinado	Categoria que codifica as referências ao impacto das situações críticas no(s) subordinado(s) do líder.
Desmotivação	Categoria que codifica as referências ao impacto das situações críticas na desmotivação do(s) subordinado(s).
Mudança de atitude	Categoria que codifica as referências ao impacto das situações críticas caracterizado por uma mudança positiva de atitude do(s) subordinado(s).
Permanência na organização	Categoria que codifica as referências ao impacto das situações críticas caracterizado pela possibilidade de continuidade na organização do(s) subordinado(s).
Potenciação das competências	Categoria que codifica as referências ao impacto das situações críticas no incremento das competências profissionais do(s) subordinado(s).
Promoção da satisfação profissional	Categoria que codifica as referências ao impacto das situações críticas na promoção da satisfação profissional do(s) subordinado(s).
Reputação afetada	Categoria que codifica as referências ao impacto das situações críticas caracterizado por danos na reputação do(s) subordinado(s).

Saída da organização	Categoria que codifica as referências ao impacto das situações críticas caracterizado pela saída do(s) subordinado(s) da organização por iniciativa desta.
No líder	Categoria que codifica as referências ao impacto das situações críticas no líder.
Confirmação da gestão adequada da situação	Categoria que codifica as referências ao impacto das situações críticas no líder caracterizado pela confirmação da gestão adequada da situação.
Bem-estar	Categoria que codifica as referências ao impacto ao nível do bem-estar físico e psicológico do líder.
<i>Nível de saúde</i>	Categoria que codifica as referências ao impacto caracterizado por problemas de saúde.
<i>Desequilíbrio trabalho vs. Vida pessoal</i>	Categoria que codifica as referências ao impacto caracterizado pelo desequilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal do líder.
Tarefa	Categoria que codifica as referências ao impacto no âmbito da tarefa do líder.
<i>Dificuldades de liderança da equipa</i>	Categoria que codifica as referências ao impacto caracterizado por dificuldades do líder em gerir a equipa de forma eficiente.
<i>Equilíbrio entre as necessidades do subordinado vs empresa</i>	Categoria que codifica as referências ao impacto caracterizado pelo favorecimento da capacidade de o líder equilibrar as necessidades do subordinado e da empresa.
<i>Alocação de tempo</i>	Categoria que codifica as referências ao impacto caracterizado pela elevada alocação de tempo do líder dedicado à resolução do problema.
<i>Perda de responsabilidades</i>	Categoria que codifica as referências ao impacto caracterizado pela perda de responsabilidades do líder inerentes à gestão da equipa.
Na relação	Categoria que codifica as referências ao impacto das situações críticas na relação líder-subordinados.
Deterioração da relação	Categoria que codifica as referências ao impacto das situações críticas na deterioração da relação líder-subordinados.
Gestão dos desafios e emoções pelo líder	Categoria que codifica as referências ao modo como os líderes gerem os desafios e as emoções em situações que ativam o seu sistema de autodefesa.
Emoções	Categoria que codifica as referências às emoções vivenciadas pelo líder durante a situação crítica, considerando o modelo de Lazarus e Cohen-Charash (2001).
Emoções mistas	Categoria que codifica as referências a emoções simultaneamente positivas e negativas inerentes a uma única situação (Lazarus & Cohen-Charash, 2001).
<i>Compaixão</i>	É uma emoção que se relaciona muito com a empatia, de querer ajudar o outro em situações de sofrimento (Lazarus & Cohen-Charash, 2001).

<i>Esperança</i>	É uma emoção que se relaciona com o receio que aconteça o pior, mas simultaneamente esperar que ocorra o melhor. Opõe-se ao desespero e atua como um recurso a este (Lazarus & Cohen-Charash, 2001).
<i>Gratidão</i>	A gratidão define-se como um estado psicológico de apreciação, reconhecimento e agradecimento, está associada à empatia e ao altruísmo (Lazarus & Cohen-Charash, 2001).
Emoções negativas	Categoria que codifica as referências a emoções consideradas negativas, pouco favoráveis ao bem-estar, vivenciadas pelo líder durante a situação crítica (Lazarus & Cohen-Charash, 2001)
<i>Ansiedade</i>	A ansiedade assume-se como uma emoção antecipatória por excelência e desencadeia numa reação a uma ameaça real (Lazarus & Cohen-Charash, 2001).
<i>Ciúme</i>	O ciúme exige um ressentimento por um terceiro em relação à perda/ameaça em relação à emoção “amor” (Lazarus & Cohen-Charash, 2001).
<i>Culpa</i>	A culpa está relacionada com a transgressão de um imperativo moral (Lazarus & Cohen-Charash, 2001).
<i>Desgosto</i>	O desgosto é uma emoção negativa que expressa desânimo e está associada ao desprazer (Lazarus & Cohen-Charash, 2001).
<i>Inveja</i>	A inveja ocorre quando um indivíduo anseia algo que outro sujeito tem e sente-se injustiçado por não o ter (Lazarus & Cohen-Charash, 2001).
<i>Medo</i>	É uma emoção negativa, também adaptativa, na medida em que prepara o indivíduo para enfrentar uma situação de ameaça (Lazarus & Cohen-Charash, 2001).
<i>Raiva</i>	É uma emoção negativa adaptativa e defensiva na medida em que surge como uma autoproteção para situações que o indivíduo percebe como provocadoras, está relacionada com a irritabilidade e com a intolerância (Lazarus & Cohen-Charash, 2001).
<i>Tristeza</i>	A tristeza é uma emoção com uma forte dimensão negativa e tende a estar associada a uma perda irreparável, implicando o desamparo e a falta de controlo (Lazarus & Cohen-Charash, 2001).
<i>Vergonha</i>	A vergonha pode definir-se como o oposto do “orgulho”, ou seja, ao facto do indivíduo não ter conseguido algo (Lazarus & Cohen-Charash, 2001).
Emoções positivas	Categoria que codifica as referências a emoções consideradas positivas, favoráveis ao bem-estar, vivenciadas pelo líder durante a situação crítica (Lazarus & Cohen-Charash, 2001).

<i>Alívio</i>	O alívio traduz-se na transformação de algo incómodo para algo que mudou ou se tornou positivo (Lazarus & Cohen-Charash, 2001).
<i>Amor</i>	Existem diferentes tipos de amor (romântico, de amizade ou parental) e diferentes contextos em que pode ocorrer tanto organizacional como fora do mesmo (Lazarus & Cohen-Charash, 2001).
<i>Felicidade</i>	A felicidade está relacionada com o progresso e com a realização de um objetivo (Lazarus & Cohen-Charash, 2001).
<i>Orgulho</i>	O orgulho é gerado quando alguma coisa ou circunstância realizada pelo próprio indivíduo ou por outrem é valorizada (Lazarus & Cohen-Charash, 2001).
Regulação das emoções	Categoria que codifica as referências que dizem respeito aos processos através dos quais a pessoa exerce influência sobre a natureza, a duração, a experiência e a expressão das suas emoções (i.e., regulação emocional) (Gross, 2002).
2 principais estratégias	Categoria que codifica as referências às duas principais estratégias de regulação emocional propostas por Gross (1998) - reavaliação e supressão.
<i>Reavaliação</i>	Esta estratégia diz respeito ao controlo das emoções, em que o líder modifica a maneira como pensa sobre a situação e, ao reinterpretar o que considera desafiador, experiencia e expressam emoções mais positivas (John & Gross, 2004),
<i>Supressão</i>	Quando o líder utiliza a estratégia da supressão, disfarça os seus sentimentos internos, o que acarreta a inibição de uma emoção indesejada e desencadeia a vivência e manifestação de emoções menos positivas (John & Gross, 2004).
Comportamentos adotados pelo líder	Categoria que codifica as referências aos comportamentos adotados pelo líder na situação crítica.
Caregiving	Referências a todos os comportamentos caracterizados pela prestação de apoio do líder aos subordinados (Heard et al., 2009),
Careseeking	Referências a comportamentos do líder caracterizados pela procura de apoio direcionada a terceiros, nomeadamente superior hierárquico, subordinados, pares e profissional de saúde (Heard et al., 2009),
<i>Junto de um profissional de saúde</i>	Profissional de saúde enquanto caregiver do líder – procura de apoio num psicólogo por parte do líder.
<i>Junto do superior hierárquico</i>	O supervisor hierárquico enquanto caregiver do líder – procura de apoio por parte do líder.
<i>Junto dos subordinados</i>	Os subordinados enquanto caregiver do líder – procura de apoio por parte do líder.

<i>Junto de pares</i>	Os pares enquanto caregiver do líder – procura de apoio por parte do líder.
Comportamento exploratório	Categoria que codifica as referências a comportamentos do líder de orientação para a resolução da situação desafiante.
Comportamento defensivo	Categoria que codifica as referências comportamentos do líder orientados para a sobrevivência perante a situação desafiante (McCluskey, 2010).
<i>Fight</i>	Referências a comportamentos do líder caracterizados pela intervenção/confronto defensivo (McCluskey, 2010).
<i>Flight</i>	Referências a comportamentos do líder caracterizados pelo evitamento do perigo ou fuga, isto é, situações em que o líder se retira da situação (McCluskey, 2010).
<i>Freeze</i>	Referências a comportamentos do líder caracterizados pela passividade, isto é, situações em que o líder não se manifesta, permanecendo em silêncio (McCluskey, 2010).