

Um estudo exploratório acerca dos desafios da liderança: a activação do sistema de autodefesa do líder

Catarina Castro¹ e Catarina Bandão¹

¹ Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, Portugal. catarina_sfc@hotmail.com; catarina@fpce.up.pt

Resumo. Os líderes são percecionados como indivíduos confiantes e visionários e a literatura é escassa acerca das experiências ansiogénicas e exigentes que caracterizam o processo de transição para uma posição de liderança. Este estudo tem como objetivo explorar a ativação do sistema de autodefesa em líderes e as suas estratégias quando vivenciam situações desafiantes e difíceis, adoptando como quadro conceptual o modelo TABELIS. Os dados serão recolhidos junto de 14 líderes, com recurso a entrevistas semi-estruturadas e à Técnica dos Incidentes Críticos. Espera-se que este estudo permita sistematizar as situações críticas vividas pelos líderes, os significados atribuídos às suas experiências e o reconhecimento da necessidade de agir sobre estas, contribuindo para o bem-estar organizacional.

Palavras-chave: Liderança; Sistema de autodefesa; Técnica dos Incidentes Críticos; Entrevistas Semi-estruturadas.

An Exploratory Study on Leadership Challenges: the activation of the leader's self-defence system

Abstract. Leaders are perceived as confident and visionary and literature is scarce regarding the anxiogenic and demanding experiences of the process of becoming a leader. This research adopts TABELIS as conceptual framework and aims to explore the activation of organizational leaders' self-defense system and the strategies that these leaders adopt when they experience difficult and challenging situations. Data will be gathered from 14 leaders, using semi-structured interviews and the Critical Incident Technique. Results will enable to systematize critical situations experienced by leaders, the meanings attributed to their experiences and acknowledge the necessity to act upon them, contributing to the organizational well-being.

Keywords: Leadership; Self-defense system; Critical Incident Technique; Semi-structured interviews.

1 Introdução

Este artigo apresenta uma investigação em curso e que procura enriquecer a compreensão da vivência dos fenómenos de liderança, adotando a perspectiva qualitativa interpretativa. Face ao objectivo definido debruçamo-nos de seguida sobre os conceitos chave que guiam o trabalho em desenvolvimento: liderança e teoria da vinculação, sublinhando os contributos desta última para a compreensão dos processos de liderança.

1.1 Liderança

A literatura tem associado aos líderes valores excepcionais, grandes capacidades de comunicação, confiança e respeito. São percecionados como visionários e íntegros (Gaiter, 2013) e à medida que as organizações se tornam mais competitivas e voláteis, há uma crescente preocupação em percecioná-los como agentes de mudança (Kotter, 1999). A investigação apresenta múltiplas visões sobre a liderança, refletindo a ideia de um processo onde uma influência intencional é exercida sobre indivíduos para guiar, estruturar e facilitar atividades e relações (Yukl, 1998).

Adotar um papel de gestão¹ é um processo de aprendizagem e de desenvolvimento que se pode tornar numa experiência física e psicológica exigente (Hill, 2006). Segundo Watson (1994) os gestores são, muitas vezes, considerados como super-heróis. Esta visão romantizada, e quase intangível, da liderança, em que os líderes são seres plenos e capazes de resolver todos os problemas é errónea e contraproduziva, inibindo o desenvolvimento do próprio líder (Grint, 2005). Enquanto ser humano comum, os gestores têm ansiedades, inadequações e necessidades de encontrar significado nos seus subordinados (Watson, 1994). Hill (2006) sublinha que a transição para gestor não se limita à aquisição de competências e à construção de relações, traduzindo uma transformação profunda, à medida que os indivíduos aprendem a pensar, a sentir e a valorizar enquanto gestores. E invariavelmente, até mesmo líderes de perfil superior necessitam de receber apoio para desempenhar o seu papel (Hudson, 2013).

1.2 Teoria da Vinculação

A Teoria da Vinculação descreve a formação e a qualidade das relações entre indivíduos, particularmente durante tempos de stress, incerteza e medo (Hudson, 2013). Os indivíduos constroem representações mentais sobre as suas necessidades de *careseeking* e se estas foram, ou não, atendidas (McCluskey, 2002). A teoria identifica diferentes sistemas responsáveis por respostas distintas face a uma ameaça (Heard et al., 2009): o sistema de *attachment/careseeking* e o sistema de *caregiving* (Bowlby, 1977), o sistema exploratório de partilha de interesses, o sistema sexual e o sistema de autodefesa (McCluskey, 2002). O sistema medo está integrado no sistema de auto-defesa e é responsável por detetar o perigo e produzir reações que maximizam a probabilidade de sobreviver a uma situação perigosa da maneira mais vantajosa possível (LeDoux, 2000): *freeze*, *fight* e *flight*. A estratégia de *freeze* é caracterizada pela imobilidade ativa que, pela sua violência, paralisa o indivíduo. O *fight* define-se pela adoção de ações potencialmente destrutivas face à fonte de perigo, determinando um comportamento de ataque. O *flight* é relativo ao comportamento de fuga do indivíduo ou a procura de um esconderijo (Blanchard & Blanchard, 1989). Estas três respostas podem ser consideradas catastróficas quando adotadas por um líder (Healthcare Executive, 2012).

1.3 A vivência da liderança à luz dos contributos da teoria da vinculação

A Teoria da Vinculação tem inspirado um aumento significativo da investigação no contexto organizacional e tem sido adotada enquanto uma grelha conceptual de análise nos processos de liderança e interação entre líder e subordinado (Mikulincer & Shaver, 2007). Esta abordagem define o líder eficaz como um indivíduo disponível e responsivo às necessidades psicológicas e instrumentais dos seus seguidores (Ronen & Mikulincer, 2012).

As dificuldades que o líder enfrenta no desenvolvimento do seu *self* laboral enquanto é esperado que gira e apoie os subordinados, tornam a sua atividade de trabalho numa experiência ansiogénica (Ferrandino, 2001). Estas experiências tornam-se propícias à ocorrência de situações críticas no meio organizacional que desencadeiam a ativação do sistema de autodefesa do líder. Conhecer a natureza das situações críticas, nomeadamente, os comportamentos do líder, as suas estratégias defensivas, as suas perceções face às situações, os fatores que tornam uma situação em crítica e o impacto desta, revelam-se importantes fontes de conhecimento no âmbito do estudo do comportamento organizacional. É ainda escassa a literatura acerca das vivências dos processos de liderança e das perceções daqueles que ocupam cargos associados a estes processos. Esta investigação revela-se, assim, particularmente útil e oportuna.

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

2 Metodologia

Este estudo adota uma metodologia qualitativa, procurando “reconstruir” a realidade tal como é observada pelos atores de um sistema social predefinido (Sampieri, Collado, & Lucio, 2006). Trata-se de um estudo do tipo exploratório e descritivo (Bogdan & Biklen, 1994). É exploratório uma vez que foca uma problemática pouco estudada, pretende criar uma familiarização com um fenómeno relativamente desconhecido (Sampieri et al., 2006) e definir questões e hipóteses que possam ser consideradas relevantes nesta investigação e investigações posteriores (Meirinhos & Osório, 2010). Descritivo porque se procura uma descrição exaustiva do fenómeno, integrado no seu contexto (idem).

Foram definidas as seguintes questões de investigação (Q.I.): **Q.I.1. Como se desenvolvem as representações do líder sobre a liderança desde que começa a exercer funções?** Esta questão visa descrever a evolução das representações do líder sobre o que é ser líder e as suas dificuldades, explorando como estas se modificam ao longo do tempo, desde que o indivíduo começa a exercer funções de liderança. **Q.I.2. De que forma é ativado o sistema de autodefesa em indivíduos em posições de liderança?** Esta questão pretende identificar as situações que activam o sistema medo do líder; **Q.I.3. Como reage o líder à ativação do sistema de autodefesa?** Esta questão visa identificar as estratégias de defesa do líder quando o seu sistema medo é activado, explorando as suas reações quando confrontado com uma situação experienciada como sendo crítica.

2.1 Participantes

Os dados serão recolhidos junto de 14 trabalhadores que ocupam uma posição de liderança. Como critérios de inclusão definiu-se: ocupar uma posição de liderança há mais de 5 anos e menos de 10.

2.2 Instrumento de Recolha de Dados

Os dados serão recolhidos com recurso a entrevistas semiestruturadas, que permitem inquirir abertamente sobre os significados situacionais ou motivos que levaram à ação (Flick, Kardoff, & Steinke, 2004) e introduzir questões que permitam a precisão de conceitos ou obter mais informação sobre o tema (Sampieri et al., 2006).

Por forma a identificar as situações que ativam o sistema medo do líder, recorrer-se-á à Técnica dos Incidentes Críticos no contexto da entrevista. A Técnica dos Incidentes Críticos (TIC) adopta uma abordagem fenomenológica e que tem como foco capturar os processos de pensamento, referências e sentimentos sobre um incidente ou conjunto de incidentes (Chell, 2004). O incidente crítico passa por qualquer atividade humana suficientemente completa em si mesma e que permite fazer inferências ou precisões sobre a pessoa que realiza o ato (Flanagan, 1954). São descrições narrativas de situações onde são identificados problemas de adaptação organizacional sistémica e institucional ou problemas que têm origem nas diferenças entre entidades que interagem entre si (Hettlage & Steinlin, 2006). Em suma, permite aceder à realidade da situação e analisar as atitudes, emoções, comportamentos e habilidades dos indivíduos envolvidos. O ponto de vista, opinião ou experiência dos participantes são recolhidos para que possam ser analisados e produzam conhecimento (Sampieri et al., 2006). Uma vez que o rigor da informação recolhida através desta técnica reside na clareza e detalhe (Flanagan, 1954), no contexto deste estudo define-se o incidente crítico enquanto uma situação em contexto organizacional que ativou o sistema medo do líder. Solicita-se ao participante que descreva uma situação crítica ou difícil na sua actividade de líder, especificando (1) as circunstâncias do acontecimento, (2) emoções sentidas, (3) o seu comportamento, (4) o resultado do acontecimento e (5) o impacto da sua vivência.

A validade de conteúdo do guião de entrevista foi avaliada com recurso a 3 entrevistas de pré-teste com reflexão falada junto de indivíduos da população de estudo. Pretendeu-se clarificar e validar a relevância das questões definidas (Sampieri et al., 2006) a partir do feedback dos participantes acerca das questões apresentadas, da estrutura do guião e da condução da entrevista. Isto permitiu a reformulação do guião, mantendo-se o foco no objetivo do estudo (Butterfield et al., 2009).

2.3 Procedimento

Enviou-se um pedido de colaboração, via correio eletrónico, ao chefe de divisão de uma organização do setor público local do norte de Portugal, identificando a equipa de investigação, o objetivo e pertinência do estudo e a técnica de recolha de informação a utilizar. Foi disponibilizada uma listagem de supervisores na organização², procedendo-se à seleção daqueles que cumpriam os critérios definidos. Essa seleção foi posteriormente devolvida ao dirigente para validação, conforme acordado previamente. Os participantes seleccionados foram contactados pela equipa de investigação, no sentido de avaliar a sua disponibilidade para colaborar no estudo.

Presentemente estão a ser realizadas as entrevistas com os líderes que aceitaram participar no estudo, no seu contexto de trabalho e conforme a sua disponibilidade. Todas as entrevistas estão a ser gravadas em áudio mediante autorização dos participantes, de forma a garantir a preservação da informação e facilitar o processo de análise de dados. As transcrições serão devolvidas aos participantes de forma a enriquecerem as suas respostas e esclarecer-se ideias e dúvidas de conteúdo que possam emergir durante o processo de transcrição.

2.4 Técnica de Análise de Dados

A informação recolhida será transcrita e importada para o software de análise de dados qualitativos NVivo 11 (QRS)³, que facilita a organização dos dados (Brandão, 2015). Inicialmente será realizada uma leitura flutuante do material transcrito, possibilitando o surgimento de intuições que possam ser formuladas em hipóteses (Bardin, 2011) e conhecer os padrões e tópicos mais referenciados.

Para assegurar a qualidade das inferências do estudo, recorrer-se-á a uma transcrição fiel e cuidada do material recolhido, incluindo informações não-verbais – hesitações, gestos e pausas (Bardin, 2011). O material será codificado após a validação das transcrições pelos participantes, procurando-se suprimir informação irrelevante e atribuir mais sentido aos dados de interesse (Sampieri et al., 2006). Esta etapa consiste numa constante comparação dos fenómenos, casos e conceitos, e formulação das questões de investigação (Flick, 1998). A codificação possuirá dois níveis: codificação das unidades de análise em categorias e comparação das categorias entre si para que se possa agrupar em temas e procurar possíveis associações (Sampieri et al., 2006). Desta codificação resultará um sistema de categorias “misto”, integrando um processo dedutivo, através do recurso à revisão da literatura e às questões de investigação definidas e, simultaneamente, indutivo, através da informação empírica recolhida (Brandão, 2010). Ao longo do trabalho serão elaborados diários de bordo, anotações, reflexões e fichas de entrevistas que permitirão enriquecer a análise de conteúdo. De forma a garantir uma codificação e um sistema de categorias claro, solicitar-se-á a colaboração de um segundo codificador, calculando-se o acordo intercodificador em 10% da informação recolhida, o que se traduzirá em uma entrevista. Procurar-se-á obter um índice de acordo satisfatório, considerado a partir dos 90% (Miles & Huberman, 1994), para garantir a validade das atribuições de significado segundo uma avaliação e julgamento independente (Chell, 2004).

² Sendo designados neste contexto de chefes de divisão.

³ QRS International, versão 11.

3 Conclusões

Este estudo, em desenvolvimento, visa desmistificar a ideia do líder enquanto alguém que está sempre correto e confiante nas suas decisões. É importante compreender os desafios que os líderes enfrentam no exercício das suas funções, promovendo a consciencialização acerca do impacto negativo (a nível individual e também organizacional) das situações críticas que estes experienciam. Considera-se que a TIC é a ferramenta adequada para explorar o fenómeno em estudo, possibilitando à população-alvo, por meio da mobilização das suas próprias experiências, posicionar-se em relação a incidentes específicos (Hettlage & Steinlin, 2006). A aplicação da TIC permitirá conhecer o fenómeno, atitudes, emoções e comportamentos dos indivíduos associados ao objetivo do estudo.

Os líderes são considerados uma população-alvo difícil de entrevistar (King, 1994). Os participantes deste estudo ocupam um posto organizacional que lhes confere um status elevado na organização, ao mesmo tempo que se encontram numa faixa etária mais avançada que a da entrevistadora. Estes fatores podem ser decisivos na sua adesão às entrevistas e na partilha de informação, podendo resultar numa tendência dos líderes em controlar a entrevista (Burnham et al., 2004; Bygnes, 2008). De forma a gerir esta tendência, e considerando as reflexões que resultaram das entrevistas piloto a nível da interação entrevistadora-participantes, investiu-se na adoção de uma postura assertiva, que se traduziu num comportamento mais confiante e relativamente mais impessoal na aplicação da entrevista.

Referências

- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Blanchard, R., & Blanchard, D. (1989). Antipredator Defensive Behaviors in a Visible Burrow System. *Journal of Comparative Psychology*, 103(1), 70-82.
- Bogdan, R. C. & Biklen, C. K. (1994). *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.
- Bowlby, J. (1977). The making and breaking of affectional bonds. *The British Journal of Psychiatry*, 130(5), 421-431.
- Brandão, C. (2010). *O Desempenho Individual de dirigentes de topo da Administração Pública Portuguesa: um contributo para o desenvolvimento de uma taxionomia comportamental e motivacional*. (Doutoramento em Psicologia), Universidade do Porto, Porto.
- Brandão, C. (2015). [Book review] P. Bazeley and K. Jackson, *Qualitative Data Analysis with NVivo* (2nd ed.), *Qualitative Research in Psychology*, 12(4), 492-494, doi: 10.1080/14780887.2014.992750
- Burnham, P., Gilland, K., Grant, W., & Layton-Henry, Z. (2004). *Research Methods in Politics*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Bygnes, S. (2008). Interviewing People-Oriented Elites. *Eurosphere Online Working Paper Series*. Bergen: University of Bergen.
- Butterfield, L. D., Borgen, W. A., Amundson, N. E., & Maglio, A. T. (2005). Fifty years of the critical incident technique: 1954–2004 and beyond. *Qualitative Research*, 5(4), 475-497.
- Chell, E. (2004). Critical incident technique. In Cassel, C. & Symon, G. (Eds.). *Essencial guide to qualitative methods in organizational research*. London: Sage publications, Lda (Cap. 5).

- Ferrandino, V. (2001). Challenges for 21st-century elementary school principals *Phi Delta Kappan*, 82(6), 440-442.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological bulletin*, 51(4), 327-358.
- Flick, U. (1998). *Un introduction to qualitative research*. London: Sage Publications.
- Flick, U., Kardoff, E., & Steinke, I. (Eds.). (2004). *A Companion to Qualitative Research*. London: SAGE Publications, Lda.
- Gaiter, D. J. (2013). Facets of Leadership. *Neurodiagnostic Journal (ASET-The Neurodiagnostic Society)*, 53(4), 323-327.
- Grint, K. (2005). *Leadership: Limits and Possibilities (Management, Work and Organisations)*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Healthcare Executive (2012). Leadership: how do leaders eliminate fear? *Foundation of the American College of Healthcare Executives*, 27(5), 42. ISSN: 0883-5381
- Heard, D., Lake, B., & McCluskey, U. (Eds.). (2009). *Attachment Therapy with Adolescents and Adults: Teory and Practice Post Bowlby*. London: Karnac Books Ltd.
- Hettlage, R. & Steinlin, M. (2006). The Critical Incident Technique in Knowledge Management-Related Contexts. *Ingenious Peoples Knowledge*.
- Hill, L. A. (2006). Becoming the Boss. *Harvard Business Review*, January.
- Hudson, D. L. (2013). Attachment theory and leader-follower relationships. *The Psychologist-Manager Journal*, 16(3), 147-159. doi: 10.1037/mgr0000003
- King, N. (1994). The qualitative research interview. In C. Cassell & G. Symon (Eds.), *Qualitative methods in organizational research. A practical guide*. London: Sage Publications Ltd.
- Kotter, J. P. (1990) *What Leaders Really Do*. Boston: Harvard Business School Press.
- LeDoux, J. (2000). *O cérebro Emocional: As Misteriosas Estruturas da Vida Emocional*. Portugal: Editora Pergaminho.
- McCluskey, U. (2002). The dynamics of attachment and systems-centered group psychotherapy. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(2), 131-142. doi:10.1037/1089-2699.6.2.131
- Meirinhos, M. & Osório, A. (2010). O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. *EduSer: revista de educação*, 2(2), 49-65.
- Mikulincer, M., & Shaver, P. (Eds.). (2007). *Attachment in Adulthood: Structure, Dynamics, and Change*. London: The Guilford Press.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *An expanded sourcebook: Qualitative data analysis* (2ª Ed.). London: Sage Publications.
- Ronen, S. & Mikulincer, M. (2012). Predicting employees' satisfaction and burnout from managers' attachment and caregiving orientations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(6), 828-849.
- Sampieri, R. H., Collado, C. H., & Lucio, P. B. (2006). *Metodologia de Pesquisa*. São Paulo: McGrawHill.
- Watson, J. (1994). *In Search of Management: Culture, Chaos & Control in Managerial Work*. London: Routledge.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Pearson Education, Inc.