



UNIVERSIDADE  
CATÓLICA  
PORTUGUESA

UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

O PAPEL DA CRENÇA NA LIDERANÇA

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa  
para obtenção do grau de Mestre em Ciências da Comunicação,  
especialização em Comunicação e Liderança

Por

Cláudia da Conceição Godinho

Faculdade de Ciências Humanas

Setembro de 2011



UNIVERSIDADE  
CATÓLICA  
PORTUGUESA

UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

O PAPEL DA CRENÇA NA LIDERANÇA

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa  
para obtenção do grau de Mestre em Ciências da Comunicação,  
especialização em Comunicação e Liderança

Por

Cláudia da Conceição Godinho

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação de Fernando Ilharco

Setembro de 2011



## **Agradecimentos**

Ao João, por todo o amor que trouxe à minha vida. Pela confiança que sempre revelou em mim. Pela compreensão e carinho que me entregou durante este ano. Pela capacidade de me fazer acreditar e concretizar este projecto. Pelos fins-de-semana e férias que não teve.

À minha irmã Catarina, a quem agradeço algumas horas de riso e outras quantas de desabafo, que me tanto me reconfortaram ao longo deste ano de trabalho.

Ao Gonçalo que sempre acreditou que eu conseguisse, que me possibilitou os meios para que eu chegasse lá, nunca deixando de me encorajar com as suas palavras de força.

Aos meus pais, que sempre estiveram comigo e me apoiaram nas minhas decisões.

Ao todos os amigos que, mais ou menos longe, sempre estiveram presentes e prontos a darem-me apoio, mesmo nos momentos mais difíceis.

Ao Professor Doutor Fernando Ilharco pela sua competência, profissionalismo, paciência e apoio que me transmitiu ao longo deste ano. Sem ele esta dissertação não seria possível.



## **Resumo**

A investigação que se segue pretende averiguar o papel que a crença exerce nos processos de liderança. Trata-se de uma abordagem interpretativista que analisa o impacto da crença na personalidade do líder e que, por sua vez, se reflecte na relação deste com o grupo.

Com base na revisão da literatura serão apresentados conceitos como o de crença, líder, expectativa, auto-confiança, certeza, motivação ou verificação do *self*.

Esta investigação apela a um corpus teórico diversificado e relevante para a compreensão dos factores psicológicos que estão relacionados com as dinâmicas de liderança, especificamente da relação entre a crença e o desempenho dos líderes.

O estabelecimento das relações entre os diversos blocos teóricos foi feito na perspectiva do impacto que a crença exerce no trabalho dos líderes. Utilizámos para a investigação a teoria da constituição da personalidade do líder, da formação das auto-crenças de eficácia, bem como, da verificação do *self*. Fizemos, ainda, a revisão da investigação em curso sobre o fenómeno da liderança, no que respeita o relacionamento entre a crença e a liderança.

A análise que fizemos sobre o papel da crença na liderança assenta também em seis entrevistas: três realizadas a líderes, nas áreas desportiva, cultural e empresarial e as outras três a especialistas que trabalham nestas matérias, dois professores universitários e uma médica psiquiatra.

Na discussão que apresentamos no Capítulo 5, que ocupa uma parte importante da dissertação, propomos entendimentos e conceitos que nos pareceram pertinentes para a compreensão do nosso objecto de investigação.

A investigação apresentada revelou existir uma relação positiva entre a crença e o desempenho do líder. Os líderes reconhecem como essencial a existência da crença, nomeadamente as auto-crenças que se debruçam sobre a eficácia do indivíduo, para conseguirem performances de liderança mais eficazes.

**Palavras-chave:** crença, auto-crença, *self*, confiança, certeza, motivação

## **Abstract**

This research seeks to investigate the role that belief plays in leadership processes. It is an interpretive approach which analyzes the impact of belief in the personality of the leader and how it reflects in the relationship with the group.

Based on the literature review, the concepts of belief, leader, expectation, self-confidence, confidence, motivation or self verification will be presented.

This research is based on diverse and relevant theories that helped us to understand some of the psychological factors that are related to the dynamics of leadership, specifically the relationship between belief and performance of leaders.

The relations between the different theories were made in the perspective of the impact that belief has in the work of the leaders. This research is based in the theory of the constitution of personality of the leader, the formation of self-efficacy beliefs, as well as verification of self.

We also review the current research on the phenomenon of leadership, focusing on the relationship between belief and leadership.

Our analysis of the role of belief in leadership is also based on six interviews: three interviews to leaders in the areas of sports, cultural and business, and the other three to experts in these areas, two academic researchers and a psychiatrist.

In the discussion presented in Chapter 5, a major part of the dissertation, we propose concepts and insights that seemed relevant to understanding our object of investigation.

This research proved the existence of a positive relationship between belief and leader's performance. Leaders recognize the existence of belief, including the self-beliefs that focus on the effectiveness of individual performances as something essential to achieve effective leadership.

**Keywords: belief, self-belief, self, trust, confidence, motivation**

# Índice

<b>Introdução</b>	<b>1</b>
a) <b>Problemática</b>	<b>3</b>
b) <b>Estrutura da dissertação</b>	<b>4</b>
c) <b>Metodologia</b>	<b>6</b>
<b>1. A formação do <i>self</i></b>	<b>7</b>
<b>1.1) Introdução do capítulo</b>	<b>9</b>
<b>1.2) A formação do <i>self</i>: criação das expectativas de eficácia</b>	<b>10</b>
1.2.1) O indivíduo e o significado das relações interpessoais	10
1.2.2) Definição de crença	13
1.2.2.1) Crenças, Atribuições e Expectativas dos líderes	14
1.2.3) Expectativas de resultados, expectativas de eficácia	16
1.2.3.1) Auto-crenças de eficácia	17
<b>1.3) Síntese conclusiva do capítulo</b>	<b>19</b>
<b>2. Teorias sobre Liderança</b>	<b>21</b>
<b>2.1) Introdução do capítulo</b>	<b>23</b>
<b>2.2) Teorias da Liderança revistas na perspectiva do papel da crença</b>	<b>24</b>
2.2.1) Teoria dos Traços e Competências do Líder - O Grande Homem	24
2.2.2) Teoria das Trocas Líder-Membro	25
2.2.3) Teoria da Atribuição de Liderança	28
2.2.3.1) Atribuições enviesadas: estereótipos e profecias auto-realizáveis	28
2.2.4) Teoria da Liderança Carismática	30
2.2.5) Teoria dos Líderes Transaccionais e Transformacionais	33
2.2.6) Teoria <i>Nova Psicologia da Liderança</i>	34
2.2.7) Inteligência Emocional e Social	36
2.2.8) Liderança de nível 5	38
<b>2.3) Síntese conclusiva do capítulo</b>	<b>41</b>



<b>3. A verificação do <i>self</i></b>	<b>43</b>
<b>3.1) Introdução do capítulo</b>	<b>45</b>
<b>3.2) A verificação do <i>self</i>: estabilização das expectativas de eficácia</b>	<b>46</b>
3.2.1) A Teoria da verificação do <i>self</i>	47
3.2.1.1) O que motiva a verificação do <i>self</i> ?	48
3.2.2) Certainty	48
3.2.3) Verificação do <i>self</i> vs Profecia auto-realizável	51
3.2.3.1) Criação de contextos sociais	52
3.2.3.2) Processamento distorcido da informação	53
3.2.4) Crises de verificação do <i>self</i>	53
<b>3.3) Síntese conclusiva do capítulo</b>	<b>55</b>
<b>4. Apresentação temática das entrevistas</b>	<b>57</b>
4.1) Entrevistas aos líderes	59
4.2) Entrevistas aos especialistas	64
<b>5. Discussão das entrevistas</b>	<b>71</b>
5.1) Mentalidade de eficácia: as auto-crenças	74
5.2) Certeza ( <i>self-certainty</i> )	77
5.3) Verificação do <i>self</i>	80
5.4) Motivação	83
5.5) Síntese da análise das entrevistas	85
<b>Conclusão</b>	<b>91</b>
a) Conclusões	93
b) Futuras investigações	95
<b>Bibliografia</b>	<b>97</b>
<b>Anexos</b>	<b>101</b>
Anexo A - Transcrição das entrevistas	101
Anexo B - Biografia resumida dos entrevistados	123

# **Introdução**



# **Introdução**

## **a) Problemática**

A liderança é um processo de influência e de decisão que depende da mentalidade do indivíduo face a um determinado acontecimento. Entendemos por mentalidade um conjunto de crenças pessoais que, na sua essência, são padrões interpretativos da realidade que determinam as acções e o posicionamento do líder perante as situações. Estes esquemas são de natureza neurológica e têm por função reproduzir os acontecimentos no cérebro dele, filtrando a informação que lhe é mais relevante, segundo as ideias que o líder conserva acerca do mundo. Dito de outro modo, as crenças pessoais são representações psicológicas que funcionam por associação entre o mundo objectivo e o mundo subjectivo, ou seja, capazes de analisar a informação exterior e de traduzi-la em ideias próprias. As crenças são, por isso, mecanismos com uma forte influência pessoal.

Como ponto de partida desta investigação, reconhecemos que a crença é um importante factor mediador entre o mundo real e psicológico dos líderes. Isso deve-se à capacidade que ela tem de possibilitar a identificação da realidade exterior com a psique do indivíduo. Nessa medida, a crença é um processo simplificador dos mecanismos de decisão do líder. Por outras palavras, o sistema de crenças constitui o padrão de compreensão dos acontecimentos ou seja, aquilo que permite ao indivíduo fazer atribuições de sentido e dar desfecho aos factos. O sistema de crenças pessoais, que resulta da experiência de vida de cada um, condiciona fortemente a atitude dos indivíduos.

Como se formam as crenças? Que impacto elas têm na performance do líder e do seu grupo? Estas serão alguns das questões que iremos tratar ao longo da investigação que se segue. Iremos abordar o sistema de formação das crenças e, nomeadamente, das crenças acerca do indivíduo - as auto-crenças – que estão relacionadas com as suas capacidades. Defendemos que as auto-crenças de eficácia são factores psicológicos que se formam nos líderes e que possibilitam a valorização dos conhecimentos e competências individuais, que são responsáveis pelos esforços utilizados no desempenho dos mesmos. Na medida em que as auto-crenças de eficácia conseguem iniciar ou estimular os comportamentos dos líderes, no sentido por eles pretendido, elas constituem importantes factores de motivação de cada um.

Por vezes notamos que, quando os indivíduos desenvolvem um sentimento de certeza acerca das suas crenças, eles procuram a validação das mesmas junto dos outros indivíduos. Este fenómeno de verificação do self, que iremos tratar mais à frente nesta investigação, é uma forma eficaz de obter influência num grupo. O que isto significa é que, as crenças construídas em redor das características de personalidade do líder são, por vezes, tão intensas (ou certas) para ele, que se transferem para aqueles que o rodeiam. Nestes casos, a atitude e o comportamento dos indivíduos fica condicionada pelas ideias do líder. Mais do que isso, as crenças do líder são validadas e, como tal, ele passa a acreditar que o mundo exterior é semelhante ao seu mundo interior. No final, o líder sentir-se-á mais motivado pelo facto de obter maior controlo sobre os relacionamentos do seu grupo.

Vejamos este exemplo; «Não sou o melhor do mundo mas não vejo melhor», José Mourinho, in JN 17.Dez.2008

- ✓ O facto de José Mourinho acreditar ser o treinador de futebol mais bem preparado para ganhar todas as competições em que se depare, leva-nos a acreditar nele?
- ✓ Como é que muda a nossa atitude perante um líder com fortes auto-crenças de eficácia, como este? Será que muda?
- ✓ Como é que estas auto-crenças e sentimento de certeza podem alterar os resultados da sua liderança?

A estas e outras questões esperamos conseguir dar resposta no final desta investigação.

## **b) Estrutura da dissertação**

O presente trabalho irá abordar a questão da crença e o seu papel nos processos de liderança. Pretende-se averiguar qual é o verdadeiro impacto que a crença tem na formação e verificação da personalidade do líder que, por sua vez, interfere com as dinâmicas de influência e liderança dos grupos. Procura-se reflectir sobre o papel da crença na personalidade do líder, enquanto factor psicológico que está relacionado com o sentimento de certeza em si próprio e com a motivação do mesmo. Nesta investigação tentamos, ainda, perceber de que forma os mecanismos de verificação do *self*, que estão relacionados com as crenças dos líderes, podem ser usados para obter influência num grupo.

A investigação teórica é complementada pelas entrevistas realizadas a líderes - nas áreas desportiva, cultural e empresarial – e especialistas nestas matérias da liderança - dois

professores universitários e uma médica psiquiatra. A existência de poucos estudos feitos nesta área da crença e da liderança foi o que motivou a nossa opção de trabalho.

A dissertação desenvolve-se em 5 capítulos. O nosso objecto de investigação trata-se de averiguar qual é o papel da crença na liderança. Começamos, no capítulo 1, com a abordagem aos conceitos de formação da personalidade e das auto-crenças de eficácia dos líderes, que irão ser utilizados ao longo do estudo. Introduziremos a definição de crença e de expectativas, na medida em que, o nosso foco de investigação é as crenças acerca da personalidade do líder e, nomeadamente, as auto-crenças de eficácia.

O capítulo 2 é uma revisão teórica das fundamentais teorias da liderança sob a perspectiva da crença. Este capítulo trata-se de um comentário crítico e reflexivo sobre as principais teorias da liderança, com enfoque nas interações que se podem fazer entre os conceitos de crença e os processos de liderança.

O capítulo 3 apresenta o bloco teórico que constituirá um dos fundamentos da análise do desempenho dos líderes. Trata-se dos mecanismos de verificação do *self* (Swann, Pelham, & Robin, 1984). Neste capítulo faremos uma aproximação aos processos de validação das auto-crenças que acontece no trabalho dos líderes. Iremos, ainda, tentar perceber de que forma o sentimento de certeza que se desenvolve acerca da personalidade do líder consegue interferir com a performance do mesmo.

No capítulo 4 entramos na apresentação temática das entrevistas que foram realizadas aos líderes, nas áreas desportiva, cultural e empresarial e, aos especialistas sobre estas matérias de liderança, nomeadamente, dois professores universitários e uma médica psiquiatra. Este capítulo reproduz as entrevistas que foram transcritas (Ver anexo A), sob a forma de divisão por áreas temáticas e, de acordo com os objectivos da investigação.

No capítulo 5 apresentamos a análise que foi feita ao nosso objecto de estudo, focando o material introduzido desde o capítulo 1 e nas entrevistas, apresentadas no capítulo 4. A conclusão desse capítulo é feita através da interpretação mais detalhada dos resultados das entrevistas realizadas anteriormente, com o objectivo de se estabelecerem ligações e reflexões críticas acerca das matérias investigadas; a crença e a liderança.

### **c) Metodologia**

A metodologia de investigação utilizada baseou-se na reunião de experiências que foram retiradas da realização de entrevistas semi-estruturadas, sob dois pontos de vista diferentes; o dos líderes e o dos especialistas nessa área. As entrevistas seguiram a mesma sequência temática e os mesmos ângulos de abordagem. A respectiva análise das entrevistas foi, ainda, sustentada pela revisão da literatura neste âmbito.

## **Capítulo 1**

### **A formação do *self***





## **1) A formação do *self*: criação de expectativas de eficácia**

### **1.1) Introdução do capítulo**

Este capítulo trata-se de uma contextualização acerca da formação da personalidade dos líderes, nomeadamente da criação das crenças e expectativas de eficácia pessoal, assim como, dos processos de atribuição de significado às suas relações num grupo.

Iremos começar por contextualizar o processo de criação de significado, nomeadamente a formação do auto-conceito ou *self* e da construção de imagens individuais - secção 1.2.1

Na secção 1.2.2 entramos na definição de crença, como sendo um mecanismo psíquico que orienta a relação entre o sujeito e o mundo, associado à formação de atribuições e criação de expectativas.

Na secção 1.2.3 estabelecemos a diferenciação entre expectativas de resultados e de eficácia, na medida em que, umas e, outras, estão associadas a diferentes crenças que se formam na mentalidade dos líderes. Partindo da análise, em pormenor, destas últimas – secção 1.2.3.1- tentaremos perceber de que forma as auto-crenças de eficácia interferem com o comportamento dos líderes.

## **1.2) A formação do *self*: criação de expectativas de eficácia**

### **1.2.1) O indivíduo e o significado das relações interpessoais**

O ser humano age em função do significado que atribui às coisas e às pessoas que o rodeiam. Subjacente à atribuição de significado está um conjunto de actividades sociais, que são definidas no processo de interacção entre os indivíduos. O significado é a forma como uma pessoa constrói a realidade social, graças à maneira como os outros agem consigo a respeito de uma determinada coisa, ou seja, as acções dos outros dão significado à realidade em si mesma e tornam-na real nas suas consequências. Na sua essência, a criação de significado é um projecto comunitário (Mead, 1974).

De facto, o significado é negociado através do uso da linguagem. Por linguagem entendemos um conjunto de símbolos abstractos que escondem determinados pressupostos acerca do real. É nos contextos de conversação que os indivíduos atribuem substância aos símbolos abstractos da língua, formando juízos que lhes permitem construir um universo discursivo. O indivíduo apodera-se da linguagem, na medida em que ela lhe permite conhecer a realidade social. Veja-se, por exemplo, que a nomeação é o primeiro momento que liga uma criança ao mundo, através do qual ela toma consciência do que é, ou não é aceitável por todos. Por sua vez, os símbolos são uma espécie de estímulo que escondem um conhecimento implícito acerca das relações humanas e do valor que os indivíduos atribuem às coisas.

É com base nalguns tipos de crenças linguísticas que as pessoas assumem que a realidade é, tal e qual, da forma como a conhecem. Determinadas concepções pré-definidas numa cultura europeia e ocidental, por exemplo, levam-nos a pensar que a gordura é sinal de pouca saúde ou que a magreza é sintoma de beleza. Este fenómeno de estereotipização que, na psicologia social, significa uma crença rígida e simplificadora partilhada por um grupo e relativa a outros é pouco preciso e redutor do significado dos conceitos em questão (Doron, 2001). No entanto, como iremos ver ao longo da investigação, os líderes recorrem muitas vezes à formação de estereótipos que resultam da interacção entre os indivíduos e aos quais lhes atribuem efeitos.

Segundo o interaccionismo simbólico, o significado das acções humanas depende de um processo de interpretação da realidade (Mead, 1974). Esta interpretação não deve ser vista como uma aplicação automática de significados, pré-definidos, mas como um processo em

que o indivíduo se apropria, selecciona, suspende, reagrupa e transforma a linguagem, no sentido de guiar as suas acções face às várias situações da sua vida. Como se tem vindo a dizer, a criação de sentido está subjacente à formação de diferentes assumpções culturais e linguísticas, onde as auto-crenças - crenças que o indivíduo faz acerca de si mesmo - também estão inseridas. Pelo facto de o indivíduo ter um papel activo na interpretação da realidade objectiva, isso permite-lhe ir construindo uma imagem mais ou menos dinâmica sobre as coisas e, nomeadamente, sobre ele próprio o que, em suma, interfere no curso das suas acções futuras.

De facto, esta imagem mental depende da percepção externa que surge quando a pessoa se coloca na posição de “outro”. Ao transportar-se para “o lugar do outro” torna-se possível para o indivíduo detectar os significados atribuídos pelo grupo, o que lhe permite obter *insights* úteis sobre a maneira como terceiros o vêem a si, ou como seguem as suas crenças. Esta experiência interpessoal tem, por isso, a capacidade de estimular o auto-conhecimento individual em duas vertentes distintas e complementares: por um lado, na forma como o indivíduo passa a conseguir entender as ideias e os sentimentos alheios e, por outro, ajudando-o a prever os efeitos das suas acções futuras (chamada “empatia” - ver teoria da Inteligência Emocional, secção 2.2.7). Os investigadores chamaram a este fenómeno o “*Looking glass-self*” (Mead, 1974).

Para os efeitos da nossa investigação, entendemos *self* como sendo uma função da linguagem equivalente à noção psicológica de auto-conceito do indivíduo. Por auto-conceito ou *self* queremos significar o conjunto de percepções momentâneas e descritivas que o sujeito faz acerca de si mesmo, acerca das suas capacidades, daquilo que os outros pensam de si e, ainda, do que gostaria de vir a tornar-se (Burns, 1986). Esta noção de auto-conceito que, por sua vez, está subjacente à criação de auto-imagens depende, por um lado, do facto de cada pessoa estar inserida numa comunidade e, por outro, das pessoas dessa comunidade construírem imagens reflexivas do indivíduo, que o levam a olhar para si de uma forma diferente. Podemos dizer que o sistema de criação e de manutenção das auto-imagens é, em suma, responsável por várias alterações psicológicas e comportamentais, sobretudo ao nível intrapessoal de cada um.

De facto, a criação de auto-imagens é um processo que começa numa idade precoce e que se vai desenvolvendo ao longo da vida. No início da formação do auto-conceito, o indivíduo constrói imagens idealizadas acerca de si mesmo, através das reacções que

obtêm dos outros indivíduos. A criação das primeiras auto-imagens corresponde a uma etapa prematura de auto-conhecimento. Os familiares, amigos ou professores, citando alguns exemplos, tornam-se referências de comportamento para o indivíduo e, é neles que ele deposita elevadas expectativas. Nesta fase da sua vida, estas pessoas constituem uma espécie de líderes e de modelos a seguir. Em termos psicológicos este é um período de aprendizagem da personalidade, que é caracterizado pela elevada dependência entre os indivíduos e os seus líderes.

A consolidação do auto-conceito acontece numa fase posterior da vida de cada um, quando as características individuais já se encontram bem definidas. Surge quando o indivíduo se afasta de uma imagem ideal de si mesmo, para a materializar numa imagem real e segundo os valores próprios de cada um. A constituição do auto-conceito assegura a própria existência social na medida em que, não só define as ideias que o sujeito faz acerca de si próprio, como, possibilita-o guiar as acções dos outros indivíduos segundo os seus princípios. Estas duas dimensões do auto-conceito, a psicológica (interna) e a social (externa), são responsáveis pela coerência dos factores individuais de personalidade e, desta feita, do papel de cada um na sociedade.

Segundo Mead (1974), o *self* divide-se em duas partes o “I” e o “Me”. O “I” representa o lado mais subjectivo do indivíduo, como uma vertente de personalidade criativa e espontânea. O “Me” representa o lado objectivo do indivíduo, ou a imagem que é reflectida através das reacções dos outros (faceta social). Por sua vez, a imagem que as pessoas fazem acerca de alguém revela-se pelo modo como a ele se referem durante as interacções sociais que empreendem entre si e, como temos vindo a ver, estas imagens influenciam o processo de interpretação e o próprio comportamento do sujeito no mundo (Mead, 1974). Desta feita, defendemos que os indivíduos são os espelhos uns dos outros. Assim sendo, a noção de *self* está em permanente fluxo.

Segundo Mead (1974), quando os indivíduos se encontram inseridos num grupo e partilham de um determinado universo de sentido, aquilo que faz variar a experiência de cada um dentro do grupo depende da faceta que lhe é atribuída pelos restantes membros do mesmo (Ver *Teoria Nova Psicologia da Liderança*, secção 2.2.6). Cada indivíduo constrói uma noção de auto-conceito que é distinta dos seus companheiros, na medida em que as imagens que eles formam são, também elas, diferentes entre si. Como vimos

anteriormente, os líderes têm bastante influência naquilo que se refere à construção inicial das auto-imagens de cada um, na medida em que lhes servem de exemplo.

No entanto, quando o auto-conceito do indivíduo já se encontra formado, numa fase posterior da vida de cada um, os líderes podem também ter um papel importante na definição das auto-imagens. Por um lado, ao definirem os contextos de interacção social, os líderes fazem com que os sujeitos passem a relacionar-se de uma forma diferente uns com os outros. Por outro, muitas vezes os líderes têm a capacidade de despoletar mudanças no indivíduo que, por isso, levem o próprio grupo a tratá-lo de uma forma diferente (Swann, Pelham, & Chidester, 1988).

A preponderância do líder como agente de mudança no que se refere as auto-imagens dos indivíduos faz dele o principal responsável pelo modelo de relações e pelas ideias advogadas por um grupo. Os seus seguidores, por sua vez, seguem um comportamento de tipo reflexivo e conforme às crenças ou às expectativas do líder. É nesta medida que assumimos que as relações interpessoais que são definidas pelos líderes têm a capacidade de reformularem o significado mais profundo das coisas e das pessoas no mundo. Para os efeitos que importam a nossa investigação vejamos, agora, como é que isso se pode reflectir ao nível das crenças de cada um.

### **1.2.2) Definição de crença**

A crença caracteriza uma atitude de adesão a uma proposição sob a forma de um enunciado ou de uma representação, cuja verdade nem sempre pode ser demonstrada (Doron, 2001). A noção assenta nalguns elementos de conhecimento que constituem e resultam dos processos de colocação do sujeito na sua relação com o mundo. O conceito apresenta graus diferentes de conceptualização: opinião, crença e saber. É a este grau intermédio que nos reportamos quando a designamos, ou seja, referimo-nos a uma atitude de adesão que pode proceder de uma erudição de tipo senso-comum ou de conhecimentos *ad hoc*, elaborados em função, quer de interesses individuais, quer de outras exigências sociais (Doron, 2001).

A crença funciona com base em mecanismos psicológicos de objectivação e de ancoragem e estrutura-se conforme os processos de representação social. Os primeiros referem-se ao modo como o indivíduo toma consciência da realidade e os segundos remetem à forma como o indivíduo insere informações novas em categorias de significado antigas e, por si,

conhecidas. O modo como se combinam depende das circunstâncias de pensamento prático a que se referem isto é, aos processos cognitivos e funcionais, socialmente marcados, relacionados com a interacção entre os indivíduos e que, por sua vez, geram partilha de valores, modelos, ideologias e efeitos de pertença a um grupo (Doron, 2001).

### **1.2.2.1) Crenças, Atribuições e Expectativas dos líderes**

A crença é uma das dimensões da atitude do indivíduo: componente intelectual que procede das representações de um grupo. Na medida em que a liderança assenta na capacidade de influência sobre um colectivo de indivíduos, interessa-nos perceber de que forma as crenças interagem com dinâmicas do líder. A estruturação das relações sociais, sendo uma das competências daquele que lidera, depende do tipo de atribuições causais que se constroem num grupo (Ver Teoria das Trocas Líder – Membro - secção 2.2.2 - e Teoria da Atribuição da Liderança - secção 2.2.3). Entendemos por atribuições causais os processos psicológicos de inferência de uma causa a partir de um comportamento e, que derivam de atitudes fundadas em crenças particulares e pouco objectivas (Doron, 2001). Podemos presumir que as crenças são, assim, tão variáveis e flexíveis conforme as atribuições que orientam o relacionamento entre líderes e seguidores.

Efectivamente, o tipo de atribuições sociais que se geram num grupo depende das expectativas dos indivíduos – líderes e seguidores - que o constituem. Por definição, as expectativas são redes de conhecimento que modelam a interpretação da realidade. Os processos psicológicos de geração de expectativas determinam o padrão de atribuições sociais que são aceitáveis e, por sua vez, que são excluídas do quadro cognitivo de referência dos indivíduos. A visão de um líder constitui um quadro cognitivo de referência para os indivíduos, a partir do qual as atribuições sociais são definidas (Ver Teoria da Liderança Carismática, secção 2.2.4). Esta avaliação é feita com base no género de crenças advogadas, tanto pelos líderes, quanto pelos seguidores e, sobretudo, adequadas ao cenário de representação social definido (Davidoff, 2001).

Interessa-nos notar que as expectativas tanto podem basear-se em crenças sobre factores internos da personalidade dos indivíduos – disposicionais – como em factores externos e relacionados com a natureza de um dado acontecimento – situacionais (Doron, 2001). Os primeiros estão relacionados com as crenças acerca do indivíduo - *self-beliefs* – sobre os seus traços e competências, das quais iremos analisar em maior detalhe a auto-crença de

eficácia (Bandura, 1986). No que respeita a segunda classe de expectativas, relacionamo-la com a crença de controlo acerca da realidade – *beliefs* - face à imprevisibilidade de determinar os resultados de uma acção. Dito de outro modo, a distinção estabelece-se entre a própria capacidade para empreender acções e, no outro extremo, a relação entre essas acções e os resultados obtidos (Bzuneck & Boruchovitch, 2002)

Algumas das investigações realizadas sobre as características e os traços de personalidade dos líderes defendem que a eficácia dos mesmos pode ser definida com base no factor psicológico de *locus* de controlo interno (Yukl, 2006). Na senda da investigação de Rotter (1966), os líderes com um forte *locus* de controlo interno são aqueles que acreditam que os acontecimentos são causados pela intervenção da sua acção, sem que haja interferência de elementos externos no registo de resultados obtidos (este traço de personalidade é muitas vezes associado aos líderes carismáticos, secção 2.2.4). A percepção individual que o líder revela ter acerca das suas capacidades de autocontrolo, levam-no a gerar e a colocar maior confiança nas suas acções. Entendemos por autoconfiança a convicção do indivíduo sobre a capacidade para fazer ou realizar alguma coisa (Friederike & Gitta, 2006). Esta autoconfiança tem, por fim, um forte poder influenciador nos outros indivíduos, fazendo deste tipo de líderes agentes mais eficazes do que os outros (Yukl, 2006).

Partindo da investigação de Rotter (1966) verificamos que a relação que existe entre a crença assente no *locus* de controlo interno e os resultados obtidos pela acção que presidiu à sua origem tem uma natureza causal e contingencial. Por um lado, as percepções que o indivíduo desenvolve acerca das suas capacidades geram auto-expectativas sobre o potencial das suas acções (com base nisso o indivíduo constrói a sua auto-estima<sup>1</sup>). Por outro, na medida em que estas expectativas funcionam assentes numa relação de causa-efeito, exigem que as acções sejam concretizadas em resultados ou seja, a partir dos quais seja possível inferir sentido e, nomeadamente, validar a crença inicial. Determinados elementos circunstanciais interferem neste processo, cujo desfecho, muitas vezes, pode resultar na frustração das expectativas de partida. Como comprova a seguinte afirmação; “Leaders with high self-confidence are more likely to attempt difficult tasks and to set challenging objectives for themselves. Leaders with high self-efficacy take more initiative to solve problems and introduce desirable changes” (Paglis, 2002)

---

<sup>1</sup> Por auto-estima entendemos “a avaliação pessoal que um indivíduo faz de si mesmo, o senso do seu próprio valor ou competência” (Stratton & Hayes, 2003, p. 24)



Enquanto procuramos perceber de que forma a crença interfere com a personalidade do líder, vamos analisando o sistema psicológico de controlo percebido dos mesmos. Acreditamos que é nele que reside a principal fonte de motivação dos indivíduos (Schunk, 2002). Entendemos por motivação uma actividade de natureza cognitiva e que regula o comportamento segundo determinados tipos de estímulos, que tanto podem ser psicológicos - se tiverem por objectivo satisfazer uma necessidade individual - como sociais - se estiverem relacionados com necessidades de auto-estima, afiliação ou poder (Yukl, 2006).

Inseridas neste sistema psicológico de autocontrolo, vamos analisar as auto-crenças de eficácia procurando perceber o impacto que as expectativas dirigidas à personalidade de cada um podem ter na maneira de pensar e de agir de um líder (Bandura, 1977, 1986, 1997). Para começar, o ponto que as diferencia é que as auto-expectativas de eficácia são medidas independentemente dos resultados e da performance dos líderes (Bandura, 1977).

### **1.2.3) Expectativas de resultados / expectativas de eficácia**

O indivíduo cria expectativas de resultados quando acredita que um determinado comportamento permitirá a obtenção de um dado desfecho. As expectativas de eficácia, por sua vez, tratam-se da convicção sobre a capacidade para empreender um dado comportamento de forma a conseguir os resultados desejados (Bandura, 1977). Assim sendo, as expectativas de resultados e de eficácia são diferentes, na medida em que o indivíduo pode acreditar que um determinado comportamento vá originar um dado resultado, mas ter sérias dúvidas acerca das suas capacidades para executar a acção em causa. Considere o seguinte exemplo: Um líder pode acreditar nas suas capacidades e competências para empreender mudanças que tragam maior eficácia a uma organização mudando, por exemplo, o tipo de hábitos e de rotinas dos funcionários da mesma e, no entanto, pode não ter expectativas positivas relativamente ao resultado dessas mudanças, pelo facto de sentir que funcionários não estão receptivos a alterações de mentalidades como as descritas.

De facto, nos casos em que as expectativas de resultados são cumpridas e os eventos acabam por ter um desfecho positivo, as crenças de eficácia que iniciaram o comportamento do indivíduo são validadas. Isso gera um sentimento de autoconfiança sobre a capacidade de reagir face a futuras situações parecidas. Por sua vez, os indivíduos

tendem a evitar determinados acontecimentos sobre os quais acreditem que não possuem uma eficaz capacidade de resposta. Quando a pessoa tem fracas auto-expectativas de eficácia, tende a optar por comportamentos mais defensivos que influenciam as próprias actividades (Bandura, 1977). Assim sendo, tanto os resultados têm influência sobre o comportamento que é adoptado pelo sujeito como, por sua vez, as auto-expectativas de eficácia influenciam a escolha e a permanência desse mesmo comportamento.

Na verdade, determinadas estratégias usadas pelos líderes não têm em conta que o processo de criação de expectativas é interactivo. Por si só, as expectativas nem sempre produzem as performances desejadas, ou pelo facto de estarem desajustadas às capacidades do líder (por sobrestimação ou subestimação) ou porque deturpam os aspectos situacionais envolvidos nas acções (Bandura, 1977). Segundo a investigação de Bandura (1977, 1997) a persuasão social que os líderes muitas vezes utilizam para aumentar as expectativas do indivíduo face a uma dada acção para, assim, obterem os comportamentos ou performances desejadas – o conhecido Efeito de Placebo (Lick, 1975; Moore, 1965) não é eficaz, precisamente por não considerar o processo como sendo dinâmico.

O Efeito de Placebo (Lick, 1975; Moore, 1965) focaliza-se somente nas expectativas de resultados sem considerar as expectativas de eficácia. No entanto, pelo facto do indivíduo conseguir reconhecer as vantagens associadas a uma dada acção, tal não significa que ele desenvolva auto-percepções de eficácia que o levem a empreendê-la (conduzindo-o a uma atitude defensiva). Na medida em que, segundo o investigador, o início de um dado comportamento depende das auto-crenças acerca das capacidades de cada um, a simples indução psicológica que se centra nos resultados não é, pois, suficiente para o líder conseguir levar o subordinado a agir no sentido pretendido (Bandura, 1977).

### **1.2.3.1) Auto-crenças de eficácia**

Efectivamente, as auto-crenças de eficácia são mediadoras entre a capacidade subjectiva que é percebida pelo líder e o nível de performance que lhe é exigido numa dada situação de liderança (Schunk, 2002). Para além de representarem o conhecimento interno acerca das capacidades e competências individuais, elas são dirigidas para a organização e execução de concretas linhas de acção (Schunk, 2002). Dito de outra forma, elas permitem que o líder defina o tipo de comportamento, as escolhas, o estabelecimento de metas e a

quantidade de esforço necessário para alcançar um determinado objectivo sobre o qual, muitas vezes, ele constrói expectativas.

As auto-crenças de eficácia referem-se a uma avaliação psicológica acerca da capacidade própria para executar uma determinada acção, segundo um certo nível de exigência requerido. Elas reportam-se a uma representação do tipo “eu posso” que é fomentada internamente isto é, na psique do indivíduo. Estas representações psicológicas são, por sua vez, centrais na constituição das crenças acerca do indivíduo (*self-beliefs*) e revelam elementos de inteligência, conhecimentos e habilidades do sujeito - segundo a escola da Inteligência Emocional, elas traduzem-se em *auto-conhecimento* (Goleman D. , 2000)

“ (...) as pessoas com tal auto-crença de eficácia consideram em pensamento simultaneamente as próprias potencialidades, o objectivo de atender às exigências da situação proposta e as acções que conduzam a esse objectivo” (Bzuneck & Boruchovitch, 2002)

Na senda das investigações sobre os traços de personalidade do líder (Rotter, 1966; Yukl, 2006) defendemos que estas auto-crenças dependem das expectativas de eficácia que são criadas nas várias situações de liderança. A autoconfiança do líder sobre a posse de determinadas capacidades que o permitam realizar com sucesso uma acção, sustenta-se na crença de que o indivíduo dispõe desses factores (Bandura, 1997). Com as competências e os incentivos apropriados, os líderes desenvolvem auto-percepções de eficácia que lhes permitem regular a quantidade de esforço para lidar com situações difíceis. Quanto mais fortes forem as auto-crenças de eficácia, mais fortes serão os esforços dos líderes (Bandura, 1977).

Se a auto-crença de eficácia se torna o factor fundamental para cumprir com sucesso as exigências de uma dada situação, como a teoria anterior deixa antever, podemos perguntar qual é a importância das capacidades do líder, como factores que ele deve ou não deve ter?

### **1.3) Síntese conclusiva do capítulo**

Como começámos por ver, o líder e os seus seguidores relacionam-se uns com os outros através de um processo interpretativo que depende das relações do grupo. Pelo facto de pertencerem a um universo simbólico, no qual partilham os mesmos pressupostos implícitos de grupo, líderes e seguidores formam imagens acerca de si-mesmos, advindas de uma faceta social bem delimitada. O líder tem por responsabilidade definir o modelo de relacionamentos num grupo e, nessa medida, interfere com a definição do lugar de cada um. Por fim, ele intervém com a noção de auto-conceito, a partir da qual os sujeitos constróem os esquemas psicológicos de atribuições e as expectativas individuais.

A faceta social do indivíduo constrói-se a partir de uma condição psicológica que é reflexiva e analítica das relações empreendidas no grupo- o *self*. Cada grupo traça um quadro cognitivo que serve de referência aos líderes e aos seus seguidores e molda o padrão de relações e de atribuições sociais, aceitáveis e validadas por todos. É neste contexto que o sujeito desenvolve uma série de auto-crenças e de expectativas de eficácia que, no seu conjunto, fazem parte da imagem que ele tem acerca de si.

As auto-crenças de eficácia interferem com a forma como o líder avalia as situações e age perante elas. O posicionamento do líder depende do seu sistema de controlo percebido, na medida em que a acção é iniciada somente se as expectativas de eficácia forem satisfeitas com sucesso. Estas crenças acerca das capacidades e conhecimentos do líder são como uma espécie de auto-conhecimento individual. Como se viu, é pelo facto delas permitirem uma avaliação acerca das capacidades e, por outro lado, do ajuste das mesmas face às várias situações de liderança, que as auto-crenças de eficácia contribuem geralmente para o bom desempenho dos líderes.

A nosso ver, um dos pontos mais interessantes desta análise trata-se do poder que as auto-crenças de eficácia têm como factores de motivação do indivíduo. Relacionada com a activação e a persistência dos comportamentos individuais, a motivação radica nas actividades cognitivas do cérebro e, nomeadamente, nestes mecanismos de criação de expectativas que os originam. O impacto que auto-crenças como estas têm na personalidade do líder, ao nível da erradicação de comportamentos defensivos, permite-nos assumir que exista uma relação de influência entre as auto-crenças de eficácia e a maior ou menor motivação do líder.

Associado a um maior nível de motivação, estas auto-crenças possibilitam também o aumento da auto-confiança dos líderes. Dizemos que a auto-confiança está relacionada com uma maior capacidade de regulação intrapessoal. Na medida em que o líder com fortes crenças de eficácia tem uma consciência mais apurada acerca das suas capacidades e das exigências de uma dada situação, ele torna-se apto a empreender apenas os esforços necessários para obter as performances desejadas. O uso racional entre, por um lado, a capacidade necessária e, por outro, o dispêndio de energia, revela um sentimento forte de auto-regulação. Tudo isto possibilita que o líder obtenha muitas vezes bons resultados.

**Capítulo 2**  
**Teorias sobre Liderança**



## **Capítulo 2 – Teorias sobre Liderança**

### **2.1) Introdução do capítulo**

Este capítulo apresenta uma análise das teorias explicativas da liderança, sob a perspectiva da crença. Iremos analisar as auto-crenças de eficácia que orientam a personalidade do líder e que dirigem os seus relacionamentos num grupo.

Ao longo do capítulo fazemos uma revisão das várias teorias da liderança, sempre, na perspectiva da influência que as auto-crenças de eficácia exercem no carácter e, por fim, na dinâmica de influência dos líderes com os outros indivíduos.

Começamos pela teoria dos Traços e Competências do Líder - O Grande Homem, na secção 2.2.1. Seguidamente, a teoria das Trocas Líder-Membro, na secção 2.2.2, a teoria da Atribuição de Liderança, na secção 2.2.3, a teoria da Liderança Carismática, na secção 2.2.4, a teoria dos Líderes Transaccionais e Transformacionais, na secção 2.2.5, a teoria *Nova Psicologia da Liderança*, na secção 2.2.6, a teoria da Inteligência Emocional e Social, na secção 2.2.7 e, por fim, a teoria da Liderança de Nível 5, na secção 2.2.8.



## **2.2) Teorias da Liderança revistas na perspectiva do papel da crença**

### **2.2.1) Teoria dos Traços e Competências do Líder - O Grande Homem**

Uma das primeiras abordagens conceptuais feitas ao fenómeno da Liderança foi a teoria assente nos traços e competências do líder. Esta escola de pensamento parte do pressuposto de que existem determinados traços e competências do líder que se revelam mais eficazes na sua performance (Stogdill, 1948). Por “traço” entende-se um conjunto de atributos individuais como aspectos de personalidade, necessidades/ motivações e valores e, por “competência” referimo-nos a uma habilidade para realizar uma tarefa com eficácia (Yukl, 2006).

Segundo Yukl (2006), os traços de personalidade que possibilitaram que um líder fosse considerado mais eficaz do que outro começaram por ser identificados através da comparação empírica entre líderes eficazes e não eficazes. Na sua essência, a pesquisa incidiu nos traços de personalidade referentes às características físicas (aparência, peso, etc.), aos aspectos de personalidade (auto-estima, a dominância, etc.) e a outras aptidões (fluência verbal, criatividade, etc.). Um dos modelos teóricos bastante conhecido na área da psicologia individualista e que coloca o seu enfoque na análise dos aspectos únicos da personalidade do líder é a Teoria do Grande Homem (Stogdill, 1948).

Segundo Stogdill (1948), a liderança consiste num modo de influenciar os outros, motivando-os a contribuir para a aquisição de objectivos colectivos. Existem cinco factores fundamentais para a emergência da liderança deste tipo: 1) capacidade, 2) sucesso, 3) responsabilidade, 4) participação, 5) estatuto. Nesta delimitação de factores reúnem-se aspectos relacionados com as características de personalidade do líder que interferem com a avaliação da sua performance. Alguns dos traços que se mostraram mais relevantes para a eficácia da liderança, citando as suas conclusões, foram a inteligência, empatia, compreensão das tarefas, persistência na resolução de problemas e autoconfiança (Stogdill, 1948).

Como vimos no capítulo 1, as capacidades do líder são apreendidas através de auto-percepções de eficácia que têm impacto na performance do mesmo (Bandura, 1977; Schunk, 2002). Estas auto-expectativas relacionadas com a eficácia têm a capacidade de predizer o desempenho do líder, na medida em que, para cada situação, elas avaliam as

capacidades do indivíduo, atendendo às peculiaridades do contexto em que as mesmas vão ser exigidas (Bandura, 1977).

O que estas auto-crenças nos permitem concluir, à semelhança dos resultados obtidos pela investigação de Stogdill (1948), é que, pelo facto do indivíduo possuir determinados traços e competências de personalidade, tal não lhe possibilita prever com eficácia o resultado de um comportamento. Segundo Stogdill (1948), o significado e a importância que são atribuídas às qualidades de personalidade do líder varia consoante o contexto em que a liderança é requerida. Como dizíamos antes, estes factores situacionais reflectem-se nas auto-crenças de eficácia que, por sua vez, são elas que permitem que o indivíduo conheça as suas capacidades para, assim, adequá-las às situações onde elas são exigidas; “Thus leadership must be conceived in terms of the interaction of variables which are in constant change and flux” (Stogdill, 1948, p. 64).

### **Limitações da teoria**

“Indeed, personality is as much a product of a person’s social world as it is a determinant of it. The same is true for leadership” (Haslam, Reicher, & Platow, 2011, p. 14)

De facto, esta teoria que assenta nos modelos de personalidade do líder parte do pressuposto de que a sua realidade psicológica é estática e isolada, como uma entidade imutável. A avaliação da eficácia destes líderes resulta de uma crença construída pelos investigadores e pelo público em geral que procuram nas biografias destes “Grandes Homens” a razão para o sucesso dos mesmos. Dito de outra forma, a validação por terceiros acerca da experiência subjectiva destes líderes, leva-nos a considerá-la como sendo verdadeira, na dimensão anteriormente mencionada ou seja, como produto da vida social. Quando confrontada com outras abordagens e concepções empíricas mais actuais e que avançam com explicações para outros factores mais complexos do fenómeno, podemos concluir que a teoria do Grande Homem continua assente numa crença mas que, aos poucos e poucos, tem vindo a ser desacreditada pelos investigadores.

### **2.2.2) Teoria das trocas Líder-Membro**

A teoria das trocas Líder-Membro procura desvendar os processos de influência recíproca que se estabelecem numa relação de sentido vertical entre duas pessoas em posições distintas e diádico, na qual uma delas exerce autoridade sobre a outra (Graen & Cashman,

1975). No cerne da teoria encontram-se as relações interpessoais que descrevem o processo de elaboração do papel do subordinado, que resulta de uma definição negociada entre o líder e os seus seguidores e que varia, de caso para caso, consoante o tipo de relacionamento dos intervenientes em questão (Graen & Uhl-Bien, 1995; Liden, 1997). Estes relacionamentos originam diferentes ciclos de influência que, dependendo de alguns factores, podem ser mais fortes ou mais fracos fazendo, assim, variar a qualidade da interacção entre os indivíduos (Graen & Cashman, 1975).

Alguns dos factores que influenciam o desfecho das relações interpessoais são: a compatibilidade pessoal, a competência do subordinado e o grau de dependência entre os dois (Graen & Cashman, 1975). Estes factores estão relacionados com atribuições que o líder faz acerca de si, do subordinado e da relação interpessoal. De facto, aquilo que determina o desfecho das relações entre os líderes e os subordinados depende de um conjunto de atribuições causais, que tanto podem incidir sobre a personalidade como sobre o contexto e que derivam das crenças e das atitudes dos intervenientes em questão (Doron, 2001). Quanto mais as atribuições se aproximarem ou seja, centrando-se num conjunto de interpretações estáveis, maior a coerência dos processos funcionais e cognitivos entre líderes e subordinados. Em casos como este, a interacção social ficará facilitada; aquilo a que os investigadores chamam de “trocas de alta qualidade” (Graen & Cashman, 1975).

As trocas de alta qualidade são aquelas que se desenvolvem dentro do grupo e que são caracterizadas por elevados níveis de confiança e de lealdade entre as partes envolvidas (Graen & Uhl-Bien, 1995; Liden, 1997). Estas relações têm um carácter informal e descrevem um maior nível de empenhamento pessoal e de valorização dos objectivos do grupo (*in-group*) em prol dos objectivos individuais. Em situações como estas, o líder controla os resultados mais favoráveis para os seus subordinados; atribui-lhes regalias, delega-lhes responsabilidades e tarefas de grande visibilidade e, em retribuição pelos benefícios, espera dos subalternos um esforço maior - mais dedicação, compromisso e lealdade para com o líder (G.B. & Uhl-Bien, 1995).

As trocas de alta qualidade ocorrem ao longo de um ciclo temporal que é composto pela formação de expectativas e pela adopção de comportamentos recíprocos. Como se viu no capítulo 1, os indivíduos tendem a adoptar comportamentos reflexivos acerca de uns e dos outros. Por causa disso, no caso das trocas de alta qualidade, as acções de compromisso que são originadas pelos líderes tendem a reflectir-se em reacções de envolvimento, por

parte dos seus subordinados (Mead, 1974). Na grande maioria das vezes estes relacionamentos concretizam-se em fortes relações de apoio mútuo. Ou seja, se o ciclo não se quebrar estas relações interpessoais têm, deste modo, tendência a evoluir para níveis cada vez mais elevados de dependência, lealdade e respeito mútuo (Yukl, 2006).

Como se revela, este processo de criação de expectativas que ocorre entre o líder e o subordinado pode ser muito positivo. Segundo a investigação de Susan White (2000) as expectativas que o líder cria face à performance do subordinado podem afectar o comportamento do líder e, em consequência, a performance do subordinado. Quando o líder tem altas expectativas acerca de um subordinado, ele comporta-se de uma forma mais amigável e compreensiva para com o mesmo e isso, por sua vez, revela-se numa melhor performance do subordinado. A esse fenómeno os investigadores chamaram-lhe Efeito de Pigmaleão (White, 2000).<sup>2</sup>

O Efeito de Pigmaleão é mediado através de dois factores distintos: o comportamento do líder e as auto-expectativas (White, 2000). A teoria defende que se, por um lado, o comportamento que o líder adopta com o seu subordinado reflecte-se no tipo de performance que ele preconiza, isso deve-se ao facto das expectativas altas corresponderem a desempenhos mais eficazes. Por outro lado, ao conseguir aumentar as expectativas do seu subordinado relativamente a um determinado comportamento, o líder vai contruindo nele elevadas auto-expectativas de eficácia (White, 2000).

Esta capacidade que os líderes têm de influenciar as auto-crenças dos subordinados é o principal argumento que está subjacente à teoria das trocas entre líderes e membros. Os resultados das investigações que temos vindo a tratar confirmam que um líder, quando inserido num grupo, consegue muitas vezes aumentar as auto-crenças de eficácia dos seus subordinados e, com isso, obtém níveis mais elevados de performance. Segundo esta teoria (White, 2000), uma das tarefas do líder consiste na reformulação do quadro de representação e de crenças pessoais de cada um. A nosso ver, a questão continua a ser: como é que os líderes promovem a consciência dos seus seguidores, apelando-os a seguirem determinados valores, em detrimento de outros?

---

<sup>2</sup> Efeito Pigmaleão: termo que adopta o nome mitológico de um escultor grego que esculpiu uma estátua do seu ideal de mulher e depois lhe deu vida. Esta é uma história em que as expectativas moldam a realidade (Schermerhorn J.R., 1998)

### **2.2.3) Teoria da Atribuição de Liderança**

A atitude dos líderes para com os seus subordinados depende da forma como o líder interpreta o desempenho dos seus dependentes, ao considerá-los competentes ou incompetentes ao nível da performance e dos comportamentos que executam no cumprimento das suas tarefas (MCGregor, 1960; Green S.G, 1979). Estas atitudes são influenciadas pelo tipo de interpretações que eles fazem acerca da realidade social e que, sendo partilhada pelos intervenientes em questão, condiciona-lhes o comportamento que adoptam uns com os outros. Por norma, as representações subjectivas têm origem numa causa e que pode ser de natureza interna – quando é referente à personalidade - ou externa quando está associada a factores situacionais (Green S.G, 1979). Em suma, é com base neste tipo de inferências que o líder determina o padrão de atribuições que são aceitáveis no grupo (MCGregor, 1960)

A teoria da atribuição sustenta-se em mecanismos e processos de atribuição psicológica que se baseiam no quadro de referências subjectivas de um líder. Estes esquemas mentais permitem analisar de que modo os líderes interpretam a performance dos seus subordinados, alinham os seus esquemas mentais com os deles e, assim, conseguem suscitar comportamentos de maior eficácia. No entanto, a teoria não exclui a hipótese de que, este tipo de atribuições individuais se reporte a crenças que, frequentemente, estão deturpadas da realidade (nomeadamente nos casos das trocas de alta qualidade, secção 2.2.2). Outra das hipóteses é que as relações interpessoais dependem de um complexo trabalho de gestão de impressões, em que os subordinados procuram influenciar positivamente as crenças dos líderes no sentido que lhes é mais desejado. Vejamos, de seguida, como é que isto se passa.

#### **2.2.3.1) Atribuições enviesadas: estereótipos e profecias auto-realizáveis**

Segundo Lord & Maher (1991) o tipo de relacionamento que se estabelece entre líderes e seguidores, numa fase inicial da relação entre os dois, influencia a forma como o líder irá posteriormente interpretar o comportamento dos seus subalternos. Parte-se do princípio de que os líderes se revelam menos críticos quando avaliam a performance dos subordinados com os quais mantêm relações de qualidade superior (Lord, 1991). Muitas vezes, no caso das trocas de alta qualidade, as performances mais altas são atribuídas a causas internas - fruto de factores de personalidade como a competência, a confiança ou a lealdade para com

o líder. As performances mais baixas são, recorrentemente, atribuídas a factores externos como, por exemplo, as características específicas de uma situação ou a falta de recursos; causas, estas, que carecem de total controlo por parte do indivíduo (Duarte, 1994). No que respeita as relações de baixa qualidade, os factos invertem-se; a fraca performance é geralmente atribuída a factores internos e as altas performances a factores de origem externa. Como se explica este enviesamento de percepções?

Como começámos por dizer no capítulo 1, o significado das relações interpessoais que os líderes estabelecem com os seus seguidores encontra-se muitas vezes associado à criação de estereótipos. Consideramos que o estereótipo é uma representação rígida e simplificadora da realidade, que é partilhada por um grupo e relativa a outras pessoas (Doron, 2001). Sendo, em si mesmo, uma interpretação simplificada das coisas, quer dizer que ela isola alguns traços da realidade e assume-os como sendo verdadeiros, no seu todo. O quadro de referência assente no estereótipo é francamente limitador e, no entanto, é, muitas vezes, aquele que orienta as expectativas sobre os relacionamentos interpessoais.

Os estereótipos que os líderes fazem acerca dos seus subordinados dependem das expectativas individuais, feitas com base num sentimento de pertença a um grupo (Snyder, 1977). Segundo a investigação de Mc.Gregor (1960), as expectativas do líder são um factor determinante de produtividade dos grupos porque dependem de processos de influência assentes em profecias auto-realizáveis. De acordo com esta teoria, as profecias auto-realizáveis têm a particularidade de perpetuarem os estereótipos construídos sobre um indivíduo ou grupo, com base num modelo definido de relacionamentos pessoais e, de gerarem atribuições causais segundo essas percepções distorcidas.

Veja-se, por exemplo, nas trocas de alta qualidade o relacionamento entre os líderes e os indivíduos do *in-group* é caracterizado pelas tarefas de apoio, de delegação e de responsabilização individual, no sentido directo do líder para o subordinado. Esta postura do líder dá a entender aos subordinados que, aquele que lidera faz acerca dele uma atribuição psicológica com valoração positiva. Por sua vez, isso reflecte-se no aumento do seu sentimento de auto-estima, de auto-confiança e, no seu todo, nas suas auto-crenças de eficácia. Estes efeitos são, a maioria das vezes, responsáveis pelo aumento da eficácia dos comportamentos dos indivíduos.

No caso das relações de fraca qualidade, o estereótipo funciona de forma diferente. No *out-group* as relações são caracterizadas por uma atitude mais crítica, distante e incriminatória do líder para com os subordinados. Estes factores conjugam-se de forma a criar no subordinado um sentimento de diminuição do seu valor pessoal, de injustiça e descrença nas suas próprias capacidades (diminuição das auto-crenças de eficácia). Os efeitos destes sentimentos originam, muitas vezes, comportamentos com rendimento inferior àquilo que são as capacidades dos indivíduos, confirmando, por sinal, o estereótipo do líder relativamente à ineficácia dos mesmos.

Ao contrário do caso anterior, nesta última situação, as expectativas dos seguidores encontram-se totalmente desfasadas das dos líderes. O desajuste do quadro de referência entre os intervenientes da relação é uma das razões pela qual descem os níveis de auto-eficácia e de auto-confiança dos seguidores, poderosos factores de motivação do comportamento dos indivíduos (Bandura, 1977). Voltaremos a esta questão mais à frente, no capítulo 3.

#### **2.2.4) Teoria da Liderança Carismática**

Tal como foi definido por Weber (1947) o carisma é um estilo de influência que se baseia na crença de que o líder é detentor de um “dom de inspiração divina”, alguém com capacidades excepcionais para agir e prever eventos futuros. Na medida em que se trata de um modo de influência idealizada, o carisma resulta de um conjunto de percepções individuais que são tomadas como sendo verdadeiras, independentemente do seu grau de adequação aos fenómenos concretos, acerca das qualidades do líder (Weber, 1947). Desta feita, a teoria da liderança carismática permite-nos interpretar o papel da crença na sua natureza metafórica e representativa. Dito de outra forma, permite-nos analisar a crença como sendo um fenómeno que procede das atribuições simbólicas e que procura constituir-se como uma norma válida para a experiência de cada indivíduo. Chamar-lhe-emos a visão do líder (Conger J. A., 1987).

Uma das investigações muito referida nesta área é a dos autores Conger e Kanungo (1987) que parte do pressuposto de que a atribuição de carisma a um líder pelos seus seguidores depende, não só, do comportamento do líder, como de aspectos circunstanciais que dão origem à emergência dos mesmos. Por sua vez, a investigação de Klein (1995) completa a concepção anterior ao considerar, metaforicamente, que o carisma resulta da conjugação de

três factores: uma faísca (o líder e os seus comportamentos carismáticos), o material inflamável (os seguidores que estão susceptíveis a este tipo de influência) e o oxigénio (relacionado com o ambiente que se vive e que, normalmente, é caracterizado pela indefinição ou crise de valores).

Hoje em dia, esta perspectiva é bastante aceite pelos investigadores pelo facto de contemplar quatro aspectos relacionados com o fenómeno: os traços do líder, comportamentos do líder, situações facilitadores e efeitos sobre os liderados. Para os resultados da nossa investigação, o ponto mais importante é este último que, como iremos ver, permite analisar de que forma os subordinados aceitam as crenças do líder e se identificam com elas; “ (...) a atribuição de carisma é mais provável quando os seguidores com determinadas características percebem determinados traços e comportamentos nos líderes em determinadas condições.” (Rego & Pina e Cunha, 2004, p. 224)

Segundo Conger e Kanungo (1987), o líder carismático é um indivíduo que possui determinados traços de personalidade que se revelam em comportamentos distintivos dos demais. Em primeiro lugar, é alguém que desenvolve uma visão inovadora e disruptiva com os valores aceites por uma sociedade sem, contudo, ser demasiado chocante com as normas sociais. Ele comporta-se de uma forma pouco convencional, com confiança e entusiasmo na visão que advoga, desafiando as relações interpessoais e o *status quo* através da realização, por exemplo, de auto-sacrifícios e comportamentos de risco pessoal.

Admitimos que uma particularidade interessante deste tipo de líderes é o facto de eles crerem com determinação na sua visão e nas suas capacidades pessoais para cumprirem os seus objectivos. A visão do líder é construída por base num conjunto de atribuições causais, inferidas a partir das crenças individuais sobre o futuro, a realidade e o sujeito. A mentalidade deste tipo de líderes é prospectiva ou seja, centra-se em projecções psicológicas assentes em auto-expectativas de eficácia, com uma finalidade preditiva e controladora dos acontecimentos. A capacidade de acreditar na visão e no seu próprio talento para a realização da mesma é uma característica da personalidade destes líderes. Por sua vez, isto tem um forte potencial de influência junto dos seus seguidores que se predispõem, psicológica e fisicamente, à autoridade informal do seu tutor.

“Charismatic and inspirational leadership are dubbed “transformational” because they radically alter followers’ beliefs in their capacity to achieve outstanding levels of performance, levels that far exceed their previous achievements and expectations.



Such leadership transforms followers by changing their values, ideals, motives, and concepts of what levels of achievement are possible.” (Even, 1992, p. 292)

Outro dos aspectos relacionados com a liderança carismática é que ela recorre muitas vezes a crenças, valores ou símbolos com um sentido moral elevado. Este tipo de visão tem a capacidade de gerar um nível de envolvimento psicológico mais profundo entre os líderes e os seus seguidores - liderança inspiracional. Os líderes que a seguem procuram empreender modelos de identificação com os seguidores assentes em fins mais nobres. Ao validarem a importância da finalidade da visão, os seus seguidores, por sua vez, motivam-se a desenvolver as auto-expectativas de eficácia. Estas estratégias de gestão de expectativas, como temos vindo a ver, podem ser extremamente motivadoras e gratificantes para os indivíduos.

Se a personalidade dos líderes explica parcialmente como é que eles são capazes de inspirar confiança nos seus seguidores, na verdade, não aprofunda o modo como eles desenvolvem determinados processos de influência que inspiram, igualmente, os auto-sacrifícios individuais. Algumas das características psicológicas enunciadas anteriormente, como a visão estratégica ou as fortes crenças e convicções do líder, são factores que atraem os seguidores a idolatram o seu mentor e a quererem tornar-se como ele (Conger, 1989; House, 1977). Por aquilo que se diz, podemos, pois, concluir que o modo mais básico de influência interpessoal que se desenvolve neste tipo de dinâmicas de liderança carismática é a identificação pessoal do subordinado com o líder. Esta identificação pessoal manifesta-se, tanto, na vontade dos seguidores quererem agradar e imitar o líder - ao nível comportamental - como, também, é ainda acompanhada pela internalização de valores, atitudes e crenças - ao nível mental.

De facto, a influência da liderança carismática deve-se, por um lado, à identificação pessoal e, por outro, à internalização dos valores e das crenças dos líderes (Conger, 1989). Um e outro mecanismo surgem em paralelo quando existe uma relação carismática entre o indivíduo e o seu tutor. O primeiro, traduz-se na vontade de fazer das ideias e dos comportamentos do líder a medida das suas próprias atitudes. O segundo refere-se à adopção dos valores e noções dos líderes, como se elas se tratassem das suas próprias reflexões individuais. Estes fenómenos psicológicos são sintomas de uma auto-estima projectada, que se sustenta na crença de que o líder deve ser o ideal a seguir. Ao tomarem a personalidade do líder como um exemplo a adoptar, os subordinados aceitam, como sendo

seu, o quadro de referência do mesmo. O líder idolatrado torna-se, assim, no expoente máximo de uma crença subjectiva.

Uma outra investigação nesta área, dos autores Shamir (1993) admite que a identificação pessoal é um dos modos de influência atribuída pelos seguidores a um líder, sobretudo quando este último projecta uma visão apelativa, demonstra coragem, convicção e faz auto-sacrifícios pessoais pela missão do seu grupo. No entanto, ao contrário da teoria da atribuição psicológica que dá ênfase aos processos de identificação pessoal entre os seguidores e o líder, esta teoria, denominada de teoria do auto-conceito da liderança carismática, enfatiza o elo emocional que permite compreender como é que os líderes conseguem influenciar os seus seguidores a transcenderem os seus interesses individuais pelos objectivos de uma missão de grupo (Shamir, 1993).

### **2.2.5) Teoria dos Líderes Transaccionais e Transformacionais**

A teoria dos líderes transformacionais e transaccionais assenta em relações de alta e fraca qualidade<sup>3</sup>, respectivamente (Bass, 1985). No caso da primeira, ela define-se pelos efeitos positivos que desperta nos seguidores quando eles são levados a acreditar, a apropriar-se e a identificar-se com a missão do líder. As relações são caracterizadas por elevados níveis de lealdade e de confiança entre as partes. No caso da segunda, ela define-se pelos efeitos negativos que desperta nos seguidores, na medida em que eles não partilham do mesmo tipo de atribuições, expectativas e crenças que são feitas pelos líderes. Neste caso as relações definem-se pelo alto nível de formalidade entre as partes - também denominado *out-group* - e por uma única finalidade; a atribuição de uma recompensa consoante a realização de uma tarefa (Bass, 1985).

Uma nova versão da teoria sobre as trocas de líderes e membros, veio dar conta que a separação entre trocas de alta e baixa qualidade podia discriminar os indivíduos que fizessem parte do *out-group* (G.B. & Uhl-Bien, 1995). Assim, esta conceptualização parte do pressuposto de que o líder deve dar-se de igual forma com todos os subordinados, proporcionando-lhes as mesmas oportunidades de relacionamento. O processo de construção da relação passa a ser visto segundo três fases: 1) fase de “estranhos”, na qual se ocupam os papéis institucionais; líder e seguidores avaliam as atitudes uns dos outros e definem expectativas; 2) fase de “oferta”, em que as relações sociais deixam a formalidade

---

<sup>3</sup> Ver Teoria das Trocas Líder-Membro, secção 2.2.2

e os indivíduos passam por uma fase de entendimento, adquirindo confiança, lealdade e respeito mútuos; 3) fase de “parceria madura”, a relação fundamenta-se na base do respeito e os subordinados assumem competências de liderança, sacrificando os objectivos pessoais pela missão do grupo. Segundo Graen & Uhl-Bien (1995) a primeira fase corresponde a um tipo de liderança transaccional e, a terceira, à liderança transformacional.

### **2.2.6) Teoria Nova Psicologia da Liderança**

O modelo de Shamir (1993) propõe-se a investigar de que modo os líderes influenciam o auto-conceito dos indivíduos. Esta noção de auto-conceito está relacionada com a nossa definição inicial de crença – conforme tratámos no capítulo 1 - e trata-se de uma representação mental do indivíduo acerca de si próprio, que ele assume como sendo verdadeira e útil para a sua vida. Como vimos anteriormente, as auto-crenças de eficácia, que fazem parte do auto-conceito, actuam de forma complementar como factores de motivação do indivíduo. Dito de outra forma, um auto-conceito positivo gera auto-crenças de eficácia e, paralelamente, esforço na concretização de actividades. Ao contrário, sem ele os indivíduos dificilmente empreenderão crenças de eficácia a propósito de uma dada tarefa (Bzuneck & Boruchovitch, 2002)

De facto, a forma como os líderes interferem com o auto-conceito de cada um depende de vários e complexos processos de identificação social (Shamir, 1993). Sobre este assunto, a investigação de S.Alexander Haslam (2011) fornece-nos pistas bastante esclarecedoras. De acordo com esta argumentação, a identificação social é um processamento cognitivo de identidade que consiste na “despersonalização” da identidade subjectiva e numa nova categorização da personalidade. Esta categorização depende das qualidades de pertença a um grupo – o que os investigadores chamam de *we-ness*. “Leaders gain their status and their influence over others by being able to represent what this *we-ness* consist (...)” (Haslam, Reicher, & Platow, 2011, p. 45).

A Identidade Social consiste na redefinição da personalidade individual pelo facto de se pertencer a um grupo que impõe determinadas categorias de pertença. Trata-se de uma forte experiência de transformação psicológica, na medida em que o sujeito - indivíduo com características únicas e inimitáveis - se transforma num representativo psicológico que pensa e vive da mesma forma que o resto do grupo. Por outras palavras, dá-se um fenómeno de estereotipização do indivíduo, segundo uma tipologia onde se inserem outros

membros da mesma categoria (do seu grupo). Como resultado, gera-se uma nova Identidade Social, que não é mais, do que, a compreensão organizada e coesa desta experiência colectiva (Haslam, Reicher, & Platow, 2011). Qual é, então, o papel do líder na formação do auto-conceito individual que, segundo esta teoria, depende da construção da Identidade Social?

“(social identity-based processes of influence and consensualization) these processes have the capacity to energize group members in the service of a common purpose by offering them both a sense of collective *self*-belief and a sense of a collective to believe in.” (Haslam, Reicher, & Platow, 2011, p. 56)

Segundo Shamir (1993) os líderes têm a capacidade de aumentar o valor intrínseco das acções dos seus seguidores na prossecução dos objectivos, se ressaltarem que o esforço pessoal reflecte valores morais mais elevados<sup>4</sup>. Ao enfatizarem a relação entre o esforço e os valores, induzem-nos a encarar a missão como expressão de uma finalidade mais nobre, que é a razão de ser do grupo – a Identidade Social. Esta representação colectiva é, por sua vez, estruturante do conjunto de imagens que o indivíduo faz acerca de si mesmo (do seu auto-conceito). Ao fazê-lo crer que o esforço pessoal terá resultados colectivos mais elevados, isso eleva-lhe o auto-conceito e, conjuntamente, as auto-crenças de eficácia do indivíduo. Em suma, os objectivos ganham um valor implícito pelo facto de estarem articulados com a missão e os valores do grupo.

Segundo a teoria, o papel do líder no que respeita a sensibilização para o auto-conceito de cada um, consiste em transformar as idiosincrasias pessoais num conjunto de crenças consensuais sobre o mundo (Haslam, Reicher, & Platow, 2011). Ao alinhar o quadro de referência dos seus seguidores, o líder consegue “ (...) ajustar as pessoas às ideias e as ideias às pessoas” (Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha, & Cabral-Cardoso, 2003). Esta pode ser uma das razões pela qual o líder confere significado aos objectivos daqueles que o seguem.

À semelhança da teoria de Conger (1989), esta teoria defende que a ocorrência dos efeitos carismáticos depende de aspectos relacionados com a própria situação de liderança e facilitada na presença de algumas condições. São elas: 1) quando a visão do líder e a missão da organização são congruentes com os valores e a identidade dos seguidores, 2) em ambientes caracterizados pela indefinição de estratégia e objectivos, 3) em situações de crise nas organizações (Shamir, 1993). No entanto, podemos dizer que, na ausência destas

---

<sup>4</sup> Neste ponto esta teoria aproxima-se da liderança inspiracional (secção 2.2.4)

circunstâncias, o líder carismático possui muitas vezes a capacidade de construir uma visão apelativa e capaz de gerar entusiasmo nos outros.

### **2.2.7) Inteligência Emocional e Social**

As primeiras investigações acerca da inteligência emocional com influências, tanto nas obras de Damásio (2005) como de outros autores, criaram uma visão da natureza humana na qual as emoções têm um poder destacado na experiência quotidiana de cada um. Os comportamentos, as crenças, as atitudes, as aprendizagens e as decisões dependem da estreita relação entre os aspectos emocionais e lógicos do cérebro. Qualquer interação humana tem, por isso, um sentido emocional implícito e que é, ele próprio, anterior aos mecanismos racionais e analíticos (Damásio, 2005). A mente humana é, deste modo, dividida por duas vias de conhecimento: emocional ou inferior e a racional ou superior (Goleman D. , 2006).

A inteligência emocional é a área que se refere ao estudo da via inferior do cérebro e trata-se da capacidade de gerir as emoções e os relacionamentos interpessoais de uma forma mais eficaz (Goleman, 2000; 2003). No que respeita a liderança emocionalmente inteligente, segundo Goleman (2008), a principal tarefa do líder consiste na sincronização de emoções e de atitudes positivas entre este e os seus seguidores. Dito de outra maneira, é tarefa do líder fomentar um contágio emocional que se revele favorável para todos, para o líder e para aqueles de quem ele necessita da colaboração e do apoio.

Segundo comprova a investigação de Goleman (2008), determinadas atitudes dos líderes têm um forte efeito sobre os seus seguidores. Isso deve-se ao facto deles conseguirem estabelecer uma transmutação biológica das suas emoções e sentimentos; fenómeno já anteriormente explicado pelos neurocientistas (Damásio, 2005). A sincronização cerebral ocorre quando os indivíduos partilham as mesmas frequências neurológicas, através de um tipo de órgãos específicos, como os neurónios-espelho e osciladores, por exemplo (Damásio, 2005). Eles são capazes de transferir o estado de espírito de um agente, de forma a contagiar o outro. Esta transmissão emocional interfere com a estabilidade psicológica de cada um, nomeadamente, com as auto-crenças do indivíduo.

Nos casos em que o contágio emocional é negativo, o ambiente onde se desenrola a acção transforma-se num contexto adverso. O excesso de stress ou a indefinição de acontecimentos ou, ainda, a existência de exigências profissionais/emocionais demasiado

altas, são factores que podem gerar ambientes carregados de emoções bastante negativas, nos quais os indivíduos tendem a evitar lidar com a situação. Comportamentos baseados no medo ou noutra tipo de sentimentos defensivos estão, normalmente, relacionados com fracas auto-crenças de eficácia. Nos casos em que o contágio emocional se revela positivo, a tendência é oposta, ou seja, os indivíduos estão receptivos a empreender esforços, na medida em que acreditam no desempenho positivo das suas expectativas. Nestes casos, as auto-crenças de eficácia são fortalecidas.

Segundo a teoria da inteligência emocional, as auto-crenças de eficácia referem-se a uma percepção sobre o conjunto de capacidades e de competências do indivíduo, de âmbito pessoal e social. No que se refere às competências pessoais, delas fazem parte a percepção acerca da capacidade de interpretar emoções (auto-consciência), de auto-avaliação, de auto-confiança e de auto-domínio (como o autocontrolo, consciência pessoal iniciativa ou ambição). No que respeita às competências sociais, fazem parte a percepção acerca da consciência social, a empatia, influência e a liderança visionária. Estas competências emocionais podem ser aprendidas e desenvolvidas ao longo da vida formando uma rede muito útil de auto-conhecimento (Bandura, 1997).

O autoconhecimento emocional torna o líder mais capaz de compreender os instintos e as motivações que o movem. Por autoconhecimento entende-se, também, a auto-confiança, a auto-avaliação, a flexibilidade e a ambição (Goleman D. , 2006). Todas elas contribuem para o aumento da sensação de autocontrolo percebido. Nessa medida, o autoconhecimento relaciona-se com as auto-crenças e auto-expectativas do líder, o que interfere com o seu comportamento em diferentes situações. Goleman (2000) defende que existem vários estilos de liderança e que, consoante o tipo de situações, a performance mais eficaz pode ser optar por um ou mais estilos. Nós acrescentamos que a escolha depende das auto-expectativas de eficácia que, por sua vez, interferem na análise das condicionantes de cada situação e relaciona-as com as capacidades do líder. Resumindo, o líder mais versátil terá uma maior percepção das suas competências, capacidade de leitura e de acção sobre os acontecimentos (Bandura, 1977).

De facto, o líder versátil é aquele que tem uma maior percepção sobre as suas emoções (Goleman D. , 2000). Ele é capaz de entender as reacções dos outros e de gerar uma

sincronia<sup>5</sup> mais positiva com os seus seguidores, o que os investigadores denominam por empatia (Goleman D. , 2003). O sucesso das relações interpessoais depende da maior ou menor empatia que o líder é capaz de estabelecer com os membros do seu grupo, criando um ambiente de partilha, compreensão e acção mútuas. Quando o indivíduo se coloca no lugar do outro, estabelece-se uma simbiose perfeita entre os circuitos emocionais e cognitivos dos interlocutores, pelo facto da transmutação permitir alargar o conhecimento acerca dos sentimentos. Considerando o modo como as emoções parecem afectar o desempenho, a tarefa principal do líder consiste em apoiar emocionalmente os indivíduos, como forma de lhes desenvolver competências de aprendizagem pessoal e, por fim, auto-crenças mais positivas<sup>6</sup> (Goleman D. , 2006).

### **2.2.8) Liderança de nível 5**

Esta teoria de Collins (2005) defende que as organizações mais eficazes são aquelas que são dirigidas por indivíduos com extrema humildade pessoal e forte determinação profissional, aquilo que o investigador apelidou de líderes de nível 5. Estes líderes caracterizam-se por serem idealistas mas realistas, calmos mas determinados (Collins, 2005). Para além destes traços de personalidade, aparentemente conflituosos entre si, os líderes de nível 5 são indivíduos que desenvolvem visões acerca da realidade com um forte valor humanista (Collins, 2005). Vejamos o que isto significa.

Segundo o autor, o líder de nível 5 é uma pessoa com valores pessoais vinculados em modelos ideais de ética e comportamento moral. A personalidade destes indivíduos caracteriza-se pelo facto deles serem pessoas atentas à realidade que os rodeia e aptos a enfrentarem situações difíceis. Quando confrontados com elas, os líderes tendem a reconsiderar os padrões individuais, mas conservando a confiança em si mesmos e naquilo em que acreditam (por isso, são consideradas pessoas optimistas). Segundo a teoria, os líderes de nível 5 são também pessoas calmas, discretas e determinadas pelos objectivos de uma visão, motivada por exemplos de inspiração pessoal (Collins, 2005). Os valores humanistas são estruturantes da sua personalidade como líder. Assim, aquele que lidera prefere os interesses da organização em prol das vontades do líder (Collins, 2005).

---

<sup>5</sup> Quando os corpos se encontram sincronizados, os circuitos cerebrais fecham-se um sobre o outro, isto é, as ideias e as emoções reproduzem-se de igual modo e, separadamente, nas duas mentes dos indivíduos. A sincronia é uma espécie de “cola social” que exerce uma poderosa influência entre os indivíduos, especialmente importante em situações de liderança.

<sup>6</sup> Neste ponto esta teoria aproxima-se da Liderança Transformacional, secção 2.2.5

Determinados aspectos que caracterizam os líderes de nível 5 são idênticos aos líderes carismáticos. A criação de uma visão e a determinação pessoal que é usada no cumprimento dos seus objectivos, por exemplo, são aspectos comuns aos dois tipos de líder. No entanto, há um factor que os distingue. Enquanto nos líderes carismáticos, a atribuição de carisma parece constituir o principal factor de motivação e, não raras vezes, o interesse da acção dos líderes consiste na satisfação das suas expectativas ou crenças mais íntimas, neste caso, os líderes são motivados pela obtenção de ideais, que depende da responsabilização de todos os indivíduos envolvidos e na procura da satisfação das expectativas de todos (Collins, 2005).

Um outro aspecto que os diferencia trata-se da capacidade que estes líderes demonstram em desenvolverem auto-crenças de eficácia, que os motivam na prossecução dos seus objectivos (Bandura, 1977; Schunk, 2002). Os líderes de nível 5, mesmo e, apesar de adquirirem competências através de meios autênticos, muitas vezes atribuem a razão do seu sucesso aos factores situacionais. A sua competência pessoal é relativizada face à importância que dão à situação onde se desenrola a performance ( por exemplo, aos factores externos como a sorte). Ao contrário, os líderes carismáticos tendem a associar o sucesso aos factores pessoais, como a competência ou o conhecimento de cada um. Segundo Bandura (1977) os sucessos que são atribuídos aos factores de competência pessoal fortalecem mais as auto-crenças de eficácia do que aqueles que são explicados através de outras causas fortuitas ou de ajudas externas.

No entanto, os líderes de nível 5 revelam uma persistente auto-determinação. Segundo a investigação de Collins (2005), os líderes de nível 5 são indivíduos que quase sempre viveram acontecimentos dramáticos nas suas vidas, que lhes reformularam o sistema de crenças pessoais, mudando-lhes a prioridade dos seus valores e das suas acções. Apesar destas circunstâncias drásticas e independentemente das adversidades, os líderes de nível 5 conservam uma forte auto-crença nas suas capacidades e nos seus valores pessoais; “(...) confronted the most brutal facts of their current reality, yet simultaneously maintained absolute faith that they would prevail in the end. And they held both disciplines – faith and facts- at the same time, all the time” (Collins, 2005, p. 6).

Esta ideia de que os líderes são indivíduos cujos traços de personalidade reflectem acontecimentos de vida descontínuos e com uma forte carga emocional associada é defendida por outros investigadores. Segundo Zaleznik (1977), os líderes são indivíduos



cuja personalidade é marcada por um sentimento de separação entre ele e o ambiente que o rodeia, incluindo as outras pessoas, aquilo que chama uma personalidade “twice-born”. O que quer dizer que os líderes desenvolvem muitas vezes uma personalidade que está assente em relacionamentos interpessoais disruptivos, por exemplo, casos de infâncias traumáticas ou outros desajustes sociais, que o obrigam a adoptar atitudes e comportamentos de ordem, ou seja, que têm obrigação de assegurar a continuidade pessoal, os valores e a auto-estima (Zaleznik, 1977).

Os líderes “twice-born” são acima de tudo indivíduos instrospectivos. Estes líderes sabem que existe uma diferença substancial entre as expectativas de resultados e as auto-expectativas de eficácia. De facto, a vida do líder é marcada por várias frustrações, casos em que os resultados de um acontecimento ultrapassaram em muito as capacidades de resposta do indivíduo, obrigando-o a desenvolver um atitude de instrospecção mais forte do que os outros (que o investigador chama de “once-borns”). Daqui resulta que os líderes adquirem um maior conhecimento sobre o seu “mundo interno” e, por isso, dão menos importância ao conhecimento obtido através das relações interpessoais. Ao desenvolverem as suas auto-crenças pessoais, eles fortalecem o sentimento de auto-estima e de auto-confiança nas suas capacidades internas. De futuro, é isto que os leva a acreditar que são capazes de extrair dos acontecimentos os resultados mais positivos (Zaleznik, 1977).

### **2.3) Síntese conclusiva do capítulo**

Chegámos ao final deste capítulo, no qual fizemos a revisão das principais teorias da liderança, abordadas na perspectiva da crença.

Começámos pela teoria sobre os Traços de Personalidade do Líder, na qual destacámos a importância das auto-crenças de eficácia como factores que permitem a concordância entre os traços de personalidade necessários do líder, face às condições de liderança. Na teoria das Trocas Líder-Membro, vimos que o processo de criação de expectativas entre o líder e o seu grupo é um fenómeno dinâmico e que, por exemplo, pelo facto do líder desenvolver expectativas altas acerca do seu subordinado, isso pode influenciar a criação de auto-crenças de eficácia e melhorar a performance deste último (White, 2000).

No caso da teoria da Atribuição da Liderança, interessa-nos destacar os mecanismos psicológicos de atribuição que os líderes utilizam com os seus seguidores, na medida em que eles se socorrem das crenças e das expectativas de eficácia. Pelo facto do líder depositar altas expectativas num elemento do seu grupo, isso leva-o a incorrer numa atribuição psicológica positiva, ou seja, depositando-lhe altas crenças de eficácia. Dissemos, também, que esta atribuição de expectativas de eficácia pode ser muitas vezes enviesada, nos casos em que o líder recorre a estereótipos acerca dos indivíduos (que é um dos riscos das trocas de alta-qualidade, comentadas na secção 2.2.2). Chamámos este fenómeno de Profecia Auto-Realizável; ponto que iremos comentar no capítulo seguinte.

Na teoria da Liderança Carismática, vimos que as auto-crenças de eficácia estão relacionadas com outras características da personalidade do líder, nomeadamente a sua mentalidade prospectiva. Pelo facto do líder carismático desenvolver uma visão preditiva acerca do curso dos acontecimentos, ele é capaz de motivar os seus seguidores a cumprirem os objectivos levando-os, também eles, a desenvolverem auto-crenças de eficácia individual.

Na teoria dos líderes Transaccionais e Transformacionais voltámos a ver como é que o processo de criação e de gestão de expectativas entre o líder e o seu grupo influencia o tipo de relacionamento dos indivíduos. As relações caracterizadas por níveis baixos de expectativas originam crenças de eficácia menores, como é o caso dos líderes transaccionais. Ao contrário, os líderes transformacionais têm a capacidade de elevar as expectativas e as crenças dos seus grupos gerando, muitas vezes, resultados mais eficazes.

A proposta da teoria da *Nova Psicologia da Liderança* é de que os líderes interferem com o auto-conceito e, nomeadamente, as auto-crenças dos seus seguidores. Um auto-conceito que se revele positivo gera fortes auto-crenças de eficácia. Esta teoria pode ainda ser complementada com a abordagem da teoria da Identificação Social. Quer isto dizer que, quando o indivíduo se insere num grupo, ele fica predisposto a um processo de despersonalização e de identificação colectiva ou seja, de acordo com o quadro de referência do líder do grupo. É nesta medida que o líder tem uma forte influência nas crenças pessoais de cada um.

Naquilo que respeita a Liderança Emocionalmente Inteligente, vimos que as auto-crenças de eficácia são uma dimensão do auto-conhecimento do líder. Estas dinâmicas de liderança que assentam numa gestão inteligente das emoções interferem com a criação das auto-crenças de eficácia num grupo: quando os ambientes são positivos, a probabilidade que as crenças de eficácia se desenvolvam é maior e o contrário também. Segundo esta teoria, uma das principais responsabilidades do líder consiste em gerir as emoções dos seus seguidores, levando-os a desenvolver auto-crenças mais positivas.

Para terminar, na teoria da Liderança de nível 5 descrevemos os líderes como indivíduos auto-confiantes e que acreditam nas suas capacidades pessoais. Pelo facto de serem indivíduos “twice-born” (Zalesnik, 1977) desenvolveram uma atitude mais introspectiva do que os outros líderes. Por fim, isso levou-os a reforçarem as auto-crenças e a fortalecerem o sentimento de auto-estima pessoal.

## **Capítulo 3**

### **A verificação do *self***



## **Capítulo 3 – A verificação do *self***

### **3.1) Introdução do capítulo**

Este capítulo apresenta uma análise às dinâmicas pessoais e interpessoais de negociação e estabilização de expectativas, sobretudo nos casos em que, entre líderes e indivíduos, elas estão em discordância.

Iremos começar por analisar a teoria de verificação do *self* como uma abordagem explicativa possível dos processos de validação das auto-imagens e crenças do líder – secção 3.2.1

Na secção 3.2.2 iremos tentar perceber de que forma os mecanismos de verificação do *self* estão relacionados com a certeza que o líder faz acerca das mesmas, na sua personalidade e nas suas crenças e, como é que o fenómeno interfere com o desempenho num grupo.

Na secção 3.2.3 estabelecemos a diferenciação entre verificação do *self* e profecias auto-realizáveis como sendo dois fenómenos de atribuição de influência e caracterizados pelo desfasamento de expectativas entre os agentes sociais, mas com efeitos diferentes no desfecho das relações.

Na secção 3.2.4 terminamos com a análise dos fenómenos de crise de verificação do *self* que colocam em causa a personalidade dos líderes e comprometem seriamente os processos de liderança e de influência nos grupos.

### **3.2) A verificação do *self*: estabilização de expectativas de eficácia**

Nos capítulos anteriores abordámos a questão das auto-crenças de eficácia e admitimos a hipótese de elas serem responsáveis pela motivação daqueles que lideram. Neste capítulo iremos continuar a analisar o sistema de controlo percebido dos líderes, assente no pressuposto de que a realidade é uma noção socialmente construída (Mead, 1974). Se, no início, quisemos perceber como se formam as auto-percepções de eficácia de um indivíduo interessa-nos, agora, compreender como é que o líder valida as suas auto-crenças de eficácia, através das reacções dos seus seguidores. Acreditamos que o fenómeno de verificação do *self*, que vamos analisar de seguida, trata-se de um processo psicossociológico que possibilita a aprovação das auto-crenças do líder e, nessa medida, conduz à estabilização das expectativas do mesmo.

A teoria de verificação do *self* parte do pressuposto de que os indivíduos escolhem os seus parceiros e contextos de relacionamento sociais, consoante os mesmos possibilitem a confirmação ou validação das suas expectativas. O fenómeno de verificação do *self* recorre a estratégias de influência, negociada em dois sentidos distintos: do observador – o líder - para a audiência - os seus seguidores - e vice-versa. Dito de outra maneira, a teoria defende que se o líder consegue obter influência num grupo, ele também é capaz de influenciar as auto-percepções do líder. O processo de obtenção de influência é interactivo e, por isso, não deve ser analisado só de um ponto de vista intrapessoal, mas visto como um todo ou, sob este ponto de vista, como um fenómeno interpessoal.

Como também dissemos no primeiro capítulo, o processo de criação de expectativas é dinâmico. Muitas vezes os líderes desenvolvem crenças erróneas acerca dos seus seguidores que são incompatíveis com as imagens que eles fazem sobre si. Em casos como este, pode haver dois tipos de abordagens possíveis. O líder pode querer ou forçar a que a audiência se comporte de acordo com as suas expectativas (Ver profecia auto-realizável, secção 2.2.3.1). No entanto, muitas vezes a audiência interfere pela alteração das expectativas do líder, mostrando-lhe que as suas atitudes não correspondem à imagem que ele faz de si mesmo. Como veremos mais à frente neste capítulo, a opção por uma destas duas estratégias de influência - a primeira, que já foi comentada no capítulo anterior (chamada profecia auto-realizável) e a segunda (a teoria de verificação do *self*) - depende de uma outra variável que, como iremos ver, trata-se da certeza do indivíduo.

Como tínhamos ainda visto no capítulo anterior, quanto mais fortes as auto-crenças de eficácia, maiores se revelam os esforços dos líderes (Bandura, 1977). A intensidade das auto-crenças representa o nível de certeza relativo à personalidade do indivíduo ou, em inglês, *self-certainty*<sup>7</sup>. Entendemos por auto-certeza o nível mais elevado de confiança que um indivíduo pode ter em relação a si próprio e que resulta, entre outros factores, da confirmação das suas auto-percepções através dos outros indivíduos. Segundo os investigadores, a tendência de verificação do *self* aumenta quando estas auto-percepções são testadas e validadas por outros elementos sociais, o que propicia, por fim, a estabilização das expectativas individuais.

### **3.2.1) A Teoria de verificação do *self***

Na senda da investigação de Burns (1986) que nos ajudou a definir o auto-conceito, a teoria de verificação do *self* (Swann, Griffin, Predmore, & Gaines, 1987) vem defender que o auto-conceito é determinante para a existência do indivíduo. O auto-conceito resulta de um conhecimento destilado acerca das relações humanas e, nomeadamente, dos processos de atribuição de influência interpessoal. Segundo Swann (1987), o sujeito desenvolve estratégias de verificação ou cria condições para que os outros indivíduos aceitem as suas percepções como sendo válidas para um colectivo e, isso permite-lhe obter influência sobre os outros. As reacções de terceiros acabam por funcionar de um modo reflexivo ou seja, validando as auto-imagens do líder - aquilo que os investigadores denominam por verificação do *self*. Esta dinâmica de verificação do *self* é, por isso, responsável pela estabilização das auto-expectativas de cada um.

Por estabilidade queremos dizer a capacidade que as auto-imagens têm de fixar o comportamento e de prever o desfecho dos relacionamentos interpessoais. A teoria de verificação do *self* assume que este é principal factor de motivação do indivíduo, aquilo que o leva a querer validar as suas auto-crenças. Na tentativa de obter influência e controlo sobre os outros, os líderes procuram relacionar-se com os parceiros que reajam de forma prevista às suas expectativas. Por outras palavras, os indivíduos preferem os contextos sociais que melhor se adequam às auto-imagens de cada um, já que isso lhes permite influenciar os relacionamentos e estabilizar os comportamentos, ainda, aumentando-lhes a sua sensação de controlo (Swann, Griffin, Predmore, & Gaines, 1987). Podemos dizer que,

---

<sup>7</sup> No conceito de *self-certainty*, como noção mais geral, englobamos também a *belief certainty* (noção mais restrita relacionada somente com a certeza das crenças)



se as auto-crenças de eficácia possibilitavam a definição de objectivos individuais a um nível intrapessoal, os mecanismos de verificação do *self* permitem, assim, adequá-los melhor às situações interpessoais.

### **3.2.1.1) O que motiva a verificação do *self*?**

Segundo Swann (1987; 1992; 2002) a estabilidade do auto-conceito é fundamental para a negociação da realidade social e personalidade de cada indivíduo. Como vimos anteriormente, os líderes são os principais responsáveis pela criação dos quadros de referência funcional e cognitiva dos grupos. Parece ser neste contexto relacional, caracterizado por elevados níveis de previsibilidade das acções, que os líderes desenvolvem uma sensação de controlo sobre as reacções dos outros indivíduos. Por um lado, o líder assegura o feedback de natureza confirmatória acerca das suas auto-imagens e, por outro, preserva a harmonia necessária que é salutar para os relacionamentos no grupo. Estas razões epistemológicas, por um lado, e pragmáticas, por outro, constituem *drivers* motivacionais que justificam o desejo de verificação do *self*.

Para além destes factores, a verificação do *self* possibilita uma análise exacta da realidade do líder (Swann, Jr., & A. Giesler, 1992). De facto, a escolha dos parceiros de verificação dos líderes é feita segundo determinados critérios de objectividade, na medida em que lhe são reconhecidas características de perspicácia e compreensão sobre os acontecimentos. Isso gera, por um lado, uma maior empatia entre o líder e os seus seguidores e, por outro, afasta o líder de convicções de tipo obsessivo ou sem expressão social.

“(…) when people choose relationship partners who see them as they see themselves, they may do so (…) because they suspect that a *self*-verifying partner is highly perceptive (…) likely to give them information that is objectively accurate.” (Swann, Jr., & A. Giesler, 1992, p. 375)

### **3.2.2) *Certainty***

Um dos tópicos mais interessantes deste capítulo trata-se da relação que existe entre o nível de certeza das auto-percepções e a influência que elas exercem no quotidiano de cada um. No que respeita o fenómeno da liderança que estamos a investigar, acreditamos que o facto de os líderes terem forte certeza acerca das suas auto-imagens, torna-os mais seguros sobre os resultados que eles obtêm, futuramente, com as suas acções. Esta certeza, denominada pelos investigadores de *self-certainty*, refere-se ao nível de confiança que o sujeito transporta para o seu auto-conceito e que, por sua vez, influencia os seus comportamentos

em diferentes situações de vida. Acreditamos que, quanto maior a certeza do indivíduo, maior é a sua capacidade de controlo ou de adaptação psicológica às circunstâncias que o rodeiam (Wu & Yao, 2007).

Numa obra recente, intitulada de *Bounce* (2010), o autor Matthew Syed refere-se à relação que existe entre esta certeza acerca das percepções dos indivíduos e os resultados por ela traduzidos, nomeadamente, em provas de desporto de alta competição. Segundo o autor, os atletas que alcançam melhores resultados são aqueles que revelam ter auto-crenças de eficácia, associadas a grandes níveis de certeza. Pelo facto de treinarem a mente a ignorar condições adversas ao sucesso das suas performances isto é, pelo facto de só se focalizarem nos factores sociais que lhes confirmem as imagens favoráveis que eles têm sobre si próprios, eles conseguem resultados mais eficazes. Em suma, isso permite-lhes uma maior sensação de controlo sobre as suas vidas (Baumgardner, 1990).

Segundo Swann (1992) quanto maior é o nível de certeza acerca das auto-crenças, maior é a vontade de estabilização das mesmas. Quando o sujeito acredita estar certo relativamente às suas auto-imagens, ele tende a pô-las à prova já que, dessa forma, ficam validadas por terceiros (esse comportamento é muito típico, por exemplo, nos atletas de alta competição). Se o feedback é confirmatório as crenças são legitimadas e, como tal, o indivíduo adquire auto-confiança. Nos casos em que isso não acontece, a interpretação das reacções dos outros indivíduos permitirá rever as suas auto-crenças, transformando-as em auto-conhecimento capaz de superar a frustração de expectativas. Podemos, mesmo assim, concluir que, quanto maior é a certeza acerca da capacidade para conduzir os factores sociais que aparentemente são imprevisíveis, maior se revela a vontade que os líderes têm de controlar o futuro.

Por sua vez, a certeza que o indivíduo demonstra em relação às imagens que tem sobre si próprio depende também da certeza que ele tem nas suas crenças – *belief certainty*. A noção de *belief certainty* refere-se a uma crença que é feita acerca das crenças pessoais e que é independente do conteúdo das mesmas; quer elas sejam positivas, ou negativas – por exemplo, as auto-crenças de eficácia são positivas (Swann, Pelham, & Chidester, 1988). Trata-se de uma análise lógica e consensual sobre as crenças que formam as auto-imagens do indivíduo, com objectivo de regular o comportamento de cada um. Dito de outra forma, a certeza das crenças influencia a conduta individual de uma forma mais, ou, menos positiva. Quanto maior o nível de *belief certainty*, maior a resistência às circunstâncias

sociais que desafiam ou desacreditam as imagens do líder. Por sua vez, quanto menores os níveis de certeza, mais fácil é por em causa as auto-percepções do mesmo.

O sentimento de certeza que é relativo às auto-crenças de eficácia melhora o desempenho dos líderes. Pelo facto de acreditarem com relativa certeza nas suas capacidades, os indivíduos ficam mais motivados acerca da validade das suas auto-imagens, o que os leva a esforçarem-se por uma verificação nesse sentido. Isto significa que os líderes desenvolvem uma vontade de contornar as situações sociais disruptivas e de torná-las em condições mais favoráveis às suas expectativas (Pelham B. , 1991). Assumindo que as crenças podem ter diferentes níveis de certeza, é, também, possível que o líder venha a desenvolver crenças mais ou menos contraditórias acerca do mesmo fenómeno. Por exemplo, os atletas de competição muitas vezes reconhecem que, apesar das condições nem sempre serem as mais favoráveis, estão certos relativamente às suas capacidades e ao sucesso das mesmas. Estes dois pensamentos são opostos entre si e coexistem, muitas vezes, com níveis quase idênticos de expectativas na mentalidade dos indivíduos.

“Being predictable, then, is a prerequisite for sustaining interactions long enough to attain interaction goals such as gaining someone’s favor, maintaining a relationship, or changing someone’s opinion” (Goffman, 1990, p. 117)

Efectivamente, o nível de certeza das crenças está implicado com a estabilização das auto-imagens de cada um e com o aumento da previsibilidade de comportamentos num grupo. De facto, as auto-imagens organizam a experiência e, nomeadamente, as relações interpessoais do líder. A imagem que as pessoas fazem acerca de si mesmas permite-lhes moldarem os ambientes onde elas se situam. Por norma, os líderes que fazem boa imagem de si mesmos preferem as relações sociais caracterizadas pelas trocas construtivas e de laços de apoio mútuo, como acontece ao contrário, os líderes que fazem má imagem de si próprios tendem a fomentar relações de discórdia (Ver Teoria das Trocas Líder-Membro, secção 2.2.2). Podemos dizer que, o processo de geração de expectativas, sendo dinâmico, tem por objectivo a sintonia entre, por um lado, aquilo que o líder pensa de si mesmo e, por outro, as reacções que ele obtém, ou espera vir obter dos seus seguidores.

### 3.2.3) Verificação do *self* vs Profecia auto-realizável

Ao longo desta investigação temos vindo a analisar as dinâmicas psicológicas de influência, caracterizadas pela criação e negociação do sentido das relações entre um líder e os seus seguidores (Swann, Griffin, Predmore, & Gaines, 1987). Começámos com a definição de auto-conceito e das auto-imagens que o compõem, produto das relações sociais e das transferências simbólicas entre os indivíduos (Mead, 1974). Consideramos os indivíduos como seres activos na formação das suas auto-imagens e, por isso, agentes empenhados em tornar a realidade no reflexo dessas imagens e não o contrário (Swann, Jr., & A. Giesler, 1992). Interessa-nos, agora, analisar aquelas situações em que um observador - tomado, no sentido da nossa investigação, por líder - desenvolve expectativas, crenças e imagens desfasadas ou erróneas acerca do seu público - os seus seguidores.

No primeiro capítulo tínhamos visto que os líderes criam diferentes expectativas sobre os seus seguidores e que elas interferem com a imagem e o comportamento dos mesmos. Nos casos em que isto acontece, por exemplo, a propósito da Teoria da Atribuição de Liderança (Ver secção 2.2.3), o líder é capaz de alterar as auto-imagens dos seus seguidores, quer de uma forma positiva, quer negativa, o que os leva a adoptar comportamentos em conformidade com as expectativas criadas naquele contexto. No entanto, como veremos, de seguida, o fenómeno é mais complexo do que parece. Segundo Swann (1984) o processo é dinâmico, o que significa que os seguidores também têm influência na forma como os líderes se vêem a si e, por isso, conseguem alterar as auto-imagens e os comportamentos do mesmo. Aquilo que determina em que sentido é exercida a influência, se do líder para os seguidores ou vice-versa, é a certeza que ambos fazem ao nível do *self*, com o que isso implica nas crenças de cada um.

De facto, quando as expectativas entre um observador e uma audiência são incompatíveis umas com as outras, pode dar-se um destes dois cenários: ou o observador pretende que a audiência se comporte de forma a confirmar as suas expectativas ou, em alternativa, a audiência consegue convencer o observador a reformular as expectativas, por outras que melhor correspondam à imagem que ela faz de si (Swann, Pelham, & Robin, 1984). Esta diferença assinala a separação entre dois fenómenos, são eles; a profecia auto-realizável e a teoria de verificação do *self*, que temos vindo a desenvolver. Enquanto a primeira teoria tem o enfoque de investigação na influência que o observador exerce na audiência, a segunda está mais centrada no processo de negociação das expectativas. Apesar de se tratar

de duas estratégias de influência, o que leva a que um líder tenha mais sucesso com uma, do que com a outra, é o nível de certeza que os indivíduos têm acerca das suas concepções pessoais (Swann, Pelham, & Robin, 1984).

Segundo Swann, os líderes conseguem obter influência usando a estratégia da profecia auto-realizável somente quando a audiência não tem certeza suficiente nas suas crenças. Como anteriormente se viu, os padrões comportamentais do indivíduo dependem do quadro cognitivo de referência de cada um, do qual fazem parte as auto-crenças e as auto-imagens que as pessoas tentam conservar a todo custo. Por norma, os indivíduos evitam deparar-se com situações sociais que entrem em discordância ou conflito com as suas auto-imagens e, quanto mais certos estiverem em relação a elas, maior será a resistência para mudá-las (Swann, Pelham, & Robin, 1984). Quando isto acontece, a tendência para a verificação do *self* revela-se, também ela, maior. Como diz o investigador; “The tendency for *self*-verification to triumph over behavioral confirmation seems to generalize to naturally occurring situations” (Swann, Rentfrow, & Guinn, 2005, p. 373)

Por sua vez, o fenómeno de verificação do *self* pode ser feito através de dois tipos de actividades: a comportamental e a cognitiva (Swann, Rentfrow, & Guinn, 2005). No que respeita a primeira, trata-se da capacidade dos indivíduos para construírem contextos sociais - também conhecido por estruturas de oportunidade - que salvaguardem as expectativas individuais: “People may create idiosyncratic worlds that selectively reinforce their positive *self*-views” (Swann, Rentfrow, & Guinn, 2005, p. 378). No que respeita a segunda, trata-se da capacidade de interpretação da realidade segundo as concepções próprias de cada um, que podem não estar, necessariamente, relacionadas com as evidências objectivas. “ (...) para vencer temos de aumentar a nossa crença, não em proporção aos factos, mas a qualquer coisa que a mente possa utilizar com sucesso” (Syed, 2010, p. 164). Por outras palavras, o indivíduo consegue obter influência tanto, na medida em que é capaz de controlar as relações sociais para que receba feedback positivo acerca das suas imagens individuais ou, quanto for capaz de se convencer que a validade da experiência está naquilo em que ele acredita. Vejamos, de seguida.

### **3.2.3.1) Criação de contextos sociais**

Existem estratégias distintas a que o sujeito recorre para assegurar a adaptação e influência pessoal nos grupos a que pertence e nos diferentes contextos sociais: a escolha dos

símbolos, parceiros e estratégias de interacção social. Escolher os símbolos significa dar importância a determinados gestos, posturas ou títulos hierárquicos que estão associados a uma dita valoração social, naquilo que respeita a afirmação dos indivíduos ou a exigência de determinadas respostas dos outros. A escolha dos parceiros sociais é igualmente importante. Normalmente os indivíduos relacionam-se uns com os outros, consoante as expectativas de uns se aproximem das dos outros. As estratégias de interacção adoptadas também influenciam o processo de influência social. Os indivíduos esforçam-se por levar os outros a verem-nos da mesma forma que eles se vêem a si, recorrendo a estratégias de influência variadas como, por exemplo, o fenómeno de gestão de impressões; “ (...) when targets are especially certain of their *self*-views, their interaction partners will be especially likely to develop impressions of them that are consistent...” (Pelham B. , 1991, p. 349)

### **3.2.3.2) Processamento distorcido da informação**

As auto-crenças exercem uma poderosa influência na forma como os indivíduos canalizam o processamento cognitivo da informação e têm a capacidade de conduzir as reacções sociais de forma a conservá-las intactas. Como? Em primeiro lugar, as pessoas são mais atentas à informação que recebem, quanto mais elas estiverem motivadas para a receber. Na medida em que o fenómeno de confirmação do *self* é fortemente motivado por razões psicológicas e sociais, torna-se razoável assumir que os indivíduos são, por isso, mais atentos à informação que confirma as suas auto-imagens, do que a outro tipo de informação. Para além disso, a capacidade de recuperação da memória é também maior nos casos em que o feedback confirma as imagens pessoais. Por fim, mesmos nos casos em que o feedback é não confirmatório das expectativas individuais, os sujeitos encetam uma complexa ginástica mental para desmentir a validade das preposições que puseram as imagens em causa. Estas três estratégias de atenção selectiva, codificação selectiva e interpretação selectiva são poderosas na conservação das imagens que os sujeitos fazem acerca de si “ (os executantes de nível mundial) ensinaram-se a si mesmos a (...) moldar os factos para se adaptarem às suas crenças em vez de ao contrário” (Syed, 2010, p. 173)

### **3.2.4) Crises de verificação do *self***

Quando os indivíduos são expostos a situações caracterizadas pelo desfasamento de expectativas entre os agentes envolvidos – líderes e seguidores – colocam-se em causa, tanto os aspectos de influência, como de personalidade de cada um. Os investigadores

chamaram-lhe crise de verificação do *self* e entenderam-na como sendo o processo psicológico no qual o indivíduo põe em causa a validade das suas auto-percepções - instrumentos de controlo do seu meio social. Como temos vindo a ver, as auto-percepções têm uma função preditiva da realidade e dos relacionamentos interpessoais, por isso elas são os *triggers* do comportamento de cada um. Dito de outra forma, quando as auto-percepções são ameaçadas o sujeito tende a sentir-se desorientado ou a questionar os seus valores fundamentais. Os líderes de nível 5 (Collins, 2005) – de que falámos no capítulo anterior - são indivíduos que tiveram um percurso psicológico como o descrito.

Segundo os investigadores, a crise de verificação do *self* tende a ocorrer com maior predominância em pessoas com níveis moderados de certeza acerca das suas expectativas (Swann, Pelham, & Robin, 1984). Por sua vez, as condições para a ocorrência destas crises diminuem nos casos em que os líderes, ou têm níveis mais baixos, ou apresentam níveis mais altos de certeza sobre o *self*. Tanto num, como no outro isto é, nos casos mais extremos, as crises de personalidade são menos propícias de ocorrerem. O que acontece é que, muitas vezes os indivíduos têm a capacidade de relativizar as situações ameaçadoras do bem-estar psicológico de cada um, sem comprometerem as auto-percepções. Noutros casos, por sinal, o nível de certeza associada a determinadas auto-imagens do líder não impede que alguns acontecimentos as possam vir destabilizá-las.

Um factor que determina quando é que uma dada situação pode vir a comprometer o auto-conceito do indivíduo está relacionado com a importância do feedback. Entendemos por isto, a validade que o indivíduo atribui a determinados factores que, na sua origem, foram a razão de ser dos acontecimentos. Alguns destes factores podem ser: a importância da fonte (do evento ou do agente social); o facto de estar suficientemente em desacordo com a auto-imagem (uma em particular); a particularidade de ser relevante e de estar relacionada com uma dimensão importante da auto-imagem que está a ser analisada ou, ainda, de ser notada por uma grande quantidade de pessoas. Estes factores são razões que muito colocam em causa a influência dos líderes.

### 3.3) Síntese conclusiva do capítulo

Ao longo deste capítulo analisámos o fenómeno de verificação do *self*, conjunto de mecanismos psicológicos com objectivos de validação das auto-percepções do líder. Decidimos investigar os processos de influência que ocorrem entre líderes e seguidores, perante o desfazamento de expectativas entre uns e outros. Argumentámos que, por norma, os líderes procuram relacionar-se com os indivíduos, na medida em que eles lhe confirmem as suas auto-imagens, nas quais englobamos as auto-crenças de eficácia. A verificação do *self* permite, também, a negociação e, por fim, a estabilização das auto-expectativas do líder, o que terá resultados positivos no seu comportamento.

No entanto, a verificação do *self* depende de outro factor igualmente importante que é a certeza do indivíduo relativamente às suas auto-imagens e determinados aspectos de personalidade. Como dissémos anteriormente, quanto mais forte for o sentimento de certeza que o líder desenvolva em relação a si mesmo, maior será a tendência de verificação do *self* e validação das suas auto-imagens. Por outras palavras, se o líder estiver convicto em relação à legitimidade das suas crenças, ele empreenderá todos os meios para o confirmar ou seja, escolhendo parceiros e situações sociais que lhe proporcionem um feedback confirmatório acerca das mesmas. Note-se a confiança do líder José Mourinho quando diz;

“(sobre o facto de ser um líder mais ausente ou mais próximo dos seus seguidores) Consigo ser tudo, dependendo do momento, da situação, da análise que faço e daquilo que penso que é importante. Analiso caso a caso, momento a momento, personalidade a personalidade, e a minha forma de actuação é perfeitamente individualizada e de acordo com o momento e a análise que dele faço. Não tenho um comportamento e uma forma de actuação estereotipada” (Ilharco & Lourenco, 2007)

Acreditamos que é nesta dinâmica psicológica e social que reside grande parte da influência dos líderes sobre os seus seguidores.





## **Capítulo 4**

### **Apresentação temática das entrevistas**



## **Capítulo 4 – Apresentação temática das entrevistas**

Este é o primeiro de dois capítulos que apresentam as conversas tidas com os líderes, nas várias áreas desportiva, cultural e empresarial e, alguns especialistas que trabalham sobre estas matérias da liderança, as principais questões desta investigação, sobre as quais recairá a nossa análise e que será apresentada no capítulo das conclusões. Neste capítulo expomos as entrevistas realizadas à atleta Naide Gomes, à maetrina Joana Carneiro e ao gestor António Vaz Branco. No capítulo seguinte apresentamos as entrevistas realizadas ao professor Roberto Carneiro, ao professor Gustavo Pires e à médica psiquiatra Alda Rosa.

As entrevistas foram efectuadas entre os meses de Maio e Julho de 2011, separadamente, em momentos e locais distintos<sup>8</sup>. Nas várias conversas tentou abordar-se a importância dos factores personalidade e, nomeadamente, das auto-crenças que estão relacionados com a eficácia do líder. Desta forma colocámos os entrevistados perante questões relacionadas com (i) personalidade do líder (ii) factores psicológicos que interferem no relacionamento dos líderes com o grupo (iii) confiança e motivação (iv) expectativas (v) imagens e auto-imagens dos líderes (vi) a influência das crenças e o sentimento de certeza dos líderes. A escolha destas temáticas justifica-se pela relevância de cada um delas nesta investigação.

### **4.1) Entrevistas aos líderes**

As entrevistas semi-estruturadas que a seguir se apresentam constituem um interessante exercício de clarificação conceptual da performance dos líderes. As discussões assentaram nos seguintes tópicos: sistema psicológico dos líderes e relação com o grupo; confiança e motivação no exercício concreto da liderança, gestão das expectativas do líder, imagens e auto-imagens que decorrem dos processos de liderança e, por fim, as crenças e certeza dos líderes com efeitos no desempenho do grupo.

#### **Sistema psicológico dos líderes/ relação com o grupo**

A introdução da nossa conversa a cada um dos entrevistados prendeu-se com a clarificação da aproximação ao sistema psicológico de eficácia na personalidade dos líderes, como sendo o suporte teórico de análise ao trabalho desenvolvido por cada um dos entrevistados. Para Naide Gomes esta mentalidade de eficácia fica a dever-se aos seguintes factores:

---

<sup>8</sup> As entrevistas encontram-se integralmente transcritas no Anexo A

“A minha preparação psicológica consiste no trabalho que faço em casa, a nível individual. Em termos psicológicos e mentais sou muito forte, consigo dar a volta aos resultados e continuo a lutar pelos meus sonhos. Costumo dizer sempre para mim mesma: eu consigo/eu sou capaz/que tenho capacidades físicas e a concorrência não é melhor que eu. Aposto sempre que consigo e, para mim, um bom resultado é conseguir estar entre os melhores atletas do mundo ”

Pelo facto da experiência da atleta ser, sobretudo, em provas individuais, o sentido que ela atribui ao esforço pessoal na contribuição para os resultados que obtém, revela-se maior do que nos casos, por exemplo, em que a performance do líder depende do esforço do grupo:

“Para um maestro, os factores psicológicos são muito importantes; nomeadamente a concentração, confiança e humildade na mensagem que se transmite. A sua personalidade deve ser caracterizada por um sentido de serviço à comunidade. Para mim, um bom resultado é cumprir os desejos de um compositor, transmitir essa mensagem claramente aos músicos, criar um todo homogéneo com os músicos e ter um efeito positivo na vida do público”, revela a maestrina Joana Carneiro.

Para o gestor António Vaz Branco:

“O líder deve ser *open mind*, aberto, disponível, moderno, com visão estratégica, capaz de gerar discussão, de ceder e, por fim, ser capaz de decidir. Ao longo da minha vida eu assumi várias vezes a responsabilidade da liderança. Gosto de fazê-lo sempre em espírito de equipa, levando as pessoas a perceber as minhas ideias.”

À questão: Que tipo de preparação psicológica deve ter um líder? Ele responde:

“Acredito no trabalho sistemático e sistematizado e a liderança também se treina. Por exemplo, eu acredito que sou capaz de fazer tudo o que é preciso fazer. Eu sei quais são as minhas capacidades e, se outros são capazes, eu também sou aliás, eu ou qualquer pessoa. A determinação e a vontade, quem as tiver consegue lá chegar. Se tiver força psicológica e os objectivos definidos, qualquer um chega às metas.”

### **Confiança e motivação**

Tentámos perceber o que significa confiança e motivação para cada um dos entrevistados e, de que forma podem estar relacionados entre si; “O que é, para si confiança? O que o (a) deixa confiante?”:

“Acreditar em mim e nas minhas potencialidades. Se acreditar e der o meu melhor, sem falhar os treinos, estou confiante. Fico mais confiante quando não tenho lesões nenhuma.”, Naide Gomes

“Na direcção de orquestra, ter uma ideia clara do que o compositor pretende. Aquilo que me faz ficar confiante é a preparação”, Joana Carneiro

“É o entendimento que se tem de que somos capazes de resolver todas as equações com que nos deparamos e acrescentar-lhes valor. É consequência da preparação técnica que se tem ao longo da vida. Capacidade que temos de estar certos que somos capazes de encontrar solução por mais complexo que seja o sistema. Tudo é possível encontrar uma solução. O que me faz ficar confiante é poder saborear as coisas

simples da vida. O nosso ADN pode ser de alguém com confiança e conquistadora se tivermos o *approach* psicológico correcto ao mundo que nos rodeia.” António Vaz Branco

Pelos depoimentos dos entrevistados ficou clara a importância da confiança como factor que interfere com a motivação para o trabalho de cada um. Para todos eles, motivação pode ser definida como: “vontade de continuar a trabalhar”. Acerca da definição de motivação, o gestor António Vaz Branco chega a dizer: “Eu nunca precisei disso. Eu tenho sempre que ser o melhor de todos ou pelo menos tenho que tentar. Essa é a minha motivação na vida e acho que devia ser uma motivação de todos.”

No final desta secção de questões, quisemos saber o que achava cada um dos entrevistados sobre a relação entre a confiança nas capacidades individuais e os resultados obtidos pelo líder. As respostas foram todas no mesmo sentido; que existe uma relação positiva de influência entre a confiança na personalidade (*self-certainty*) e os resultados do líder. Conforme diz a atleta: “É muito importante. Por mais treino que se faça ou que seja boa a condição física, se a cabeça não funcionar naquele momento não vale a pena e não se consegue”.

### **Gestão das expectativas do líder**

Como é que os líderes gerem as suas expectativas? E, nomeadamente, as expectativas relacionadas com a eficácia pessoal? Foi à procura da resposta a estas questões que confrontámos os nossos entrevistados.

“Tento treinar sempre para que quando chegar as competições esteja tudo bem. Nunca ponho as expectativas muito elevadas. Obviamente que quando entro numa competição eu quero sempre vencer, independentemente de que competição seja, mas também penso que apesar de ir fazer tudo para vencer, posso não conseguir. Crio sempre uma margem para não me iludir e que essa desilusão não seja maior. A experiência dos jogos ensinou-me a gerir bem as expectativas, é uma coisa que se aprende. No desporto nada é garantido. Estou preparada para todas as situações. Sei aproveitar os momentos bons para me dar alta confiança e motivar-me mais para trabalhar mais e conseguir melhores resultados.”, responde a atleta Naide Gomes

Como dizia Syed (2010), uma das particularidades dos atletas e líderes de alta competição, é esta característica psicológica de terem um pensamento duplo, ou seja, de desenvolverem diferentes níveis de certeza acerca da sua personalidade. Isso possibilita-os concentrarem-se; tanto, no esforço que necessitam para a obtenção de um bom resultado como, também, de aceitarem a derrota. Para a atleta Naide Gomes é isto que significa gerir as expectativas

que, por sua vez, avaliam as suas auto-crenças de eficácia e, lhe possibilita adaptar as suas capacidades às exigências de cada situação.

Perguntámos-lhe, também, se já tinha vivido algum episódio na sua carreira, na qual a gestão de expectativas de eficácia tivesse sido particularmente relevante. A atleta contou-nos:

“Em 2008, estava a tentar participar nos jogos olímpicos. Era um ano incrível, tinha feito um salto de 7,12 mts (record) e era a melhor atleta do mundo. No treino dos Jogos, lesionei-me e falhei as provas de apuramento para os olímpicos. A nível psicológico, este momento foi muito difícil. Tive que me aguentar muito mas não consegui deixar de ir abaixo emocionalmente. Recordo-o como uma das situações mais marcantes da minha carreira. No entanto, nunca desisti.”

Quisemos saber o que é que a fez não desistir de continuar. Ela respondeu assim:

“Eu acredito muito em mim e nas minhas capacidades. Tenho que acreditar em mim, pensar positivo e nunca deixar de trabalhar. Aquilo que diferencia os bons dos maus atletas é a capacidade de continuar a trabalhar e de acreditar, independentemente dos resultados”.

Esta opinião confirma a nossa suposição inicial de que o nível de certeza que o líder tem acerca da sua personalidade e auto-crenças de eficácia, que, no caso da atleta, como se vê, é alto, está directamente relacionado com a motivação gerada para a verificação dessas crenças e, ainda, independentemente de os resultados serem discordantes delas (aquilo que Naide refere como uma “constante vontade de trabalhar”)

Quando perguntamos aos nossos entrevistados de que forma eles superam a frustração de expectativas, eles são unânimes a responder: “ transformam em auto-conhecimento”, diz Joana Carneiro. O gestor António Vaz Branco complementa que, a propósito da gestão de expectativas, os percursos profissionais que são pautados pelo sucesso são mais prováveis de se conservarem como tal, pelo facto de gerarem um sentimento de certeza acerca da personalidade, com tendência a perpetuar-se nas situações:

“As derrotas fazem parte de uma caminhada e eu acho que sou muito forte psicologicamente. Mas não é fácil. Esta força que eu tenho é importante para um líder. Quem tiver este comportamento e tiver uma sucessão de vitórias ao longo da sua vida vai consolidando a força psicológica e torna-se quase indestrutível”

Para terminar esta secção de questões perguntámos ainda: “Será que os líderes preferem relacionar-se com os grupos que façam dele uma imagem semelhante àquela que ele faz de si?” A resposta do gestor surgiu assim:

“Claro. É evidente. Embora o líder possa ser o mesmo, consoante as tarefas que encontra pela frente, elas têm que ser exercidas de maneira diferente. Se as pessoas acreditam nas capacidades técnicas, de relacionamento e de comunicação do líder há uma tendência natural para seguir o líder. Recordo-me, por exemplo, que, quando trabalhava no Grupo Amorim, determinadas pessoas tinham tendência a rir-se como se ria o Sr. Américo Amorim. Às vezes chegava a ser quase ridículo. Isto só para dizer que acho que há sempre uma natural cópia do líder”

## **Imagens**

No que diz respeito às imagens que os líderes fazem sobre si próprios (auto-imagens) ou que resultam das interações do grupo, quisemos saber a opinião dos nossos entrevistados. Perguntamos-lhe que imagens faziam de si mesmo como profissionais. As respostas que obtemos não foram unânimes. Vejamos, de seguida.

“As pessoas gostam do meu trabalho e de mim. Sou muito simples. Acho que tenho uma boa imagem. Eu sinto-me bem com essa imagem e isso é um reconhecimento do nosso trabalho. Faço aquilo que gosto, não é para agradar ninguém. Sou acima de tudo uma pessoa perseverante e humilde, continuo sempre a trabalhar independentemente dos bons resultados” – respondeu-nos a atleta Naide Gomes

“Não tenho imagem de mim (...) mas sinto um grande carinho do público. Sinto-me grata em relação a isso e uma grande responsabilidade para cumprir o meu dever” – disse-nos a maetrina Joana Carneiro

“Considero-me um dos top profissionais deste país pelos êxitos que acumulei ao longo da vida. Tenho estado sempre em boas empresas: fui presidente da Marbor, vice-presidente da Telecel e sou vice-presidente da Unicer. Não tenho sido só eu a fazer as coisas. Eu privilegio muito o grupo mas também quando o grupo está mais emperrado eu faço as coisas. Considero-me no topo da pirâmide dos 100 ou 200 gestores que mais fizeram por este país” – confidenciou-nos o gestor António Vaz Branco

O último entrevistado adianta ainda: “As pessoas que me conhecem, próximas, têm uma ideia semelhante à ideia que eu tenho de mim e, por isso, respeitam aquilo que eu digo. Isso interfere com os resultados que obtenho” – responde-nos António Vaz Branco.

## **Crenças e certeza**

Nesta última secção de questões entramos nas temáticas relacionadas com as crenças, propriamente ditas, sobre assuntos externos e sobre o indivíduo (auto-crenças). Interessou-nos, ainda, perceber de que forma, por vezes, se desenvolve um sentimento de certeza acerca da personalidade dos líderes. Colocámos esse desafio aos nossos entrevistados.

Para os três entrevistados em questão, quando lhes perguntámos se tinham crenças ou superstições todos foram unânimes a responder que não. No entanto, as respostas não são



tão consonantes quando perguntamos: “ Acha que é possível estar certo em relação ao desfecho positivo de um trabalho?” Para a atleta Naide Gomes;

“A certeza não é possível. Acreditando na boa forma do atleta e sendo optimista em relação ao desempenho da prova é muito importante para conseguir. Eu nunca estive 100% certa de que ia conseguir, às vezes as situações inesperadas são aquelas que possibilitam os melhores resultados. Não podemos estar demasiado obcecados, se acreditarmos que estamos a fazer bem o nosso trabalho a sorte, um dia, pode acontecer.”

Na opinião da maestrina Joana Carneiro é possível; “ Isso já me aconteceu. No entanto, há que ter em conta que o sucesso na música não é mensurável como será o sucesso de uma instituição com fins lucrativos.” O gestor António Vaz Branco refere;

“Eu muitas vezes digo; eu tenho a certeza de que vai acontecer, ou seja, eu acredito e isso facilita muito a obtenção de resultados. Na minha opinião a certeza relativamente aos conhecimentos que se tem é muito importante. Estou profundamente convicto que qualquer assunto, eu sou capaz de pegar nele.”

No entanto, a atleta Naide Gomes contrapõe e à questão “Acha que é pelo facto de um atleta acreditar que vai conseguir um bom resultado, estando praticamente certo relativamente a isso, que ele consegue um melhor desempenho?”, ela responde:

“Depende. A confiança normalmente ajuda. Mas a confiança a mais pode prejudicar. Podemos estar confiantes e não conseguirmos bons resultados. Essas crenças para mim só significam que devemos pensar que tudo é possível, mas que também podemos falhar. É preciso saber gerir e ter confiança no trabalho. Temos que acreditar que pode acontecer. A confiança acima de tudo associada a um bom treino e boa preparação.”

## **4.2) Entrevistas aos Especialistas**

As entrevistas apresentadas nesta secção abordaram os mesmos temas das entrevistas, apresentadas no capítulo anterior: sistema psicológico dos líderes e relação com o grupo; confiança e motivação no exercício concreto da liderança, gestão das expectativas do líder, imagens e auto-imagens que decorrem dos processos de liderança e, por fim, as crenças e certeza dos líderes com efeitos no desempenho do grupo. Neste capítulo introduzimos uma secção nova que se refere às auto-crenças de eficácia e que aplicámos somente na entrevista da médica psiquiatra Alda Rosa.

As conversas que agora vão ser analisadas pretendem servir de complemento às discussões anteriores, mas segundo uma visão diferente acerca do fenómeno em questão. Escolhemos

um professor universitário, especialista nas matérias da liderança desportiva, um professor universitário, antigo político e dirigente de várias instituições na área da educação e, por fim, uma médica psiquiatra. Procurámos, com cada um dos entrevistados, recolher uma perspectiva científica acerca do sistema psicológico de eficácia dos líderes.

### **Sistema psicológico dos líderes e relação com o grupo**

Começámos por perguntar aos nossos entrevistados: “O que é um líder ou que aspectos definem a sua personalidade e a sua mentalidade?”

O professor Gustavo Pires destaca;

“O líder é como um cientista; egoísta e focado num objectivo. Ele constrói um percurso mental para o atingir, cumprindo obsessivamente as etapas até lá chegar. Mas o líder é também alguém que obtém resultados e, para obtê-los, é necessário um certo nível de obsessão, de convicções fortes e conhecimento acerca do objectivo em que se acredita. Por isso, ter uma estrutura mental forte é uma condição psicológica fundamental do líder, para que ele se possa projectar no futuro e acreditar que vai ter uma oportunidade de sucesso”

O professor Roberto Carneiro aproxima-se desta definição quando defende que o líder é um curioso acerca do conhecimento; “É alguém detentor de uma intuição e de uma visão, conhecedor de algumas matérias e detentor de uma mentalidade prospectiva.” No que respeita os factores que influenciam positivamente o grupo, o professor responde; “Por um lado, a coerência do líder ou seja, fazer aquilo que diz, e, por outro, a empatia que consegue estabelecer com os indivíduos, conseguindo tirar o melhor de cada um deles”

Já para a médica psiquiatra Alda Rosa, a personalidade do líder reúne alguns elementos como:

“A boa capacidade de decisão, de comunicação, a assertividade, a empatia e a auto-confiança. Diria que os líderes são, tendencialmente, pessoas com características de personalidade mais persuasivas e, nalguns casos, mesmo, manipuladoras. Um dos aspectos da personalidade do líder que interfere positivamente no grupo é a sua capacidade de ser assertivo e um aspecto negativo é, na minha opinião, a manipulação.”

### **Confiança e motivação no exercício concreto da liderança**

Quisemos, agora, saber até que ponto é que a confiança nas capacidades de eficácia do líder pode ser um factor de motivação do mesmo. Como fizemos na secção anterior, perguntámos a cada um dos nossos entrevistados como definiriam confiança. As respostas foram consonantes, entre si: “Confiança é acreditar nas suas capacidades”, defende o

professor Gustavo Pires. “É acreditar nas capacidades próprias de que se é capaz”, argumenta o professor Roberto Carneiro. “Acreditar em si e nas suas opções, tendo capacidade para as transformar. A insegurança é inimiga da confiança”, diz a psiquiatra Alda Rosa

Face à unanimidade das declarações obtidas quisemos, de seguida, saber como é que os entrevistados definiriam motivação e, também, se consideravam existir uma relação entre um conceito e outro, ou seja, entre a confiança e a motivação. “Como define motivação? A motivação está relacionada com a confiança? Se sim, como?” Uma vez mais as respostas aproximaram-se entre si. Para todos os entrevistados, a motivação está relacionada com uma vontade ou força interna - “inner strenght”, segundo o professor Gustavo Pires – que relaciona os objectivos pessoais, com a confiança de que se vai ser capaz de os atingir.

Naquilo que respeita a relação entre os dois conceitos, a opinião partilhada pelos entrevistados é de que ela deve existir e, nos casos em que isso acontece, melhores se tornam os resultados dos líderes:

“Fundamental. Se o líder não acreditar de que é capaz de empreender uma acção nem vale a pena tentar”, diz o professor Roberto Carneiro.

No entanto, o professor Gustavo Pires interpreta esta relação de uma forma mais cautelosa e, se, por um lado, acredita que a motivação segue a par com a confiança, no entanto, o líder deve ser capaz de fazer uma boa gestão de expectativas (temática a ser comentada no capítulo 5).

“Demasiada confiança pode ser prejudicial, diria mesmo que excesso de confiança é o pior que há. A motivação também não deve ser excessiva, ao ponto de levar a determinação dos objectivos a níveis inatingíveis e que podem comprometer a confiança. É uma relação de equilíbrio (yin/yang)”, responde o professor Gustavo Pires.

### **Gestão das expectativas do líder**

No final da resposta à pergunta anterior, deparámo-nos com a questão das gestão das expectativas do líder e como ela pode ser um factor a considerar, quando relacionamos o nível de confiança nas capacidades do líder, a motivação e o sucesso da sua performance.

De facto, quando perguntámos aos nossos entrevistados “Que responsabilidades têm os líderes na gestão das suas expectativas?”, as respostas aproximam-se todas no mesmo sentido: “ Os líderes têm grandes responsabilidades a esse nível”, citando o professor

Roberto Carneiro. Como acrescenta a psiquiatra Alda Rosa; “O líder deve saber gerir expectativas. Os próprios vão criando estratégias, mecanismos de defesa, para superar a frustração de expectativas”. À semelhança dos depoimentos do capítulo anterior, o professor Roberto Carneiro defende que, a forma como os líderes superam as frustrações de expectativas passa por torná-las “em conhecimento”.

A terminar esta secção de perguntas, quisemos saber: “Acha que os líderes de sucesso, com carreiras de sucesso, tendem a perpetuar o sucesso ao longo da sua carreira? Dois dos entrevistados responderam afirmativamente. O terceiro entrevistado, a psiquiatra Alda Rosa trouxe-nos uma perspectiva nova e, a nossa ver, interessante sobre o assunto:

“Depende das características de personalidade de cada um, se o líder tem tendência a ser mais confiante ou narcisista é provável que isso aconteça. Mas o líder que é mesmo narcísico não precisa que outros indivíduos do grupo lhe confirmem, socialmente, as suas expectativas individuais. Nestes casos estamos na presença de uma patologia. Admito que haja outras situações, menos extremas, em que essa confirmação exista e seja importante para o líder”

### **Imagens**

Nesta secção fomos questionar os especialistas acerca das imagens que os líderes fazem e, como é que elas afectam o seu comportamento. Na opinião da psiquiatra Alda Rosa, os líderes tendem a ser pessoas “com auto-imagens positivas, tendencialmente narcisistas e, muitas vezes, sobrevalorizadas em relação ao resto do grupo, expressando-se em comportamentos assertivos, que podem chegar a ser mais manipuladores”

Com uma opinião mais moderada, o professor Gustavo Pires defende:

“No desporto, como nas organizações, o ambiente é muito competitivo e as motivações que guiam os indivíduos são muito diferentes. As várias modalidades e culturas desportivas condicionam a imagem que os atletas fazem de si. Por exemplo, se no futebol os atletas costumam vir de meios sociais mais pobres, nos desportos como o ténis ou a vela, isso já não acontece. Acredito que a gestão psicológica é fundamental para evitar que os líderes desenvolvam imagens de auto-estima exageradas que podem deixar de estar relacionadas com a realidade.”

### **Crenças e certeza**

Serão as crenças importantes na personalidade e desempenho do líder? Será possível acreditar, quase, como ter um sentimento de certeza em relação ao desfecho de uma

performance? Assim como perguntámos aos líderes, quisemos saber a opinião dos especialistas sobre as mesmas.

“O mundo do desporto está cheio de misticismo porque está muito perto do acaso, do fortuito, do aleatório e, por isso, leva as pessoas a relacionarem-se mais com o sobrenatural. Os líderes e atletas têm sempre que ter sempre sentimentos de certeza acerca da vitória. Não há atletas que admitam que vão perder um jogo. A convicção com que fundamentam a certeza pode, por vezes, levar à agressividade quando ela é proporcional à frustração. Veja-se o exemplo do Zidane, no campeonato do Mundo”, conta-nos o professor Gustavo Pires

“Não acredito em sentimentos de certeza. Acho que é possível que os líderes desenvolvam muita confiança nas suas capacidades. Acima de tudo, os líderes são seres com uma visão e uma intuição maiores sobre o homem e sobre o conhecimento humano”, argumenta o professor Roberto Carneiro

“O sentimento de certeza pode acontecer, dependendo da personalidade do indivíduo. Nos casos mais limites, essa certeza esbate as fronteiras entre o normal e a patologia, podendo tornar-se num delírio. Delírio, neste sentido, é uma crença que não é verificada” refere a psiquiatra Alda Rosa.

A nossa pergunta seguinte foi: “O que é acreditar? É estar convicto de que tem fortes probabilidades? Ou é ter a certeza?”

De acordo com o professor Gustavo Pires é as duas coisas: convicção é um sentimento interno, a certeza é uma projecção externa que o líder faz dessa convicção. Para o professor Roberto Carneiro, a definição é diferente: “Acreditar é diferente de ter a certeza. Ter a certeza é muito difícil.” “Para mim, acreditar é estar convicto acerca das probabilidades o que pressupõe que se podem ir alterando algumas coisas. Eu costumo dizer que nunca ninguém tem a certeza. No entanto, mas há quem tenha”, refere a psiquiatra Alda Rosa.

### **Auto-crenças de eficácia**

Esta secção de perguntas ocorreu na entrevista que fizemos à médica psiquiatra Alda Rosa, em Junho de 2011 e não se repetiu nas outras conversas. O motivo que nos levou a separar esta secção das outras é pelo facto dela tratar de questões que estão indirectamente relacionadas com a liderança mas que, directamente, pertencem ao foro da psiquiatria clínica e que podem, por ela, ser analisadas com maior nível de detalhe.

“Em termos psiquiátricos, o termo crença está muitas vezes associado a uma patologia. Na Psiquiatria, crença é um conceito cultural ou religioso. Para mim, auto-crenças de eficácia

significam auto-confiança”, diz a médica. De seguida perguntámos: “Terão os líderes maior propensão para desenvolvê-las? Se sim, porquê?” A resposta foi: “É possível. Normalmente os líderes arranjam estratégias para gerir o stress e a ansiedade que estão associadas à condução dos grupos e, por isso, desenvolvem esse tipo de estratégias mentais.”



## **Capítulo 5**

### **Discussão das entrevistas**





## 5) Discussão das entrevistas

Neste capítulo iremos proceder à discussão das entrevistas apresentadas anteriormente, com o objectivo de retirar conclusões relevantes para o nosso objecto de estudo: o papel da crença na liderança. Ao longo dos vários capítulos da investigação, fomos levantando algumas hipóteses de análise que vamos, agora, procurar responder com maior precisão.

Em primeiro lugar, defendemos que as auto-crenças de eficácia, que pertencem a uma noção mais lata de auto-imagem e que, no seu todo, constituem o auto-conceito do indivíduo, quando estão associadas a grandes níveis de certeza acerca da personalidade do líder, geram uma tendência crescente de verificação do *self*. A verificação do *self*, sendo um processo de influência interpessoal, busca a validação das auto-crenças e a estabilização da personalidade do líder, ao mesmo tempo que permite o controlo dos relacionamentos do grupo. Ao longo deste trabalho procuramos perceber se, tal como descrito, o fenómeno de verificação do *self* é capaz de originar melhores resultados de liderança. Por fim, veremos como é que estas dinâmicas psicossociológicas, que compõem o sistema de controlo percebido dos líderes, estão relacionadas com a motivação dos mesmos.

Estas ideias serviram de ponto de partida para a realização das entrevistas, nas quais procurámos testar as variáveis de estudo e de análise definidas e, que nos permitiram aferir com rigor as conexões teóricas, anteriormente estabelecidas. No que se refere às auto-crenças de eficácia dos líderes, a variável de análise que utilizámos foi as expectativas, já que se trata da noção que avalia a importância das crenças na personalidade de cada um. No que se refere à dimensão de certeza (*self-certainty*), a nossa variável de análise foi a confiança que os líderes mostram e depositam em si próprios. No que se refere ao fenómeno de verificação do *self*, procurámos analisar os factores psicológicos que presidem à formação de imagens - como sendo outra variável de análise - responsáveis pelos relacionamentos sociais e estabilização das expectativas de eficácia do líder. Procurámos, por fim, estudar a motivação como sendo uma variável de análise que nos permite melhor entender o sistema de controlo percebido dos líderes.

Em primeiro lugar, vamos analisar a personalidade do líder, na perspectiva das auto-crenças que estão relacionadas com a eficácia do mesmo; a seguir vamos analisar o sentimento de certeza que está relacionado com o nível de confiança que os líderes

atribuem a si próprios (às suas auto-imagens e auto-crenças); seguidamente, iremos olhar para os processos de influência que constituem a verificação do *self*, como meio de estabilização da personalidade e de obtenção de controlo sobre os relacionamentos sociais ou seja, tentando perceber de que forma os líderes se relacionam com os indivíduos de um grupo, procurando obter deles um tipo de feedback confirmatório acerca da sua pessoa, o que lhes facilita o controlo dos comportamentos dos outros; finalmente, concluímos este capítulo com um olhar sobre os processos psicológicos e sociais que fazem parte do sistema de controlo percebido dos líderes, nomeadamente, os mecanismos de formação e gestão das auto-crenças de eficácia, os níveis de certeza na personalidade do líder e os mecanismos de verificação do *self* para perceber a relação entre eles, como factores de motivação dos líderes.

### **5.1) Mentalidade de eficácia: as auto-crenças**

Tal como é explícito desde o capítulo 1, as auto-crenças que se relacionam com a eficácia dos indivíduos constituem um forte suporte teórico ao trabalho dos líderes e, concretamente, de alguns dos nossos entrevistados. Esta perspectiva permite aproximarmos do significado da ideia de “eu sou capaz de”, a que os líderes muitas vezes recorrem. Sendo que as auto-crenças de eficácia desencadeiam a iniciação e a persistência dos comportamentos, como vimos anteriormente no capítulo 1, elas conseguem ultrapassar outros factores psicológicos como, por exemplo, o medo. Quando a atleta Naide Gomes diz; “Em termos psicológicos e mentais sou muito forte. Costumo dizer, para mim, que consigo e que vou ser capaz” podemos interpretar esta afirmação como expressão de confiança, por um lado, ou, por outro, de determinação pessoal. A nosso ver, significa que a entrevistada revela fortes auto-crenças de eficácia. Como ela diz, mais à frente, na entrevista que lhe realizámos: “Acredito que tenho capacidades físicas, vejo que tenho capacidades para chegar lá, por isso, se eu trabalhar consigo”.

Com esta afirmação a atleta assume que acredita totalmente nas suas competências. Essa crença nas capacidades próprias ajuda-a, não só, a regular os esforços para cumprir o seu trabalho, como a ajudam a “ver”, a “acreditar”, a “ter confiança” no sucesso (todas estas expressões foram usadas várias vezes durante a entrevista). Avançamos que as auto-crenças de eficácia têm, por isso, uma função estruturante da personalidade dos líderes porque conseguem estabelecer uma relação entre o passado, presente e futuro no auto-conhecimento do líder (Goleman D. , 2005) No seguimento desta ideia, o professor

Gustavo Pires refere; “Ter uma estrutura mental forte é uma condição psicológica fundamental do líder, para que ele possa projectar no futuro e acreditar que vai ter uma oportunidade de sucesso”. Como complementa o professor Roberto Carneiro; “Um líder é alguém com visão, detentor de uma intuição e com uma mentalidade prospectiva”. Concluimos, assim, que a mentalidade prospectiva, característica dos líderes já anteriormente referida por alguns investigadores (Conger J. A., 1987), é o resultado das suas auto-crenças de eficácia pessoal.

Efectivamente, em todas as entrevistas dos líderes (Ver capítulo 4) tivemos a preocupação de aferir a intensidade das auto-crenças de eficácia de cada um dos nossos entrevistados. Para tal, recorreremos ao indicador das expectativas, na medida em que elas nos permitem perceber de que forma os eles dão importância às suas auto-crenças, nomeadamente, as que estão relacionadas com a eficácia de cada um. Para contextualizar esta questão, começemos pela entrevista da atleta Naide Gomes.

No ano de 2008 a atleta tinha conseguido fazer um salto em comprimento de 7,12 mts, que se tornou na melhor marca do mundo. No entanto, uma lesão nos treinos para os Jogos Olímpicos desse ano, fizeram-na falhar as provas de apuramento para a competição. A falha do apuramento representou uma grande desilusão para a atleta que, entretanto, havia acreditado no seu sucesso nos Jogos Olímpicos. Estes depoimentos foram, por ela, confirmados durante a nossa conversa; “Nunca ponho as expectativas muito elevadas, crio sempre uma margem para não me iludir e que essa desilusão não seja maior. Gerir bem as expectativas é uma coisa que se aprende”. Desta afirmação concluimos, uma vez mais, de que o auto-conhecimento depende desta dimensão central que as auto-crenças de eficácia têm na personalidade da atleta.

Fazer uma boa gestão das expectativas significa, por um lado, conhecer relativamente bem as capacidades individuais e, por outro, as exigências da situação de liderança, no sentido de ajustar esforços para o cumprimento dos objectivos. Esta é a principal função das auto-crenças de eficácia (Bandura, 1977). De facto, no caso que acabámos de descrever, estamos perante uma crise de verificação do *self*, conforme apresentámos na secção 3.2.4, já que, como nos confessou a entrevistada, puseram-se em causa as imagens e crenças de eficácia na personalidade do líder, o que provocou, por fim, uma destabilização do auto-conceito; “Foi um momento em que quase desisti da minha carreira.” Quando, de seguida, lhe perguntámos o que a tinha feito não desistir, ela respondeu directamente; “tenho que

acreditar em mim”. Concluimos então, que as auto-crenças são absolutamente necessárias para a existência física e psicológica dos líderes, mesmo e, independentemente dos resultados por eles obtidos (Bandura, 1977). “Aquilo que diferencia os bons dos maus atletas é a capacidade de continuar a trabalhar e de acreditar, independentemente dos resultados”- conclui a atleta.

Notámos como interessante o facto de a expressão “acreditar” ter sido muitas vezes referida em todas as entrevistas que realizámos. Facto, também, não menos interessante, foi todos os indivíduos possuírem fortes auto-crenças de eficácia. Se, por um lado, os líderes têm consciência acerca das suas capacidades, por outro, admitem que é pelo facto de as possuírem que se tornam mais resistentes às situações, o que os leva a empreenderem mais esforços para cumprirem os seus objectivos (Bandura, 1977). O que diz o gestor António Vaz Branco sobre isto? “Eu acredito que sou capaz de fazer tudo o que é preciso fazer”. De facto, não nos esquecemos que existe uma relação fundamental entre as auto-crenças de eficácia e os objectivos que os entrevistados pretendem atingir e, nessa medida, os esforços dos líderes são sempre direccionados a metas específicas. A propósito deste ponto, o professor Gustavo Pires diz; “o líder é como um cientista; egoísta e focado num objectivo. Ele constrói um percurso mental para o atingir, cumprindo obsessivamente as etapas para lá chegar”.

Notámos como um ponto interessante desta afirmação, a relação que o entrevistado estabelece entre as auto-crenças de eficácia e os factores de personalidade obsessiva que, por vezes, se manifestam nos líderes. Se olharmos para a entrevista da especialista, médica psiquiatra, Alda Rosa, encontramos resposta para esta questão. De acordo com os seus depoimentos, é pelo facto das auto-crenças nascerem do contexto de interacção e de comparação social entre indivíduos, que elas correm o risco de se afastarem da realidade objectiva. O que acontece nestes casos é que as auto-crenças ficam confinadas aos relacionamentos de cada um dos líderes, fazendo com que ele se veja a si mesmo (auto-imagem) somente através da imagem dos outros (Mead, 1974). “Se tiver força psicológica e os objectivos definidos, qualquer um chega às metas. Se os outros são capazes, eu também sou, aliás, eu ou qualquer outra pessoa” – confessa o gestor António Vaz Branco. Será que podemos dizer “se os outros são capazes, eu também sou, todos são”? O que acontece quando os contextos ou a experiência de vida muda? Por essa mesma razão, a

especialista admite que as crenças podem estar, demasiadas vezes, ligadas a casos de patologias clínicas.

Perguntámos também à especialista se os líderes tinham uma maior propensão do que os outros indivíduos para desenvolverem as auto-crenças de eficácia. Ainda que ela não nos desse a certeza, a médica admitiu essa possibilidade. Disse-nos, ainda, que as auto-crenças de eficácia podem servir de estratagema para os líderes obterem auto-confiança, o que os possibilita gerir o stress ou a ansiedade experimentadas na condução dos grupos. Em termos psiquiátricos, as auto-crenças de eficácia são normalmente referidas como tratando-se de mecanismos de defesa. Dependendo da importância que lhes é atribuída, elas podem gerar maiores ou menores níveis de auto-confiança na personalidade dos líderes - *self-certainty*. Poderá ser esta certeza que permite classificar os traços de personalidade que separam um líder auto-confiante, de um narcisista?

## **5.2) Certeza (*self-certainty*)**

Conforme abordámos na secção 3.2.2, a certeza representa o nível máximo de confiança que o líder transporta para a sua personalidade, para as suas auto-imagens e auto-crenças de eficácia. Ao longo da nossa investigação, por várias vezes nos referimos à força das auto-crenças, a propósito da mentalidade de eficácia dos líderes. É precisamente a esta força psicológica que nos queremos referir quando abordamos a questão da certeza na personalidade do líder. Aliás, é interessante notar que os nossos entrevistados, nas várias ocasiões em que falámos com eles, usaram a expressão “força psicológica”. Veja-se o que diz a atleta Naide Gomes; “Em termos psicológicos sou muito forte” ou o gestor António Vaz Branco “Sou muito forte psicologicamente. Essa força que eu tenho é importante para um líder”. A maestrina Joana Carneiro, apesar de não o dizer directamente na entrevista que nos deu, confessa que a preparação psicológica é bastante importante para os líderes e, que ela exige um alto nível de preparação no seu trabalho. Afirmação, esta, que não deixa, de certa forma, de estar relacionada com o queremos dizer.

Para aferirmos o nível de certeza de cada um dos nossos entrevistados recorreremos ao indicador da confiança, mais precisamente, da auto-confiança que os líderes têm sobre as suas capacidades. De facto, todos os nossos entrevistados, ou revelaram grandes níveis de auto-confiança (no caso das entrevistas aos líderes, na secção 4.1), ou a reconheceram como sendo um factor com bastante importância nos líderes (no caso das entrevistas aos

especialistas, na secção 4.2). Sobre esta questão o professor Roberto Carneiro diz; “A confiança é muito importante e necessária para a obtenção de resultados”.

Quando perguntámos ao gestor António Vaz Branco o que é “confiança”, ele respondeu assim: “Capacidade de estar certos de que somos capazes de encontrar solução, por mais complexo que seja o sistema”. Nesta afirmação, interessa-nos ressaltar a ideia de “certeza” ou “estar certo de que”. É a este sentimento que nos referimos, quando pretendemos analisar o nível de certeza atribuída à personalidade dos líderes.

Ao analisarmos as várias entrevistas realizadas, levantámos uma questão que nos pareceu pertinente para a investigação. O que significa o excesso de confiança ou o elevado nível de certeza dos líderes na personalidade dos mesmos? Será que ela pode ajudar à obtenção de melhores resultados de liderança (será, esta, uma hipótese de investigação)? Ou nem por isso? O professor Gustavo Pires relata; “Demasiada confiança pode ser prejudicial, diria mesmo que excesso de confiança é o pior que há, se o que queremos é obter bons resultados”. “A confiança e a capacidade de acreditar são necessárias para conseguir bons resultados. A confiança ajuda, mas quando ela é a mais pode prejudicar”; reforça a atleta Naide Gomes. Estas duas declarações seguem a mesma linha de raciocínio; os entrevistados entendem que o nível de auto-confiança (ou certeza) que se refere às crenças de eficácia dos líderes pode favorecer bons desempenhos dos mesmos. No entanto, a questão coloca-se quando o nível de certeza é demasiado alto. Perguntamos nós; o que é que isso significa?

Ao que parece, a auto-confiança em excesso consegue minar as auto-crenças de eficácia naquilo que respeita a regulação das capacidades, objectivos e esforços dos líderes. Nestes casos, sendo que o nível de certeza do líder é maior, os esforços de verificação do *self* são superiores (Swann, Jr., & A. Giesler, 1992). A validação positiva destas auto-crenças, que se encontram sobrevalorizadas para além das reais capacidades do indivíduo, poderá formar líderes com tendências mais narcisistas (como referiu a especialista Alda Rosa, na secção 5.1).

Quase a terminar a nossa conversa, perguntámos à atleta Naide Gomes se alguma vez ela se tinha sentido tão confiante até esse ponto e se achava que isso pudesse melhorar os seus resultados. Ela respondeu-nos que não; “Nunca estive 100% certa de que ia conseguir e às vezes as situações inesperadas são aquelas que possibilitam os melhores resultados. Não

podemos estar demasiado obcecados, se acreditarmos que estamos a fazer um bom trabalho a sorte, um dia, pode acontecer”

Destes depoimentos, concluimos que, quando os líderes estão certos em relação às suas auto-crenças de eficácia, são também os casos em que os indivíduos tendem a apresentar uma personalidade mais obsessiva. Como vimos na secção 5.1, a psiquiatra Alda Rosa já havia confessado que poderá ser o nível de certeza que os líderes demonstram acerca das suas auto-imagens e auto-crenças que define a fronteira, entre uma personalidade do tipo auto-confiante, ou mais narcisista. Outra das conclusões que tiramos é que, nem sempre, fortes auto-crenças de eficácia e níveis de certeza na personalidade dos líderes originam, por isso, melhores resultados de liderança.

Se a atleta Naide Gomes confessa que nunca experimentou o sentimento de certeza em relação ao sucesso do seu trabalho, já a nossa entrevistada Joana Carneiro confessa; “Sim”. Quando lhe perguntámos: “Acreditar nisso torna-se mais fácil de obter bons resultados?”, ela responde “Evidentemente”.

Podemos perguntar; “Que certeza tem a Joana acerca das suas capacidades que não a fazem duvidar do sucesso?” Se, por um lado, como dissemos anteriormente, parece existir uma relação entre os elevados níveis de certeza do líder, com os traços de personalidades mais narcisista, porque é que não consideramos que a nossa entrevistada se ajuste a este modelo, já que, até a tomamos como uma pessoa reservada? Repare-se que quando lhe perguntámos; “Que imagem faz de si mesmo como profissional?” Ela respondeu: “Não tenho imagem de mim”. Um líder narcisista é alguém que tende a sobrevalorizar a sua auto-imagem, logo, pelo que vemos, a nossa entrevistada afasta-se deste modelo.

De facto, por mais ou menos verdadeira que possa ser esta afirmação, já que, como defendemos ao longo desta investigação, todos os indivíduos fazem uma imagem de si mesmos (Mead, 1974) concluimos que, pelo facto de ela não se sobrevalorizar, isso não significa que não desenvolva auto-expectativas de eficácia. A nosso ver, é porque a entrevistada tem fortes auto-crenças de eficácia e, também, porque consegue fazer uma boa gestão de expectativas, que ela consegue adaptar-se melhor às situações de liderança. Estas características permitem que a entrevistada desenvolva uma maior capacidade de auto-regulação (Bandura, 1977). Por fim, isso permite-lhe equilibrar os níveis de certeza referentes ao seu auto-conceito, sem que se coloque no extremo da personalidade



narcisista. Como ela diz; “ (sobre ter certeza em relação ao desfecho do seu trabalho) Por vezes sim, outras não”. Notamos, contudo, que a entrevistada apresenta um perfil psicológico, em alguns pontos, obsessivos; que se manifesta, por exemplo, na definição de objectivos pessoais e na rigorosa preparação do seu trabalho.

“O que é, para si, acreditar? É estar convicto de que se tem fortes probabilidades? Ou é ter a certeza?”; quisemos saber junto do gestor. “Acho que a resposta é a primeira mas tenho tendências para a segunda. Eu muitas vezes digo que tenho a certeza de que vai acontecer porque acredito. Acreditar nisso facilita muito a obtenção de resultados”, respondeu António Vaz Branco. “Os atletas têm sempre sentimentos de certeza acerca da vitória. Não há atletas que admitam que vão perder um jogo”, refere o professor Gustavo Pires.

Esta opinião, como vimos, não é partilhada da mesma forma por todos os nossos entrevistados. A atleta Naide Gomes, como nos confessou, nunca está certa em relação ao sucesso das provas nas quais participa e pensa que a confiança, se é excessiva, pode mesmo prejudicar a obtenção de bons resultados. Para a maetrina Joana Carneiro, isso depende das situações. Já, na opinião do professor Roberto Carneiro; “Acreditar é diferente de ter a certeza. Ter a certeza é muito difícil. Mas acho que é possível que os líderes desenvolvam muita confiança nas suas capacidades e que isso os ajude a obterem melhores resultados”.

A questão que nós podemos colocar é: Haverá um nível óptimo de certeza nos líderes que influencie positivamente os resultados? Haverá, aqui, outros factores a considerar?

### **5.3) Verificação do *self***

O fenómeno de verificação do *self* consiste em processos de influência que ocorrem quando existe um desfasamento entre as expectativas do líder e dos restantes elementos de um grupo. Vejamos este exemplo. Perguntámos ao gestor António Vaz Branco: “De 0 a 10 qual o seu nível de certeza em relação às suas capacidades para cumprir o seu trabalho?” Ele respondeu: “Acho que mereço 10”. Perguntámos novamente; “O que acha que os outros pensam sobre isso?”. Ele diz; “Que eu só mereço 9”. É a isto que nos referimos.

Como vimos na secção 3.2.1, aquilo que defende esta perspectiva é que os líderes tendem a relacionar-se com os indivíduos de um grupo, de forma a conservarem as imagens que eles fazem sobre si mesmos, ou seja, esperando que os elementos do grupo lhes validem as

crenças. Este fenómeno possibilita, por um lado, a estabilização da personalidade do líder e, por outro, o controlo dos relacionamentos sociais.

O que significa esta afirmação da atleta Naide Gomes? “As pessoas gostam do meu trabalho e de mim. Faço aquilo que gosto, não é para agradar ninguém, continuo a trabalhar independentemente dos bons resultados”. Por um lado, significa que a atleta conserva uma auto-imagem positiva. Por outro lado, que a gestão que ela faz das impressões sociais, se podemos dizer desta maneira, é relativamente auto-centrada. Por fim, que apesar dos bons resultados que a atleta vai alcançando, isso não a faz deixar de trabalhar para cumprir os objectivos a que ela se propõe. Se, conforme tínhamos dito anteriormente, os líderes que têm imagens positivas sobre si próprios, conseguem gerar mais relações de sintonia nos grupos (Graen & Cashman, 1975), talvez seja por essa razão que a atleta assume que há uma concordância entre aquilo que ela é - a sua personalidade - e aquilo que as pessoas pensam dela. Como se comprova pelas declarações da entrevistada, recolhidas durante a conversa que lhe fizemos, parece-nos claro existir uma tendência para a Naide ter escolhido os relacionamentos sociais que marcaram positivamente a sua vida e a sua carreira. Actualmente, Naide Gomes é valorizada pelo seu trabalho e pelo seu público, que lhe atribui eficácia ao validar-lhe as imagens e crenças próprias, construídas ao longo destes anos de carreira.

Note-se que, antes de Naide Gomes ter-se tornado atleta de provas individuais, ela havia experimentado as competições de provas compostas. No entanto, pelo facto de se ter apercebido que as suas capacidades nunca seriam suficientes para alcançar resultados satisfatórios - como ela mesmo disse, na entrevista, “estar entre os melhores do mundo” - a atleta desistiu e optou pelas competições individuais. Esta opção revela, desde já, uma forte perspicácia acerca das competências dela como atleta (fortes auto-crenças de eficácia, como já tínhamos referido, na secção 5.1) e, por outro, uma motivação para a verificação do *self* ou seja, procurando no contexto individual de competição, com outros atletas, novas maneiras de se sentir realizada ou, dito de outra forma, de obter a validação das suas auto-crenças de eficácia. Como se vê, elas continuam a ser fundamentais na carreira de Naide Gomes, responsáveis pelo facto dela se encontrar entre os melhores atletas do mundo (Bandura, 1977).

Conforme apresentámos na secção 3.2.3, esta estratégia de gestão de impressões, por um lado, e escolha de parceiros sociais, por outro, compõem a actividade comportamental que

preside aos fenómenos de verificação do *self* (Pelham & Swann, 1994). Os resultados saltam à vista: a atleta estabilizou a personalidade; tornou-se, de vez, numa das melhores atletas do Mundo de salto em comprimento (deixando para trás a imagem de uma atleta medíocre de provas de pentatlo). Ao mesmo tempo, ela ainda conseguiu conquistar a opinião do público que a acompanhou e que, hoje em dia, lhe atribui uma forte influência social.

À semelhança daquilo que vimos no caso da atleta da Naide Gomes, na opinião da psiquiatra Alda Rosa, os líderes tendem a ser pessoas com auto-imagens positivas. Para além deste aspecto, “com imagens sobrevalorizadas em relação ao resto do grupo, expressando-se em comportamentos assertivos”; avança a psiquiatra. Por aquilo que conseguimos apurar nas entrevistas que realizámos, podemos reconhecer alguns sinais desta tendência de personalidade narcísica em apenas um dos casos. Tal facto não invalida que os outros entrevistados não tenham manifestado imagens positivas acerca deles próprios, pelo contrário. Notamos, ainda, que a assertividade é uma característica presente nos três líderes.

“Considero-me um dos tops profissionais deste país pelos êxitos que acumulei ao longo da vida. Considero-me no topo da pirâmide dos 100 ou 200 gestores que mais fizeram neste país. Todos nós achamos que somos melhores do que aquilo que somos e todos achamos que podemos ganhar mais do que aquilo que ganhamos”; declara o gestor António Vaz Branco.

Este é um exemplo de como determinados líderes colocam um alto valor na sua imagem profissional. Como vimos antes, com a atleta Naide Gomes, o gestor António Vaz Branco relatou-nos o seu contexto de trabalho, destacando aos relacionamentos concordantes com a imagem que ele tem acerca de si mesmo. Como ele diz; “As pessoas que me conhecem têm uma ideia semelhante à ideia que eu tenho de mim e, por isso, respeitam aquilo que eu digo. Nos grupos há uma tendência natural para seguir o líder”. O gestor contou-nos que, é de tal forma verdade esta predisposição para imitar os líderes que, quando trabalhava no Grupo Amorim e, teve oportunidade de trabalhar directamente com o empresário Américo Amorim, que, por sinal, tinha uma forma bastante peculiar de se rir, notava que haviam muitas pessoas que tinham tendência a rir-se da mesma maneira que ele, o que se tornou numa situação caricata. Este aspecto, que já tinha sido anteriormente referido a propósito da Liderança Emocionalmente Inteligente (Ver “neurónios-espelho” in Damásio, 2005) ou

na Liderança Carismática (Shamir, 1993, comentado na secção 2.2.4) só vem demonstrar a pertinência da questão.

Para o gestor, a verificação do *self* é reconhecida como uma estratégia de influência interpessoal que se manifesta sob a forma como ele constrói as estruturas de oportunidade do líder (Ver secção 3.2.3.1). Como? Exigindo respostas dos outros; é o próprio a dizer que, apesar de privilegiar o grupo com quem normalmente trabalha, o líder tem sempre uma postura activa perante os acontecimentos, ou “ Quando o grupo está mais emperrado, eu faço as coisas”. Gerindo as impressões do grupo de forma a conservar as imagens positivas que ele faz sobre ele próprio; o gestor contou-nos um episódio em que, quando era responsável pelo aumento dos salários dos empregados da sua empresa, para que as expectativas fossem bem geridas, comunicava sempre aos empregados, numa primeira fase, que o aumento ia ser menor do que na realidade pretendia que fosse. Esta estratégia servia-lhe para agradar o pessoal com quem trabalhava que, assim, criava uma imagem mais positiva acerca dele. Isso originou, por fim, a estabilização da sua personalidade como um líder eficaz.

De facto, basta olharmos para o percurso profissional do líder (Ver anexo B) para sermos obrigados a reconhecer que estamos perante uma carreira de sucesso. Concluimos, por isso, que os bons resultados que o gestor obteve contribuíram para reforçar a auto-confiança nas suas capacidades, o que aumentou bastante o seu nível de certeza. Ele conclui assim: “As derrotas fazem parte de uma caminhada e eu sou muito forte psicologicamente. Quem tiver esse comportamento e uma sucessão de vitórias ao longo da vida vai consolidando uma força psicológica que o torna quase indestrutível”.

#### **5.4) Motivação**

No que respeita a motivação, dissemos que se tratava de uma variável que interfere com o sistema de controlo percebido dos líderes e que está relacionada com as auto-crenças de eficácia, os níveis de certeza e os mecanismos de verificação do *self*. Com esta afirmação pretendemos concluir que a motivação liga-se às auto-crenças de eficácia, pelo facto delas serem responsáveis pela iniciação e pela persistência dos comportamentos do líder, orientados para a validação das mesmas. Ou seja, um dos factores de motivação do líder consiste na verificação das suas auto-imagens (nas quais estão englobadas as auto-crenças) e no controlo social que ele obtém com isso. É a partir desta relação que iremos analisar o

conceito de motivação. Na realização das nossas entrevistas quisemos averiguar a relação entre a confiança e a motivação dos líderes. Para os efeitos deste estudo, a confiança foi utilizada como variável de análise da certeza (*self-certainty*). Dito de outra forma, o que procurámos foi obter a relação entre o nível de confiança que os líderes colocam nas suas auto-crenças de eficácia e os factores de motivação que se orientam para a validação das mesmas, cujo objectivo final consiste no controlo do líder perante os relacionamentos de um grupo.

O que leva o gestor António Vaz Branco a dizer; “Sou capaz de fazer tudo o que for preciso fazer. Se um dia me disserem que vou ter que limpar vidros para o resto da vida e, se eu aceitar, garanto-lhe que ao fim de um dia eu serei o melhor limpa-vidros de todos”. Quem lê esta declaração não fica com grandes dúvidas que estamos perante um líder com fortes auto-crenças de eficácia e um nível de confiança irrepreensível acerca da sua personalidade (*self-certainty*). Claro, também, é a vontade que o líder demonstra em querer obter influência (quase de uma forma controladora) no grupo profissional. Esta afirmação aponta para a existência de uma relação entre o nível de certeza que o líder coloca nas suas auto-crenças de eficácia e a validação das mesmas, com intuito de controlar os relacionamentos sociais e profissionais. Para além disso, esta declaração confirma, ainda, a preposição apresentada na secção 3.2.2 de que, quanto maior o nível de certeza, maior se revela a capacidade de adaptação psicológica dos líderes às várias situações da sua vida (Wu & Yao, 2007) – aspecto que se revela, também, como factor de motivação do líder.

Efectivamente, quando perguntámos aos nossos entrevistados se reconheciam uma relação entre confiança e motivação, todos eles foram unânimes em responder que sim. O professor Roberto Carneiro refere mesmo; “É fundamental a relação entre um e outro conceito. Se o líder não acreditar que vai ser capaz de empreender uma acção, nem vale a pena tentar. A visão do líder permite-lhe ter objectivos e ir traçando metas. É isso que o motiva”. Uma vez mais, vemos que as auto-crenças de eficácia são responsáveis pela iniciação dos comportamentos, por um lado e, pela persistência dos esforços empreendidos pelos líderes, por outro. Elas são, por isso, um forte factor de motivação dos líderes: “É isso que o motiva”, como diz o nosso entrevistado. Já para a atleta Naide Gomes, a motivação está também muito relacionada com a preparação do líder. “Eu estou sempre motivada. Mesmo que ganhe eu continuo sempre a trabalhar porque há sempre mais

objectivos”; refere a atleta. Esta opinião é, aliás, compartilhada pela maestrina Joana Carneiro.

Detectámos como curiosa a opinião de alguns dos nossos entrevistados quando lhes perguntámos sobre a definição de motivação, ou o que é que os motivava. A atleta e o gestor procuraram evitar a resposta ou tiveram dificuldade em dar-nos uma definição directa. Para Naide Gomes motivação é “uma constante vontade de trabalhar” e, por isso, ela assume-se “sempre motivada”. A motivação parece ser difícil de separar da confiança depositada nas capacidades individuais. Quando o líder tem uma grande auto-confiança e elevados níveis de certeza, gera-se um forte driver de motivação no sentido da verificação do *self*. Se as imagens do líder são plenamente aceites pelo grupo, a motivação deixa de ser sentida como uma necessidade psicológica e, portanto, o líder já não a reconhece como tal. A motivação é saciada quando são validadas as ideias e crenças do líder, isso dá-lhe o controlo dos relacionamentos do grupo e permite-lhe obter reconhecimento pelo seu valor. “(sobre a motivação) Eu nunca precisei disso. Eu tenho que ser o melhor de todos, ou pelo menos de tentar ser. Essa é a minha motivação e acho que devia ser a motivação de todos”; complementa o gestor António Vaz Branco. Concluimos que é este o caso dos nossos entrevistados.

### **5.5) Síntese da análise das entrevistas**

Em face da questão “Qual o papel da crença na liderança?” e através da análise e reflexão crítica sobre as respostas que se perseguiram, os resultados obtidos remetem-nos para várias conclusões. Cremos que a análise acima apresentada, assente na teoria previamente introduzida nos capítulos 1, 2 e 3 oferece-nos uma ideia de como se desenvolve um sentimento de certeza conjugada com a mentalidade de eficácia dos líderes, capaz de originar fenómenos de influência interpessoal com vista ao controlo de relacionamentos de um grupo. Estes mecanismos, que lhes chamámos de verificação do *self*, são, também, responsáveis pela estabilização da personalidade dos líderes.

De seguida, procuramos destacar e recuperar as principais ideias fortes que resultaram da nossa análise e apresentar uma análise integrada da investigação levada a cabo.

- **Mentalidade de eficácia: as auto-crenças**

Para os efeitos da nossa investigação, as auto-crenças de eficácia serviram de suporte teórico e conceptual que nos serviu para explicar o trabalho dos líderes. Tal como dissemos, as auto-crenças de eficácia revelam uma dimensão central na personalidade dos líderes, pela sua capacidade de auto-regulação das capacidades, dos esforços e dos objectivos dos mesmos. Na medida em que elas são responsáveis, quer pela iniciação, quer pela persistência dos comportamentos, estão intrinsecamente relacionadas com os factores de motivação dos líderes.

As auto-crenças de eficácia pertencem à dimensão do auto-conhecimento do indivíduo, já que lhes permitem obter consciência acerca das suas capacidades pessoais, em relação às situações passadas, presente, conseguindo, até, projectar as futuras. Nessa medida elas possibilitam que os líderes desenvolvam uma mentalidade prospectiva.

Como vimos pelas entrevistas que realizámos, as auto-crenças de eficácia estão intrinsecamente relacionadas com os objectivos dos líderes, de uma forma, às vezes, obsessiva. Pelo facto delas se constituírem nos contextos de interacção social, as auto-crenças correm o risco de ficarem fechadas nesses ambientes e, nessa medida, de afastarem os líderes da realidade mais objectiva (constituindo casos clínicos de estudo). Podemos até aceitar que as auto-crenças sirvam como mecanismos de defesa dos líderes, que lhes permitam obter auto-confiança para gerirem as situações de stress associadas à condução dos grupos, como defende a médica psiquiatra Alda Rosa, no entanto não as tomamos como sintomas das patologias psiquiátricas. Dependendo do nível de obsessão que eles causam no líder, isto é, levando-o a que ele se foque nos objectivos a que se propõe, concluímos que as auto-crenças de eficácia podem ser bastante positivas na personalidade dos líderes.

- **Certeza (*self-certainty*)**

Tratando-se a investigação apresentada numa análise ao sistema psicológico dos líderes, contemplámos os aspectos relacionados com a certeza da personalidade, na medida em que, através dos segundos, conseguimos perceber melhor os primeiros. Por certeza entendemos o nível de auto-confiança que os líderes colocam na sua personalidade e, seguindo as pistas da investigação teórica (Swann, Jr., & A. Giesler, 1992), procurámos perceber até que ponto ela está relacionada com o fenómeno de verificação do *self*.

Concluimos que existe uma tendência para relacionar os líderes que apresentam maiores níveis de auto-confiança – como foi o caso dos nossos entrevistados – com a verificação da personalidade.

No entanto, os resultados das nossas entrevistas nem sempre foram conclusivos, acerca daquela hipótese de investigação que relacionou os líderes com maiores níveis de certeza, aos melhores resultados de liderança. A certeza, quando está associada às crenças de eficácia do líder, pode favorecer a obtenção de melhores resultados de liderança; neste ponto todos os entrevistados concordaram. A situação altera-se quando, o que se trata é do nível de certeza que o líder desenvolve acerca da sua personalidade pois, como vimos pelos depoimentos dos nossos entrevistados, uns assumem que demasiada certeza pode ser prejudicial às boas performances, outros que não e, outros, que depende. Ao depararmos com esta questão perguntámos, pois, será que existe um nível óptimo de certeza que favoreça a obtenção de resultados eficazes dos líderes?

Concluimos que, sobre a questão da certeza ser excessiva e poder prejudicar a obtenção de resultados mais eficazes de liderança, deve-se ao facto de ela prejudicar a função reguladora das auto-crenças de eficácia do líder (que equilibram as capacidades, os objectivos e os esforços dos líderes). Notámos que, por vezes, quando os líderes apresentam altos níveis de confiança em si, a gestão das expectativas pode ficar comprometida, tal como as auto-crenças de eficácia, que, por fim, são, em grande parte, responsáveis pelo equilíbrio psicológico dos líderes.

Outra conclusão que retirámos é que, os líderes com maiores níveis de certeza acerca de si próprios podem estar mais predispostos do que os outros, a desenvolver traços de personalidade que os aproximam dos indivíduos narcisistas. Quer isto dizer que, a certeza pode estar relacionada com a tendência de sobrevalorização das imagens pessoais. Se a representarmos numa escala de intensidade, de um lado da escala colocaríamos os líderes auto-confiantes (ainda que, com menores níveis de certeza) e, na outra, os líderes narcisistas (com elevados níveis de certeza de si). Esta conclusão não significa que todos os líderes com elevada *self-certainty* sejam narcisistas (como se viu pelo caso da Joana Carneiro) até porque, como concluimos antes, há outro factor aqui a considerar e, que se trata da gestão das expectativas – que, apesar dos grandes níveis de certeza, em determinados líderes essa gestão pode não ser afectada.



Concluimos, ainda, que esta questão do sentimento de certeza que se desenvolve acerca da personalidade dos líderes pode não estar ainda bem estudada, pelas investigações realizadas acerca desta matéria. Notamos que esta área da *self-certainty* está ainda na sua fase inicial de análise e, naquilo que se trata a sua aplicação à liderança, uma investigação mais detalhada pode ajudar-nos a compreender melhor a personalidade, assim como as dinâmicas de influência dos líderes.

- **Verificação do *self***

Como vimos, os mecanismos de verificação do *self* são processos de influência interpessoal a que os líderes recorrem quando se encontram em situações, caracterizadas pelo desfasamento de expectativas dentro do grupo. Como por várias vezes dissemos ao longo desta investigação, o processo de criação de expectativas é dinâmico e, nessa medida, os líderes conseguem muitas vezes interferir a seu favor. Recorrendo a actividades pragmáticas ou epistemológicas, eles procuram validar as suas crenças pessoais, o que lhes permite, a um nível particular, estabilizar a personalidade e, a um nível interpessoal, controlar os relacionamentos do grupo.

Como dissemos também, o processo de verificação do *self* depende da certeza dos indivíduos. Nas entrevistas que realizámos, por falta de tempo e de recursos, só conseguimos aferir o nível de certeza dos líderes. Não fomos, no entanto, indiferentes ao facto de que a certeza dos liderados, se a tivéssemos conseguido avaliar, poderia interferir com os resultados de verificação do *self* de cada um dos nossos entrevistados. No entanto, consideramos que, tal facto não retira rigor ao estudo que realizámos, na medida em que o nosso foco de investigação foi o sistema psicológico dos líderes.

Sob esta perspectiva, concluimos que os líderes são indivíduos que revelam fortes tendências orientadas para a verificação da sua personalidade. Os altos níveis de certeza que desenvolvem acerca das suas imagens e, nomeadamente, das suas crenças, leva-os a procurarem a validação das mesmas com os outros indivíduos do grupo. Como veremos no ponto seguinte, este é o principal factor de motivação dos líderes.

- **Motivação**

Olhando para os resultados da nossa investigação e para a informação que obtivemos com as entrevistas realizadas, concluimos que a motivação está relacionada com o sistema de

controlo percebido dos líderes. De facto, existe uma relação entre os factores que compõem a mentalidade de eficácia dos líderes, nomeadamente, as auto-crenças, e os comportamentos de verificação do *self*. Como dissemos ao longo da investigação, as auto-crenças de eficácia são responsáveis pela iniciação e persistência dos comportamentos do líder. Conforme vimos pelas entrevistas, alguns desses comportamentos consistem em actividades de conservação das auto-crenças pessoais, como forma de estabilização das expectativas dos líderes (por exemplo, a opção profissional de Naide Gomes).

Como defendemos ao longo da investigação, quanto maior o nível de certeza na personalidade do líder, maior a motivação para a verificação do *self*. De facto, a certeza revelou-se como um *driver* de motivação relativamente forte, no sentido em que, quanto mais certo estiver o líder sobre si mesmo, mais ele necessita de confirmação social. Como dizia a psiquiatra, quando as crenças dos líderes não são verificadas, elas podem transformar-se em patologias. O que isto significa é que, se, também como dissemos, as auto-crenças de eficácia são responsáveis pela existência psicológica do indivíduo, a motivação que é orientada para a validação das mesmas é fundamental. Para além disso, a verificação do *self* permite, ainda, obter o controlo dos relacionamentos do grupo. Motivados por esta sensação de controlo, ou pela obtenção de influência social, os líderes recorrem aos mecanismos de verificação do *self* para ganharem influência pessoal.



## **Conclusão**



## **a) Conclusões**

A investigação apresentada incidiu sobre o papel da crença na liderança, cuja análise e conclusões substantivas foram apresentadas neste capítulo. Ao longo desta dissertação aplicámos ao nosso objecto de investigação desenvolvimentos teóricos que nos pareceram relevantes; como as teorias de liderança, revistas na perspectiva das crenças, ou os processos de formação e de verificação do *self*. Para além disto, entrevistámos líderes - na área desportiva, cultural e empresarial - e especialistas que trabalham sobre estas matérias que enriqueceram, ainda mais, os resultados da nossa investigação.

Nos capítulos 1, 2, 3, 4 e 5 desta dissertação apresentámos a nossa análise detalhada. Avaliámos a influência da crença nos processos de liderança à luz do corpus teórico introduzido previamente e articulado com as conclusões que resultaram da investigação.

Nesta secção de conclusão apresentamos os resultados desta investigação, que não só nos pareceram ser mais ilustrativos, como nos pareceram ser também passíveis de ser apresentados, cada corolário, sinteticamente em poucas linhas. Trata-se, possivelmente, de ideias que marcaram, com especial pertinência, esta investigação.

A análise do capítulo 5 assenta em boa parte na aplicação da teoria às entrevistas, apresentadas no capítulo 4, aos líderes e especialistas de liderança. Quisemos confrontar um conjunto de tópicos importantes para a investigação com dois pontos de vista diferentes: o dos líderes e o dos especialistas, seguindo a mesma metodologia para ambos. Confrontámos os líderes e os especialistas com questões sobre a liderança, as crenças, a personalidade ou a certeza. Estas entrevistas devem ser entendidas como discussões exploratórias que resultaram do material apresentado nos capítulos teóricos anteriores, visando contextualizar a análise do capítulo 5.

A análise apresentada no capítulo 5 é cientificamente suportada pela teoria apresentada nos capítulos 1, 2 e 3 sobre os processos de liderança, a formação das crenças, a personalidade, a certeza e os mecanismos de verificação do *self*.

No capítulo 3 e, revendo a nossa base teórica do mais específico para o mais geral, procurámos saber o que de mais relevante estava a ser investigado na actualidade sobre temáticas directamente relevantes para o nosso objecto de estudo: as crenças na

personalidade do líder e a influência das crenças nos processos de liderança, através dos processos de influência de verificação do *self*.

No capítulo 2 fizemos a revisão das teorias sobre a liderança. Na nossa exposição considerámos a relevância para o nosso objecto de investigação, bem como a evolução cronológica dos estudos sobre liderança. Este capítulo culmina com as teorias de liderança de nível 5, precedida pelas teorias da liderança emocionalmente inteligente, carismáticas, pela apresentação das teorias contingenciais, das teorias comportamentais e das teorias sobre os traços de personalidade do líder. Tentámos, desta forma, apresentar uma panorâmica geral da evolução dos estudos sobre liderança desde a década de 40 até aos nossos dias, ao mesmo tempo que procurámos também aprofundar noções importantes para o nosso estudo.

No capítulo 1 focámos a temática da formação das crenças, nomeadamente das auto-crenças relacionadas com a eficácia dos líderes. Este capítulo forneceu-nos a base teórica primeira e fundacional de toda a investigação. Não perdendo de vista o nosso objecto de estudo, aprofundámos a noção de crença e de expectativas acerca do *self* ou personalidade do líder, sobretudo aquelas que estão relacionadas com a eficácia do mesmo. Socorremo-nos da perspectiva de Mead (1974) para explicar o processo de formação da personalidade e de interacção entre o líder e o grupo e da investigação de Bandura (1977) para explicar os mecanismos de constituição de auto-crenças de eficácia que se formam nos líderes.

Foi desta maneira que realizámos a investigação que agora apresentamos e que se trata da influência da crença nos processos de liderança. Com esta investigação, concluímos que existe uma relação positiva entre a crença dos líderes e os processos de liderança. No entanto, o fenómeno revela-se complexo e, por isso, não conseguimos detectar com clareza que factores interferem nesta relação. No entanto, temos esperança que este trabalho se trate de um contributo interessante, tanto para a compreensão dos fenómenos psicológicos de crença relacionados com a liderança, como para a compreensão dos processos de influência do líder no grupo.

## **b) Futuras investigações**

O trabalho apresentado, pelas restrições naturais de tempo, não pôde contar com uma investigação científica tão alargada quanto o desejável e necessário para que se pudessem obter resultados e retirar conclusões mais específicas. Como tal e, de forma a apresentar um estudo que comprove o impacto que a crença tem na liderança, seria importante continuar esta linha de investigação que se enquadra nas investigações sobre as relações entre a Psicologia e a Liderança. Perceber qual é o papel da crença na liderança é uma tarefa que pode ajudar à compreensão da personalidade e do desempenho dos líderes nos grupos. Com a nossa investigação conseguimos concluir que existe uma relação positiva entre a crença dos líderes e os processos de liderança. Perceber que outros factores interferem nesta relação é um desafio interessante para futuras investigações nesta área.

De facto, em futuras investigações deste género poderia ser interessante analisar os factores que originam o sentimento de certeza dos líderes (*self-certainty*), no sentido de obter conclusões mais rigorosas sobre a relação entre a *self-certainty* e os resultados que o líder obtém num grupo. Perceber se existe um nível óptimo de *self-certainty* que leve os líderes no caminho da obtenção de melhores resultados de liderança, seria um dos objectivos principais dessas investigações. Sobre esta área de estudos, seria ainda interessante analisar melhor a escala que separa os líderes auto-confiantes dos narcisistas (de um lado e de outro dos extremos da certeza de personalidade) conforme a nossa exposição anterior. Concluimos que esta é uma área de trabalho que poderá vir a dar frutos muito interessantes no futuro e que poderão explicar melhor as dinâmicas psicológicas de liderança.





## Bibliografia

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*, 191-215.

Bandura, A. (1977). Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review* 84, 191-215.

Bandura, A. (1986). *Social Foundations of thought and action: A social cognitive theory*. NJ: Prentice Hall: Englewood Cliffs.

Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.

Baumgardner, A. (1990). To Know Oneself is to like Oneself: Self-Certainty and Self-Affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, volume 58, nº6, 1062-1072.

Burns, R. (1986). *The Self-Concept (4ª edição)*. London: Longman.

Bzuneck, E., & Boruchovitch, J. (2002). *A Motivação do Aluno: Contribuições da Psicologia Contemporânea*. Petrópolis: Editora Vozes.

Collins, J. (2005). Level 5 Leadership. The Triumph of Humility and Fierce Resolve. *Harvard Business Review*.

Conger. (1989). *The charismatic leader: Behind the mystique of exceptional leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Conger, J. A. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*. v. 12 n. 4, 637-647.

Damáσιο, A. (2005). *O Erro de Descartes*. Mem Martins: Publicações Europa América.

Davidoff, L. (2001). *Introdução à Psicologia*. São Paulo: Pearson Makron Books.

Doron, F. P. (2001). *Dicionário de Psicologia*. Lisboa: Climepsi Editores.

Duarte, N. G. (1994). Effects of dyadic quality and duration on performance appraisal. *Academy of Management Journal*, 37, 499-521.

Even, D. (1992). Leadership and Expectations: Pygmalion Effects and other self-fulfilling prophecies in organizations. *Leadership Quarterly* 3, 271-305.

Friederike, P.-R., & Gitta, J. (2006). *Selbstzuwendung, Selbstakzeptanz, Selbstvertrauen: Psychotherapeutische Interventionen zum Aufbau von Selbstwertgefühl*. Klett-Cotta.

- G.B., G., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly* , 219-247.
- Goffman, E. (1993). *A Apresentação do Eu na Vida de Todos os Dias*. Lisboa: Relógio d'Água.
- Goffman, E. (1990). *The presentation of self in everyday life*. London: Penguin Books.
- Goleman, D. (2005). *Emotional Intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- Goleman, D. (2006). *Inteligência Social. A nova ciência das Relações Humanas*. Lisboa: Círculo de Leitores.
- Goleman, D. (2000, Março- Abril). Leadership that gets results. *Harvard Business Review* , 15.
- Goleman, D. (2003). *Os Novos Líderes. A Inteligência Emocional nas Organizações*. Lisboa: Gradiva.
- Goleman, D. (2008). Social Intelligence and the Biology of Leadership. *Harvard Business Review* .
- Goleman, D. (2004). What makes a leader? *Best of Harvard Business Review 1998* , 11.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Os Novos Líderes. A Inteligência Emocional nas Organizações*. Lisboa: Gradiva.
- Graen, G., & Cashman, J. (1975). A role-making model of leadership in formal organizations: A development approach. In H. & Larson, *Leadership Frontiers* (pp. 143-166). Kent OH: Kent State University Press.
- Green S.G., & M. (1979). Attributional processes of leaders in leader-member interactions . *Organizational Behavior and Human Performance*, 23 , 429-458.
- Haslam, S. A., Reicher, S. D., & Platow, M. J. (2011). *The New Psychology of Leadership. Identity, Influence and Power*. New York: Psychology Press.
- House, R. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. & In Hunt, *Leadership : The cutting edge*. Carbondale, Illinois: Southern Illinois Press.
- Ilharco, F., & Lourenco, L. (2007). *Liderança - As Lições de Mourinho*. Lisboa: Booknomics.
- Klein, K. J. (1995). On Fire: Charismatic Leadership and Levels of . *Leadership Quarterly*, 6 , 183-198.
- Lick, J., & Bootzin, R. (1975). Expectancies factors in the treatment of fear: Methodological and theoretical issues. *Psychological Bulletin* , 917-931.
- Liden, R., Sparrowe, R., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 15 , 47-119.
- Lord, R. G. (1991). *Leadership and Information Processing: Linking Perceptions and Performance*. Boston: MA: Unwin Hyman.

- McGregor, D. (1960). *The Human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill .
- Mead, G. (1974). Mind, self, and society . In C. W. Morris, *Works of George Herbert Mead. Vol. 1* (pp. 153- 161). Chicago: The Chicago University Press.
- Moore, N. (1965). Behaviour therapy in bronchial asthma: A controlled study. *Journal of Psychosomatic Research* , 257-276.
- Paglis, L. &. (2002). Leadership self-efficacy and managers' motivation for leading change. *Journal of Organizational Behavior* , 215-235.
- Pelham, B. (1991). On confidence and consequence: The certainty and importance of self-knowledge. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60 , 518-530.
- Pelham, J., & Swann, W. (1994). The Juncture of Intrapersonal and Interpersonal Knowledge: Self-Certainty and Interpersonal Congruence. *Social Science Collections, volume 20, nº4* , 349-357.
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2003). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Rego, A., & Pina e Cunha, M. (2004). *A essência da Liderança. Mudança, Resultados, Integridade*. Lisboa: Editora RH.
- Rotter, J. (1966). Generalized expectancies for internal vs external control of reinforcement. *Psychological Monographs* 80 .
- Schermerhorn J.R., J. H. (1998). *Basic Organisational Behaviour 2nd*. Toronto: John Wiley and Sons.
- Schunk, F. P. (2002). Self and Self-belief in Psychology an Education: An Historical Perspective. In Aronson, *Improving Academic Achievement*. New York: Academic Press.
- Shamir, B. H. (1993). The Motivational Effects Of Charismatic . *Organization Science, Novembro* , 557-594.
- Smith, S., Fabrigar, L., MacDougall, B., & Wiesenhal, N. (2008). The role of amount, cognitive elaboration, and structural consistency of attitude-relevant knowledge in the formation of attitude certainty. *European Journal of Social Psychology, volume 38* , 280-295.
- Snyder, M. T. (1977). Social perception and interpersonal behavior: On the self-fulfilling nature of social stereotypes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35 , 656-666.
- Stogdill, R. (1948). Personality factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25 , pp. 35-71.
- Stratton, P., & Hayes, N. (2003). *Dicionário de Psicologia*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Swann, J., Pelham, B., & Chidester, T. (1988). Change through paradox: Using self-verification to alter beliefs. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54 , 268-273.

- Swann, W., Griffin, J., Predmore, S., & Gaines, B. (1987). The cognitive-affective crossfire: When self-consistency confronts self enhancement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 881-889.
- Swann, W., Jr., S.-S., & A. Giesler, B. (1992). Why people self-verify. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62, 392-401.
- Swann, W., Pelham, J., & Bosson, J. (2002). Different partners, different selves: The verification of circumscribed identities. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28, 238-250.
- Swann, W., Pelham, J., & Robin, J. E. (1984). A battle of wills: Self-Verification versus behavioral confirmation. *Journal of Personality and Social Psychology*, volume 46, 1287-1302.
- Swann, W., Rentfrow, P., & Guinn, J. (2005). Self-Verification: The Search for Coherence. In T. J. Leary M. R., *Handbook of Self and Identity* (pp. 367-382). New York: The Guilford Press.
- Syed, M. (2010). *Bounce: Mozart, Federer, Picasso, Beckham and the Science of Success*. New York: Harper Collins Publishers.
- Weber, M. (1947). The sociology of charismatic authority. In H. G. C.W.Milles, *Max Weber: Essays in sociology* (pp. 245-252). New York: Oxford University Press.
- White, E. L. (2000). Problems with Pygmalion Effect and some proposed solutions. *Leadership Quarterly*, 11, 389-415.
- Wu, C.-H., & Yao, G. (2007). Relations among self-certainty, sense of control and quality of life. *International Journal of Psychology*, volume 42, 342-352.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations*. New York: Pearson International Edition.
- Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: are they different? *Harvard Business Review*, 55, 47-60.

## **Anexo A**

### **Transcrição das entrevistas**



## **Guião de entrevista à atleta Naide Gomes**

### **O que é, para ti, um bom resultado?**

Chegar a um patamar onde se colocam os melhores atletas do mundo e lutar de igual para igual por uma medalha - ser campeã da Europa, campeã do Mundo. No salto em comprimento já ganhei 9 títulos e faltam 2 títulos principais; os mundiais e jogos olímpicos. De resto, já ganhei tudo.

### **Que preparação psicológica fazes?**

A nível psicológico e mental sou muito forte e consigo dar a volta aos resultados e continuo a lutar pelos meus sonhos. Trabalho em casa, a nível individual, ou seja, digo sempre para mim mesma “eu consigo/eu sou capaz/que tenho capacidades físicas e que a concorrência não é melhor que eu”. Sou positiva e acho que não vale a pena estarmos a pensar em coisas negativas. Aposto sempre que consigo. Com empenho e amor conseguimos alcançar resultados.

### **Até que ponto a concentração é importante para te ajudar a manter a determinação?**

Eu acredito em mim e nas minhas capacidades. Eu vejo que tenho capacidades para chegar lá, por isso, se eu trabalhar todos os dias com empenho, consigo. Eu tenho que acreditar em mim, não tenho que me preocupar com o que fazem os meus concorrentes. Estamos nas provas é para vencer e para lutar.

### **A confiança é importante para a obtenção de resultados?**

Muito importante. Por mais treino que se faça ou que seja boa a condição física, se a cabeça não funcionar naquele momento não vale a pena e não se consegue.

### **O que é confiança?**

Acreditar em mim e nas minhas potencialidades. Se acreditar e der o meu melhor, sem falhar os treinos, estou confiante. Exige muita disciplina.

### **O que te leva a ficar confiante?**

Fico mais confiante quando não tenho lesões nenhuma

### **Lembras-te de um episódio em que estivesses mesmo confiante?**

Nos jogos olímpicos. Era um ano incrível, tinha feito 7,12 mts, era a melhor do mundo naquele ano e depois lesionei-me e falhei as provas de apuramento para os jogos. A nível



psicológico tive que me aguentar muito e fui abaixo. Foi um dos momentos mais marcantes da minha carreira mas nunca desisti.

### **Até que ponto a confiança está ligada à motivação?**

Para me motivar eu penso de forma positiva e nunca deixar de trabalhar.

### **O que é estar motivada?**

Eu estou sempre motivada. Mesmo que ganhe eu continuo sempre a trabalhar porque há sempre mais objectivos.

### **Que expectativas? Como se supera a frustração de expectativas?**

Tento treinar sempre para que quando chegar as competições esteja tudo bem. Nunca ponho as expectativas muito elevadas. Obviamente que quando entro numa competição eu quero sempre vencer, independentemente de que competição seja, mas também penso que apesar de ir fazer tudo para vencer posso não conseguir. Crio sempre uma margem para não me iludir e que essa desilusão não seja maior. A experiência dos jogos ensinou-me a gerir bem as expectativas, é uma coisa que se aprende. No desporto nada é garantido. Estou preparada para todas as situações. Sei aproveitar os momentos bons para me dar alta confiança e motivar-me mais para trabalhar mais e conseguir melhores resultados.

### **Costumas terminar as provas com a sensação de que “fizeste tudo o que podias”?**

Sim. Mas às vezes fazes tudo e as coisas não saem bem. Podes sempre pensar que é possível chegar mais longe, é ambição.

### **Um percurso profissional que é marcado por algumas vitórias é mais propício à obtenção de bons resultados? Porquê?**

Nem sempre. Nem todos chegam aos bons resultados. Para chegar lá é preciso trabalhar muito, dedicar as nossas vidas, prescindir de muitas coisas e ser focado nos objectivos.

### **Como te vê o público? E como te sentes com essa imagem?**

As pessoas gostam do meu trabalho e de mim. Sou muito simples. Acho que tenho uma boa imagem. Eu sinto-me bem com essa imagem e isso é um reconhecimento do nosso trabalho. Faço aquilo que gosto, não é para agradar ninguém. Sou acima de tudo uma pessoa perseverante e humilde, continuo sempre a trabalhar independentemente dos bons resultados.

### **Rituais, talismãs? Tens?**

Não. Tenho uma vida muito regrada de treinos e uma rotina muito preenchida.

**Se uma atleta acreditar que vai conseguir um bom resultado, achas que isso ajuda que ele consiga?**

Depende. A confiança normalmente ajuda. Mas a confiança a mais pode prejudicar. Podemos estar confiantes e não conseguirmos bons resultados. Aquilo que diferencia os bons dos maus atletas é a perseverança e capacidade de continuar a trabalhar e a acreditar independentemente dos resultados. A confiança e a capacidade de acreditar são necessárias para conseguir bons resultados.

**Qual a diferença entre a confiança e a certeza? É possível estar certo em relação ao sucesso?**

Nada é garantido porque há muitos factores. Temos que ser optimistas e acreditar que podemos conseguir mas nada é certo. A certeza não é possível mas acreditando na boa forma do atleta e ser optimista em relação ao desempenho da prova é muito importante para conseguir. Nunca estive 100% certa de que ia conseguir, às vezes as situações inesperadas são aquelas que possibilitam os melhores resultados. Não podemos estar demasiado obcecados, se acreditarmos que estamos a fazer bem o nosso trabalho a sorte, um dia, pode acontecer.

**Que significado atribuis a este tipo de crenças?**

Devemos pensar que tudo é possível mas que podemos falhar. É preciso saber gerir e ter confiança no trabalho. Temos que acreditar que pode acontecer. A confiança acima de tudo associada a um bom treino e boa preparação.

## **Guião da entrevista à maestra Joana Carneiro**

**Na sua opinião, que semelhanças existem entre os líderes organizacionais e dirigentes de uma orquestra?**

A minha experiência é unicamente musical, por isso não poderei comparar os dois. Os maestros re-criam, transmitem e dão vida com a orquestra, as ideias e sentimentos dos compositores. A liderança de um maestro nasce em primeiro lugar do conhecimento musical e em segundo da forma como transmite esse conhecimento, verbal e não verbalmente.

**Se pretendêssemos traçar-lhes um perfil de personalidade, como acha que se descreveriam?**

Depende de maestro para maestro, mas com certeza um dos traços seria o sentido de serviço a um compositor e a uma comunidade.

**O que significa para si um bom resultado?**

Cumprir os desejos de um compositor, transmitir essa mensagem claramente aos músicos, criar um todo homogéneo com os músicos e ter um efeito positivo na vida do nosso público.

**Que importância atribui aos factores psicológicos que orientam o seu trabalho? Quais são os factores que têm maior influência no desempenho do mesmo? (por exemplo... a concentração?)**

Os factores psicológicos são muito importantes, nomeadamente a concentração, confiança e humildade na mensagem que se transmite. Só dessa forma conseguiremos comunicar com um vasto número de pessoas.

**Que tipo de preparação psicológica deve ter um maestro? E um líder?**

Na minha opinião, a preparação psicológica de um maestro vem da sua preparação e experiência.

**Como se sente depois de um bom resultado? Que imagem faz de si mesma nessas ocasiões?**

Depois de um concerto, ou de um ensaio, se correrem bem, temos um sentimento natural de satisfação.

**Na sua opinião, essa imagem pode afectar futuros desempenhos profissionais? Por exemplo, ter uma imagem negativa sobre si próprio pode prejudicar o resultado do seu trabalho? E o contrário?**

Sim, evidentemente. Ao longo de uma carreira existem momentos que podem ser muito destrutivos, e nessas alturas temos que analisar o que correu mal para evitar no futuro. Como em todas as outras profissões.

**Como é regularmente no seu trabalho? Que imagem faz de si enquanto profissional?**

A maior parte do trabalho é em casa, a estudar partituras. Uma outra parte, a ensaiar e fazer concertos. Não tenho imagem de mim.

**Como acha que o público olha para a maestrina Joana Carneiro?**

Não sei responder a esta pergunta com grande objectividade, mas sinto um grande carinho do público.

**Como se sente em relação a isso?**

Grata, muito grata. Sinto ainda uma grande responsabilidade, no sentido de cumprir o meu dever.

**O que é, para si, confiança?**

Na direcção de orquestra, ter uma ideia clara do que o compositor pretende.

**Acha que a confiança é importante para obter bons resultados num grupo?**

Sim, muito.

**O que a leva a ficar confiante? Recorda-se de algum episódio da sua carreira em que se tenha sentido bastante confiante?**

Preparação.

**O que é, para si, motivação? O que sente quando está motivada?**

Inspirar os outros. Vontade de trabalhar, de partilhar, de estudar.

**A confiança está ou não relacionada com a motivação?**

Sim, pode-se dizer que sim.

**Que expectativas coloca regularmente no seu trabalho?**

Saber as partituras, conseguir através do meu corpo transmitir a música em questão.  
**Como é que elas se alteram nos períodos que antecedem, por exemplo, os espectáculos mais importantes?**

Não se alteram.

**O que acontece quando a actuação não corre de acordo com as suas expectativas? Como se lida com isso? Lembra-se de algum episódio que a tenha marcado?**

Tento aprender com isso, para que não se repita.

**Considera-se empenhada? E dedicada? Costuma terminar o seu trabalho com o sentimento de “fiz tudo aquilo que podia”?**

Considero-me empenhada e dedicada, mas raramente sinto que “fiz tudo o que podia”. Acho que posso dizer que invariavelmente sinto que poderia ter feito mais e melhor.  
**Será ou não mais fácil para um profissional de sucesso - habituado a cumprir altas expectativas pessoais e do público - a alcançar resultados melhores do que os outros?**

Não sei comparar o sucesso dessa forma.

**Costuma ter rituais, superstições ou talismãs?**

Descanso sempre antes de um concerto. Superstições ou talismãs não.

**Para si, é possível acreditar, de maneira a que chegue a ser, quase, como ter a certeza no sucesso do seu trabalho e do seu grupo? Já lhe aconteceu?**

Sim.

**Consegue-se ter a certeza em relação ao desfecho de um grupo que é conduzido por si, por exemplo, como numa orquestra?**

Por vezes sim, outras não, mas temos que ter em conta que o sucesso na música não é mensurável como será o sucesso de uma instituição com fins lucrativos.

**Ao acreditar nisso, torna-se mais fácil de o obter?**

Evidentemente.

**Que significado atribui a este tipo de crenças?**

Relativo.

## **Guião da entrevista ao professor Gustavo Pires**

**Que paralelismo (s) estabelece entre o desportista, nomeadamente profissional, os líderes nas organizações de negócios em geral?**

A liderança exerce-se em qualquer actividade humana e o desporto não foge à regra. Um líder no desporto é alguém que obtém resultados. O que eu noto é que quem foi um grande atleta, se tiver uma propensão natural para a liderança, na sua vida futura exercerá essa liderança com muito mais aceitação própria e aceitação na comunidade onde ele está inserido. O desporto é marcado por dinâmicas muito competitivas.

**Na sua opinião, existem determinados factores de personalidade que aproximam líderes e desportistas? Se sim, Quais?**

A capacidade, o desejo e a vontade de assumir responsabilidades e tomar consciência em relação à vida de terceiros. Este é um papel muitas vezes atribuído aos capitães de equipa.

**Como caracteriza a mentalidade de um desportista? De que forma ela está ou não relacionada com a mentalidade dos líderes?**

É como um cientista, egoísta, focalizado num objectivo que constrói um percurso mental para isso, cumprindo obsessivamente as etapas para o atingir. Para obter resultados é necessário um certo nível de obsessão, convicções fortes e saber qual é o objectivo em que se acredita atingir.

**Como acha que uns e outros se vêem a si próprios. Que imagem fazem de si?**

Depende, cada caso é um caso. As várias modalidades e culturas desportivas condicionam a imagem que os atletas fazem de si próprios. No futebol os atletas vêem de meios sociais poucos privilegiados, por exemplo, em comparação com o ténis. Isso altera a ideia que eles fazem de si mesmos. Por outro lado, há que considerar sempre que o desporto é um ambiente muito competitivo e constitui uma espécie de elevador social para cada um. Isso interfere na personalidade de cada desportista.

**Acha que essa imagem pode afectar o seu desempenho? Por exemplo, se um desportista tiver uma fraca imagem de si mesmo, isso poderá condicioná-lo no seu desempenho? E no caso dos líderes?**

Isso acontece em qualquer actividade humana. A auto-estima leva o indivíduo a superar-se a si mesmo e a obter melhores resultados. A gestão psicológica é fundamental, por

exemplo, o facto de os treinadores arranjam novas fontes de motivação para os atletas se superarem é fundamental. O risco é quando os líderes exageram no sentimento de auto-estima, dando importância demasiada à sua pessoa sem considerarem os outros. Nestes casos, a imagem que eles fazem acerca de si próprios pode deixar de estar relacionada com a realidade.

**Para si em que é que consiste a chamada Psicologia do Desempenho?**

É o resultado do sucesso de um desempenho e que influencia uma nova tentativa.

**Qual a importância que atribui aos factores psicológicos que orientam as modalidades desportivas, assim como os contextos organizacionais?**

A motivação que é um factor psicológico importante para um atleta pode ser intrínseco ou extrínseco à própria modalidade.

**Na sua opinião, que factores psicológicos interferem com maior intensidade neste tipo de ambientes de competição? Que aspectos podem influenciar positivamente os resultados? E piores?**

A vontade de vencer e a motivação são factores importantes para o sucesso. A expectativa, individual e social tem que ser gerida. O atleta deve, por isso, ter uma estrutura mental forte que o permita projectar no futuro de maneira a pensar que vai ter oportunidade de sucesso. O optimismo ou ter uma visão optimista do futuro é fundamental para o sucesso.

**Na sua opinião que tipo de preparação psicológica deve ter um desportista? E um líder?**

Deve ter um treino global. O treinador deve preocupar-se em encontrar uma solução de posicionamento do atleta no jogo e na própria vida. O êxito do treinador está no tipo de relação com o desportista, de perceber o indivíduo, de uma forma intuitiva (como os gestores).

**Até que ponto considera a concentração um aspecto importante nessa preparação?**

Muito importante, sobretudo num ambiente tão competitivo como é um jogo onde o jogador está constantemente sob pressão e sujeito a violência.

**Naquilo que diz respeito à Liderança e ao Desporto, considera que a confiança é um factor importante para a obtenção de bons resultados?**

A determinação dos objectivos deve ser feita de uma forma bastante cautelosa. Quando as expectativas são muito altas e os objectivos também, se não houver auto controlo, podem ocorrer desfechos incontroláveis. O indivíduo tem que estar preparado para ganhar e para perder neste modelo europeu de jogo win-loose. Depende. Demasiada confiança pode ser prejudicial, diria mesmo que excesso de confiança é o pior que há. A questão é de equilíbrio. O importante é manter a concentração.

**Na sua opinião, o que quer dizer confiança?**

Confiança é acreditar nas suas capacidades.

**Na sua opinião, o que quer dizer motivação?**

Saber até onde se pretende chegar e ter a força interior “inner strenght”

**Como é que a confiança pode estar, ou não, relacionada com a motivação?**

A motivação não deve ser excessiva ao ponto de levar a determinação de objectivos inatingíveis senão comprometem a confiança. É uma relação de equilíbrio (yin/yang)

**Como é que se gerem regularmente as expectativas destes indivíduos?**

Actualmente eles têm uma responsabilidade maior nesta matéria porque são mais mediáticos e têm que gerir a sua imagem social.

**Como é que eles se sentem perante as frustrações de expectativas? E como, na sua opinião, as ultrapassam?**

A maioria dos atletas vive num estado muito biológico caracterizados por sentimentos de medo, terror, morte. No desporto os atletas são colocados perante situações extremas e regem-se mais pelas reacções biológicas do que pela racionalidade, eventualmente nalguns casos têm um ídolo superior acima deles, o treinador poderá fazer alguma influência.

**Na sua opinião, que importância têm os rituais ou superstições no desempenho destes indivíduos?**

O mundo do desporto está cheio de misticismo porque está muito perto do acaso, do fortuito, do aleatório e por isso leva as pessoas a relacionarem-se mais com o sobrenatural.

**Acha possível que ambos desenvolvam, por vezes, um sentimento de certeza em relação ao desfecho das suas performances?**



Eles têm sempre que ter sempre sentimentos de certeza acerca da vitória. Não há atletas que admitam que vão perder um jogo. A convicção com que fundamentam a certeza pode levar à agressividade se for proporcional à frustração.

**O que é ‘acreditar’? É estar convicto de que tem fortes probabilidades? Ou é ter a certeza...?**

Convicção é um sentimento interno e a certeza é uma projecção externa que ele faz dessa convicção.

**Que significado atribui a este tipo de crenças?**

Esta parte mística faz parte do desporto como uma arte de conquista e de guerra.

## **Guião da entrevista ao professor Roberto Carneiro**

### **O que é para si um líder? Que aspectos o definem?**

Um líder é alguém com visão, conhecedor de algumas matérias. Deve ter humildade e ser uma pessoa coerente, cujas palavras correspondam aos seus comportamentos.

### **Que importância eles têm na sociedade em que vivemos?**

Há medida em que a sociedade é caracterizada pela mudança, por contextos cada vez mais instáveis, os líderes são mais necessários.

### **Considera-se um líder? Como caracteriza a sua mentalidade?**

Um líder é alguém detentor de uma intuição e com uma mentalidade prospectiva, que consegue “tirar o melhor dos outros”. Nessa perspectiva, penso que sim.

### **O conceito de líder nunca foi tão analisado como na sociedade actual. Na sua opinião, em que consiste a imagem que as pessoas fazem acerca dos líderes?**

Se nos reportarmos ao nosso país, por exemplo, à liderança política, penso há uma actual falta de liderança e que as pessoas estão desgostosas.

### **Para si e, com base no seu conhecimento, que imagens fazem os líderes acerca de si próprios?**

Depende. Os líderes que praticam o bem devem olhar-se de uma forma positiva e, pelo contrário, formas de liderança não tão ética criam imagens pouco dignificantes dos indivíduos.

### **Como é que estas imagens, criadas pela sociedade e absorvidas pelo indivíduo, podem afectar o desempenho dos líderes?**

Existe uma relação. Quando as pessoas estão descrentes acerca dos líderes, as suas acções perdem credibilidade e decrescem, por isso, o sentido da responsabilidade social.

### **Que importância atribui aos factores psicológicos da liderança nos contextos organizacionais?**

Bastante importante.

### **Será que determinados factores têm mais influência do que outros? Que aspectos podem resultar numa influência mais positiva? E o contrário?**

Sim. Por exemplo, a coerência do líder é um dos aspectos com influência positiva nos contextos organizacionais. A empatia é outro dos aspectos com influência positiva sobre os indivíduos.

**Que importância atribui à Confiança do líder? Considera-o um factor importante para a obtenção de resultados?**

Muito importante e necessário para a obtenção de resultados.

**Na sua opinião, o que quer dizer Confiança para um Líder?**

É acreditar nas capacidades próprias de que se é capaz

**E Motivação?**

Está relacionada com a confiança. Implica ter objectivos a longo prazo e confiança de que se é capaz de os atingir.

**Existe uma relação entre a Confiança e a Motivação? Se sim, como? Como é que estes factores se adquirem e se conjugam entre si?**

Fundamental. Se o líder não acreditar de que é capaz de empreender uma acção nem vale a pena tentar. A visão do líder permite-lhe ter objectivos e ir traçando metas. É isso que o motiva.

**Que responsabilidades têm os líderes naquilo que diz respeito à gestão das suas próprias expectativas?**

Os líderes têm grandes responsabilidades a esse nível. Ser líder implica, não só, estar muito focado nos objectivos, como ter espírito de sacrifício para os obter.

**Como reagem perante as frustrações das mesmas? E como, na sua opinião, as ultrapassam?**

É possível que as transformem em conhecimento.

**Segundo a sua experiência, um percurso profissional pautado pelo sucesso é mais propício à obtenção de bons resultados no futuro? Se sim, porquê?**

Sim

**Acha possível que os líderes desenvolvam um sentimento de certeza em relação ao desfecho das suas performances?**

Sentimento de certeza não. Acho que é possível desenvolverem muita confiança nas suas capacidades.

**Como é que se pode relacionar esta certeza a questões transcendentais como convicções próprias ou outro tipo de superstições?**

Na época moderna em que vivemos somos orientados pelos imperativos da tecnologia, cuja finalidade para o ser humano é instrumental. Por sua vez, os líderes são seres com uma visão e uma intuição sobre o homem e o conhecimento humano. A finalidade da liderança é humanitária e, por isso, ela tem a capacidade de se desligar das questões materiais para se aproximar, muitas vezes, das matérias mais espirituais.

**Para si, o que quer dizer ‘acreditar’? ‘Acreditar’, na sua opinião, é estar convicto de que se tem fortes probabilidades? Ou é ter a certeza...?**

Acreditar é diferente de ter a certeza. Ter a certeza é muito difícil.

**Que significado atribui a este tipo de crenças?**

Fundamentais para mobilizar a mudança

## **Guião de entrevista à médica Alda Rosa**

**O que é, para si, um líder? Que aspectos o definem em termos de mentalidade?**

Alguém com boa capacidade de decisão, de comunicação, assertivo, empático e com auto-confiança.

**Que importância atribui aos factores psicológicos nas relações entre líderes, indivíduos e grupos?**

A emergência da liderança pode arcar pontos positivos – a influência - e negativos – manipulação. Os líderes tendencialmente são pessoas com características de personalidade mais manipuladores e persuasivos.

**Que factores interferem positivamente no desempenho dos grupos? E negativamente?**

Positivos – Assertividade e influência para tentar que o grupo trabalhe para os objectivos comuns. Negativos - Manipulação e criação de cisões nos grupos.

**Para si, o que são auto-crenças de eficácia?**

Para mim elas significam auto-confiança. Crença pode ser um conceito cultural ou religioso. Em termos psiquiátricos, o termo crença pode estar associado a uma patologia.

**Terão os líderes maior propensão para desenvolvê-las? Se sim, porquê?**

É possível, não sei. Normalmente esses indivíduos arranjam estratégias para gerir o stress e a ansiedade de conduzir os grupos e daí que possam desenvolver esse tipo de estratégias.

**Como define confiança?**

Acreditar em si e nas suas opções tendo capacidade para as transformar. A insegurança é inimiga da confiança

**Que importância ela tem na obtenção de resultados num grupo?**

Sim. Se o líder conseguir transmitir essa confiança ao grupo, melhor consegue mobilizá-lo.

**Como define motivação?**

Vontade ou empenhamento de desenvolver algo

**De uma forma geral, a confiança está, ou não, relacionada com a motivação do indivíduo? Como se conjugam entre si?**

Um líder deveria estar motivado para os objectivos e para isso necessita de ter confiança neles. É inseparável.

**Que importância tem as auto-imagens dos indivíduos no seu comportamento?**

É importante. Pessoas com personalidade mais narcísica e sobrevalorizada são mais propícias a tornarem-se líderes.

**Na sua opinião, como se caracterizam as auto-imagens dos líderes?**

Penso que devem ter auto-imagens positivas. Tendencialmente são pessoas persuasivas, narcísicas, sobrevalorizadas em relação aos outros.

**Acha que, nos casos em que os percursos profissionais são pautados pelo sucesso é mais propício para esses indivíduos obterem melhores resultados do que os outros?**

Depende das características de personalidade de cada um, se o líder é mais ou menos confiante ou narcisista.

**Pensa que os indivíduos e, nomeadamente, os líderes, tendem a relacionar-se com os outros procurando a conservação das suas próprias expectativas?**

Não sei. Se for um indivíduo narcísico, ele não precisa dessa confirmação social. Nos casos em que não entramos na patologia clínica é possível que isso aconteça.

**E nos casos em que isso não acontece? Quando se dá frustração de expectativas? Que mecanismos psicológicos são normalmente utilizados para as ultrapassar?**

O líder deve saber gerir expectativas. Os próprios vão criando estratégias, mecanismos de defesa, para superar a frustração de expectativas.

**Que importância têm os rituais, superstições, talismãs na personalidade dos indivíduos? E no caso dos líderes?**

Não sei.

**É possível que um indivíduo acredite de tal forma, com muita certeza, sobre os resultados de uma dada acção?**

Pode acontecer, depende da personalidade de cada indivíduo. Há casos em que o limite entre o normal e o patológico fica esbatido

**Que acontece quando esse sentimento de certeza é levado ao extremo? Ou, o que acontece quando os indivíduos estão perfeitamente certos em relação às consequências de uma dada acção?**

Pode tornar-se num delírio, ou seja, a crença do indivíduo que não é verificada.

**O que é acreditar? É estar convicto de que se tem fortes probabilidades? Ou ter a certeza é outra coisa?**

Para mim, acreditar é estar convicto acerca das probabilidades o que pressupõe que se podem ir alterando algumas coisas. Eu costumo dizer “nunca ninguém tem a certeza” mas há quem tenha.

## **Guião de entrevista ao gestor António Vaz Branco**

### **O que é, para si, um líder?**

Líder é alguém capaz de integrar o talento das pessoas com quem se trabalha

### **Que aspectos o definem em termos de mentalidade?**

O líder deve ser open mind, aberto, disponível, moderno, com visão estratégica, capaz de gerar discussão, de ceder e, por fim, ser capaz de decidir.

### **Considera-se um líder?**

Sim. Ao longo da minha vida eu assumi a responsabilidade da liderança, o que me dá prazer. Gosto de fazê-lo sempre em espírito de equipa, levando as pessoas a perceber as minhas ideias.

### **Que importância atribui aos factores psicológicos nas relações entre com os líderes?**

### **Que factores interferem positivamente no desempenho dos grupos? E negativamente?**

O líder tem que ser competente e deve ser reconhecido como tal. Essa competência deve ser em termos técnicos e comportamentais: alguém que se preocupa com os outros e que seja empático.

### **Que tipo de preparação psicológica devem ter os líderes?**

Acredito no trabalho sistemático e sistematizado e a liderança também se treina. Por exemplo, eu acredito que sou capaz de fazer tudo o que é preciso fazer. Eu sei quais são as minhas capacidades e, se outros são capazes, eu também sou aliás, eu ou qualquer pessoa. A determinação e a vontade, quem as tiver consegue lá chegar. Se tiver força psicológica e os objectivos definidos, qualquer um chega às metas. As derrotas fazem parte de uma caminhada e eu acho que sou muito forte psicologicamente; não é fácil. É esta força que eu tenho que é importante para um líder. Quem tiver este comportamento e tiver uma sucessão de vitórias ao longo da sua vida vai consolidando essa força psicológica e que se torna quase indestrutível.

### **O que é, para si, confiança?**

É o entendimento que se tem de que somos capazes de resolver todas as equações com que nos deparamos e acrescentar-lhes valor. É consequência da preparação técnica que se tem



ao longo da vida. Capacidade que temos de estar certos que somos capazes de encontrar solução por mais complexo que seja o sistema. Tudo é possível encontrar uma solução.

### **Que importância ela tem na obtenção de resultados num grupo?**

Quando o líder é uma pessoa auto-confiante e transmite essa auto-confiança aos outros, isso acrescenta valor aos processos e ao grupo.

### **O que a leva a ficar confiante?**

Para mim, a vida é repleta de prazeres. O trabalho é diversão. Essa postura de vida, de saborear as coisas simples da vida, dá-me satisfação e confiança. O mundo oferece-nos oportunidades extraordinárias de reforçar a nossa auto-estima e confiança. O nosso ADN pode ser de alguém com confiança e conquistadora se tivermos o approach psicológico correcto ao mundo que nos rodeia. Se o tivermos, a vida é mais fácil.

### **O que é, para si motivação?**

Eu nunca precisei disso. Eu tenho sempre que “ser o melhor de todos” ou pelo menos tenho que tentar. Essa é a minha motivação na vida e acho que devia ser uma motivação de todos. Eu estou disponível para trabalhar para aqueles que precisam neste mundo.

### **A confiança está ou não relacionada com a motivação? Como?**

Há. Eu não preciso de ser motivado. Acho que cada um de nós tem que dar na medida das suas capacidades. Nós temos que trabalhar, isso parte da educação de cada um.

### **Que imagem faz de si enquanto profissional?**

Considero-me um dos “top” profissionais deste país pelos êxitos que acumulei ao longo da vida. Tenho estado sempre em boas empresas: fui presidente da Mabor, vice-presidente da Telecel e sou vice-presidente da Unicer. Não tenho sido só eu a fazer as coisas. Eu privilegio muito o grupo mas também quando o grupo está mais emperrado eu faço as coisas. Considero-me no topo da pirâmide dos 100 ou 200 gestores que mais fizeram por este país.

### **Como é que essa imagem afecta o seu desempenho no trabalho?**

Claro que interfere. A ideia que eu tenho de mim, as pessoas que me conhecem, próximas, têm uma ideia semelhante e por isso respeitam aquilo que eu digo. Isso interfere com os resultados.

**Na sua opinião, como é que os líderes gerem as auto-expectativas?**

Este tema é fundamental na liderança, a gestão das expectativas. Todos nós achamos que somos melhores do que aquilo que somos e todos nós achamos que podemos ganhar mais do que aquilo que ganhamos. Os líderes devem ser verdadeiros e gerirem as expectativas com alguma inteligência.

**Percursos profissionais que são pautados pelo sucesso são propícios a melhores resultados do que os outros?**

Sim.

**Pensa que os indivíduos e, nomeadamente, os líderes, tendem a relacionar-se com os outros procurando a conservação das suas próprias expectativas?**

É evidente. Embora o líder possa ser o mesmo, consoante as tarefas que encontra pela frente, elas têm que ser exercidas de maneira diferente. O líder deve ser envolvente e, acima de tudo, dar o exemplo. Se as pessoas acreditam nas capacidades técnicas, de relacionamento e de comunicação do líder há uma tendência natural para seguir o líder. Por exemplo, no Grupo Amorim havia algumas pessoas que tinham tendência a rir-se como se ria o Sr. Américo Amorim. Assim há uma natural cópia do líder.

**Já lhe aconteceu tomar uma decisão sem ter a certeza de que ia ser capaz de a empreender?**

Sim, por vezes tomamos decisões e sabemos que ainda há várias etapas e que não temos a certeza de que sejam possíveis cumprir e não sabemos se vamos atingir o objectivo final.

**De 0 a 10 qual é o nível de certeza que tem relativamente às suas capacidades e conhecimentos para cumprir o seu trabalho?**

Mereço 10

**O que acha que os outros pensam sobre isso?**

Que só mereço 9.

**Até que ponto essa certeza é importante para o sucesso?**

É muito importante. Estou profundamente convicto que qualquer assunto, eu sou capaz de pegar nele. Procuo transformar a informação em conhecimento só está ao alcance de quem tem vontade, determinação.

**Tem rituais, superstições, talismãs?**

Não tenho crenças específicas, sou dogmático. Crença, para mim, é algo que esconde sempre um justificativo.

**Para si, é possível acreditar, de maneira a que chegue a ser, quase, como ter a certeza no sucesso do seu trabalho e do seu grupo? Já lhe aconteceu? Ou já alguma vez teve a certeza em relação ao desfecho do seu grupo de trabalho?**

Eu muitas vezes digo “eu tenho a certeza de que vai acontecer” ou seja, eu acredito.

**Acha que acreditar nisso facilita a obtenção de resultados?**

Claro que facilita. E muito.

**O que é acreditar? É estar convicto de que se tem fortes probabilidades? Ou ter a certeza?**

Acho que a resposta é a primeira mas tenho tendências para a segunda.

**Que significado atribui a este tipo de crenças?**

O significado é elevado. Mas eu só valorizo as crenças que são devidamente fundamentadas e explicadas.

## **Anexo B**

### **Biografia resumida dos entrevistados**



## **Gestor António Vaz Branco – Biografia**

António Vaz Branco nasceu a 04 de Agosto de 1946 em Viana do Castelo e licenciou-se em Engenharia Electrotécnica pela Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto. Dispõe de um curriculum profissional muito rico e preenchido, dos quais destacamos as seguintes experiências:

- 1975/80 Chefe de Marketing da Cabelte – Cabos Eléctricos e Telefónicos, SA
- 1980/88 Director Comercial da Cabelte – Cabos Eléctricos e Telefónicos, SA
- 1988/92 Presidente da Comissão Executiva da Mabor –Manufatura Nacional de Borracha, SA
- 1989/95 Presidente do Conselho da Administração da Alcobre – Condutores Eléctricos, SA
- 1991/93 Membro do Conselho de Administração da Mabor Española, SA
- 1991/00 Vice-Presidente da Telecel Comunicações Pessoais, SA
- 2000/07 Membro do Conselho de Administração de Filiais da Unicer Bebidas de Portugal, SGPS
- 2000/07 Presidente do Conselho de Administração da Polisite Promoção Imobiliária, SA
- 2000/07 Membro do Conselho de Administração da Unicer Internacional – Exportação e importação de Bebidas, SA
- 2000/07 Membro do Conselho de Administração de A Caféira, SA
- 2003/07 Membro do Conselho de Administração da Unicer Cafés,SA
- 2003 /07 Membro do Conselho de Gerência Rotatlântico Distribuição de Bebidas, Lda
- 2007/11 Membro do Conselho de Administração da Unicer España
- 2009/11 Membro Conselho de Administração da Unicer SGPS
- 2011 Vice-Presidente do Conselho Geral da ELO

## **Médica Alda Rosa - Biografia**

Alda Maria Godinho Santos de Jesus Rosa, médica psiquiatra, nasceu a 25 de Agosto de 1960, em Lisboa e licenciou-se na Faculdade de Medicina de Lisboa, em 1990.

Fez o internato complementar de psiquiatria, entre 1993 e 1996, no Hospital Júlio de Matos.

Entre 1997 e 2008 exerceu Psiquiatria no Hospital Fernando Fonseca.

Foi coordenadora da equipa de Psiquiatria Comunitária de Queluz e recebeu aprovação no concurso para Consultora de Psiquiatria, conferindo-lhe o grau de assistente graduada de Psiquiatria.

De 2008 a Fevereiro de 2010, exerceu funções no IDT (Instituto da Droga e Toxicoddependência), trabalhando na Equipa de Tratamento de Torres Vedras. Desde Março de 2010 que exerce funções no Departamento de Psiquiatria do Hospital Distrital de Santarém.

É coordenadora do Hospital de Dia do Serviço de Psiquiatria deste hospital. Desde 1996 que exerce Clínica Privada.

## **Professor Roberto Carneiro – Biografia**

Roberto Artur da Luz Carneiro, professor da Universidade Católica Portuguesa, Engenheiro e Político, nasceu a 10 de Maio de 1947 em Cascais.

Roberto Carneiro é licenciado em Engenharia Química pelo Instituto Superior Técnico, onde foi professor Assistente e mestre em Economia de Recursos Humanos, pela Universidade de Ulster na Irlanda do Norte.

Foi director-geral e director de serviços do Ministério da Educação (entre 1973 e 1979) e adjunto do Ministro dos Negócios Estrangeiros do IV Governo (1978).

A nível internacional exerceu funções como examinador, perito ou consultor de organizações como a UNESCO, o Banco Mundial, a OCDE ou o Conselho da Europa, em domínios como a educação e política educativa, cooperação para o desenvolvimento, governação e administração pública

É presidente do Centro de Estudos dos Povos e Culturas de Expressão Portuguesa e do Instituto de Ensino e Formação a Distância. É também doutor *Honoris Causa* em Ciências da Educação e *presentation fellow* do King's College London, pertencente à Universidade de Londres.

Tem centenas de artigos científicos publicados, foi responsável por dezenas de investigações e dirigiu várias enciclopédias.



## **Professor Gustavo Pires – Biografia**

Gustavo Pires, professor Catedrático da Universidade Técnica de Lisboa- Faculdade de Motricidade Humana.

Licenciado em Educação Física, iniciou a sua carreira no Ensino Secundário, tendo posteriormente exercido funções na Direcção-Geral dos Desportos. Em 1989 concluiu na FMH/UTL a tese de doutoramento na área da Organização do Desporto.

Foi responsável pelo Gabinete Coordenador do Desporto Escolar e participou em diversos projectos de desenvolvimento em várias organizações desportivas, das quais se destaca o Sporting Clube de Portugal, a Federação Portuguesa de Vela, o Comité Olímpico de Portugal, o "Sport Management Committee" da "European Network for Sport Sciences" e a "European Association for Sport Management".

Gustavo Pires tem realizado diversos projectos de investigação e é autor de vários artigos e de livros especializados nesta área, dos quais se destaca “Desporto e Política - Paradoxos e Realidades” e o seu mais recente livro “Gestão do Desporto – Desenvolvimento Organizacional”. Também colabora com alguns jornais desportivos.

É membro honorário da "European Association for Sport Management", da qual foi um dos fundadores, sendo também fundador da Associação Portuguesa de Gestão de Desporto. Actualmente, é Presidente do Fórum Olímpico de Portugal.

## **Maestrina Joana Carneiro – Biografia**

Joana Maria Amaro da Costa Luz Carneiro, maestrina, nasceu a 30 de Setembro de 1976 em Lisboa e licenciou-se em Medicina, pela Universidade de Lisboa.

Estudou música na Academia Nacional Superior de Orquestra, em Lisboa, fez um mestrado, em Direcção de Orquestra, na Northwestern University e doutorou-se na Universidade de Michigan, onde foi regente da orquestra Sinfónica da Universidade e Philharmonia Orchestra University.

Em 2002 foi finalista do concurso Maazel-Vilar Conductor. Nos E.U.A. ela foi Directora Musical da Orquestra de Los Angeles Debut, entre 2002-2005. Também trabalhou como regente assistente com o Los Angeles Chamber Orchestra.

Em Portugal, Joana Carneiro tornou-se a maestrina Convidada Principal da Orquestra Metropolitana de Lisboa, na temporada de 2005-2006. Na temporada 2006-2007, ela tornou-se maestrina Convidada Principal da Orquestra Gulbenkian.

Desde 2009 que a maestrina foi nomeada Directora Musical da Orquestra Sinfónica de Berkeley.

Em Março de 2004, Joana Carneiro foi condecorada pelo Presidente da República Português, Jorge Sampaio, com a Comenda da Ordem do Infante Dom Henrique.

Em 2010, Carneiro recebeu o prémio Helen M. Thompson, da Liga das Orquestras Americanas.

Conhecida pelas suas performances vibrantes numa ampla diversidade de estilos musicais, Joana Carneiro tem atraído atenção considerável, como um dos mais jovens e destacados maestros a trabalharem hoje em dia.

## **Atleta Naide Gomes- Biografia**

Enezaide do Rosário da Vera Cruz Gomes (Naide Gomes), atleta, nasceu a 20 de Novembro de 1979 em São Tomé e Príncipe e vive em Portugal desde os onze anos de idade. Começou no atletismo aos treze anos de idade, mas só aos vinte anos de idade começou a treinar para o Sporting Clube de Portugal, que actualmente representa.

Naide Gomes começou por representar São Tomé e Príncipe nas competições onde participou e só em 2001, depois de um processo de naturalização, começou por levar a bandeira de Portugal às provas internacionais.

Em competições internacionais e, apesar das primeiras participações da atleta terem sido nas provas completas, como o pentatlo e o heptatlo, Naide Gomes acabou por se especializar no salto em comprimento. Os fracos resultados que obteve nas provas compostas de várias modalidades fizeram-na, por isso, apostar no treino do salto em comprimento, o que aconteceu em 2005.

No seu curriculum conta já várias medalhas:

- 2002: Vice-campeã europeia de Pentatlo
- 2004: Campeã mundial de Pentatlo em pista coberta
- 2005: 1º lugar em salto em comprimento num Campeonato Europeu
- 2006: 3º lugar em salto em comprimento num Campeonato do Mundo
- 2006: 2º lugar em salto em comprimento num Campeonato Europeu
- 2006: 2º lugar em salto em comprimento numa Campeonato Mundial
- 2007: Campeã europeia de Pista Coberta
- 2008: Campeã Mundial de Pista Coberta
- 2008: Atingiu a melhor marca mundial de salto em comprimento - 7,12 mts
- 2009: 1º lugar nos Jogos da Lusofonia
- 2010: 2º lugar no Campeonato Mundial de Pista Coberta
- 2011: 2º lugar no Campeonato Europeu de Pista Coberta