



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

# **Os líderes da geração que (se) acredita estar a mudar o Mundo: a ativação do sistema de defesa do *self* em líderes Milénios**

Beatriz Lima da Costa Gomes

# **M**

2018



Universidade do Porto  
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

**Os líderes da geração que (se) acredita estar a mudar o Mundo: a ativação do sistema de defesa do *self* em líderes Milénios**

Beatriz Lima da Costa Gomes

outubro, 2018

Dissertação apresentada no Mestrado Integrado de Psicologia, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, orientada pela Prof.<sup>a</sup> 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.

## NOTIFICAÇÕES

Esta dissertação apresenta-se em formato de artigo, com vista à submissão a uma revista científica, facilitando assim a divulgação dos resultados à comunidade científica.

A introdução teórica e o design desta dissertação serviram de base para uma comunicação oral:

Gomes, B. & Brandão, C. (2018). *Millennials Being Leaders: an exploratory study of their self defense system*, IJUP'18 – Encontro de Investigação Jovem da U.Porto – 11<sup>a</sup> edição, Porto. 7 a 9 de fevereiro.

*“Penso, danço, venço, perco.”*

(Sam the Kid, *Retrospectiva de um Amor Profundo*)

## Agradecimentos

Porque independentemente do resultado, este trabalho foi uma vitória e estas nada significam se não partilhadas.

À Professora Doutora Catarina Brandão por ter tornado isto possível, por me dar o apoio certo no momento preciso e por acreditar em mim quando nem eu o fazia.

À Elisabete por ser a inspiração deste trabalho e uma fonte de conhecimento e ajuda inegável.

À minha madrinha pelo tanto que me proporcionou. Às minhas afilhadas que escolheram entrar e permanecer na minha vida tornando estes cinco anos tão mais doces.

Às Psis por nunca desistirem de mim e por serem a essência do que esta Faculdade me trouxe.

À Sara por ser a resposta a tantas dúvidas, o alvo de tantos desabafos e por ter transformado a minha “amiga da estatística” na minha melhor amiga.

À Felícia pelas (nossas) receitas. À Carolina pelo amparo em todas as quedas. Ao David por ser o irmão que nunca tive. Ao Ribeiro por me alimentar com boa música. Ao Prata pelas histórias entrecopos. Ao Miguel pelos seus (a)braços que são uma casa. À Joana por fazer de mim alguém melhor. Ao Afonso pela capacidade de me fazer sorrir. À Reis por estar perto mesmo que longe. Aos unicórnios que me fazem acreditar em magia.

À Margarida e ao António que mesmo sem saber me deram a oportunidade de me encontrar a mim mesma através do melhor que há no Mundo.

Ao Francisco por ser simplesmente quem é (contemplando aqui toda a imensidão do seu ser) e por me arrebatam diariamente com este sentimento não denominável a que chamam de amor.

À família imperfeita que é tão minha. À minha mãe, a mais bonita personificação de força e amor. Ao meu pai, *my rock*. À minha Bianca por ser a representação da minha loucura em forma felina. Ao meu Galileu por ser a eterna e mais perfeita representação de amor além-fronteiras.

A todos vocês, um enorme obrigada!

## Resumo

A liderança é um conceito amplamente estudado, cuja pertinência é inegável e que requer, dado o contexto em que se desenvolve, constante atualização e aprofundamento. O conhecimento relativo às dificuldades sentidas por indivíduos em posições da liderança representa uma lacuna encontrada na literatura sendo relevante abordá-la. Procura-se, nesta investigação, explorar a ativação do sistema de defesa do *self* de líderes, dando continuidade ao estudo de Ramos (2016). Esta exploração debruça-se em indivíduos pertencentes à geração Milénio, que se posiciona atualmente no mercado de trabalho (PORDATA, 2017), influenciando-o. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com recurso à Técnica dos Incidentes Críticos a 12 líderes. O material recolhido foi submetido a análise de conteúdo, permitindo dar resposta às questões de investigação estabelecidas. Os resultados revelam que o sistema de defesa do *self* de líderes Milénios é ativado em situações de contacto com *stakeholders*, de dependência dos clientes, de gestão de expectativas dos subordinados e dos sócios, saídas da empresa, necessidade de ação rápida, mudança de rumo e de confronto com o desconhecido. A gestão desta ativação é feita com o recurso a comportamentos que refletem as estratégias defensivas sugeridas por Heard, Lake e McCluskey (2012) e a ativação do sistema de vinculação. Este estudo contribui para a desmistificação da ideia de que um líder é invencível (Watson, 1994), despoletando a discussão relativa à influência que as características definidoras da geração considerada poderão ter nos processos de liderança vivenciados.

*Palavras-Chave:* liderança, geração Milénio, sistema de defesa do *self*, desafios, TABELAS.

## Abstract

This investigation aims to explore the activation of the defensive system of the self of Millennial leaders. Although leadership is deeply discussed nowadays, the references to the challenges underpinning this process are lacking. The study developed by Ramos (2016) provided some evidence of such activation, which we intend to explore. On the other side, it is important to understand how these challenges are felt by Millennials, whose presence (PORDATA, 2017) and influence in the organizational context is becoming increasingly more significant. In order to fulfill the aforementioned objective, we conducted Critical Incidents qualitative interviews to 12 leaders. The collected data was submitted to content analysis through which we defined a mixed system of categories. Results show that the defensive system of Millennial leaders is activated in the following situations: contact with stakeholders, dependency on clients, management of subordinates and partners expectations, withdrawals from the company, the need for rapid action, change of course and facing the unknown.

In order to manage the activation of their self defensive system, leaders' behaviors reflect the defensive strategies, suggested by Heard, Lake and McCluskey (2012) and the activation of their attachment system. This investigation will allow the demystification of the supernatural idea of a leader (Watson, 1994), promoting the discussion regarding the influence that the characteristics of Millennial generation have on the leadership processes developed by Millennial leaders.

*Key Words:* leadership, Millennial generation, defensive system, challenges, TABEIS.



## **Introdução**

A liderança é um processo complexo, que implica guiar e influenciar os outros numa dada direção de forma a atingir um determinado objetivo da organização (Borkowski, 2005). O desenvolvimento destes processos baseia-se em comportamentos de comunicação, visão, paciência e flexibilidade (Gaiter, 2013), devendo o líder procurar partilhar uma visão e atribuir autonomia a quem lidera (Kouzes & Posner, 2002).

Watson (1994) afirma que a personificação de um líder enquanto figura heroica e sobrenatural inibe a sua capacidade de desenvolvimento e não reconhece que estes indivíduos se deparam, à semelhança de qualquer ser humano, com ansiedades e a necessidade de encontrar significado nos seus subordinados, estando sujeitos a uma montanha russa de emoções negativas e positivas (Gaiter, 2013). Warren Bennis (2009) considera perigoso associar a liderança a um fator genético, afirmando ser possível o desenvolvimento de um líder independentemente das suas características inatas.

O estudo que aqui se apresenta debruça-se sobre o modo como os Milénios são influenciados por situações desafiantes, capazes de ativar o seu sistema de defesa do *self*, num contexto incerto e em rápida mudança (Thongsukmag, 2003). Esta análise considera as características da geração Milénio nos processos de liderança vivenciados e as estratégias utilizadas para gerir a ativação do sistema medo.

### **Exigências Experienciadas pelos Líderes**

O contexto no qual as organizações estão inseridas tem um papel crucial na eficácia da liderança (Hannah, Uhl-Bien, Avolio, & Cavarretta, 2009; Osborn, Hunt, & Jauch, 2002; Porter & McLaughlin, 2006), sendo atualmente marcado por insegurança, incerteza e caos (Barkouli, 2015). Tal requer dos indivíduos em posição de liderança coragem e prontidão para a tomada de riscos devido aos desafios e mudanças constantes (Gaiter, 2013). A literatura indica que é socialmente esperado que um líder detenha o controlo da situação, bem como o conhecimento necessário para a sua resolução, devendo estar sempre correto (Alvesson, Ashcraft, & Thomas, 2008). Jones (2007) afirma que a manifestação de conhecimento prático-teórico e experiência permitem ao líder a obtenção de reconhecimento

e credibilidade por parte dos subordinados. Mediante estas expectativas e a possibilidade de não lhes corresponder, os indivíduos tendem a desafiar aspetos da identidade pessoal, o que pode revelar-se destrutivo, sendo preferencial o questionamento das noções de liderança pré-concebidas (Hay, 2013).

Barkouli (2015) defende que, quando deparados com situações ameaçadoras, os líderes adotam dois tipos de estratégias: focadas no sentimento de medo, que se revelam não adaptativas; ou estratégias focadas nos incidentes, consideradas adaptativas. A probabilidade de adoção de estratégias adaptativas é ditada pela maior capacidade de tomada de decisões eficazes e adaptação a desafios, sendo o desenvolvimento destas estratégias promovido por um maior autoconhecimento por parte dos líderes (Barkouli, 2016), algo que irá melhorar a sua *performance*, autoconfiança e capacidade de liderança (Hampton, 2013). As emoções derivadas do confronto com ameaças tendem a ser suprimidas pelos líderes na presença dos subordinados (Barkouli, 2015), algo que se traduzirá na relação líder-subordinado e na sua saúde e bem-estar.

Considere-se o modelo TABEIS - *Theory of Attachment Based Exploratory Interest Sharing* – para a compreensão da vivência de situações desafiantes por parte do líder. Segundo este modelo, a perceção de uma ameaça para o *self* está associada à ativação do sistema comportamental defensivo, cujo objetivo principal é a preservação do indivíduo (LeDoux, 2000). A TABEIS explora as dinâmicas entre o sistema de autodefesa e o sistema de vinculação dos indivíduos (Heard, Lake, & McCluskey, 2012). O sistema medo integra-se no sistema de autodefesa e deteta ameaças ao bem-estar do *self*, manifestando-se em comportamentos que se inserem em três estratégias básicas: Luta (*fight*), se o indivíduo assume uma postura de domínio e adota estratégias potencialmente destrutivas face ao perigo; Fuga (*flight*), se assume uma postura submissa e de fuga; e Congelamento (*freeze*), quando paralisa e perde a capacidade de pensar claramente (Heard et al., 2012; Brandão, Miguez, & McCluskey, 2016). A ativação do sistema medo compromete a capacidade de gestão do desafio encontrado.

De acordo com a TABEIS é possível que, em alternativa à ativação do sistema de autodefesa seja ativado o sistema de vinculação dos indivíduos. Neste caso, estes conseguem aceder a modelos internos dinâmicos, nos quais estão guardadas memórias de situações análogas às experienciadas que permitem prever a probabilidade de obtenção de apoio eficaz (Heard et al., 2012). Quando os objetivos deste sistema são satisfeitos, através da obtenção de apoio por parte de um *caregiver*, o sistema de exploração dos indivíduos é ativado, permitindo a orientação para a resolução do desafio (Heard et al., 2012). O sistema de

*caregiving* do líder é ativado quando este manifesta comportamentos de suporte e conforto, induzindo ações exploratórias naqueles que em si procuram apoio (Popper & Maysless, 2003). A ativação deste sistema em contexto organizacional revela o desenvolvimento de relações de vinculação significativas entre o líder e os restantes elementos da organização (Dienesch & Liden, 1986). No contexto organizacional, líderes com níveis de bem-estar superiores serão mais eficazes e orientados para a organização (Brandão et al., 2016). Neste contexto espera-se que o líder, enquanto figura de vinculação, adote comportamentos que se associam aos de uma figura parental, assumindo uma postura responsiva, de apoio e de promoção de autonomia (Brandão, 2016).

Num estudo com jovens líderes empreendedores em contexto de *startups*, Ramos (2016) observou que a ambivalência emocional sentida pelos líderes em momentos de pressão interna, externa e relacional, era vivida com satisfação, na medida em que se associava ao seu percurso de criação de projetos pessoais, os quais pretendem acompanhar, sentindo-se profissionalmente realizados. Não foi, contudo, possível aceder a situações em que a ativação do sistema medo dos líderes fosse percebida como algo negativo, no sentido de ser associada pelo líder a sofrimento, mal-estar ou diminuição de qualidade de vida. A presente investigação, tendo em vista a continuidade do estudo de Ramos (2016), pretende colmatar esta dificuldade, acedendo a situações em que os líderes revelem vulnerabilidade. Ramos (2016) observou ainda que a gestão da ativação do sistema medo dos líderes (e a forma como se posicionavam em relação às situações ativadoras desse sistema comportamental) era facilitada pela existência de uma boa rede de contactos, pelo envolvimento da equipa de trabalho e pelo seu esforço, dedicação e formação. O trabalho de Gaiter (2013) sublinha ainda a importância de o líder aceitar críticas construtivas, admitir os seus erros, aprendendo com eles, e estabelecer laços de confiança com aqueles que lidera.

### **A Geração Milénio e os seus Líderes**

O conceito de geração é definido por um conjunto de indivíduos de uma faixa etária comum, com experiências formativas partilhadas, influenciados por uma cultura unificadora (Woempner, 2007). Considera-se nesta investigação a geração Milénio, que integra os indivíduos nascidos entre 1977 e 2000 (Holt, Marques, & Way, 2012).<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> A literatura apresenta, contudo, diferentes propostas para o intervalo temporal que identifica estes indivíduos, e.g., 1979-1994 (Smola & Sutton, 2002); 1980-2000 (Raines, 2003); 1982-2002 (Strauss, 2005).

Moore (2007) descreve os indivíduos pertencentes à geração Milénio através da metáfora cinematográfica: “Eles nunca foram nadar a pensar em tubarões.”<sup>2</sup> (p.41). Os Milénios são caracterizados como tendo vivenciado uma era de prosperidade, de parentalidade protetora e de inovação (Wilson, 2008), tendo amadurecido num clima de combate ao terrorismo, enquanto liam Harry Potter e experienciavam o processo de globalização (Perrone, Engelman, Santos, & Sobrosa, 2013). De acordo com Alsop (2008), estes indivíduos revelam elevada autoestima, muita esperança e ambição. O desenvolvimento neste contexto (i.e., de proteção) poderá indiciar o acesso a redes de apoio seguras capazes de minimizar a ativação do sistema de autodefesa, reestabelecendo-se mais facilmente a capacidade de exploração do indivíduo (McCluskey, 2010). A dependência tecnológica, característica desta geração, manifesta-se em impaciência (Kaplan & Darvil, 2011) e em falhas no pensamento crítico, resultantes da habituação à comunicação através de aplicações de resposta instantânea, que não requerem deliberação (Berenson, 2008; Monaco, 2007).

Esta geração representa 27% da população total ativa em Portugal (PORDATA, fevereiro de 2017), sendo a sua influência já globalmente sentida.<sup>3</sup> Segundo a literatura, estes indivíduos esperam assumir responsabilidades desde o início das suas carreiras, procurando objetivos ambiciosos, e funções onde encontrem oportunidades de crescimento que lhes permitam a aplicação de competências, o desenvolvimento de aprendizagens e o reconhecimento (BCSD Portugal, 2017). Os Milénios primam pela diversidade e integração, procurando condições de trabalho mais flexíveis e valorizando temas como a sustentabilidade e ética nas organizações (BCSD Portugal, 2017). Do mesmo modo, valorizam uma comunicação aberta e constante (Myers & Sadaghiani, 2010). De acordo com Wiesner (2010), a tendência a encarar o trabalho como algo efémero e transitório justifica-se pelo facto de terem vivido ainda vestígios de uma época de crise, durante a qual muitas famílias viram os seus elementos mais seniores serem dispensados depois de décadas de serviço no mesmo local. Os Milénios procuram o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, marcado pela possibilidade de viajar e de constituir família (BCSD Portugal, 2017), visando, em simultâneo, concretizar as suas expectativas profissionais (Braga, 2013). Pese embora a presença crescente de indivíduos da geração Milénio no contexto de trabalho,

---

<sup>2</sup> Numa referência ao filme *Jaws* (Tubarão).

<sup>3</sup> Considere-se a cobertura que os media têm dado a esta geração, observada em artigos como “A geração inconformada que mudou o trabalho” (jornal Expresso, setembro de 2017).

nomeadamente em posições de liderança, pouco se sabe sobre a forma como estes indivíduos experienciam os processos inerentes a essas posições.

## **Pertinência do Estudo**

Este estudo revela-se inovador e necessário devido à existência de lacunas na literatura acerca da ativação do sistema de defesa do *self* em líderes e da influência das respetivas características geracionais na sua vivência dos processos de liderança. Aprofundando a investigação de Ramos (2016) com líderes empreendedores, pretende-se suplantar as dificuldades encontradas pela autora em aceder a situações desafiantes que fossem consideradas negativas pelos participantes, procurando explorar-se a ativação do seu sistema de autodefesa.

Focando-se numa população consideravelmente representativa do mercado de trabalho atual, que assume processos de liderança num ambiente complexo e exigente, esta investigação pretende obter *insights* relativamente ao modo como esses processos são desenvolvidos, acedendo-se às estratégias utilizadas na sua gestão. Visa-se ir além da abordagem dogmática que define os líderes como seres invencíveis, acedendo a manifestações da sua vulnerabilidade e da ativação do seu sistema de defesa do *self*. Deste modo, será possível delinear estratégias que promovam uma melhor gestão desta ativação (i.e., promotora de maior bem-estar) num contexto potencialmente desencadeador do seu sistema de autodefesa.

### **1. Método**

Considerando as lacunas identificadas acerca do objeto de investigação, desenvolveu-se um estudo exploratório e descritivo (Bogdan & Biklen, 1994), com uma metodologia qualitativa (Sampieri, Collado, & Lucio, 2006). O objetivo deste estudo é explorar a ativação do sistema de defesa do *self* de líderes da geração Milénio. Decorrem do objetivo de estudo enunciado três questões de investigação (QI's):

QI 1. Como são percebidos os processos de liderança por líderes da geração Milénio? Pretende-se explorar as perceções de liderança dos líderes e a influência das características da geração Milénio nessa perceção e nos processos desenvolvidos. Esta questão oferece enquadramento para as questões de investigação que se seguem.

QI 2. Que tipo de situações ativam o sistema de defesa do *self* dos líderes Milénios? Esta questão de investigação visa aceder a situações ativadoras do sistema de defesa do *self* de líderes Milénios, diferenciando-as.

QI 3. Quais as estratégias utilizadas por líderes da geração Milénio para gerir a ativação do sistema de defesa do *self*? Por fim, com esta questão de investigação procura-se perceber de que modo os líderes Milénios gerem a ativação do seu sistema de defesa do *self*.

### **1.1. Participantes**

Participaram neste estudo 12 líderes, representando 86% da amostra utilizada por Ramos (2016). A idade dos participantes varia entre 22 e 42 anos ( $M = 32.16$ ,  $DP = 6.57$ ), sendo 11 do sexo masculino e um do sexo feminino. As habilitações literárias variam entre Mestrado (8), Licenciatura (2) e Ensino Secundário (2). Dez dos participantes permanecem nas *startups* que fundaram aquando o estudo de Ramos (2016), variando a permanência na mesma entre 2,5 e 10 anos ( $M = 4.58$ ,  $DP = 2.30$ ).<sup>4</sup> Note-se que nove dos participantes (75% da amostra) pertencem à geração Milénio e três (25% da amostra) à geração X. Estes indivíduos foram integrados no estudo por se considerar que poderiam enriquecer a resposta às QI definidas através de acesso a informação intergeracional.

### **1.2. Instrumentos de Recolha de Dados**

A recolha de dados foi realizada através de uma entrevista semiestruturada<sup>5</sup> com recurso à Técnica de Incidentes Críticos, que permite aceder a relatos do comportamento humano, possibilitando inferências e predições relativamente ao sujeito que os explora, residindo o rigor da informação recolhida na sua clareza e detalhe (Flanagan, 1954). Definiu-se incidente crítico (IC) como um momento ou situação vivenciado pelos líderes no seu quotidiano laboral que tenha representando um desafio. Considerou-se como desafio qualquer situação capaz de causar uma alteração ou perturbação, conotada positiva ou negativamente, a nível cognitivo, emocional ou comportamental. Esta formulação pretendeu ultrapassar as dificuldades observadas por Ramos (2016) em aceder a situações desafiantes conotadas negativamente pelos líderes.

Solicitou-se aos participantes dois incidentes críticos, um positivo e um negativo. Não foram fornecidos exemplos ou descrições terminológicas aos participantes, evitando a influência da entrevistadora. Procurou-se garantir a descrição rigorosa e pormenorizada de

---

<sup>4</sup> Apêndice A: Dados Sociodemográficos e Habilitações Literárias dos Participantes.

<sup>5</sup> Apêndice B: Guião da Entrevista.

cada IC de modo a assegurar a sua qualidade, definindo-se, à semelhança de Butterfield, Borgen, Amundson e Maglio (2005), as seguintes especificações: contexto da situação desafiante; características que a tornam desafiante; comportamentos, pensamentos e emoções do participante no decorrer da situação; desfecho da mesma; e, por fim, o respetivo impacto.

O guião da entrevista foi sujeito a um estudo piloto (Breakwell, Hammond, Fife-Schaw, & Smith, 2006), junto de um líder pertencente à geração Milénio, não participante no estudo. O guião final é composto por quatro secções principais: descrição profissional do participante; exploração das perceções de liderança; recolha de incidentes críticos; e influência das características da geração Milénio nos processos de liderança.

### **1.3. Procedimentos de Recolha de Dados**

Contactaram-se os participantes do estudo de Ramos (2016), via correio eletrónico e LinkedIn, referindo-se o propósito e pertinência do estudo, a técnica de recolha de dados e a relevância da sua colaboração. Aquando o agendamento das entrevistas foi enviado aos participantes, por correio eletrónico, um pequeno texto sobre o tema em estudo<sup>6</sup>, solicitando-se a reflexão sobre os ICs a ser posteriormente abordados.

As entrevistas foram realizadas no local de trabalho dos participantes, nas instalações da FPCEUP e, a pedido de um participante, via Skype. Todos os participantes assinaram a Declaração de Consentimento Informado. Foi ainda disponibilizada na entrevista uma folha de apoio aos participantes<sup>7</sup> com os tópicos a desenvolver em cada IC. As entrevistas tiveram uma duração entre 25 e 64 minutos ( $M = 48.13$ ), tendo sido sujeitas a gravação áudio, de modo a garantir a transcrição fidedigna da informação. As transcrições das entrevistas foram devolvidas por e-mail aos participantes, tendo sido validadas três das entrevistas realizadas.

### **1.4. Técnica de Análise de Dados**

O *corpus* da análise é constituído por doze entrevistas transcritas, inseridas no programa NVivo® 11 e sujeitas a análise de conteúdo, que utiliza um conjunto de técnicas com procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição dos dados (Bardin, 2011). Procurou-se que a transcrição das entrevistas fosse o mais fiel possível ao material recolhido, incluindo o discurso não verbal dos participantes (Bardin, 2001) e suprimindo informação

---

<sup>6</sup> Apêndice C: Pedido de Reflexão.

<sup>7</sup> Apêndice D: Folha de Apoio.

menos relevante (Sampieri et al., 2006). Realizou-se a leitura flutuante e posterior codificação do material, desenvolvendo-se um sistema de categorias misto<sup>8</sup> (Brandão, 2010), constituído por categorias dedutivas, resultantes da revisão bibliográfica, e indutivas, emergentes da informação empírica recolhida. Foi utilizada como unidade de registo o tema e unidade de contexto o parágrafo (Bardin, 2011). A análise foi enriquecida com o recurso ao diário de bordo e anotações da entrevistadora. No decorrer do processo de codificação procurou-se assegurar os critérios de exclusividade, homogeneidade, pertinência, adequação e objetividade (Bardin, 2011). De modo a garantir a qualidade das inferências foi calculado o acordo intercodificador, com um segundo investigador a codificar 10% da informação recolhida, o que corresponde a uma entrevista. Obteve-se um índice de acordo com valores acima de 90%, considerado muito satisfatório (Miles & Huberman, 1994).

No total, foram recolhidos 24 ICs, dois por cada participante, respeitantes dos critérios de qualidade definidos.

## **2. Apresentação e Discussão dos Resultados**

Apresentam-se e discutem-se de seguida os resultados referentes às questões de investigação enunciadas.

### **Como são percecionados os processos de liderança por líderes da geração Milénio?**

Dois grandes temas emergiram da análise realizada: a definição de um líder e influência das características da geração Milénio nos processos de liderança.

#### *A definição de um líder*

Para os participantes um líder, no geral, deve ter a capacidade de motivar e influenciar, ser disponível e compreensivo, possuir uma visão, ser resiliente, conquistar o seu papel de líder e assumir responsabilidades. A capacidade de motivar, influenciar e partilhar uma visão são as características mais referidas.<sup>9</sup>

Quando se descrevem a si mesmos enquanto líderes, os participantes referem ainda a capacidade de valorizar a equipa e de priorizar a empresa na tomada de decisão. Alguns participantes revelam adotar um estilo de liderança autocrático, enquanto outros revelam

---

<sup>8</sup> Apêndice E: Sistema de Categorias e Definições Operacionais.

<sup>9</sup> O Apêndice F: Características dos Processos de Liderança apresenta excertos ilustrativos destas características.



liderar de forma mais democrática. Encontramos também no seu discurso a associação do papel do líder ao papel de uma figura parental («*uma pessoa vai-se sentindo responsável como se fosse uma família, é um bocado o pai da família*», P8)<sup>10</sup>, à semelhança do que é encontrado na literatura (e.g., Brandão et al., 2016). Observa-se uma congruência no modo como os participantes percebem os processos de liderança no geral e em si mesmos, não sendo discrepante a sua definição social da sua definição pessoal de um líder. Desta forma, os líderes evitam sentimentos de pressão e ansiedade (Alvesson et al., 2008) que derivem da tensão suscitada pela não correspondência às expectativas socialmente definidas (Hay, 2013).

#### *Influência das características da geração Milénio nos processos de liderança*

Foram aqui identificados três temas principais: o papel da tecnologia e das redes sociais, autoestima elevada e globalização. A influência da tecnologia e das redes sociais é comumente associada, na literatura, a esta geração, também conhecida como Geração Mypod (Alsop, 2008), estando, de acordo com os participantes, relacionada com a gratificação imediata, a definição de novas estratégias de trabalho e a superficialidade. A gratificação imediata refere-se à tendência que os líderes consideram existir nesta geração para procurar resultados rápidos e reconhecimento instantâneo. Tal é sentido na relação com os subordinados da mesma geração e é atribuído ao contacto permanente com as redes sociais: «*(...) as expectativas criadas sobre o mundo do trabalho, sobre o futuro, sobre como é a vida, pela influência do Youtube, da internet, da televisão, cria expectativas demasiado elevadas às pessoas (...) de quererem ir trabalhar, ir logo para a melhor empresa, quererem logo o melhor cargo. A falta de paciência que existe hoje em dia é muito grande e isso também se deve à instantaneidade das coisas*» (P6). A postura crítica deste participante relativamente às características que definem os indivíduos da sua geração vai ao encontro da literatura que refere existirem características associadas à geração Milénio, nomeadamente a impaciência, consideradas pouco atrativas do ponto de vista organizacional (Hill, 2008).

Por outro lado, a familiaridade tecnológica impulsiona novas estratégias de trabalho que facilitam o contacto entre organizações, aproximando os seus intervenientes («*tu antes para teres acesso a alguém precisavas de passar um sacrifício (...) agora acabou isso tudo, chegas ao LinkedIn e de repente (...) as coisas estão à tua mão (...). E isso é ótimo porque mudou muito as regras no mundo*», P1). A tecnologia permite ainda o desenvolvimento de

---

<sup>10</sup> Os participantes são representados por P e a posição que ocupam na amostra, por ordem alfabética (P8 = Participante 8).

estratégias mais flexíveis: «a minha sócia [nome] foi trabalhar para Londres e continua a fazer exatamente a mesma coisa, (...) o facto de eu falar com ela por Whatsapp, por e-mail ou por Messenger não afeta em nada a nossa vida empresarial» (P5). A capacidade de desafiar os padrões de trabalho convencionais, que se percebe neste excerto, é efetivamente uma das características desta geração referidas na literatura (e.g., BCSD, 2017).

Associada à dependência das redes sociais, os participantes referem criticamente a superficialidade sentida nestas posições: [o líder] «tem uma certa imagem do gajo com o seu Mac, muito minimalista, que está a mudar o mundo, mas que não está a mudar o mundo, está só a parecer que muda o mundo» (P9). A superficialidade é recorrentemente associada a esta geração<sup>11</sup>, bem como o narcisismo pessoal associado à sua autoestima.

A autoestima elevada, também mencionada por Alsop (2008), traduz-se, de acordo com os participantes, na tendência desta geração<sup>12</sup> a promover a autonomia dos seus subordinados, ser audaz, revelar espírito de sacrifício, procurar ações com impacto e valorizar as relações interpessoais. A procura de autonomia é uma das características associadas a esta geração no contexto laboral (e.g., Kouzes & Posner, 2002), percebendo-se que os participantes procuram, enquanto líderes, promovê-la: [referindo-se a um líder] «Alguém que não queira fazer o teu trabalho (...), mas sim mostrar que tu és a melhor no teu trabalho. Alguém que te mostre que é um trampolim e não um teto que te mete algumas barreiras (...) **E, portanto, consideras, neste caso, ser um trampolim e não um teto?**<sup>13</sup> Sim, eu tento fomentar sempre isso», P1). Popper, Mayselless e Castelnovo (2000) referem que o empoderamento dos subordinados e respetiva consideração são características de um estilo de liderança transformacional, demonstrado, tendencialmente, por indivíduos com um *self* seguro, associado a uma autoestima elevada.

A autoestima é associada pelos participantes a uma maior audácia na tomada de decisão («Do tipo, ok, isto é arriscado. Não interessa. (...) as consequências são menores pelo não cumprimento do que aquelas que podem ser pela não execução ou pela não tentativa de execução», P12) e à desvalorização da antiguidade como princípio de respeito («Para mim foi “Estes gajos também são humanos como eu”, não tenho problema nenhum se é o chefe de inovação de uma das maiores corporates<sup>14</sup> do mundo. Se tenho de gritar para sobreviver, tenho de gritar para sobreviver», P2). Este testemunho torna pertinente ponderar

---

<sup>11</sup> Considere-se o excerto encontrado nos media relativo aos indivíduos da geração Milénio: “esses preguiçosos, narcisistas, egoístas, superficiais, mimados” (jornal digital Sapo24, outubro de 2015).

<sup>12</sup> Curiosamente designada também como “*Generation Me*” (Twenge, 2014).

<sup>13</sup> Discurso da Entrevistadora.

<sup>14</sup> Que pode ser traduzido por corporações.

até que ponto poderão existir características que, apesar de não serem mencionadas pelos participantes, sejam por si associadas ao papel de um líder, podendo registrar-se, afinal, uma incongruência entre a definição que os líderes atribuem a si mesmos e a outros indivíduos em posição de liderança (*“estes gajos também são humanos como eu”*, P2), algo potencialmente prejudicial para si (Hay, 2013).

A literatura descreve os Milénios como indivíduos protegidos e privilegiados (Kaplan & Darvil, 2011). Note-se, contudo, que os nossos resultados sugerem que a autoestima permite o desenvolvimento de espírito de sacrifício, que se manifesta na tendência para a ação. Essa ação suprime, temporariamente, a resolução das necessidades individuais do líder, em detrimento das necessidades da organização (*«Quando fomos ao Websummit não tínhamos dinheiro absolutamente nenhum, eu literalmente fiquei uma noite debaixo da ponte, literalmente»*, P2). Percebe-se ainda o condicionamento do balanço entre a vida pessoal e profissional em detrimento do sucesso profissional (*«Na minha vida é uma destruição completa! É tudo, é olhar para o lado e ver toda a gente a fazer vida e eu a esforçar-me para ter uma empresa (...) o mealheiro no banco não existe, não há segurança financeira, não há segurança emocional, é um rollercoaster isto»*, P12).

Paralelamente, a valorização do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal (e.g., Wiesner, 2010), condicionado pela priorização da empresa, sente-se na valorização das relações interpessoais entre pares, família e subordinados: *«(...) estou cada vez mais a conseguir saber gerir isso e gerir a parte de estar com a namorada, estar com os amigos, porque sinto que isso é que vai ser o futuro e não tanto a empresa porque sem essas relações pessoais a empresa não vai interessar para nada»* (P7). Esta valorização pode associar-se à autoestima dos participantes na medida em que se sabe que o relacionamento com *caregivers* eficazes e o estabelecimento de relações de apoio promove o desenvolvimento de um *self* seguro, mais confiante e com maior capacidade de exploração (McCluskey, 2010).

A autoestima permite ainda a priorização de ações com impacto e significado, social e pessoal: *«E dirias que és mais afetado, digamos assim, pelo impacto pessoal ou pelo impacto social? Social, eu sei que é estúpido dizer isto, mas nós queremos mesmo mudar o mundo. E acredito que conseguimos»* (P2). A procura de ações com impacto está associada a indivíduos com autoestima elevada, por norma, vinculada a um *self* seguro e, conseqüentemente, a um líder eficaz (Mikulincer & Florian, 1995; Popper et al., 2000; Ronen & Mikulincer, 2012).

A crença de que podem mudar o mundo está presente em alguns testemunhos dos participantes e quando não acompanhada por uma ação direcionada para a mudança, é associada à superficialidade, característica referida previamente (“*está só a parecer que muda o mundo*”, P9). Este olhar crítico sobre as características da própria geração, mesmo que não através de uma identificação pessoal direta, permite-nos perceber que, ao contrário do que seria de esperar pela literatura (e.g., Berenson, 2008; Monaco, 2007), pensar criticamente e encontrar em si e na sua geração falhas a colmatar, são valências dos Milénios. Estas poderão associar-se à ativação da sua capacidade de exploração intrageracional e pessoal, promovida pela autoestima elevada.

A autoestima é uma característica adquirida por necessidade, nos processos de liderança vivenciados, não sendo, obrigatoriamente, uma característica inata da personalidade dos líderes (Bennis, 2009). É importante questionar então se esta característica define os líderes desta geração ou os líderes no geral. As evidências na literatura revelam que mesmo não se tratando de indivíduos em posições de liderança, os Milénios tendem a possuir uma autoestima elevada (Alsop, 2008). Não é, contudo, consensual a sua origem, uma vez que, se por um lado, poderá ser proporcionada pelo desenvolvimento do *self* num ambiente de proteção parental e prosperidade (Wilson, 2008), poderá igualmente ser influenciada, neste caso negativamente, pela confrontação com o clima de precariedade sentido pelos seus progenitores, que condicionou a permanência e prosperidade destes no mercado de trabalho (Wiesner, 2010).

A globalização permite aos líderes desta geração um desprendimento material, financeiro e geográfico (e.g., Perrone, Engelman, Santos, & Sobrosa, 2013). O acesso a novas culturas e realidades é facilitado, o que aumenta a margem de atuação destes indivíduos, conforme se percebe no discurso de P1: «(...) *permite-nos desenvolver uma carreira, um estilo de vida (...), que é de não te prenderes ao bem material e por isso não teres obrigatoriedade de ter um trabalho para a vida (...) mas sim de te agarrares ao teu pessoal e até nem te importares de trabalhar na Indonésia (...) ou em Singapura*». Da mesma forma, há um maior conforto com a diversidade e a valorização da experiência como principal compensação (e.g., Benfer & Shanahan, 2013): «(...) *nós preferimos gastar todo o nosso dinheiro em viagens, em jantar fora, em concertos, sei lá, coisas do momento, preocupamo-nos muito mais em viver e aproveitar o momento do que com investimentos para a vida*» (P6).

As características supramencionadas estão presentes no discurso de todos os participantes, não se detetando características diferenciadoras entre Milénios e não Milénios.

Note-se, contudo, que os participantes não Milénios referem que o desenvolvimento destas características foi despoletado pelo contexto («*na questão da familiaridade com a rapidez (da mudança), tive de me habituar... Tal como tive uma necessidade grande de ir aumentando a autoestima e a autoconfiança porque os desafios que me apareciam à frente o exigiam, mais por uma necessidade do que por ter isso à partida*», P7), e pelo contacto constante com indivíduos da geração Milénio («*Vejo-me mais perto dos Millennials, por contingências da vida e das opções (...) olhando para os meus amigos, eu era um bocadinho alternativo, e olhando para a malta mais nova é perfeitamente normal*», P4).

Concluindo, os participantes definem os líderes no geral, e a si mesmos enquanto tal, como promotores de autonomia e motivação, movidos pela partilha de uma visão e pela persistência, associando o seu papel ao de uma figura parental. A perceção destes processos é influenciada pelas características definidoras da geração Milénio. A presença da tecnologia e das redes sociais permite desenvolver estratégias de trabalho mais flexíveis e remete para a tendência à superficialidade e gratificação imediata. A elevada autoestima revelada e associada a esta geração, permite a promoção de autonomia, o comportamento audaz, a procura de impacto, o desenvolvimento de espírito de sacrifício e a valorização de um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Por fim, a globalização parece proporcionar uma perceção financeira e geograficamente desprendida, o conforto com a diversidade e a valorização da experiência.

### **Que tipo de situações ativam o sistema de defesa do *self* de líderes Milénios?**

A análise dos ICs recolhidos permite diferenciar três contextos ativadores do sistema de defesa do *self* dos participantes: ambiente interno vs. ambiente externo, gestão de equipa e imprevisibilidade<sup>15</sup>. Estes contextos remetem para diferentes tipos de situações.

#### *Confronto entre ambiente interno e externo da organização.*

Este contexto refere-se à necessidade de os líderes lidarem com *stakeholders* ( $n = 2$ , ICs = 2) e ao facto de dependerem dos clientes para a sobrevivência da empresa ( $n = 6$ , ICs = 6). O contacto com *stakeholders* é muitas vezes para os participantes sinónimo de lidar com indivíduos mais velhos. As expectativas dos líderes em relação a estes sujeitos, dada a sua senioridade, sugere que os associam a *caregivers*: «*no final do dia ter um mentor é a pessoa que vais poder falar sobre esses assuntos, que te vai poder ajudar, é um bocadinho um psicólogo, não sendo, e ensina-te muitas coisas sobre como é que deves gerir, como é*

---

<sup>15</sup> O Apêndice G: Situações Ativadoras do Sistema de Self dos Líderes apresenta excertos ilustrativos das diferentes situações.

*que debes reagir nas situações» (P8). A ausência de comportamentos de *caregiving* dos mesmos, ou seja, a não confirmação das expectativas dos líderes, origina sentimentos de frieza, insegurança e tristeza («*nós temos uma relação muito forte com os nossos investidores, que são mais seniores que nós, (...) às vezes sinto que não consigo marcar uma presença mais vincada com eles (...) levo algumas frustrações pessoais*», P11).*

A dependência a clientes, por sua vez, traduz a importância da satisfação, colaboração e envolvimento dos clientes para o bom funcionamento da empresa. Essa satisfação surge como a garantia de permanência dos mesmos na organização, algo que condiciona diretamente a sobrevivência de *startups* de reduzida dimensão, como as que aqui são focadas. Quando um líder experiencia a insatisfação de um cliente, tende a assumir a responsabilidade pelo sucedido, o que acaba por promover sentimentos de culpa, frustração e stress (e.g., Barkouli, 2015). Por outro lado, em situações de falta de colaboração do cliente, como por exemplo incumprimento de pagamentos, encontramos sentimentos de frustração, reprimidos pela necessidade de procura de soluções para ultrapassar a situação. Esta sequência de comportamentos exemplifica como é possível gerir a ativação do sistema medo, permitindo a ativação do sistema exploratório, que se orienta para o solucionamento da situação. É frequente a referência dos participantes às características mencionadas na QI anterior, nomeadamente, a priorização da empresa, valorização da equipa e responsabilização: «*O caso é que aquele cliente e aquela situação em concreto era extremamente importante para a empresa e, portanto, para todos os que cá estamos e era uma frustração enorme se aquilo nos escapava*» (P8). Todos os ICs referidos no âmbito da dependência a clientes são conotados negativamente, colmatando as dificuldades sentidas por Ramos (2016).

#### *Gestão de equipa*

Este contexto remete para três tipos de situações: gestão de expectativas dos subordinados ( $n = 2$ , ICs = 2), dos sócios ( $n = 2$ , ICs = 2) e saída de pessoas ( $n = 4$ , ICs = 4). A gestão de expectativas dos subordinados acontece quando se percebe o desalinhamento entre o que é esperado pelos líderes e pelos subordinados, sendo estes Milénios ou pertencentes a gerações anteriores. Estas situações revelam-se desafiantes por ser esperado do líder que assuma o papel de *caregiver*, estando associadas à situação características que a tornam mais exigente: «*Começa a aparecer o stress, comesças a identificar quem fez uma coisa mal, quem fez outra coisa bem (...) o líder, o que tem de fazer, é abstrair-se disso tudo e pensar no bem comum para todos que no fundo é não deixar isso vir ao de cima, mostrar à equipa que isso é possível*» (P1). Os participantes associam estas situações a sentimentos

de insegurança, arrependimento e culpa que surgem quando os subordinados revelam descontentamento com os processos de liderança desenvolvidos. Este dado reforça a influência que a relação líder-subordinado, na qual se formam laços de vinculação, tem no líder (Popper & Maysel, 2003).

A gestão de expectativas dos sócios remete para situações de incongruência entre as ambições dos sócios e do líder. Na base desta incongruência está uma diferenciação nos processos de tomada de decisão entre os participantes Milénios e outros líderes pertencentes à sua geração («*eu gostava de ter um caminho empreendedor. E depois tinha três colegas meus e nem todos tinham essa perspetiva*», P11) e entre participantes da geração X e outros líderes da sua geração («*uma startup no início tem desafios (...) temos, a certa altura, que diminuir os nossos salários (...) Na altura houve uma pessoa que decidiu que não queria arriscar muito, não podia estar a receber menos*», P7). Em ambos os casos, os participantes deste estudo, Milénios e X's<sup>16</sup>, revelam maior audácia na tomada de decisão. Percebe-se que nem todos os indivíduos pertencentes a uma mesma geração partilham as características a si associadas (Mannheim, 1970) e que indivíduos de gerações diferentes podem manifestar as mesmas características. As situações de gestão de expectativas dos sócios revelam que também os pares atuam como *caregivers* do líder (Heard et al., 2012), associando-se à ativação do sistema de defesa do *self* dos participantes, manifestada através de sentimentos de arrependimento, frustração, medo, ingratidão e raiva. Todos os incidentes referentes à gestão de expectativas dos sócios são conotados negativamente pelos participantes.

Quando as situações anteriores não são resolvidas favoravelmente podem culminar na saída de pessoas da organização – subordinados e sócios. As saídas dos subordinados dão-se por sua própria iniciativa, sendo associadas a sentimentos de surpresa, ingratidão e desmotivação, em que o líder considera que o seu investimento não é recompensado. Os líderes podem associar a saída dos subordinados a uma falha pessoal, como *caregivers*, em responder aos objetivos do sistema de *careseeking* dos subordinados. As saídas dos sócios da organização ocorrem por iniciativa dos próprios, a que se associam sentimentos de tristeza, dor e nostalgia; ou são sugeridas pelo líder, como resultado de desentendimentos ou de uma falta de investimento sentido, associando-se a emoções de raiva e desilusão. Todas as situações de saída de pessoas da empresa foram conotadas negativamente.

#### *Imprevisibilidade do contexto organizacional*

---

<sup>16</sup> Indivíduos pertencentes à geração X.

A imprevisibilidade do contexto organizacional (e.g., Barkouli, 2015; Beck, 2009; Gaiter, 2013), traduz-se em três tipos de situações: necessidade de ação rápida (n = 1, IC's = 1), confronto perante o desconhecido (n = 4, IC's = 3) e mudança de rumo (n = 3, IC's = 3). A constante mudança sentida no mundo organizacional, derivada de processos de globalização e desenvolvimento tecnológico, leva a uma maior necessidade de flexibilidade e adaptabilidade por parte dos líderes (Gaiter, 2013). É necessário, em determinados momentos, que as decisões sejam tomadas sob pressão e de forma repentina, o que constitui uma ameaça para os líderes responsáveis pela tomada de decisão. Este tipo de situação é associado a sentimentos de surpresa, mas encarado de modo positivo: «*Na altura da situação, o que me surgiu foi “Altamente, isto era o melhor que nos podia acontecer! Vai ser desafiante”*» (P2), à semelhança do que se sucedera no estudo de Ramos (2016), o participante apresenta a situação como algo desafiante não revelando, contudo, a ativação do seu sistema de autodefesa.

O confronto com o desconhecido representa um desafio para os líderes (Barkouli, 2015), estando associado a frustração, confusão e insegurança. Percebe-se uma incongruência entre a conotação positiva atribuída a estas situações pelos participantes e os sentimentos negativos que lhes são associados. Esta incongruência poderá representar um exemplo do que Ramos (2016) afirma quando refere que a ambivalência emocional sentida no desenrolar dos processos de liderança é vivenciada positivamente por estar associada ao projeto pessoal do líder. Da mesma forma, quando os participantes sentem que o risco compensou, surgem sentimentos de orgulho e realização profissional («*Claro que tenho sempre a sensação do accomplishment<sup>17</sup>, da realização pessoal, do “estou a fazer uma coisa minha, do zero, com obstáculos que nunca mais acabam” (...) por isso é sempre motivante acordar de manhã e estar as treze ou catorze ou quinze horas diárias a fazer isto*», P12).

Inerente à realidade de uma *startup* está a necessidade de mudança de rumo da organização, referida pelos participantes como desencadeadora de insegurança, desespero e frustração («*Agora é claro que é frustrante, são situações muito chatas de ultrapassar porque depois derivamos (...) houve capital que se gastou, coisas que se perderam, é preciso trabalhar para [as] recuperar*», P9). Nestas situações, a liderança parece associar-se ainda a um processo marcado pela solidão: «*era preciso ver uma luz ao fundo do túnel (...) senteste num beco sem saída e aí estás mesmo sozinha. Acho que a liderança tem muito isso, a resistência à solidão, um líder quando decide, bem ou mal, decide sozinho*» (P5). Neste tipo

---

<sup>17</sup> Que pode ser traduzido por concretização.



de situações denota-se a ativação do sistema medo e de vinculação dos líderes, percebendo-se a manifestação do sistema medo, num momento inicial, o que poderá comprometer a ativação do sistema exploratório do líder e condicionar a eficácia nos processos de liderança associados (Heard et al., 2012). Estas situações são desencadeadoras de emoções negativas que, quando não contornadas, podem restringir a capacidade de reflexão dos líderes, podendo estes desenvolver esquemas cognitivos disfuncionais que se podem manifestar em insatisfação com o trabalho e pouco investimento emocional (Andries, 2011). Segundo Andries (2011), a gestão de emoções no contexto organizacional constitui um desafio para os líderes, sendo que as emoções por si manifestadas vão afetar as emoções da equipa. A gestão desta ativação é discutida de seguida, em resposta à terceira questão de investigação.

### **Quais as estratégias utilizadas por líderes da geração Milénio para gerir a ativação do sistema de defesa do *self*?**

A ativação do sistema de defesa do *self* dos participantes é percebida através das respostas cognitivas e comportamentais que os mesmos associam aos ICs identificados. É possível diferenciar as estratégias defensivas propostas por Heard e colaboradores (2012) - *fight*, *flight* e *freeze*, assim como a ativação do seu sistema de vinculação, *careseeking* e o *caregiving*<sup>18</sup>.

O comportamento de *fight* é a estratégia mais utilizada ( $n = 11$ , ICs = 13), traduzindo-se no confronto direto com os intervenientes na situação (sócios, *stakeholders* e clientes), na tomada de iniciativa e na insistência numa ação cujo sucesso é contradito pelas probabilidades. O comportamento de *flight* ( $n = 4$ , ICs = 6) traduz-se em planeamento da ação, como forma de evitar a reativação do sistema de defesa do *self* no futuro, desfoque do problema, perda de controlo, apatia emocional e desresponsabilização. O comportamento de *freeze* ( $n = 3$ , ICs = 3) emerge num momento inicial da situação, traduzindo surpresa, atordoamento e falta de orientação para a ação.

A ativação do sistema de vinculação dos líderes ocorre através dos sistemas de *caregiving* e *careseeking*. O *caregiving* ( $n = 5$ , ICs = 8) traduz-se na desculpabilização, tranquilização e transparência para com os subordinados; na escuta ativa e comunicação empática com os sócios; e na consideração dos elementos da equipa na tomada de decisão. Estes comportamentos manifestam a disponibilidade emocional dos líderes na criação de relações significativas com os respetivos *careseekers*, cumprindo as oito dimensões

---

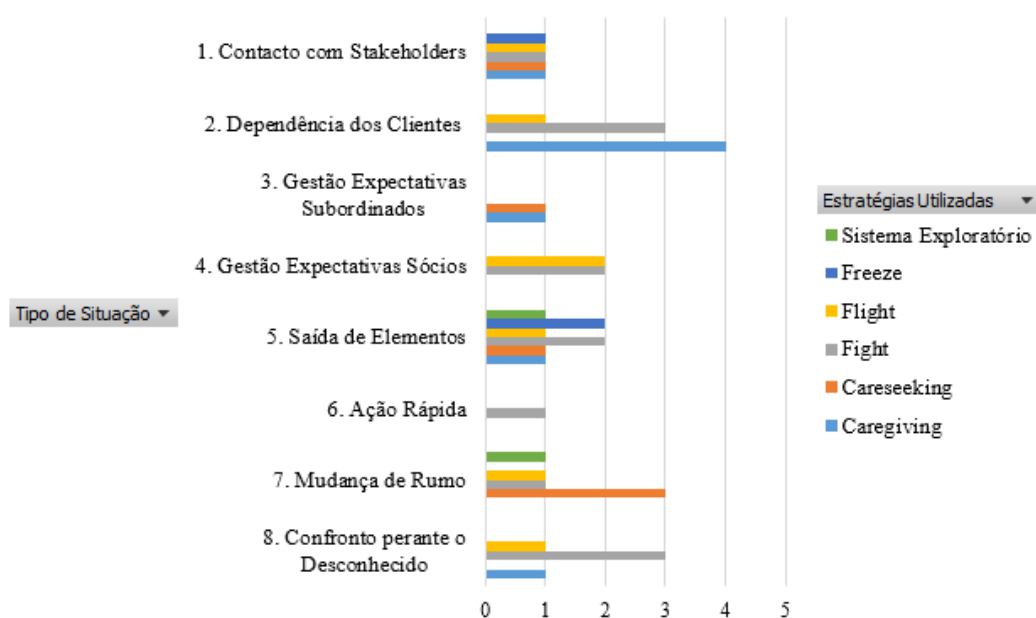
<sup>18</sup> O Apêndice H apresenta excertos codificados das diferentes estratégias utilizadas pelos participantes.

definidas por Kahn (1993): acessibilidade, atenção, questionamento, validação, empatia, compaixão, suporte e consistência. Os comportamentos de *careseeking* ( $n = 4$ , ICs = 5) são direcionados para o ambiente interno e externo da organização, traduzindo-se em pedidos de *feedback* a subordinados, o recurso a férias, a colaboração com entidades externas e a procura de suporte social nas redes de apoio (família, amigos e mentores), estratégia encontrada em Ramos (2016).

Percebe-se que os participantes utilizam várias estratégias defensivas em algumas situações, sendo os comportamentos de *fight* os que primeiro se manifestam. Tal é explicado pelo facto de, na presença de uma ameaça para o *self*, o sistema medo e de vinculação serem ativados em simultâneo, sendo que o sistema medo se manifesta mais rápido (Heard et al., 2012). O facto de existir a ativação do sistema de vinculação dos líderes em algumas situações (c.f., Apêndice H), num primeiro momento de resposta, sugere que estes possuem relações de confiança e apoio no seu contexto organizacional (Dienesch & Liden, 1986), que suplantam o esperado pelo contrato de trabalho (Sparrowe & Liden, 1997).

O gráfico I apresenta as estratégias dos líderes para gerir a ativação do sistema de defesa do *self* nas diferentes situações.

Gráfico I. Estratégias utilizadas na gestão das situações ativadoras do seu sistema de defesa do *self*.



Legenda: 0, 1, 2, 3, 4, 5 – Número de estratégias utilizadas pelos líderes.

As situações de contacto com *stakeholders* ativam o sistema medo e o sistema de vinculação dos participantes. A adoção de comportamentos de *careseeking* apoia a ideia de

que os líderes atribuem o papel de *caregivers* a elementos da organização, dos quais esperam obter apoio («*no final do dia ter um mentor é a pessoa que vais poder falar sobre esses assuntos, que te vai poder ajudar*», P8). As estratégias utilizadas na gestão destas situações traduzem as características da geração Milénio, como por exemplo, a dependência das redes sociais («*Eu tenho muito por hábito escrever as coisas quando estou em situações más, ajuda-me a pensar e a organizar as ideias. Foi um bocadinho escrever isso tudo (...). Fiz uns posts no Medium, que é uma espécie de blog*», P8). Espelham-se também aqui características como a valorização da experiência e do imediato como forma de *flight* («*Depois nesse dia fomos jantar e foi uma noite engraçada, chegamos a casa para aí às 6 (horas) da manhã ou 7*»<sup>19</sup>, P8). A tendência a valorizar a meritocracia na conceção de liderança, característica associada aos indivíduos Milénios, reflete-se em comportamentos de *fight*, ilustrados por uma atitude impulsiva e pouco enquadrada no comportamento organizacional socialmente esperado: «*Eu ainda lhe disse que fiquei com uma péssima ideia dos empresários portugueses*» (P8). Por outro lado, neste tipo de situações a autoestima é questionada e a pouca experiência no contexto empresarial parece ativar o sistema medo, traduzindo-se num primeiro momento, em comportamentos de *freeze* («*sinceramente um bocado perdido na decisão (...) somos quatro miúdos a sair da faculdade e não sabemos o que é isto do mundo dos negócios*», P11).

Nas situações de dependência dos clientes, os participantes atuaram como *caregivers* dos subordinados, tendo em vista (coerentemente com o que se discutiu na Q11), a promoção da sua autonomia e o seu envolvimento na tomada de decisão, assumindo a responsabilidade («*foi dar uma escapatória, no sentido de mostrar que há alguém que dá o corpo às balas*», P1). Comportamentos de *fight* são associados a situações em que os clientes não correspondem às expectativas criadas pelos líderes ([em relação ao cliente] «*tivemos que manter uma pressão para que as coisas se cumprissem*», P4). O recurso a comportamentos de *fight* por parte do líder é socialmente esperado, dada a expectativa de que tome iniciativa e aja diretamente na resolução do problema (Watson, 1994). Por outro lado, a dependência dos clientes manifesta-se em comportamentos de *flight*, associando-se a uma apatia emocional nas interações realizadas («*aprendes quase por necessidade a desligar. Eu acho que em alguns casos tu és capaz de ouvir insultos, mas entra a cem e sai a mil*», P9). A impermeabilidade emocional expressa nesta estratégia é associada, em complemento com a

---

<sup>19</sup> Estratégia utilizada num momento em que o IC não se encontrava resolvido sendo considerada estratégia de *flight* na medida em que representa uma fuga, por parte do líder, à situação.

autoestima elevada, a indivíduos evitantes (i.e., com *self* evitante) que, enquanto líderes, são percebidos como eficazes em momentos conturbados (Ronen & Mikulincer, 2012).

Nas situações de gestão de expectativas dos subordinados, percebe-se a ativação do sistema de vinculação que, ao contrário do esperado (Heard et al., 2012), se manifesta primeiramente através de comportamentos de *careseeking* («*Na prática fiz telefonemas e pedi-lhes o feedback*» [aos subordinados], P3) e *caregiving*. Esta ativação revela o estabelecimento de relações de confiança e apoio entre o líder e subordinados (Dienesch & Liden, 1986), assumindo este o papel de *caregiver*, mas também de *careseeker* (Heard et al., 2012), encontrando dentro da equipa figuras de apoio (Castro, 2017).

Na gestão de expectativas dos sócios, ao contrário da situação anterior, percebe-se a ativação do sistema medo, que se traduz em comportamentos de *fight* («*Mandei-o à m\*. Foi basicamente isso*», P9) e *flight* («*esta é a tua posição, não vai ser só comigo que vais ter esta conversa, vou pôr aqui as outras pessoas mais seniores que são nossos investidores e vamos então conversar porque aí já não há esse filtro*», P11). Percebe-se aqui uma diferenciação no modo como os participantes interagem quando o conflito se desenvolve com subordinados, em que os sentimentos, à semelhança do que acontece numa relação parental, se associam a culpa e insegurança; e com os sócios, que sendo seus pares são percebidos como estando numa posição equiparável à sua. Neste caso, associam-se sentimentos de teor mais agressivo (e.g., raiva).

A saída de pessoas da organização parece estar associada a comportamentos de *fight* («*primeiro reagi mal, sou-te sincero. Não de ficar chateado, mas fiquei triste, aquela questão da ingratidão*», P1) e *freeze* («*foi como se tivesse recebido um soco no estômago, a pessoa fica meio atordoada e depois tenta aguentar*», P7). Foi percebida a ativação do sistema exploratório, através de uma estratégia que revela orientação para a resolução do problema («*a ação foi focada num conjunto de ações racionais para que não tivesse impacto na operação*», P10). No entanto, a mesma é antecedida e seguida por comportamentos de *fight* (cf., Apêndice H), representando a interferência do sistema de autodefesa dos participantes na sua capacidade de resposta. Os líderes revelaram também comportamentos de *flight* e a ativação do seu sistema de vinculação. Este tipo de situação é associado a uma perda («*Portanto fazes ali o luto e pumba, continua.*», P1) e comprova a associação, por parte dos participantes, dos pares e subordinados a *caregivers* («*quando há uma pessoa que vai embora é sempre muito difícil (...) nem sempre se consegue ser altruísta e pensar “ok, é o melhor para a pessoa”, às vezes pensa-se “eu gostava de ir almoçar com a pessoa, e de falar, de ir para os clientes com ela, de ir no comboio...” tínhamos uma grande empatia e*

*perde-se isso*», P7). Quando existe uma falha na resposta aos objetivos do sistema de vinculação dos líderes, o sistema medo é ativado e o líder pode parecer funcionar de forma eficaz apresentando, contudo, uma postura defensiva e de desconfiança (Heard et al., 2009), o que se percebe no discurso dos participantes: «*E isso [a saída de pessoas] tem um impacto negativo na equipa porque pode causar aquele sentimento perigoso que é deixar de acreditar em pessoas.*», (P1).

A necessidade de ação rápida gera comportamentos de *fight* como forma de preservação, associando-se à sobrevivência da empresa («*foi pegar no telemóvel (...), ligar a pessoas, insultar pessoas e pôr as coisas a mexer. (...) era a sobrevivência da nossa empresa que estava afetada*», P2). Encontramos novamente a referência a características da geração Milénio, nomeadamente, o comportamento audaz orientado para a priorização da empresa.

Nas situações de mudança de rumo há o recurso a comportamentos de *careseeking*, direcionados a elementos internos (e.g., *business partner*) ou externos (e.g., consultoras) à organização, bem como ao próprio líder que recorre a estratégias autónomas para regular o seu sistema defensivo (e.g., tirar férias). Quando resolvidos os objetivos do sistema de vinculação dos líderes, observa-se a ativação do seu sistema exploratório, orientando-se para a resolução do problema: «*Depois da venda (...) quando eu sabia que tudo se ia resolver, pronto, fiz umas férias e voltei ao meu estado normal*», (P5). Uma das situações de mudança de rumo identificada não tem, contudo, associadas a si estratégias que reflitam a ativação do sistema de defesa do *self* do líder. Embora tenha sido apresentada pelo líder como uma situação desafiante, as estratégias que o mesmo utilizou revelam a ativação do sistema exploratório e a orientação para a resolução do problema: «*estava de carro, fui ter com o meu sócio “Olha, vamos a Nova Iorque, ok? Ótimo” (...) foi fazer as malas e ir*», (P2). Neste excerto podemos perceber que no decorrer da situação, o líder não revela qualquer confronto, fuga ou evitação perante a mudança que lhe é exigida, referindo apenas comportamentos direcionados para a superação do desafio. Encontramos também aqui o desprendimento geográfico que é associado, pelos participantes e pela literatura (e.g., Alsop, 2008), a esta geração. Note-se, contudo, que, embora o participante não tenha feito referências a estratégias que permitam perceber a ativação do sistema medo e de vinculação, essa ativação foi percebida no decorrer da sua descrição, principalmente, na análise da sua linguagem não verbal («*acho que senti mais (o impacto da situação) quando o [nome] chegou, eu fiquei mesmo (deixa o peso cair sobre a mesa): “Se tu soubesses o que se passou”*», P2).

Finalmente, em situações de confronto perante o desconhecido encontra-se o recurso a comportamentos de *fight* que se refletem, em particular, no investimento em ações cujo sucesso é contradito pelas probabilidades. Os líderes, conforme socialmente esperado (e.g., Watson, 1994), encaram a situação e assumem responsabilidade, revelando autoestima e confiança, características associadas à geração Milénio: «(...) *ir contra um bocadinho aquilo que são as odds*<sup>20</sup>, *que é que toda a gente acha que não vai funcionar porque não existe*» (P10).

Resumindo, a ativação do sistema de defesa do *self* dos líderes estudados é gerida com recurso a múltiplas estratégias. Como hipótese explicativa poder-se-á considerar que possuem um sistema de ambiente interno e externo seguro, que lhes permite gerir os desafios com os quais se deparam, entrando em modo de exploração e atuando como *caregivers*. Um *self* seguro terá sido promovido pela presença de modelos internos dinâmicos de situações análogas às experienciadas, e de redes de apoio seguras, o que promove a ativação do sistema exploratório e permite a resolução do problema. Note-se, contudo, terem sido encontradas em algumas estratégias utilizadas (nomeadamente a impermeabilidade emocional como comportamento de *flight* em situações nas quais dependem dos clientes) evidências de um *self* evitante. Embora não tenha sido avaliada a eficácia das estratégias utilizadas, percebe-se existir a necessidade de maior exploração no que toca ao modo como é gerido o sistema de defesa do *self* de líderes Milénios. Deste modo, possibilitar-se-á o desenvolvimento de estratégias que considerem as suas características geracionais e promovam maior bem-estar e eficácia organizacional.

### 3. Conclusão

Este estudo explora os processos de liderança numa geração pouco mencionada no contexto organizacional, a geração Milénio, focando uma temática ausente na literatura: a ativação do sistema de defesa do *self* destes indivíduos. Considerando o enquadramento organizacional atual e, em particular, o contexto de *startups*, é importante perceber de que forma a instabilidade e necessidade de adaptação constante afetam os processos de liderança desenvolvidos, considerando características de uma geração cada vez mais presente no mercado de trabalho e que começa a assumir posições de liderança. A abordagem desta temática é importante uma vez que permite a desconstrução da ideia socialmente construída

---

<sup>20</sup> Que pode ser traduzido por “probabilidades”.

de que um líder é invencível e não reage aos desafios da mesma forma que os restantes indivíduos (Watson, 1994). Desta forma, a pressão sentida pelos sujeitos nestas posições será aliviada e possibilitará o desenvolvimento de estratégias que incluam a partilha e a abordagem direta destes desafios com as suas redes de apoio.

A percepção dos líderes acerca dos processos de liderança vivenciados e observados reflete a presença de variáveis que se associam a um *self* seguro e promotor da ativação do sistema exploratório. Considere-se a referência à autoestima, audácia, desprendimento e procura de impacto e significado. No entanto, percebe-se que não só o sistema de defesa do *self* é ativado, aquando a vivência de situações desafiantes, como algumas destas situações são conotadas, pelos líderes, negativamente, algo que não foi possível identificar em Ramos (2016). O contacto com *stakeholders*, a dependência dos clientes, a gestão de expectativas dos subordinados e dos sócios, as saídas da empresa, a ação rápida, mudança de rumo e o confronto com o desconhecido são situações com potencial de ativar o sistema de defesa do *self* dos líderes Milénios. A gestão dessa ativação reflete as estratégias defensivas de Heard e colaboradores (2012), *fight, flight, freeze*, bem como comportamentos de *caregiving* e *careseeking*, e a influência de características da geração Milénio. Nas situações mencionadas, os líderes atuam como *caregivers* e *careseekers*, procurando a resolução dos objetivos do seu sistema de vinculação, possibilitando assim a ativação do seu sistema exploratório e a orientação para a resolução do problema. Dada a tendência demonstrada pelos líderes em se revelarem disponíveis e atentos para com os subordinados, podemos equacionar a presença de um *self* seguro que promove a exploração (Hudson, 2013). Desta forma, a sua eficácia não é afetada e a sobrevivência da organização é garantida (Ronen & Mikulincer, 2012).

Este estudo permite ultrapassar a dificuldade encontrada por Ramos (2016) em identificar situações desafiantes a que os participantes atribuíssem uma conotação negativa. Embora tenham aqui revelado uma fragilidade a que outrora não se acedeu, percebeu-se uma tendência defensiva na abordagem deste tema em contexto de entrevista. Esta foi sentida no seu comportamento não verbal, tom de voz, e exposição circular de ideias, nomeadamente, quando solicitado aos participantes a referência a situações desafiantes a que atribuíssem uma conotação negativa e exemplos de emoções associadas a estas situações. Associa-se tal dificuldade ao facto de este tema não ser abordado comumente e de os líderes poderem possuir, internamente, conceções da sua posição enquanto figuras invencíveis e sem medos (Watson, 1994).

Esta investigação apresenta algumas limitações. Em primeiro lugar, tratando-se de um estudo de continuidade, deve considerar-se o efeito da mortalidade da amostra, não sendo possível aceder à totalidade dos participantes no estudo de Ramos (2016), o que teria tornado a amostra mais rica. Por outro lado, o facto de nos basearmos no conceito de geração deve ser interpretado com a devida precaução. Quando nos referimos a um contexto tão abrangente quanto este não pretendemos cair no erro de afirmar que todos os indivíduos nascidos neste intervalo temporal terão as mesmas características e, conseqüentemente, desenvolverão processos de liderança idênticos. Pelo contrário, pretende-se explorar de que modo as características a si associadas pela literatura e pelos próprios líderes, poderão influenciar estes processos. Procura-se compreender um processo e não generalizar os resultados obtidos. Contribui para tal a inserção na amostra de indivíduos que não pertencendo à geração Milénio, manifestam as características a si associadas, o que reafirma a não delimitação destas características a esta geração. A nível metodológico, a realização de mais do que uma entrevista piloto para o guião da entrevista poderia ter oferecido um maior *insight* relativo à sua eficácia e adequação. O facto de apenas três entrevistas terem sido validadas constitui também uma limitação, na medida em que teria sido importante obter feedback de mais participantes, no que é, aliás, um procedimento caro à investigação qualitativa. A pouca literatura encontrada relativa a esta temática representou igualmente um desafio para a sustentação de alguns dos resultados encontrados, levando a que se avançassem com algumas hipóteses que importa explorar em estudos futuros. Poderá também ser enriquecedor desenvolver esta investigação com um grupo de participantes mais heterogéneo a nível de género, assim como provenientes de organizações com dimensões distintas.

Dado o iminente enfoque na geração Milénio, que representa uma importante parcela do mercado de trabalho atual<sup>21</sup>, os resultados desta investigação poderão ser o ponto de partida para o planeamento de intervenções que consolidem as características desta geração no presente contexto organizacional. Isso permitirá beneficiar das vantagens trazidas pela sua presença nas redes sociais, o desprendimento a nível geográfico e outras características que tornam estes indivíduos mais valias para o mercado de trabalho. Esta geração poderá representar uma “lufada de ar fresco” nos processos de liderança até ao momento, evidenciando variáveis ainda pouco consideradas, como a flexibilização de

---

<sup>21</sup> cf. Prémio 40 Líderes Empresariais do Futuro, iniciativa desenvolvida pelo Fórum de Administradores e Gestores de Empresas e Grupo Imprensa. Visa identificar e distinguir publicamente os 40 líderes empresariais do futuro, em Portugal, com idades até aos 40 anos.



estratégias de trabalho, a valorização do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, a promoção de autonomia e o conforto com a diversidade. Por outro lado, é também necessário considerar as características que tornam estes indivíduos suscetíveis de perder o foco e interesse, decorrente da não gratificação e da tendência à superficialidade motivada pelas redes sociais. Quando não devidamente controlada e trabalhada, a audácia poderá manifestar-se em desresponsabilização e impulsividade, algo que, numa posição de liderança, poderá trazer consequências incontornáveis. É ainda importante explorar de que modo estes processos serão vividos em contextos organizacionais híbridos, em que líderes Milénios possuem subordinados de gerações anteriores e posteriores à sua. Num nível micro, importa ter em consideração a influência que a vivência de processos de liderança poderá ter nestes indivíduos. Numa geração que prima pelo imediatismo e pela valorização da experiência, parece não constituir uma prioridade para os líderes a reflexão relativa aos processos vivenciados, sendo que, de acordo com os participantes, quando um desafio é ultrapassado, o foco já se encontra no próximo.

Este estudo contribui para uma conceção mais humana dos indivíduos que desenvolvem processos de liderança, bem como para a compreensão de que estes processos ficarão, num futuro próximo, a cargo de Milénios. É como tal indispensável perceber de que modo podem ser valorizadas as características potenciadoras desta geração e desenvolver aquelas que poderão dificultar o seu bem-estar (e.g., tendência a ser pouco focados). Esta investigação poderá servir de ponto de partida para a definição de programas de desenvolvimento de estratégias de gestão do sistema de defesa do *self* em líderes desta geração. O recurso a planeamento de carreira (Dolan, 2012), *teambuilding*, *reverse mentoring* e *coaching* são exemplos de estratégias que se parecem adequar. Compreender e acompanhar estes indivíduos representa uma mais-valia para as organizações, contribuindo para o seu melhor funcionamento, bem como para a promoção da qualidade de vida e eficácia dos líderes Milénios.

### **Referências Bibliográficas**

- Alsop, R. (2008). *The Trophy Kids Grow Up: how the millennial generation is shaking up the workplace*. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Alvesson, M., Ashcraft, K. L., & Thomas, R. (2008). Identity matters: Reflections on the construction of identity scholarship in organization studies. *Organization*, 15(1), 5–28. doi: 10.1177/1350508407084426

- Andries, A. (2011). Positive and Negative Emotions within The Organizational Context. *Global Journal of Human Social Science*, 11(9), 27-39.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barkouli, A. (2015). *Organizational Leaders' Experience with Fear-Related Emotions: A Critical Incident Study*. (Tese de Doutoramento). Disponível em <http://aura.antioch.edu/etds/203>
- BCSD Portugal. (2017). *Millennials @ Work: expectativas sobre as empresas e lideranças em Portugal*. Portugal: WBCSD.
- Benfer, E., & Shanahan, C. (2013). Educating the invincibles: Strategies for teaching the millennial generation in law school. *Clinical Law Review*, 20(1), 1-39.
- Bennis, W. (2009). *On Becoming a Leader* (4.<sup>a</sup> Ed.). Philadelphia, PA: Basic Books.
- Berenson, S. K. (2008). Educating Millennial Law Students for Public Obligation. *Charlotte Law Review*, 1, 101-103.
- Bogdan, R. C., & Biklen, C. K. (1994). *Investigação qualitativa em educação: Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.
- Borkowski, N. (2005). *Organizational Behavior in Health Care*. Boston, MA: Jones and Bartlett Publishers.
- Braga, B. M. (2013). Geração y, como trabalhar com ela? *GVEXECUTIVO*, 12(1), 176.
- Brandão, C. V. (2010). *O Desempenho Individual de dirigentes de topo da Administração Pública Portuguesa: um contributo para o desenvolvimento de uma taxionomia comportamental e motivacional*. (Doutoramento em Psicologia), Universidade do Porto, Porto.
- Brandão, C. (2016). The good parent metaphor: Contributions to understand leadership processes. *Paper presented at the International scientific conference "Leadership and organization development"*, Kitten, Bulgaria. ISBN 978-954-07-4129-1.
- Brandão, C., Miguez, J., & McCluskey, U. (2016). The dynamics of fear in the workplace: The contribution of attachment theory to leadership training and behaviour. *Revista E-Psi*, 6(2), 4-25.
- Breakwell, G. M., Hammond, S., Fife-Schaw, C., & Smith, J. A. (2006). *Research methods in Psychology* (3.<sup>a</sup> ed.). London: Sage.
- 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.

- Castro, C. (2017). *Um estudo exploratório acerca das vivências da liderança: As representações e o sistema medo do líder organizacional*. (Mestrado em Psicologia), Universidade do Porto, Porto.
- Dienesch, R., & Liden, R. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618-634.
- Dolan, T. C. (2012). Are You Ready for the Next Step? *Foundation of the American College of Healthcare Executives*, 27(5), 6. ISSN: 0883-5381
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327-358.
- Gaiter, D. (2013). Facets of Leadership. *The Neurodiagnostic Journal*, 53(4), 323-327.
- Hampton, T. J. (2013). "Know Fear: How Leaders Respond and Relate to Their Fears". *Education Doctoral Dissertations in Organization Development*, 21.
- Hannah, S. T., Uhl-Bien, M., Avolio, B. J., & Cavarretta, F. L. (2009). A framework for examining leadership in extreme contexts. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 897–919. doi:10.1016/j.leaqua.2009.09.006
- Hay, A. (2013). 'I don't know what I am doing!' Surfacing struggles of managerial identity work. *Management Learning*, 45(5), 509-524. doi: 10.1177/1350507613483421
- Heard, D., Lake, B., & McCluskey, U. (2012). *Attachment therapy with adolescents and adults: Theory and practice post Bowlby* (Revised Edition). London: Karnac Books Ltd.
- Hill, L. A. (2008). Where will we find tomorrow's leaders? *Harvard Business Review*, 23, 123–129.
- Holt, S., Marques, J., & Way, D. (2012). Bracing for the Millennial Workforce: Looking for Ways to Inspire Generation Y. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 9(6), 81-93.
- Hudson, D. L. (2013). Attachment theory and leader-follower relationships. *The Psychologist-Manager Journal*, 16(3), 147-159. doi:10.1037/mgr0000003
- Kahn, W. A. (1993). Caring for the Caregivers: patterns of organizational caregiving. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 539-563.
- Kaplan, A. & Darvil, K. (2011). Think (and Practice) Like a Lawyer: Legal Research for the New Millennials. *Legal Comm'n & Rhetoric: JALWD*, 8, 153-154.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2002). *The leadership challenge*. San Francisco: JosseyBass Publishers.

- LeDoux, J. (2000). *O cérebro emocional: As misteriosas estruturas da vida emocional*. Portugal: Editora Pergaminho.
- Mannheim, K. (1970). The Problem of Generations. *Psychoanalytic Review*, 57(3), 378-404.
- Mateus, C. (2017, setembro 24). A geração inconformada que mudou o trabalho. *Expresso*, p.32.
- McCluskey, U. (2010). Understanding the self and understanding therapy: an attachment perspective. *Context*, 29-32.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. (2<sup>a</sup> ed.) London: Sage Publications.
- Mikulincer, M., & Florian, V. (1995). Appraisal and coping with real-life stressful situation: The contribution of attachment styles. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21, 408– 416.
- Monaco, M. & Martin, M. (2007). The Millennial Student: A New Generation of Learners, *Athletic Training Education*, 2(2), 42-46. doi:10.4085/1947-380X-2.2.42
- Moore, A. (2007). They've Never Taken A Swim and Thought about Jaws: Understanding the Millennial Generation. *College and University Journal*, 82, 41-53.
- Myers, K., & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the workplace: A communication perspective on Millennials' organizational relationships and performance. *Journal of Business & Psychology*, 25(2), 225-238. doi:10.1007/s10869-010-9172-7
- NVivo 11. QSR NVivo, versão 11.0; Copyright QSR International, Pty, Ltd.
- Osborn, R. N., Hunt, J. G., & Jauch, L. R. (2002). Toward a contextual theory of leadership. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 797–837. doi:10.1016/s1048 9843(02)00154-6
- Perrone, C. M., Engelman, S., Santos, A. S., Sobrosa, G. M. R. (2013). A Percepção das Organizações pela Geração Y. *Revista de Administração da UFMS. Brazilian Journal of Management*, 3, 546-560. doi:10.5902/198346596157
- 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
- Popper, M., Mayseless, O., & Castelnovo, O. (2000). Transformational leadership and attachment. *Leadership Quarterly*, 11(2), 267-289. doi:10.1016/S1048-9843(00)00038-2
- PORDATA. (2017) População ativa – Portugal, 2017 [Table]. Retrieved from <https://www.pordata.pt/Portugal/Popula%C3%A7%C3%A3o+ativa+total+e+por+grupo+et%C3%A1rio+-29>

- Raines, C. (2003). *Connecting Generations, The Sourcebook for a new Workplace*. Menlo Park: Crisp Publications.
- Ramos, E. (2016). *Criatividade e inovação em líderes de startups: um estudo exploratório*. (Mestrado em Psicologia), Universidade do Porto, Porto.
- Ronen, S. & Mikulincer, M. (2012). Predicting employee' satisfaction and burnout from managers' attachment and caregiving orientations. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 21*(6), 828-849.
- Sampieri, R. H., Collado, C. H., & Lucio, P. B. (2006). *Metodologia de pesquisa*. São Paulo: McGrawHill.
- Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior, 23*, 363-382. doi: 10.1002/job.147
- Sparrowe, R., & Liden, R. (1997). Process and structure in leader-member exchange. *Academy of Management Review, 22*(2), 522-552.
- Strauss, W. (2005). Talking About Their Generations. *School Administrator, 62*(8), 10-13.
- Thongsukmag, J. (2003). *Fear in the Workplace: The Relationships among Sex, Self-efficacy, and Coping Strategies*. (Tese de Doutorado). Disponível em [https://theses.lib.vt.edu/theses/available/etd-07302003144601/unrestricted/workplacefear\\_08\\_06\\_2003\\_pdf.pdf](https://theses.lib.vt.edu/theses/available/etd-07302003144601/unrestricted/workplacefear_08_06_2003_pdf.pdf).
- Twenge, J. M. (2014). *Generation Me: Why Today's Young Americans Are More Confident, Assertive, Entitled--and More Miserable Than Ever Before*. New York: Atria Paperback.
- Watson, J. (1994). *In Search of Management: Culture, Chaos & Control in Managerial Work*. London: Routledge.
- Wiesner, P. (2010). Here come the Millennials: Is that good or bad? *Colorado Business Magazine*, p.8.
- Wilson, J. L. (2008). The Millennials: Getting to Know Our Current Generation of Students. *Scholarship of Teaching & Learning, 5*(1).
- Woempner, C. (2007). Teaching the Next Generation. *Mid-Continent Research for Education and Learning, 1-5*.

## Apêndices

### Apêndice A- Dados Sociodemográficos e Habilitações Literárias dos Participantes

Participantes	Idade	Habilitações Literárias
1	28	Mestrado em Engenharia Eletrotécnica
2	26	Ensino Secundário
3	28	Mestrado em Ciências Farmacêuticas
4	42	Licenciatura em Engenharia Mecânica
5	40	Licenciatura em Ciências Farmacêuticas
6	38	Mestrado em Design
7	42	Mestrado em Engenharia Informática
8	22	Ensino Secundário
9	34	Mestrado em Economia
10	31	Mestrado em Engenharia Industrial e Gestão
11	26	Mestrado em Engenharia Informática
12	29	Mestrado em Engenharia Eletrotécnica e de Computadores

## Apêndice B- Guião da Entrevista

### Guião de Entrevista

#### Introdução

Bom dia!

Conforme referido no pedido de colaboração, o meu nome é Beatriz Gomes e no âmbito da dissertação do Mestrado Integrado em Psicologia das Organizações, Social e do Trabalho na Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto está a ser realizado um estudo que pretende explorar os desafios inerentes ao processo de liderança em indivíduos pertencentes à geração Milénio.

Gostaria de reiterar a nossa gratidão por poder contar com a sua colaboração nesta entrevista. Conforme referido, este estudo pretende estabelecer uma continuidade com a investigação de Elisabete Ramos, na qual participou. O que agora pretendemos consiste numa exploração mais profunda do processo de liderança relativamente aos desafios sentidos por líderes pertencentes à geração Milénio (indivíduos nascidos entre 1977 e 2000). Assim, e tendo em vista este aprofundamento, volto a salientar a importância da sua participação.

O tema em análise reveste-se de importância por vários motivos. Em primeiro lugar, embora a liderança seja bastante abordada e discutida na atualidade, poucas são as referências feitas aos desafios sentidos por quem se envolve nos processos que lhe estão subjacentes. Para além disto, é importante perceber de que forma estes desafios são sentidos numa geração cuja presença e influência no mercado de trabalho é cada vez mais significativa.

Os dados recolhidos nesta entrevista serão utilizados exclusivamente no âmbito deste estudo. Como tal, todos os aspetos relativos ao seu anonimato encontram-se assegurados. Os dados recolhidos ser-lhe-ão, posteriormente, devolvidos para que possa validar a informação recolhida, contribuindo assim para a qualidade deste estudo. Finalmente, 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. Caracterização Sociodemográfica:

1.1. Sexo: F \_\_\_ M \_\_\_ Outro \_\_\_

1.2. Data de Nascimento: \_\_\_

#### 1.3. Habilitações literárias:

Ensino básico \_\_\_

Ensino secundário \_\_\_

Bacharelato \_\_\_

Licenciatura \_\_\_

Mestrado \_\_\_

Doutoramento \_\_\_

Outro \_\_\_\_\_

1.4. Curso (para habilitações superiores ao 12º ano):

\_\_\_\_\_

### 2. Caracterização Profissional:

2.1. Há quantos anos trabalha nesta organização?

2.2. Que função ocupa atualmente?

2.2.1. Há quanto tempo exerce essa função?

2.3. Quantas pessoas coordena na sua função?

2.4. Existe alguém hierarquicamente superior a si na sua organização?



### **Parte I**

3. Pode falar-me um pouco sobre a história da sua empresa e do papel que nela desempenhou?
4. Pode descrever, de um modo geral, em que consiste o seu trabalho nesta organização?

### **Parte II**

5. Fale-me sobre as características que considera definirem um líder.
6. Foque-se agora na sua forma específica de exercer a liderança nesta organização.
  - 6.1. Como é que a descreve? Ou seja, como é que se define enquanto líder?

### **Parte III**

7. Peço-lhe que reflita 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, que pode ser resultante do grau de exigência subjacente, de aspetos que se revelem conflituosos para si, ou pela sua imprevisibilidade.

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.

Gostaria que começasse 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:

- 7.1. Contexto: o que aconteceu e quem esteve envolvido?
- 7.2. Fatores: quais as características que tornam a situação desafiante?
- 7.3. Comportamentos: de que modo agiu para gerir esse desafio?
- 7.4. Pensamentos: que pensamentos teve durante a gestão desse desafio?
- 7.5. Emoções: o que sentiu nesse momento ou situação?
- 7.6. Desenrolar da situação: qual foi o desfecho da situação?
- 7.7. Consequências: qual foi o impacto da situação?

8. Peço-lhe agora que descreva uma segunda situação desafiante que tenha decorrido no exercício do seu processo de liderança, para além da referida. Indique, por favor, se a considera positiva ou negativa.

8.1.Contexto: o que aconteceu e quem esteve envolvido?

8.2. Fatores: quais as características que tornam a situação desafiante?

8.3. Comportamentos: de que modo agiu para gerir esse desafio?

8.4. Pensamentos: que pensamentos teve durante a gestão desse desafio?

8.5. Emoções: o que sentiu nesse momento ou situação?

8.6. Desenrolar da situação: qual foi o desfecho da situação?

8.7.Consequências: qual foi o impacto da situação?

#### **Parte IV**

9. A literatura indica que a Geração Milénio é marcada por uma grande familiaridade com a diversidade e a rapidez da mudança e por possuir uma elevada autoestima e confiança. Aponta ainda que os indivíduos pertencentes a esta geração valorizam a gratificação imediata e encaram o mundo do trabalho de uma forma completamente diferente das gerações anteriores, não procurando um trabalho para a vida toda, mas algo que os faça desenvolver as suas capacidades ao máximo e permita um sentimento de realização.

9.1. Peço-lhe que fale das características que considera definirem as pessoas que pertencem à sua geração.

9.2.De que forma é que se identifica com essas características?

9.3. Em que medida essas características se refletem no seu processo de liderança?

#### **Conclusão**

Chegamos ao fim desta entrevista. Gostaria de acrescentar algum comentário ou colocar alguma questão?

Tal como previamente mencionei, os dados aqui 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- **Pedido de Reflexão sobre Incidentes Críticos**

### **Pedido de Reflexão**

Car@ Participante,

No seguimento do último pedido de colaboração, gostaria de agendar consigo uma entrevista no próximo dia (dia) de (mês), pelas (hora) horas. Caso seja necessária alguma alteração podemos reagendar, basta apenas que mo indique.

Como forma de preparação para a entrevista, gostaria de lhe solicitar que refletisse sobre o seguinte:

A liderança é um tema imensamente abordado e discutido na atualidade, no entanto, poucas são as referências feitas aos desafios sentidos por quem se envolve nos processos que lhe estão subjacentes. Como tal, considera-se pertinente perceber de que forma estes desafios são sentidos numa geração cuja presença e influência no mercado de trabalho é cada vez mais significativa, a geração Milénio. Esta geração é marcada por uma grande familiaridade com a diversidade e rápida mudança e por possuir uma elevada autoestima e confiança (Wiley & Sons, 2008; Keeling, 2003).

Gostaria, então, de lhe pedir que refletisse sobre momentos/situações no seu quotidiano laboral, enquanto líder nesta organização, que tenham representado um desafio para si, tendo estes uma conotação positiva ou negativa. Solicito-lhe que procure ter em consideração os seguintes aspetos:

- 1.1.Contexto: o que aconteceu e quem esteve envolvido?
- 1.2. Fatores: quais as características que tornam a situação desafiante?
- 1.3. Comportamentos: de que modo agiu para gerir esse desafio?
- 1.4. Pensamentos: que pensamentos teve durante a gestão desse desafio?
- 1.5. Emoções: o que sentiu nesse momento?
- 1.6. Desenrolar da situação: qual foi o desfecho da situação?
- 1.7.Consequências: qual foi o impacto da situação?

Se tiver alguma dúvida ou questão, não hesite em contactar.

Agradeço, mais uma vez, a sua colaboração e disponibilidade!

Com os melhores cumprimentos,

Beatriz Gomes

## Apêndice D- Folha de Apoio

### Folha de Apoio para o Participante

Nesta folha poderá encontrar as questões que deve ter em consideração na sua reflexão relativa a 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, que pode ser resultante do grau de exigência subjacente, de aspetos que se revelem conflituosos para si, ou pela sua imprevisibilidade.

Peço-lhe que procure descrever as situações da forma mais detalhada possível, considerando os seguintes aspetos:

- O que aconteceu e quem esteve envolvido?
- Quais as características que tornam a situação desafiante?
- De que modo agiu para gerir esse desafio?
- Que pensamentos teve durante a gestão desse desafio?
- O que sentiu nesse momento ou situação?
- Qual foi o desfecho da situação?
- Qual foi o impacto da situação?

Se tiver alguma questão, não hesite em colocar.

Obrigada.

## Apêndice E- Sistema de Categorias e Definições Operacionais

Identificação enquanto Líder	Referências à percepção que o sujeito possui dos processos de liderança vividos por si e/ou observados em terceiros e a forma como se define enquanto líder.	
Definição Enquanto Líder	Referências à forma como os participantes se definem a si mesmos enquanto líderes.	
	Assumir Responsabilidade	Referências à capacidade de, enquanto líder, assumir responsabilidade pelos seus atos/da equipa.
	Considerar e Motivar a Equipa	Referências à consideração e motivação da equipa enquanto líder.
	Figura Parental	Referências às semelhanças do seu papel, enquanto líder, ao de uma figura parental.
	Liderança Democrática vs. Autocrática	Referências à dinamização de um estilo de liderança democrático ou autocrático.
	Priorizar a Empresa	Referências à tendência, enquanto líder, em priorizar a empresa na tomada de decisões.
	Ser Persistente	Referências à necessidade de ser persistente, enquanto líder.
	Ser Visionário	Referências à necessidade de, enquanto líder, ter uma visão e partilhá-la.
	Tomar Iniciativa e Impulsionar a Mudança	Referências à tendência de, enquanto líder, tomar iniciativa e impulsionar a mudança.
Influência de Características da Geração Milénio nos Processos de Liderança	Referências à influência das características atribuídas à Geração Milénio nos processos de Liderança, mencionadas pelos participantes e extrapoladas dos seus discursos.	
	Autoestima	Referências ao desenvolvimento e expressão de elevada autoestima em líderes Milénios.
		Atribuição de Autonomia
		Audácia
		Espírito de Sacrifício
		Impacto
		Valorização das Relações Interpessoais
	Globalização	Referências que reflitam o conforto sentido com a diversidade e globalização pelos líderes Milénios na vivência dos respetivos processos de liderança.
		Conforto com a Diversidade e Mudança Rápida
		Desprendimento Geográfico

		Desprendimento Material e Financeiro
		Valorização da Experiência
	Tecnologia e Redes Sociais	Referência ao modo como a presença tecnológica e de redes sociais influencia os processos de liderança de líderes Milénios.
		Estratégias de Trabalho
		Gratificação Imediata
		Superficialidade
Perceções Gerais de Liderança	Referência à percepção que o sujeito possui dos processos de liderança no geral.	
	Assumir Responsabilidade e Ser Empreendedor	Referências a um líder como alguém que assume responsabilidade e é empreendedor.
	Liderança Conquistada	Referências ao conceito de liderança como algo conquistado e não imposto ou por direito.
	Ser Disponível e Compreensivo	Referências à compreensão e disponibilidade como características de um líder.
	Ser Motivador e Influenciador	Referências a um líder como alguém capaz de motivar e influenciar os outros.
	Ser Resiliente	Referências à necessidade de resiliência por parte de um líder.
	Ser Visionário	Referências à necessidade de um líder ter e partilhar uma visão.
Situações Ativadoras do Sistema de Defesa do <i>Self</i>	Referências a situações ativadoras do sistema de defesa do <i>self</i> dos participantes.	
	Ambiente Interno vs Ambiente Externo	Ativação do sistema de defesa do <i>self</i> dos líderes derivado de um confronto entre o meio interno e externo da organização.
	Contacto com <i>Stakeholders</i>	Ativação do sistema de defesa do <i>self</i> dos líderes em situações que envolvem o contacto com <i>stakeholders</i> da organização.
	Dependência dos Clientes	Ativação do sistema de defesa do <i>self</i> dos indivíduos em situações em que se encontram dependentes dos clientes para o sucesso da organização.
Imprevisibilidade	Situações capazes de ativar o sistema de defesa do <i>self</i> dos líderes que se caracterizam pela imprevisibilidade inerente a uma <i>startup</i> .	
	Ação rápida	Ativação do sistema de defesa do <i>self</i> dos líderes em situações em que é necessário agir rapidamente.
	Confronto perante o desconhecido	Ativação do sistema de defesa do <i>self</i> dos participantes em situações em que há um confronto com situações novas, desconhecidas e imprevistas.

	Mudança de rumo	Ativação do sistema de defesa do <i>self</i> em situações imprevistas que envolvem uma mudança de rumo.	
Gestão de Equipa	Situações ativadoras do sistema de defesa do <i>self</i> dos líderes resultantes de processos de gestão da equipa.		
	Saída de Elementos	Ativação do sistema de defesa do <i>self</i> dos indivíduos em situações em que ocorre a saída de elementos da organização.	
	Gestão de Expectativas-Sócios	Situações ativadoras do sistema de defesa do <i>self</i> dos líderes que resultam de interações nas quais o líder procura gerir as expectativas dos sócios-colegas.	
	Gestão de Expectativas-Subordinados	Situações ativadoras do sistema de defesa do <i>self</i> dos líderes que resultam da gestão de expectativas dos subordinados.	
Estratégias Utilizadas na Gestão da Ativação do Sistema de Defesa do <i>Self</i>	Referências às estratégias utilizadas pelos participantes na gestão da ativação do seu sistema de defesa do <i>self</i> .		
	Respostas Emocionais	Referência a emoções manifestadas pelos participantes na sequência da ativação do seu sistema de defesa do <i>self</i> .	
		Emoções Negativas	Emoções resultantes da ativação do sistema de defesa do <i>self</i> dos líderes consideradas negativas, pouco favoráveis ao seu bem-estar.
			Desilusão
			Desmotivação
			Desorientação
			Frieza
			Frustração
			Ingratidão
			Insegurança
Raiva			
Solidão			
Tristeza			
Emoções Positivas	Emoções resultantes da ativação do sistema de defesa do <i>self</i> dos líderes consideradas positivas, favoráveis ao seu bem-estar.		

		Crescimento
		Motivação
		Realização
Respostas Comportamentais e Cognitivas		Referências a comportamentos adotados e pensamentos tidos em resposta à ativação do sistema de defesa do <i>self</i> dos líderes.
	<i>Caregiving</i>	Referências a comportamentos de prestação de apoio, por parte do líder, a terceiros, nomeadamente sócios e subordinados.
	<i>Careseeking</i>	Referências a comportamentos de procura de apoio, por parte do líder, direcionada a terceiros, nomeadamente, sócios, subordinados e <i>stakeholders</i> .
	<i>Fight</i>	Referências a comportamentos de confrontação/intervenção defensiva tidos pelos líderes como resposta à ativação do sistema de defesa do <i>self</i> .
	<i>Flight</i>	Referências a comportamentos de evitação/fuga tidos pelos líderes como resposta à ativação do sistema de defesa do <i>self</i> .
	<i>Freeze</i>	Referências a comportamentos de congelamento/passividade tidos pelos líderes como resposta à ativação do sistema de defesa do <i>self</i> .
	Sistema Exploratório	Referências a comportamentos de orientação para a resolução do problema tidos pelos líderes como resposta à ativação do seu sistema de defesa do <i>self</i> .



## Apêndice F- Características dos Processos de Liderança

	Característica	UR	N	Excerto
Definição Enquanto Líder	Assumir Responsabilidade	20	8	“E outra ação que também tenho que tomar no dia-a-dia quando há essa necessidade é eu assumir responsabilidades que são de outros departamentos da empresa.” (P3)
	Considerar e Motivar a Equipa	23	8	“O mais importante foi mostrar que acreditava mais neles e que aquilo era possível” (P1)
	Figura Parental	4	3	“uma pessoa vai-se sentindo responsável como se fosse uma família, é um bocado o pai da família, vai-se sentido responsável por essas pessoas.” (P8)
	Liderança Democrática vs. Autocrática	11	6	“(…) eu penso que, se calhar foi esse o grande erro, tentou-se fazer de uma forma democrática, colegial, de ouvir. E depois percebe-se que... há momentos para uma ditadura pura e dura, e este foi um momento em que se teve de fazer isso, um momento murro na mesa.” (P9)
	Priorizar a Empresa	7	4	“Nunca houve nenhum momento em que tivéssemos pensado em nós próprios, é sempre em prol da empresa...” (P2)
	Ser Persistente	3	3	“A persistência, sem dúvida, é aquela que será a característica mais vincada, mas penso que também é uma característica partilhada por quem quer que queira abrir uma empresa ou criar um projeto novo” (P9)
	Ser Visionário	5	4	“(…) não é dizer às pessoas “olha é assim”, porque muitas vezes eu não estou correto, mas no fundo é mostrar às pessoas onde queremos ir e envolvê-las e deixar elas participar no como é que podemos ir para ali.” (P1)
	Tomar Iniciativa e Impulsionar a Mudança	4	2	“(…) quando sentimos que as coisas estão a estagnar tem que se trazer sempre algo novo e causar uma mexida, tirar o tapete dos pés de todos para voltarmos a desafiar-nos a nós próprios.” (P1)
Influência das Características da Geração	(Autoestima) Atribuição de Autonomia	9	5	“Eu sou o responsável por dar apoio e tentar perceber se a pessoa está preparada e se sente confortável, se não estiver eu estou lá para

Milénio nos				acudir. Mas no fundo é o incentivar a que os outros agarrem mais responsabilidade.” (P1)
Processos de				
Liderança	(Autoestima) Audácia	22	9	“Do tipo, ok, isto é arriscado, não interessa. Pronto, e consequências? Depois vê-se. Ou por outra, as consequências são menores pelo não cumprimento do que aquelas que podem ser pela não execução ou pela não tentativa de execução. É um bocado mais o arrependimento de não ter feito do que o de ter feito e corrido mal.” (P12)
	(Autoestima) Espírito de Sacrifício	6	5	“Não tínhamos dinheiro quase nenhum, mas estávamos aí, ele a dar explicações e a fazer teses de mestrado para fazer dinheiro e eu a fazer mil e uma coisas também.” (P2)
	(Autoestima) Impacto	8	5	“(…) querem sempre fazer algo que seja <i>meaningfull</i> , uns mais para o lado do social <i>impact</i> outros mais para o lado de “Ok, isto é desafiante para mim”.” (P2)
	(Autoestima) Valorização de Relações Interpessoais	6	5	“(…) mas estou cada vez mais a conseguir saber gerir isso e gerir a parte de estar com a namorada, estar com os amigos, porque sinto que isso é que vai ser o futuro e não tanto a empresa porque sem essas relações pessoais a empresa não vai interessar para nada.” (P8)
	(Globalização) Conforto com a Diversidade e Mudança	7	5	“Eu não procuro a previsibilidade das coisas porque acredito que a nossa capacidade de adaptação à mudança é a chave para o sucesso.” (P3)
	(Globalização) Desprendimento Geográfico	10	8	“(…) nem sequer sou casado com uma portuguesa, a maior parte do tempo vivi fora do país e todos os dias tenho contacto com o mundo todo.” (P9)
	(Globalização) Valorização da Experiência	7	5	“(…) hoje há uma cultura de valorização mais de experiência são <i>trends</i> de tudo aquilo que nos influencia e nos rodeia que muda.” (P10)
	(Tecnologia e Redes Sociais) Gratificação Imediata	12	5	“(…) crio estratégias de satisfação a minha gratificação imediata sem colocar em risco os meus objetivos a médio e longo prazo.” (P3)

	(Tecnologia e Redes Sociais) Estratégias de Trabalho	12	10	“É a tal coisa, tenho que criar a empresa, como é que isso se faz? Vou à net e pesquiso.” (P12)
	(Tecnologia e Redes Sociais) Superficialidade	6	3	“E depois há aqueles que querem tanto ser aceites socialmente (...) que se tornam uns enormes podres.” (P2)
Perceções Gerais de Liderança	Assumir Responsabilidade e Ser Empreendedor	6	4	“(em relação a um líder) Um empreendedor no sentido de conseguir olhar para uma situação e ver de que forma é que a pode tornar realizável para o negócio e para o cliente.” (P5)
	Liderança Conquistada	2	2	“Eu acho que a liderança é, antes de mais, uma capacidade que não se tem por decreto nem por imposição, conquista-se.” (P3)
	Ser Disponível e Compreensivo	4	3	“Alguém que é muito acessível e que esteja disponível, acho que isso é importante.” (P1)
	Ser Motivador e Influenciador	8	6	“(…) ele (o líder) tem que definir o objetivo de um conjunto de pessoas de uma empresa e depois motivar essas pessoas, apresentar-lhes um projeto comum e alinhá-las, manter o seu interesse e garantir que elas irão ao encontro desse objetivo.” (P7)
	Ser Resiliente	4	3	“Muitas vezes as coisas não vão ser da maneira que ele quer, vão ser da maneira que a realidade permite, e um líder vai ter que ser muito resiliente, muito persistente e realmente também forte para aguentar, isso acaba por ser duro, fisicamente, até, psicologicamente.” (P7)
	Ser Visionário	9	6	“Um líder primeiro tem que ser (...) uma pessoa que trace um rumo e que partilhe uma visão de forma a que as outras pessoas olhem para essa visão, para esse rumo, para esse caminho e estejam de acordo e decidam seguir.” (P6)

Legenda: UR – Unidades de Registo; N – Número de Participantes.

## Apêndice G- Situações Ativadoras do Sistema de *Self* dos Líderes

	Situação	Excerto Ilustrativo
Ambiente Interno vs Externo	Contacto com <i>Stakeholders</i>	“No final do dia ele ( <i>stakeholder</i> ) veio outra vez e éramos para finalizar o contrato, mas ele lembrou-se e veio com condições diferentes do que tínhamos acordado e lembrou-se, assim, nesse dia, ele até veio com um papelzito escrito a lápis, (a dizer) que era 51% da empresa. Mudou completamente a ideia dele.” (P8)
	Dependência dos Clientes	“Nós no início tivemos um cliente com quem trabalhamos muito e que na altura protelou imenso os seus pagamentos e aí sim, chegas a uma situação de impasse e de falta de liquidez que não é de todo interessante.” (P4)
Gestão de Equipa	Gestão de Expectativas- Sócios	“A situação mais negativa, nós tivemos um desentendimento com um dos sócios. Se calhar terá sido a situação mais negativa nos últimos tempos.” (P9)
	Gestão de Expectativas- Subordinados	“Houve uma situação em que eu precisava de atribuir uma determinada, não é tarefa de execução, mas tarefa quase de gestão ou sub gestão de uma determinada equipa. E eu escolhi uma pessoa, (...) O resto da equipa não concordou com a pessoa que foi escolhida.” (P6)
	Saída de Elementos	“Como eu disse, havia uma pessoa que começou comigo o projeto, era um dos sócios fundadores. Só que a certa altura, por ele ser um bocadinho mais conservador e não gostar tanto de arriscar, ou não ter na altura a situação financeira para arriscar, veio uma vez ter comigo e disse “eu vou sair do projeto”, e para mim foi das coisas mais duras.” (P7)
Imprevisibilidade	Ação rápida	“Nós tínhamos acabado de voltar da Polónia e a Organização 1 na altura ia investir em nós numa avaliação de 400 mil (euros). Só que no momento em que nós aterramos em Nova Iorque já estávamos avaliados em 4 milhões. (...) Chego ao Programa, na segunda semana o [nome 1] chama-me e diz-me “Eu olho para os teus <i>financials</i> e tu és completamente não “investível” agora. (...) se isto até quinta-feira

---

	não estiver resolvido diz ao [nome 2] para ficar em Portugal e vais ter com ele”.” (P2)
Confronto perante o desconhecido	“De um momento para o outro surge-nos um desafio de um cliente que queria fazer um avião. Algo que nós nunca tínhamos feito, óbvio.” (P4)
Mudança de rumo	“a situação que eu acho que provocou uma alteração muito positiva, mas que foi desafiante foi a venda da marca que tínhamos construído e que, ao fim ao cabo, tinha sido à volta disto que tudo tinha girado nos anos anteriores” (P5)

---

## Apêndice H- Estratégias Utilizadas pelos Participantes

Legenda: IC – Incidente Crítico; Vermelho: *Fight*; Laranja: *Flight*; Amarelo: *Freeze*; Verde: *Caregiving*; Azul: *Careseeking*; Cinzento: Ativação do Sistema Exploratório.

Participante	IC	Estratégia	Excerto
1	1	<i>Caregiving</i>	“Por outro lado, foi dar uma escapatória, no sentido de mostrar que há alguém que dá o corpo às balas, ao cliente e manter toda a gente focada no resto, ou seja, impedir a pressão de fora para dentro.”
	2	<i>Fight</i>	“Portanto no primeiro reagi mal, sou-te sincero. Não de ficar chateado, mas fiquei triste, aquela questão da ingratidão, mas depois fui percebendo ao longo da vida que é uma coisa normal.”
		<i>Caregiving</i>	“Foi ser transparente, dizer que se passou isto e isto, (...) “nada acaba, não têm de se preocupar com isso”, ficamos muito tristes, mas o nosso caminho continua. Portanto fazes ali o luto e pumba, continua.”
2	3	Ativação do Sistema Exploratório	“Mas foi rápido, estava de carro, fui ter com o meu sócio “Olha, vamos a Nova Iorque, ok? Ótimo” já tínhamos mais ou menos, temos sempre as malas feitas foi fazer as malas ir e depois tentar arranjar com a equipa a melhor maneira de mantermos a comunicação.”
	4	<i>Fight</i>	“De que modo é que agi, foi pegar no telemóvel e começar a trabalhar, ligar a pessoas, insultar pessoas e pôr as coisas a mexer. Literalmente estar a berrar a pessoas que ainda hoje tenho de lhes falar “sim, está tudo bem?” porque são dos maiorais em toda a Organização 2 mas, de toda a forma, era a sobrevivência da nossa empresa que estava afetada e foi complicado.”
3	5	<i>Careseeking</i>	“Na prática fiz telefonemas e pedi-lhes o feedback. Disse-lhes mesmo “o que é que achas sobre isto? Como é que te sentes?”. Tive bons telefonemas, telefonemas em que me abanaram nessa fase inicial, mas eu sabia que o momento mais difícil era o início, depois das pessoas exprimirem as suas preocupações e as reservas que tinham, (...) eu sei que a médio prazo tenho o problema resolvido.”
	6	<i>Caregiving</i>	“De mim para a equipa foi dar, dentro daquilo que nos é possível, a informação para que eles possam responder aos clientes e amenizar um problema que é o descontentamento deles. E tranquilizá-los de que tudo faríamos para resolver isso rapidamente.”



		<i>Fight</i>	“Eu próprio, apesar de não ser a minha responsabilidade formal de fazer isso, eu já o fiz porque sinto que eu sou mais eficaz, mais eficiente e mais rápido a fazer isto do que os colegas que eu tenho à minha volta, e acabo por conquistar o respeito deles porque em vez de empurrar e pedir para eles irem fazendo, mostro-lhes como é que se faz e tento ter uma atitude mais pedagógica, digamos assim.”
4	7	<i>Fight</i>	“foi esclarecer as coisas, chamar aqui o cliente, vamos pô-lo no lugar, dizer “vá, tenha calma, que fizemos isto, e isto”, esclarecer corretamente e comunicar com ele e explicar que aquilo que está a ser feito fazia sentido e tinha de ser feito, não havia outro remédio.”
		<i>Caregiving</i>	“Tentar manter o pensamento positivo, conversar com o meu sócio e com a minha equipa (...) manter essa motivação, escutar também, lembro-me na altura era um bocadinho ouvir os lamentos do meu sócio que era a pessoa que lidava mais diretamente com o cliente (...) Mas ouvia-o, procurava arranjar as soluções, falar com ele para encontrarmos a solução.”
	8	<i>Caregiving</i>	“Sim, é uma questão de resolver as coisas, de falar, de dizer o que é que se passa. Nós ainda hoje, trimestralmente fazemos uma reunião com a equipa em que mostramos todas as contas. (...) E por isso temos que ser claros com eles (...) para que eles percebam e isso também é bom para que eles se envolvam”
		<i>Fight</i>	[em relação ao cliente] “tivemos que manter uma pressão para que as coisas se cumprissem e rapidamente tivemos de aprender uma forma de aprender a contornar”
5	9	<i>Careseeking</i>	“procurei uma consultora, não quis achar que sabia fazer as coisas todas sozinha, procurei ajuda, falei com as pessoas, falei com muita gente, procurei os parceiros certos e demorei quinze dias a vender a minha marca”
		<i>Fight</i>	“Com as sócias que não queriam e tinham de sair consegui ter o comportamento certo que foi o de ser sempre coerente, de nunca vacilar, não ser hesitante e de exercer a liderança (...)”
		<i>Careseeking</i>	“Depois da venda, (...), quando eu sabia que tudo se ia resolver, pronto, fiz umas férias e voltei ao meu estado normal.”
	10	<i>Fight</i>	“Depois passei por um período de negação em que esta pessoa não participa, não comunica, não sabemos o que é que aconteceu (...). Assumi que havia um período em que eu ia ter de a aguentar dentro da estrutura, mas, a primeira coisa, foi decidir que aquela amizade tinha acabado, depois decidi que não me ia deixar pressionar, e depois decidi que ela haveria de sair com as perdas que eu achava justas.”

6	11	<i>Caregiving</i>	“Falar com eles, um a um, explicar porque é que era aquela pessoa, explicar porque é que não foi outra pessoa, essa foi uma das primeiras fases. Depois apelei um bocadinho ao bom senso no sentido de não dificultarem o trabalho da pessoa porque não ganhávamos nada com isso, no geral.”
	12	<i>Caregiving</i>	“houve um trabalho muito grande de <i>teambuilding</i> , por exemplo, no início eu comecei a marcar jogos de futebol (...), a tentar marcar eventos de forma a que as pessoas convivessem fora do escritório também (...) e em conjunto com essas pessoas acabamos por criar outro tipo de relações e reforçar laços.”
7	13	<i>Freeze</i>	“foi como se tivesse recebido um soco no estômago, a pessoa fica meio atordoada e depois tenta aguentar, e depois fica ali um bocado em dor, meia aflição e depois pensa “Ok, esta pessoa é muito importante, mas eu serei capaz, imaginei, de dar a volta a isto, eventualmente.””
		<i>Careseeking</i>	“Fui às minhas bases de confiança, amigos, família, falei com eles da situação, com pessoas experientes, com outros empreendedores, outros CEO’s e eles contaram-me de episódios que já tinham tido iguais, situações que tinham passado, como é que tinham ultrapassado (...). Foi isso que eu fiz, tentei, com o que aprendi dos outros, sobreviver a situação.”
8	14	<i>Fight</i>	“continuamos a investir apesar dos pensamentos de frustração, de não conseguir, de achar que aquilo podia não dar nada, nós dissemos, quem não arrisca não petisca, apesar desses sentimentos de dificuldade, de incógnita, nós continuamos a apostar e agora está finalmente a compensar.”
	15	<i>Fight</i>	“Eu ainda lhe disse que fiquei com uma péssima ideia dos empresários portugueses, que fiquei completamente desiludido com isso...”
		<i>Flight</i>	“Depois nesse dia fomos jantar e foi uma noite engraçada, chegamos a casa para aí às 6 da manhã ou 7. É daquelas coisas que têm que acontecer para libertar toda a tensão que ficou acumulada...”
		<i>Careseeking</i>	“no final do dia ter um mentor é a pessoa que vais poder falar sobre esses assuntos, que te vai poder ajudar, (...) é alguém muito importante para uma organização e para um líder.”
	16	<i>Flight</i>	“Ainda estamos a agir mas foi um bocadinho tentar planear todo o processo, consigo ter a produção já salvaguardada para vários meses.”
		<i>Careseeking</i>	“Falar com o Business Manager, ele também nos dá uma ajuda em todo este processo.”



9	17	<i>Flight</i>	“Portanto tu aprendes quase por necessidade a desligar. Eu acho que em alguns casos tu és capaz de ouvir insultos, mas entra a cem e sai a mil, com uma facilidade que as pessoas se calhar acham muito extraordinária”
	18	<i>Flight</i>	“A gente andou em ziguezagues atrás de “achos” e muito pouco atrás de coisas muito mais palpáveis.”
		<i>Fight</i>	“Mandei-o à m*. Foi basicamente isso.”
10	19	<i>Freeze</i>	“Obviamente há uma surpresa logo, ficamos um bocadinho desiludidos e frustrados momentaneamente.”
		Ativação do Sistema Exploratório	“a ação não foi emocional, ou seja, não estive preocupado em perceber o porquê e onde e quando, e então a ação foi focada num conjunto de ações racionais para que não tivesse impacto na operação.”
		<i>Flight</i>	“E a nossa ação para gerir esse desafio é acionar um plano de contundência (...) é basicamente conseguir passar as funções dessa pessoa para outra, ir ao mercado de trabalho substituir”
	20	<i>Fight</i>	“Foi o <i>commitment</i> máximo, foi realmente muita entrega a que isso acontecesse, à promoção, ao contacto, ao ir contra um bocadinho aquilo que são as <i>odds</i> , que é que toda a gente acha que não vai funcionar porque não existe, então muita determinação e muito compromisso.”
11	21	<i>Freeze</i>	“O que eu pensava era muito à base de, sinceramente um bocado perdido na decisão e tentar antecipar o futuro de uma forma que se mostrava muito difícil de antecipar porque, quer dizer, somos quatro miúdos a sair da faculdade e não sabemos o que é isto do mundo dos negócios e ter que tomar uma decisão assim”
		<i>Caregiving</i>	“a minha posição também teve que ter em conta esses fatores externos dos meus colegas. E, portanto, foi ali um prol da equipa que eu tive de pensar e depois a decisão também teve isso em conta.”
	22	<i>Fight</i>	“foi ter uma conversa séria, nós ouvimos muito no início da criação destas empresas que é necessário ter os pés bem assentes na terra, e definir uma série de coisas que é necessário serem definidas, serem postas em escrito e assinadas”
		<i>Flight</i>	“Mas a minha solução aí foi, ok esta é a tua posição, tudo bem, não vai ser só comigo que vais ter esta conversa, vou pôr aqui as outras pessoas mais seniores que são nossos investidores e vamos então conversar porque aí já não há esse filtro.”

---

<b>12</b>	23	<i>Flight</i>	“expondo, contra-argumentando, ouvindo, entendendo e chegando a um compromisso.” 
	24	<i>Flight</i>	“Sei lá, fui andando, um dia de cada vez, e fomos resolvendo estes pequenos problemas de que estamos aqui a falar, foram sido resolvidos um a um, à medida que iam aparecendo” 

---