



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

A INFLUÊNCIA DA FAMÍLIA NA LIDERANÇA

Dissertação à Universidade Católica Portuguesa para
obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação -
Comunicação Organização e Liderança

Por

Joana Rita Troncão Martins Marques Vidal

Faculdade de Ciências Humanas

Março de 2018



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

A INFLUÊNCIA DA FAMÍLIA NA LIDERANÇA

Dissertação à Universidade Católica Portuguesa para
obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação -
Comunicação Organização e Liderança

Por

Joana Rita Troncão Martins Marques Vidal

Sob orientação de Professor Doutor Fernando Albano Maia
de Magalhães Ilharco

Faculdade de Ciências Humanas

Março de 2018

É preciso inteligência para gerir a emoção e emoção
para gerir a inteligência

Álvaro Laborinho Lúcio

Resumo

A presente dissertação aborda a liderança interligando-a com a família. Pretende-se através da exploração dos conceitos de comunicação, liderança e de noções sobre os conceitos de grupo e cultura, compreender como, e se, a família poderá ter alguma influência na liderança, e conseqüentemente, no aparecimento de líderes em novas gerações.

Tratando a temática da comunicação, em primeiro lugar, estudando as suas origens no latim e na retórica, para depois abordar, de entre as muitas teorias da comunicação, a análise da comunicação como base do sistema social de Niklas Luhmann e a comunicação como desenvolvimento de relações, teoria construída no trabalho de Bateson, Watzlawick e colegas (1967) que desenvolveram a teoria formal da comunicação relacional.

Uma vez ser “impossível não comunicar” (Paul Watzlawick) porque todos os nossos comportamentos (fala, mímica, expressões faciais, entre outros) são, de alguma forma, comunicativos, estudar-se-á também as diferentes formas de comunicar, verbal e não verbal, assim como a comunicação nas organizações, procurando quais as suas semelhanças com a comunicação feita na família, visto que, as teorias da comunicação aplicadas nas organizações, são muitas vezes centradas na ideia de união familiar.

De seguida, esta investigação abordará a temática da liderança, uma vez ser o centro de toda a investigação, para compreender as suas diversas teorias, dando ênfase à teoria Evolucionista da Liderança, para estudar as origens do Ser Humano e as suas atitudes, e as Teorias Neocarismáticas, mais concretamente a Teoria da Liderança Emocional, pois na família a emoção é regente.

Por fim, tratará os conceitos básicos da cultura e das dinâmicas grupais para compreender o que é um grupo, o que podemos esperar do mesmo e as suas atitudes, assim como o conceito vasto de cultura, pela sua influência no desenvolver de qualquer ser-humano.

Esta investigação, assenta na revisão de literatura apontada, na realização de nove entrevistas semiestruturadas a sete elementos da família Marques Vidal e dois elementos externos, de forma a conceder uma perspetiva diferente das temáticas abordadas e dar uma visão exterior da família Marques Vidal.

Palavras-Chave: Comunicação, Liderança, Família, Grupos, Cultura

Abstrat

This dissertation addresses leadership linking it to the family. The aim is to explore the concepts of communication, leadership and the notions about group concepts and culture, to understand how, and if, leadership can have some influence on family and, consequently, the emergence of generations of leaders.

This research addresses communication, first by studying its origins in Latin and rhetoric's, and then approaching theories, such as the analysis of communication as the basis of the social system of Niklas Luhmann's and Communication as the developer of relationships, theory built on the work of Bateson, Watzlawick and colleagues (1967) who developed the formal theory of relational communication.

Since it is "impossible not to communicate" (Paul Watzlawick) because all our behaviors (*speech, mimic, facial expressions*, etc.) are in some way communicative, we will also study the different forms of communication, verbal and nonverbal, as well as communication in organizations, since the theories of communication applied in this field are many times centered on the idea of family, and try to perceive their similarities with the communication made in it.

Afterwards, this research will address the topic of leadership, to understand the numerous theories that surround it, emphasizing the Evolutionary Theory of Leadership, to study the origins of the Human Being and his attitudes, and to the Neocharismatic Theories, more concretely the Theory of Emotional Leadership, because in family, the emotion is regent.

Finally, it will address the basic concepts of culture and group dynamics in order to understand what a group is, what we can expect from it and its attitudes, as well as the vast concept of culture, being directly related to family, and by its influence in the development of any human being.

This research, built on a literature review and nine semi-structured interviews with seven elements of the Marques Vidal family and two external elements, in order to give a different perspective on the topics addressed and give an external view of the Marques Vidal family.

Keywords: Communication, Leadership, Family, Groups, Culture

Agradecimentos

A realização desta dissertação não teria sido possível sem os meus pais e família, pelos esforços para me poderem dar a oportunidade de realizar os meus estudos na instituição que foi a minha primeira escolha, tendo enveredado pelo curso de onde retirei os mais diversos ensinamentos, essenciais para a concretização da investigação.

Assim, gostaria de agradecer à Universidade Católica Portuguesa, Faculdade de Ciências Humanas, e a todo o seu corpo docente, sem excluir nenhum membro, por me ter formado de forma tão completa e preparado para concluir com sucesso esta etapa, dando um agradecimento especial do Professor Dr. Fernando Ilharco por me ter chumbado em frequência no primeiro semestre do primeiro ano à disciplina de Liderança e assim, fomentando o meu enorme gosto pela temática, mas também por toda a sua dedicação enquanto professor, e não apenas enquanto orientador, que me guiou durante este caminho.

À minha família um especial agradecimento por todo o apoio e disponibilidade na realização da etapa empírica, desde as tardes de entrevistas às histórias do passado. Ao Dr. Armando Leandro e Dr. Álvaro Laborinho Lúcio, pela sua disponibilidade e maestria, mais que simples entrevistas, foram momentos de aprendizagem que resultaram em reflexão. Ao meu namorado pela amizade nas vastas horas de estudo e pela motivação e apoio em todos os momentos.

Um obrigada a todos vós, serão sempre uma peça essencial do puzzle, agora completo, que foi realizar a minha dissertação.

Índice

Resumo	3
Abstrat	4
Agradecimentos	5
Introdução	9
CAP 1. Comunicação	11
1.1 A comunicação interpessoal	14
1.1.1 Linguagem corporal.....	15
1.2 Comunicação organizacional	20
CAP.2 Liderança	24
2.1 Teoria evolucionista da liderança	25
2.2 Teoria do grande homem	27
2.3 Teoria dos traços de personalidade	27
2.4 Teorias comportamentais e contingenciais	28
2.5 Teorias neocarismáticas	29
2.5.1 Teoria da atribuição de liderança.....	29
2.5.2 Teoria da liderança carismática	29
2.5.3 Teoria da liderança transacional e transformacional	30
2.5.4 Teoria da liderança emocional	30
2.6 Teoria da liderança de nível 5	34
CAP 3. Cultura e dinâmicas grupais	37
3.1 Inato, genético ou culturalmente aprendido?	37
3.2 Psicologia social	38
3.3 Bases do comportamento	39
3.3.1 Bases individuais do comportamento	39
3.3.2 A base biológica do comportamento	39
3.3.3 As bases sociais do comportamento	39
3.4 Fundamentos do comportamento em grupo	40
3.4.1 Desenvolvimento de um grupo (na organização)	41
3.4.2 Pensamento grupal	42
3.4.3 Estrutura do grupo	43
3.4.4 As 4 condições para o contacto intergrupar ideal de Allport	44
3.4.5 Atitudes	46
3.5 Cultura grupal	48
3.5.1 Cultura	48
3.5.2 Cultura organizacional.....	49
CAP 4. Desenho metodológico	51
4.1 O método e a técnica de investigação	51
4.2 Constituição da amostra	52
4.3 Recolha e análise de dados	52
4.4. Reflexão de uma observação direta participante	54
4.5.1 Testemunho	54
4.6. Apresentação e descrição da metodologia de entrevistas	56
4.7. Apresentação dos entrevistados e das entrevistas	57
CAP. 5 Apresentação e análise dos resultados	70

CAP. 6 Considerações finais	86
CAP. 7 Bibliografia	88
8. Anexos	91
8.1 Guiões das entrevistas	91
8.1.1 Entrevista à família Marques Vidal	91
8.1.2 Entrevista aos amigos e colegas da família Marques Vidal	91
8.2 Árvore genealógica da família Marques Vidal	92
8.3 Tabela de entrevistas.....	94

Índice de Figuras

Figura 1.....	12
Figura 2.....	16
Figura 3.....	19
Figura 4.....	35
Figura 5.....	41

Introdução

“É impossível não comunicar” (Watzlawick, 1998, p. 45) pois todos os comportamentos que reconhecemos ao Ser Humano, que englobam a fala, a mímica, a expressões faciais, entre outros, são, de alguma forma, comunicativos e sendo a liderança “uma influência pessoal, exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, no sentido de atingir um objetivo específico ou objetivos” (Tannenbaum, Weschler, & Massarik, 1961, p. 24), pode-se assumir que ambas as temáticas têm uma ligação bilateral.

Será praticável afirmar que estas temáticas são muito relevantes para o dia-a-dia, devido à sua importância para as vidas dos Humanos, sendo natural que surjam interrogações provindas do seu estudo. A liderança é uma temática hipnotizante, por ser um fenômeno da dinâmica social com uma fascinante origem e diversas teorias que conseguem elucidar-nos na sociedade onde vivemos.

Devido ao crescimento da liderança como ciência humana, será interessante aplicar esta temática a algo que lhe é muito próximo, a família, e assim surgiu o tema da influência da família na liderança e no aparecimento de diversas gerações de líderes.

Um dos objetivos desta dissertação, que motivou a escolha deste tema, foi a vontade de compreender melhor o que é a família e de que forma esta se interliga com a liderança, mas também aprofundar o conhecimento nas temáticas que serão estudadas como: a liderança e inteligência emocional, a comunicação e as dinâmicas e culturas grupais, para que o conhecimento adquirido possa contribuir positivamente num futuro acadêmico e profissional. Outro dos objetivos desta dissertação é realizar uma investigação relevante para a sua área de estudo e para a academia, terminando-a com sucesso.

Para possibilitar a compreensão e realização dos objetivos, será pertinente estudar a comunicação e compreender qual a sua origem para posteriormente analisar de que forma esta se realiza interpessoalmente e no seio das organizações, uma vez que se estudada com atenção, pode assumir-se que uma organização se inspira na família e a família é, no fundo, uma organização.

De seguida, estudar-se-ão as diversas teorias da Liderança, começando por compreender a Teoria Evolucionista da Liderança e, com o tópico das emoções e o seu papel cada vez mais influente na nossa sociedade, após uma análise concisa de todas as

teorias, centrar-se nas teorias neocarismáticas da liderança com envase na teoria da Liderança Emocional.

Por último, estudar-se-ão, as noções base respetivas à atividade e cultura grupal, uma vez que a família é um “grupo de pessoas formado pelos progenitores e seus descendentes; linhagem, estirpe” (Dicionário de Língua Portuguesa, 2015).

Optou-se por estudar a família Marques Vidal, a própria família da investigadora, e os membros da mesma que a sociedade colocou em cargos de liderança, uma vez acreditar que esta escolha irá maximizar a conquista de repostas genuínas. Assim, a amostragem é de caso único, mais especificamente uma amostra de ator, visto que o foco de estudo é uma família e o objetivo é compreender de que forma a mesma funciona e se existem certos processos que poderão responder à pergunta de partida: Existe influência da família na liderança?

Utilizando o método de investigação qualitativo que, de acordo com Bogdan e Biklen (1994), uma das suas características é descrever o mundo que nos rodeia, tendo em conta todo o processo de aquisição dos resultados e não apenas o produto final, preocupando-se com a perspetiva dos participantes sobre a investigação.

A investigação qualitativa inclui diversas abordagens, contudo o método de investigação interpretativo foi o selecionado, dado o objeto estudado ser a família, o que irá contribuir para a interpretação final da investigação.

O suporte teórico que apoiou a pesquisa foi o estudo da comunicação, das suas origens, interpessoal e organizacional com Bilhim, Brandão, Lasswell, Watzlawick, entre outros, passando para o estudo da liderança e das suas diversas teorias com Vugt & Ahuja, Thomas Carlile, Fernando Ilharco, Daniel Goleman, Jim Collins, entre outros, e por fim, a cultura e dinâmica grupal com Robbins, Sherif, Allport, Geetz, entre outros.

CAP 1. Comunicação

“Um indivíduo não comunica; envolve-se na comunicação e faz parte da comunicação. Não origina a comunicação, participa nela. A comunicação como sistema não deve ser entendida como simples modelo de ação-reação. Deve ser compreendida como sistema no nível transacional”

(Birdwhistell, 1970)

A comunicação é fundamental na vida de qualquer Ser Humano, por ser essencial para a sua sobrevivência, dado constituir a própria sociedade, as suas culturas e a coesão entre as diferentes comunidades e culturas. “É impossível não comunicar” (Watzlawick, 1998, p. 45) porque a comunicação é omnipresente e o Ser Humano tem uma taxa média comunicacional de 70% do seu tempo, o que torna este processo num dos mais relevantes para a vida em sociedade (Ribeiro, 2008).

A raiz etimológica da palavra comunicação vem do latim *communicatione*, que, por sua vez, deriva da palavra *communicare* (Dicionário de Língua Portuguesa, 2015), ou seja, “tornar comum”. *Communicatione* significa, em latim, participar, pôr em comum ou ação comum. Assim, mesmo etimologicamente a palavra comunicação já relacionava os seres comuns, seres humanos (Sousa, 2006).

No sentido literal da palavra, é o ato ou efeito de comunicar, ou seja, a troca de informação entre indivíduos através da fala, da escrita, de um código comum ou do próprio comportamento; mas também o ato de estabelecer uma relação com algo ou alguém (Dicionário de Língua Portuguesa, 2015).

Retórica em latim *rhetorica*, do grego *ῥητορικὴ τέχνη* [*rhêtorikê*], no sentido literal da palavra é a arte ou técnica de bem falar (Dicionário de Língua Portuguesa, 2015), ou seja, a arte de através da utilização da linguagem saber comunicar de forma eficaz e persuasiva, mostrando eloquência diante de um público de forma a conquista-lo para uma causa. A retórica está interligada com a razão, processo racional de decisão em situação de incerteza, sendo que ambos os conceitos não se distinguem entre si (Cascardi, Meyer, Carrilho, & Hintikka, 1994, p. 31).

A retórica nasceu no século V a.C., na Sicília. Foi introduzida em Atenas pelos sofistas (advogado) Górgias e desenvolveu-se nos círculos políticos e jurídicos. Esta ganhou má fama devido à forma como era utilizada pelos sofistas que usavam argumentos para fazer valer as suas posições, mesmo que falsos.

A retórica como arte de falar com excelência é usada para diversos fins como persuadir e convencer; agradar, seduzir ou manipular; fazer passar o plausível e a opinião; sugerir o implícito pelo explícito; instituir um sentido figurado, a inferir do literal, e decifrar a partir daí histórias; fazer uso de uma linguagem literária e descobrir as intenções de quem fala ou escreve. (Cascardi, Meyer, Carrilho, & Hintikka , 1994)

Assim, compreende-se que a comunicação é feita de formas díspares e utiliza diferentes meios para chegar desde o emissor ao recetor. É também a capacidade de estabelecer uma relação com alguém, traço extremamente importante para se compreender qual a influência da família na liderança, onde é necessária uma troca de mensagens para que exista uma construção de relações, mas também “que o emissor comunique corretamente e completamente; o recetor compreenda a mensagem e por último, o recetor passa a agir tendo em conta esse conhecimento” (Bilhim, 2001, p. 364).

Pode considerar-se a comunicação como um conceito complexo que se rodeada de diversas teorias que, por sua vez, encaram este conceito de diferentes ângulos. Duas visões distintas da comunicação são: apenas um processo em que um emissor transmite uma mensagem codificada ao recetor que a descodifica, ou podemos vê-la como uma atividade social, ou seja, ação realizada pelos seres humanos onde existe a troca de significados (Sousa, 2006). Contudo será pertinente reter o processo básico da comunicação apresentado pelo paradigma de Lasswell (Quem diz o quê? Em que canal? Para quem? Com que finalidade?).



Figura 1 Relação entre Emissor e Recetor (Bilhim, Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas, 2001, p. 359)

Existem muitas teorias relacionadas com os processos básicos da comunicação: emissão e receção da mensagem codificada, integrando um ou mais sinais que estimulam significado e formam mensagens, fornece informação, persuade e integra a negociação e a mudança (Bilhim, 2001).

De entre as muitas teorias da comunicação como a Opinião pública em Walter Lippmann, o Papel da propaganda em Harold Lasswell, o *Two step flow of*

communication em Paul Lazarsfeld, a Teoria do agendamento em McCombs e Shaw a Comunicação como uso da linguagem de Ferdinand de Saussure e Charles Peirce, entre outras, será mais pertinente a análise da comunicação como base do sistema social de Niklas Luhmann e a comunicação como desenvolvimento de relações, teoria construída no trabalho de Bateson, Watzlawick e colegas (1967) desenvolvem uma teoria formal de comunicação relacional.

A comunicação tem o poder de mobilização das pessoas e se o processo de comunicar se tornar difícil, a sobrevivência também se tornará (Luhmann, 2006). Niklas Luhmann, considerado um dos mais relevantes filósofos alemães da atualidade, teoriza a improbabilidade da comunicação num sistema social, no qual é o elemento básico. O autor apresenta três pontos para a não comunicação: o primeiro é incompreensão por parte daquele com quem tentamos comunicar, devido ao isolamento pensativo de cada um; o segundo, é a improbabilidade de aceder aos recetores e o terceiro assume que mesmo quando aceite, torna-se difícil que se obtenha o resultado pretendido da comunicação. “Só é impossível não comunicar entre aqueles que se encontram presentes e ainda assim apenas relativamente aquilo que não se comunica” (Luhmann, 2006; Lyakhov, s.d), isto é, ao haver comunicação já existiria desentendimento, por isso só se comunica o que não se comunica.

Sabemos através de Luhmann que a comunicação é a base do sistema social, no entanto, é importante apontar que esta é feita consoante os diferentes subsistemas sociais, sendo que tem mais probabilidade de ser bem sucedida se for feita entre membros do mesmo segmento da sociedade, membros pertencentes à mesma estratificação (de nobres para nobres, do povo para o povo, entre outros) e entre membros com a mesma função, onde geralmente é utilizada a gíria (de médicos para médico, de advogado para advogado, entre outros). Contudo, cada subsistema tem uma identidade específica que é constantemente reproduzida através da comunicação e dos subsistemas que criam barreiras fazendo com que a comunicação acabe por ser feita essencialmente para nos mesmos.

Com todos estes obstáculos comunicacionais, é impossível existir a evolução social que Luhmann considera essencial pois: entender não implica aceitar e então torna-se necessário criar os meios de comunicação simbolicamente generalizados que conseguem juntar condicionamento e motivação aumentando as probabilidades de existir comunicação. Um desses meios é o poder que, por exemplo, “(...) aumenta a aceitação de uma comunicação dentro da política (...)” (Gameiro, (s.d) , p. 4)

Para Paul Watzlawick existem cinco axiomas caracterizam a pragmática da comunicação humana:

1. A Impossibilidade de Não Comunicar: Uma vez que não existe não-comportamento e o comportamento é um formar de estabelecer comunicação através de uma mensagem, por muito que nos esforcemos, é impossível não comunicar.
2. O Conteúdo e Níveis de Relação da Comunicação: “Uma comunicação não só transmite informação, mas, ao mesmo tempo, impõe um comportamento” (Pragmática da Comunicação de 1998, p. 47), ou seja, a forma como comunicamos transmite informações que permitem revelar a relação do emissor com o recetor da mensagem.
3. A Pontuação da Sequência de Eventos: “A natureza de uma relação está na contingência da pontuação das sequências comunicacionais entre os comunicadores” (Pragmática da Comunicação de 1998, p.54), isto é, entre dois comunicadores existe uma sequência de estímulo-resposta-reforço que difere de cultura para cultura e que a interpretação difere de comunicador para comunicador.
4. Comunicação Digital e Analógica: A linguagem digital é mais complexa e lógica, mas carece da semântica no campo das relações, ao passo que a comunicação analógica possui a semântica que falta à linguagem digital, mas carece da sintaxe adequada para definir a incerta natureza das relações. (Watzlawick, 1998)
5. Interação Simétrica e Complementar “Todas as permutas comunicacionais ou são simétricas ou complementares, segundo se baseiem na igualdade ou na diferença. (Watzlawick, 1998; Vala & Monteiro , 2013; Ribeiro, 2008; Dias, 2001, p. 64).

1.1 A comunicação interpessoal

“Tomar consciência de si mesmo é o processo mais importante que acontece na vida de uma pessoa. “

G.Allport

Para compreender melhor o processo comunicacional, existem várias categorias que classificam os diferentes métodos de comunicação, direta ou indireta: A comunicação intrapessoal, a comunicação interpessoal e a comunicação organizacional (Bilhim, 2001).

A comunicação intrapessoal é o processo onde a transmissão de significado por parte dos líderes e dos liderados é feita para eles mesmos, sendo este processo de extrema relevância para uma comunicação eficiente, visto que, se não soubermos comunicar connosco, em princípio, não saberemos comunicar com aqueles que nos rodeiam. A comunicação interpessoal, é aquela que é feita entre duas ou mais pessoas, ou seja, líderes e liderados, mas também aquela em que se colocam mais obstáculos devido à necessidade de compreensão (decodificação) das mensagens enviadas, sendo necessária a presença de feedback. A comunicação organizacional é a feita, formal ou informalmente, dentro de uma organização. (Corraze citado por, Mesquitas, s.d)

Na comunicação não-verbal existem diferentes géneros de comunicação, sendo eles a Cinésia, a Aparência Física, a Olfática, a Cronêmica, a Tacésica, a Proxémica e a Paralinguagem. (Poyatos, 1994)

Primeiramente, a comunicação não-verbal cinésia corresponde à linguagem corporal, incluindo gestos, movimentos do corpo, expressões faciais, movimentos oculares e postura; a aparência física é um dos elementos que caracteriza o indivíduo e que pode influenciar a forma como outros indivíduos se comportam perante ele; a comunicação não-verbal olfativa é aquela que estimula o sentido do olfato e que comunica com a pessoa através do cheiro, a comunicação não-verbal cronêmica é aquele que destaca o tempo, ou seja a pontualidade, o atraso, a rapidez ou lentidão com que transmitimos a nossa mensagem e revela o nosso ritmo de vida; a comunicação não-verbal tacésica distingue-se por analisar o contacto físico da pele; a comunicação não-verbal proxémica descreve o espaço pessoal de indivíduos num meio e, por fim, a paralinguagem integra a análise da qualidade da voz, o tom, o ritmo, a dicção, a articulação, e a entoação. (Poyatos, 1994)

1.1.1 Linguagem corporal

“(…) os seres humanos continuam a ser do ponto de vista biológico, animais. Somos uma espécie de primata – Homo sapiens (...) tal como qualquer outra espécie, continuamos a ser dominados por leis biológicas que controlam as nossas ações, reações linguagem corporal e gestos,”

Allan & Barbara Peasse

A linguagem corporal, apesar do seu destaque nos dias de hoje, apenas iniciou o seu estudo ativo na década de 1960 e, mesmo assim, a maioria das pessoas continua a pensar que a fala é a primordial forma de comunicação, resultando na desinformação, quanto à linguagem corporal no dia-a-dia.

Pensa-se que a fala teve o seu desenvolvimento à cerca de dois milhões e quinhentos mil anos, quando o cérebro humano triplicou a sua dimensão, sendo que previamente ao seu progresso, eram usados os sons e os gestos para comunicar. Contudo, a linguagem falada continua a revelar o quão importante é a linguagem corporal com expressões como: “Tens de dar a cara”; “Começar com o pé direito”; “Olhos nos Olhos”; “Tirar o peço dos ombros”; entre outras.

Quando falamos do estudo académico da linguagem-corporal, a obra de maior relevo, anterior ao século XX, poderá considerar-se *The Expressions of the Emotions in Man and Animals* de Charles Darwin (autor que nos ajudará também na compreensão da Teoria Evolucionista da Liderança, abordada na página 27) publicada em 1872.

Apesar de a sua obra ter sido analisada maioritariamente por académicos, abriu portas para o estudo moderno das expressões faciais e linguagem corporal, sendo que em 1950, Albert Mehrabian, descobriu que a “nossa mensagem é cerca de 7% verbal (palavras apenas), 38% vocal (incluindo o tom de voz, inflexões e outros sons) e 55% não verbal.” (Pease & Pease, 2009, p. 30). O pioneiro do estudo da comunicação não-verbal, ou cinésia como elucidado no ponto 1.1, foi Ray Birdwhistell com a descoberta que os Seres-Humanos produzem, aproximadamente, cerca de 250 000 expressões faciais e apenas articulam palavras cerca de 10 a 11 minutos por dia.



Figura 2 – Expressão de desprezo no Homem e no Macaco

1.1.1.1 Linguagem corporal, emoções e pensamentos

A linguagem corporal reflete para o exterior o estado emocional de uma pessoa no interior, ou seja, cada gesto, expressão ou movimento que executamos poderá constituir um indicador de como nos sentimos por dentro. Vejamos os seguintes exemplos:

- Um homem preocupado com o ganho de peso, poderá beliscar a pele em baixo do queixo;
- Uma mulher preocupada com o ganho de peso nas coxas poderá alisar o vestido ao longo das pernas;
- Uma pessoa que se sente receosa ou defensiva poderá cruzar os braços, as pernas ou ambos;

A ciência na leitura da linguagem corporal, reside na compreensão do estado emocional do sujeito, enquanto se ouve o que este diz e se observa as circunstâncias em que o diz. (Pease & Pease, 2009)

1.1.1.2 Intuição feminina

Este subcapítulo será importante para compreender o tema da dissertação que está a ser elaborada, uma vez que, a intuição feminina terá consequências diretas no desenvolvimento de uma família.

Quando se fala em <intuição> ou <perspicácia> como características de uma pessoa, estamos inconscientemente a referir-nos à sua capacidade de ler a linguagem corporal e entrelaçá-la com os sinais verbais, dos outros

Generalizando, as mulheres são mais perspicazes que os homens, possuindo uma capacidade inata de analisar a linguagem-corporal, assim surgiu a expressão “intuição feminina”.

Esta intuição feminina é especialmente importante e apurada quando as mulheres têm filhos, uma vez que nos primeiros anos da sua vida se baseiam, quase exclusivamente, em métodos de comunicação não-verbal para comunicar com o filho, levando a que as mulheres sejam também melhores negociadoras, pois praticam a leitura de sinais desde muito cedo. (Pease & Pease, 2009)

1.1.1.3 A ciência por trás da análise da linguagem corporal

Os *scans* cerebrais de tipo Visualização por Ressonância Magnética (VRM) foram um dos métodos utilizados, por Allan e Barbara Pease, para comprovar cientificamente as afirmações feitas, sendo que os mesmos mostraram que a mulher tem uma capacidade superior para comunicar e avaliar os indivíduos com quem comunica pois possui entre catorze dezasseis áreas do cérebro dedicadas à avaliação dos comportamentos, versos o homem que possui entre quatro e seis. Segundo os VRM executados, a mulher tem uma organização cerebral multipistas, ou seja, consegue “saltitar” entre dois a quatro temas que nada de comum têm entre si. (Pease & Pease, 2009, p. 35)

Contudo, apesar de a mulher ter capacidade inata para a análise da linguagem corporal, podendo analisar mais perspicazmente os sinais reveladores do caráter de uma pessoa, qualquer um pode aprender a lê-los de forma consciente e apurar este “sexto sentido”. (Pease & Pease, 2009)

1.1.1.4 Regras simples para uma leitura correta

Por diversas vezes, costuma ouvir-se “Nem tudo o que parece é”, ou seja, nem sempre aquilo que ouvimos é o que se passa realmente com a pessoa que faz comunicação verbal. De forma a conseguir perceber e fazer uma leitura correta existem três regras que deveremos seguir:

1. Ler gestos Segundo Agrupamentos – tal como na linguagem falada em que uma palavra pode ter muitos significados, também essa regra se aplica aos gestos. Assim, deveremos ter em atenção na leitura da linguagem corporal que tal como a palavra, para ser compreendida, tem de ser colocada numa frase, também o gesto deverá ser compreendido quando em conjunto com outros gestos.
2. Procurar Congruência – como falado anteriormente, investigações mostram que os sinais não verbais têm um impacto cinco vezes maior que os canais verbais. Um dos exemplos mais conhecidos será o de Sigmund Freud que ao conversar com uma das suas pacientes, que afirmava estar feliz no seu casamento, punha e tirava a aliança do dedo, não o admirando quando começaram a surgir problemas conjugais. Assim, devemos sempre procurar coerência entre a linguagem verbal e a não verbal, sendo esta a chave para uma boa leitura.
3. Ler os Gestos no Contexto – todos os gestos devem ser analisados num contexto de forma a que a sua leitura tenha uma maior taxa de sucesso. Por exemplo, uma

pessoa que esteja num dia de frio sentada numa paragem de autocarro com os braços e a pernas cruzadas e o queixo para baixo, provavelmente está apenas com frio, contudo, se esta exibir o mesmo comportamento connosco à mesa enquanto tentamos expor uma certa visão de um tema ou convencê-la de algo, poderá querer demonstrar uma atitude defensiva e de rejeição perante nós ou a nossa ideia.

Contudo, mesmo com a aprendizagem destas regras, será importante termos em conta que é fácil fazer uma leitura errada e que temos de ter atenção a certos parâmetros como, por exemplo, o facto de a roupa estar demasiado apertada e isso impedir a pessoas de executar certos gestos ou se a pessoa está doente com artrite, isto poderá influenciar o seu aperto de mão. (Pease & Pease, 2009)

1.1.1.5 A facilidade de leitura das crianças

Uma vez que, a influência da família na liderança, e conseqüentemente na criação de um líder, poderá ser um processo presente desde que nascemos, será importante compreender que esta fase é aquela onde existe uma maior facilidade de leitura da linguagem corporal, uma vez que o tónus muscular se encontra menos desenvolvido.

A velocidade de certos gestos e a sua clareza estão diretamente relacionados com a idade do indivíduo, sendo que é muito provável que uma criança que diga uma mentira leve imediatamente as suas mãos a boca e a probabilidade de este gesto se manter ao longo da vida é bastante elevada, variando apenas a rapidez com que executamos o mesmo. Durante a adolescência, a mão é levada à boca, mas de uma forma mais subtil, em vez de baterem na boca com as mãos, friccionam a zona em volta da mesma. Já em adultos, quando contam uma mentira, o cérebro instrui a mão a tapar a boca, contudo no último momento, consegue afastar-se a mão do rosto e surge um gesto de tocar no nariz.



Figura 3 – Bill Clinton quando questionado sobre Mónica Lewinsky

Este é um dos exemplos em como à medida que os indivíduos vão crescendo e maturando, os gestos tornam-se mais subtis e menos óbvios tornando-se mais difíceis de ler que numa criança.

1.2 Comunicação organizacional

Se observarmos uma família, será provável encontrar algumas semelhanças com uma organização, ou seja: uma organização é um organismo onde existe uma relação de coordenação e coerência entre os diversos elementos que formam um todo, e uma família é um grupo de pessoas com origem, ocupação, ou outra característica, em comum com propriedades ou características idênticas (Dicionário de Língua Portuguesa, 2015).

“A comunicação organizacional envolve a transferência de informação através de hierarquia” (Bilhim, 2001, p. 361) e é esta última que orienta o indivíduo na forma de comunicar dentro da organização.

A comunicação cumpre 4 grandes funções dentro de uma organização: Controla formal e informalmente os comportamentos dos seus membros; **motiva**, pois, é através da mesma que os colaboradores recebem feedback e orientação, **satisfaz** as necessidades emocionais dos colaboradores em momentos de aflição e **fornece** informação quando é necessária uma tomada de decisão.

É importante também contemplar que se não existirem bons meios de comunicação, ou esta não conseguir ser feita, a liderança pode sofrer consequências e concludentemente a própria organização (família). É também muito importante a existência do feedback, para que não haja apenas informação e se passe à comunicação (Bilhim, 2001) mas também que exista uma comunicação interna eficiente, atingida através da cooperação dos indivíduos pertencentes à organização.

A comunicação interna deriva do conceito de comunicação, contudo é mais específica pois operacionaliza a comunicação entre membros de diferente níveis hierárquicos e garante a comunicação a nível bidirecional, tendo em conta também o ambiente presente na organização (família), a forma e o meio de comunicação necessários para que a mensagem circule tranquilamente ente emissores e recetores, evitando crises por falta de comunicação entre os mesmos (Brandão, A importância da Comunicação Interna para a motivação e participação em Organizações positivas, Gestão de Recursos Humanos - Desafios da globalização, 2014).

De forma a perceber a essência de uma organização existem quatro pilares estruturantes da mesma: as pessoas, que são o principal ativo de uma organização e que

têm de ser vistas como aqueles que a organização serve e não o reverso, mas que devido à diversidade das mesmas podem surgir alguns desafios. A estrutura organizacional, é o que define o planeamento dos membros de uma organização e é essencial para o bom funcionamento da mesma. A tecnologia, nos dias de hoje mais do que em qualquer outra época, é uma parte muito importante das organizações pois fornece os recursos com os quais as pessoas trabalham, ao mesmo tempo que afeta os trabalhos realizados por essas mesmas pessoas (Newstrom, A dinâmica das pessoas e das organizações, 2008; Newstrom, Comportamento Organizacional: o comportamento humano no trabalho, 2007). No entanto, trouxe consigo alguns desafios, sendo um deles o equilíbrio entre as pessoas pertencentes à organização e as tecnologias da mesma. Por fim, o ambiente traduz-se no clima organizacional e é algo com relevância pois existem diversos fatores, internos e extremos, que podem afetá-la.

Com os quatro pilares estruturante de uma organização começa-se a perceber de que forma a comunicação interna afeta a liderança, que tem de ser adequada às situações, e de que forma também esta se assemelha a uma família.

Para que a comunicação interna seja eficiente é necessário também mostrar clareza na sua imagem e nos seus valores de forma a que os membros os adotem. No entanto, quando olhamos para as pessoas pertencentes a uma organização temos que as ver mais do que membros concretizadores de tarefas, mas sim como pessoas reais que podem ser um atributo.

Existem também sete princípios base para uma comunicação interna eficiente sendo eles: a Clareza, a Coerência, a Linguagem, a Oportunidade e Atualidade, a Distribuição, a Adaptação e Uniformidade a Aceitação e Interesse.

Contudo, para que seja possível existir comunicação interna é necessário existirem pessoas que a pratiquem e a eficácia das mesmas, no que toca à gestão de relacionamento, depende do controlo das próprias emoções.

O comportamento organizacional estuda o comportamento dos indivíduos no ceio a uma organização individualmente, mas também quando, dentro da mesma, formam relações entre si.

Será importante esclarecer, de que formas as pessoas dentro das organizações podem comunicar e agir mais eficazmente apresentando quatro metas a atingir para que tal aconteça: A primeira meta é o **descrever**, ou seja, analisar a forma como as pessoas agem dentro da organização quando confrontadas com diversas situações. Esta análise facilita ao líder a tarefa de comunicar com os seus liderados e adequar o seu estilo de

liderança dentro dos muitos existentes. a segunda meta é **compreender** esse mesmo comportamento e as ações que os colaboradores de uma organização têm nas diferentes situações. a terceira meta é **prever** o comportamento da pessoa dentro da organização, esta tarefa é facilitada se cumprirem as primeiras duas metas. por fim, a quarta meta é **controlar** o desempenho dos membros da organização para que sejam cumpridos os objetivos. esta meta envolve esforço e dedicação por parte dos membros, mas se existir um programa de comportamento organizacional irá facilitar o alcance do sucesso e melhorar a relação entre a os líderes e os liderados. (Brandão, Comportamento Organizacional em Excelência organizacional, 2013).

Qualquer organização precisa de pessoas para funcionar e conseguir cumprir os seus objetivos. A relação que as pessoas têm com a organização é muito importante para compreendermos de que forma é que a comunicação interna pode afetar o tipo de liderança existente.

Existem também quatro abordagem que uma organização pode adotar, quando pretende compreender o comportamento organizacional: Recursos Humanos, Contingencial, Orientada para resultados e Sistémica.

A primeira abordagem é do ponto de vista dos recursos humanos e está associada ao conceito de desenvolvimento uma vez que existe uma preocupação com o crescimento e o desenvolvimento das pessoas a níveis de competência, criatividade e autorrealização. A abordagem contingencial foca a necessidade de existirem comportamentos de gestão adequados para cada ambiente, tentando focar-se no ponto forte de cada situação evitando executar medidas baseadas em hipóteses de forma a possibilitar a eficácia. A abordagem orientada para resultados é aquela que mede de acordo com os *inputs* e *outputs* de cada membro, a sua eficiência para que seja possível alcançar os resultados desejados. Por fim, a abordagem sistémica é aquela que trata a organização como um sistema, ou seja, todos os membros de uma organização estão interligados logo são interdependentes, existem múltiplos subsistemas contidos em sistemas maiores, entre outros. (Newstrom, Comportamento Organizacional: o comportamento humano no trabalho, 2007)

É também importante para compreender qual a influência da comunicação interna na liderança dentro de uma organização, a natureza da mesma e das pessoas que dela fazem parte. A natureza das pessoas tem em conta as suas diferenças, uma vez que, por mais que a pessoas tenham algo em comum, são todas diferentes. A percepção que todas as pessoas de analisam as situações que se geram à sua volta de forma distinta, é muito importante, visto que, o membro da organização agirá de acordo com a mesma. A

totalidade da pessoa, ou seja, que os diferentes círculos a que a pessoa pertence se influenciam e que a vida pessoal não pode ser vista como algo completamente separado da sua vida familiar. O comportamento motivado explica que o líder tem de ter em conta as necessidades de cada indivíduo e adequar a sua liderança aos mesmos de forma a conseguir motivá-los. O desejo de envolvimento tal como na vida pessoal o Ser Humano gosta de sentir que pertence a algo, na vida organizacional não é diferente e os membros da organização gostam que esta tenha em conta as suas ideias e os seus pensamentos. A valorização do indivíduo vem resumir todos os pontos que explicam a natureza das pessoas pois explica que todos os indivíduos são diferentes e merecem ser tratados de formas diferentes e valorizados assim também. (Brandão, Comportamento Organizacional em Excelência organizacional, 2013).

A natureza de uma organização integra menos fatores, mas ambas as naturezas são importantes, pois na verdade são igualmente necessárias para que se compreenda a comunicação interna e a liderança numa organização. O primeiro conceito na natureza de uma organização são os sistemas sociais pois são eles que constroem uma organização. Dentro da mesma podem existir múltiplos e diferentes sistemas sociais e os indivíduos pertencentes à organização são influenciados por todos esses sistemas o que implica à organização ter um ambiente organizacional aberto a mudanças não sendo demasiado rígida pois isso poderia provocar, em vez de dinâmica nos seus membros, desinteresse por parte dos mesmos. O segundo conceito é o interesse mútuo, isto é, dentro de uma organização tem de existir cumplicidade da mesma para com os seus membros, uma vez que, as organizações precisam dos mesmos para alcançar os seus objetivos e as pessoas precisam das organizações para o mesmo propósito. Por fim, a ética é essencial para o bom funcionamento de qualquer organização e sem um código de ética bem estabelecido é difícil ter sucesso no cumprimento dos objetivos. Os indivíduos dentro de uma organização devem receber formação nesta área, para que, a mesma tenha assegurado um conjunto de funcionários eticamente corretos. (Brandão, Ética empresarial em Excelência organizacional, 2013)

Com a compreensão da natureza das pessoas e das organizações assim como a sua cultura podemos ver o quanto a comunicação interna influencia o planeamento e sucesso de uma organização. Para se ser um bom líder e adequar o estilo de liderança necessário à organização em causa e ao grupo de pessoas que se vai liderar é indispensável estudar a área da comunicação interna, percebendo também as ligações que a comunicação dentro de organização tem com a comunicação familiar.

CAP.2 Liderança

“A ideia de liderança tem em si mesma a noção de que o individual, de uma pessoa, faz a diferença na História.”

Arthur M. Schlesinger

Para compreender o que é a liderança é preciso conceder significado à palavra, sendo que “definimos liderança como a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos” (Robbins 2002, p. 302) mas também como “um processo de influência social em que o líder procura a participação voluntária dos membros da equipa num esforço para atingir os objetivos organizacionais” (Schriesheim et al. 1978 in Kinicki e Kreitner 2006, p. 347). No entanto, não existe liderança se não existir um líder, ou seja, alguém com a capacidade de influenciar o comportamento de outras pessoas, os liderados (Cohen e Fink, 2004).

A liderança sempre esteve presente na vida de qualquer animal, racional ou irracional, é essencial para o funcionamento da sociedade como a conhecemos e para a sua evolução. Mesmo milhões de anos antes da espécie Humana aparecer, a liderança era inerente para a sobrevivência de certas espécies animais uma vez permitir a existência de uma coordenação necessária para encontrar fontes de alimento, a reprodução e a segurança dessas mesmas espécies. Pode-se dizer que a liderança é essencial à vida (Vugt & Ahuja, 2010).

Importante, para perceber a perspectiva evolucionista da liderança e da atividade grupal, é esclarecer os seguintes termos: Filogenia, como a liderança evolui numa espécie em interação com as outras espécies e o ambiente em geral e Ontogenia, como a liderança se manifesta num indivíduo.

A mentalidade de desenvolvimento e a melhoria contínua foram importantes para existir evolução na liderança. Em *Selected*, de Mark van Vugt e Anjana Ahuja, podemos compreender a teoria evolucionista que tem em conta as primeiras teorias da liderança: a *Teoria do Grande Homem* de Thomas Carlyle que se formou no final do século XIX e início do século XX, e a *Teoria dos Traços de Personalidade* que foi estudada por diversos autores como Gordon Willard e teve origem em meados do século XX.

Contudo, neste próximo capítulo o recorte teórico que irá ser analisado recai sobre as teorias mais recentes da liderança como as teorias Neocarismáticas, com foco na teoria da inteligência emocional, mas também sobre as primeiras teorias da liderança como a

Teoria do Grande Homem e a Teoria Evolucionista da Liderança que ajudará à melhor percepção deste conceito.

2.1 Teoria evolucionista da liderança

A Teoria Evolucionista, descendente do pensamento de Darwin, acrescentando a esta teoria que existe uma seleção natural no mundo animal e os grupos que continham líderes conseguiam extinguir aqueles que não o tinham, através da reprodução da espécie que era liderada pois existia uma relação de *líder-seguidor*. Esta conclusão chega-se através da análise do comportamento animal, ou seja, se existirem relações *líder-líder* existe conflito pois ambos vão querer tomar decisões, o que provoca a divisão do grupo e insegurança; se existirem apenas relações *seguidor-seguidor* não existe tomada de decisões (essencial para sobreviver) mas sim inação, o que provoca a redução do grupo e a sua extinção. Com a relação *líder-seguidor* consegue existir coordenação, decisão, segurança e reprodutibilidade para garantir a sobrevivência da espécie. Em qualquer uma das situações referidas, acaba sempre por surgir a figura de líder, seja por morte do opositor ou, em situações extremas, pela necessidade de ocupar o lugar vazio, fazendo aparecer um novo líder que assume o cargo, nem que seja durante um curto período, garantindo a transição para um novo ciclo de liderança.

Para ser líder, Mark van Vugt e Anjana Ahuja apontam os *Big Five*, isto é, cinco características que podem fazer com que alguém se torne um líder: ***openness***, capacidade para estar aberto a receber novas ideias; ***conscientiousness***, consciente, organizado e sistemático; ***extraversion***, extrovertido e um “Ser” social; ***agreeableness***, afável, sensível e confiável e ***neuroticism***, ansioso, irritável e temperamental.

Os humanos são uma espécie social (membro da família primata) (Darwin, 1859), contudo para existir liderança não é necessária uma grande capacidade cerebral e Darwin ajuda-nos a perceber, com a sua análise das espécies, como é que através das regras da natureza é feita a seleção natural de liderança.

A liderança não se cinge apenas à espécie humanas, sendo que para que este fenómeno aconteça bastam duas condições: necessidades básicas como dormir, comer ou migrar e em segundo lugar o incentivo de realizar estas ações em conjunto com outros membros da espécie, ou seja, a liderança surge quando é necessária uma coordenação social, mas pode também ser puramente acidental. (Vugt & Ahuja, 2010, p. 44)

Até 2005 pensava-se que as abelhas seguiam o cheiro no pólen e por isso encontravam as melhores flores, contudo o fenómeno está longe de depender do olfato das abelhas e sim relacionado com a liderança, uma vez que as abelhas líderes indicam onde se encontram as melhores flores através de uma dança e a abelha que dançar melhor é aquela que angariará mais seguidores. No caso dos peixes que nadam em cardumes aplica-se a regra “fazer o que o outro faz” (liderança descentralizada) porque ao se manterem juntos existe mais proteção dos predadores e maior probabilidade de encontrar uma parceira.

Um exemplo mais fascinante descoberto por Nigel Franks da Universidade de Bristol em Inglaterra e que explica a importância da criação de uma relação *Líder-Seguidor* no mundo animal é o das formigas *Temnothorax*, pois nesta espécie pode encontrar-se uma liderança onde existe aprendizagem, ou seja, quando duas formigas fazem um caminho para o local onde podem encontrar comida a formiga líder desacelera o passo para que a formiga seguidora consiga acompanhá-la e quando a seguidora aprende o caminho estabelece contacto físico com a líder para informar que já podem prosseguir o caminho ao passo normal (em corrida). Este caso pode transpor-se para os seres humanos pois apesar de a formiga líder demorar mais tempo a percorrer o caminho que a leva à comida, consegue ensinar a formiga seguidora o caminho para que, de seguida, formiga seguidora se torne numa líder e ensine a outra formiga o caminho, criando um fluxo de comunicação dentro da colónia.

Contudo, na espécie humana e em alguma das restantes espécies mamíferas, existe um fator diferenciador, o reconhecimento da identidade através da face que revela o status, a idade o sexo e em espécies como os répteis que se reconhecem através do cheiro ou os pinguins através da vocalização. Este fenómeno mostra uma nova faceta da liderança, uma vez que os membros dos grupos podem atribuir a liderança e escolher quem querem seguir, por exemplo os elefantes que seguem sempre a fêmea mais velha.

Isto leva-nos, contudo, à questão da liderança individualista e as suas consequências, visto que a liderança baseada no sucesso de apenas um indivíduo e das suas escolhas tem as suas consequências. Vejamos, por exemplo, quando é necessária uma decisão coletiva de vida ou morte que irá afetar todos os membros do grupo, como poderão os liderados saber que a escolha do líder é a mais acertada? Modelos matemáticos apontam que nestas situações a liderança distribuída é a melhor opção por se basear num modelo democrático e a possibilidade de fazerem a escolha acertada é maior. Descoberto por Hans Kummer a espécie de babuínos, Babuíno-Sagrado, escolhe qual o caminho a

seguir através da democracia, sendo que o procedimento ocorre da seguinte forma: o babuíno avança para uma direção, se esse babuíno for seguido pelos restantes será esse sentido o escolhido para a busca do próximo local onde irão pernoitar, caso esse babuíno tome essa direção, e os restantes não o seguirem, repete-se todo o processo até que o primeiro fenômeno aconteça.

2.2 Teoria do grande homem

Apresentada no século XIX por Thomas Carlyle, esta teoria aceita a ideia de um líder nato, ou seja, aqueles que se revelam líderes, nasciam com essa predisposição e aqueles que não nasciam com a mesma não poderiam ser líderes. Defendia que a liderança e a capacidade para executar a mesmas era um dom que enfatizava os traços de personalidade, isto é, de acordo com a personalidade da pessoa em questão, era possível compreender se esta tinha vocação ou dom para liderar. Este indivíduo deveria também distinguir-se dos restantes e as características que o tornavam num líder deveriam ser proeminentes desde a sua nascença. De acordo com Thomas Carlyle, este líder era eficaz em qualquer situação sabendo ajustar-se a quaisquer circunstâncias sendo que a mesma remonta para a visão romântica do herói, salvador.

2.3 Teoria dos traços de personalidade

Semelhante à *Teoria do Grande Homem*, a *Teoria dos Traços de Personalidade* defende que existem certos atributos natos que fazem com que se possa ser um líder, tratando-se de uma teoria baseada na vontade de querer liderar de Kirkpatrick e Locke.

O líder, defendido por esta teoria, apresenta características como a ambição e disposição para liderar, honestidade e integridade através da virtuosidade, da confiança, da atenção, da responsabilidade, da iniciativa, da persistência, da sociabilidade e da autoconfiança que transparece na crença nas suas próprias capacidades como a inteligências e ao ter conhecimentos gerais e técnicos.

Contudo, em meados do século XX, Ralph Stogdill veio contrapor a Teoria do Traços de Personalidade devido às conclusões retiradas do seu estudo, onde afirma que os traços de personalidade, sozinhos, não explicam o fenômeno da liderança bem-sucedida.

2.4 Teorias comportamentais e contingenciais

Nos anos cinquenta do século XX, aparecem as Teorias Comportamentais que defendem que o comportamento de um líder o determina e que, ao contrário do que se pensava nas primeiras teorias, a liderança pode ser aprendida. Fazem parte destas teorias o Modelo de Fielder, defende que quando num grupo o líder tem de adaptar a sua liderança ou então adaptar os liderados

A Teoria da troca Líder-membro (segundo o estudo de George Graen) onde o líder, trata de formas diferentes os membros do grupo que lidera e quando na presença de um grupo grande, existe a formação de dois subgrupos: um que está mais próximo do líder e tem alguns privilégios chamado *in group* e outro chamado *out group* do qual fazem parte todos os membros fora do *in group*.

A Teoria Situacional de Hersey e Blanchard, introduz uma nova variável, a maturidade dos liderados, e segundo os autores a liderança tem de ser adequada a esta nova variável. Distinguem ainda a maturidade no trabalho, ou seja, capacidade e conhecimento para desempenhar a sua função, e maturidade psicológica que se refere à vontade e à dedicação. Ambas são medidas numa escala de 1 a 4, sendo que a primeira distingue: 1. Pouca maturidade, 2. Alguma maturidade, 3. Bastante maturidade, 4. Muita maturidade; e a segunda distingue: 1. Raramente, 2. Às vezes; 3. Frequentemente; 4. Geralmente.

A Teoria Caminho-Objetivo desenvolvida por Robert House, defende que o desempenho dos liderados pode ser melhorado pelo líder se os membros do grupo tiverem ajuda do mesmo e recompensas pelos objetivos alcançados. Este líder, é focado nas tarefas e tem de conseguir adaptar quatro diferentes comportamentos (diretivo, apoiante, participativo e orientador) de acordo com a situação.

O último modelo, pertencente a estas teorias é o Modelo de líder-participação, conhecido, também, por modelo de Vroom, Yetton e Jago ou modelo normativo, introduz uma nova variável de medição, o nível de participação dos liderados nas decisões escolhido pelo líder: Autocrático I, o líder toma a decisão; Autocrático II, após expor o problema, o líder informa-se com os liderados e depois toma a decisão; Consultivo I, o líder pede a opinião individualmente aos trabalhadores; Consultivos II, o líder expõem o problema em grupo aos liderados; Grupo II, o líder expõem o problema aos liderados em grupo e juntos tomam a decisão.

Na liderança, as teorias comportamentais ajudam a perceber o comportamento do líder e dos seus liderados introduzindo novas variáveis como a maturidade e o nível de participação que podem influenciar a liderança. No entanto, estas teorias podem-se considerar muito focadas nas tarefas que o líder e o seu grupo tem que desempenhar para ter uma liderança de sucesso, ignorando a vertente emocional do indivíduo, o que, coloca em causa o desenvolvimento e a melhoria continua.

A liderança é uma área de estudo com destaque no meio militar e político, por esta razão, quando pensamos na mesma, as palavras que são frequentemente associadas são: autoridade, força, domínio e influência. Pode dizer-se que estas são características importantes, mas, hoje em dia, com a evolução das investigações na área da liderança, entrelaçada com as emoções, as características de um líder são de teor mais emocional e englobam palavras como: visionário, conselheiro, democrático e relacional.

Para compreender melhor a liderança e a sua vertente emocional, aparecem as Teorias Neocarismáticas, que remontam à Teoria dos Traços de Personalidade pois enfatizam o desejo, a inteligência e a autoconfiança. Caracterizam-se também pelos comportamentos simbólicos através da interação com a sociedade e são vincadas no outro e no *self*, mas também pelos comportamentos emocionais e a proximidade dos elementos de um grupo.

2.5 Teorias neocarismáticas

2.5.1 Teoria da atribuição de liderança

A Teoria da Atribuição de Liderança, de McElroy (1982), é reconhecida especialmente em situações de crise quando os liderados atribuírem a liderança a quem querem que seja o seu líder, no entanto, o indivíduo a quem é atribuída a liderança tem alguns traços de personalidade que favorecem a sua escolha como: a inteligência, a ousadia, a ponderação, a capacidade de comunicação, a assertividade, o engenho manifestado pelo talento e a capacidade de iniciativa visível através da disponibilidade para fazer tudo.

2.5.2 Teoria da liderança carismática

A Teoria da Liderança Carismática aparece na viragem do século XX e segundo House (1977) está mais ligada ao emocional que ao racional. Defende que o líder tem de ser sensível às necessidades dos membros do seu grupo, tem de ter visão e ideia própria sendo capaz de lidar com o risco pessoal. Um líder carismático é sensível ao contexto em

que se insere, mas também aos membros do seu grupo, tendo noção que é necessária precaução no que diz respeito às mudanças, mas sendo um agente das mesmas por levar os liderados a transcender os seus interesses pessoais em prol do grupo a que pertencem. Tem comportamento não convencionais e, segundo House, existem três características básicas para o líder carismático: elevada autoconfiança, domínio e convicção na integridade moral de suas crenças.

2.5.3 Teoria da liderança transacional e transformacional

A Liderança Transacional e Transformacional de Bernard Bass remonta à década de 1980 e distingue dois tipos de liderança que se complementam “A liderança transformacional é construída em cima da liderança transacional – produz, nos liderados, níveis de esforço e de desempenho que vão além dos obtidos apenas na abordagem transacional” (Robbins, 2002, p. 319).

Segundo Bass (1999) “a liderança transacional incide no esclarecimento do papel e dos requisitos das tarefas dos liderados, bem como na atribuição de recompensas e de castigos pelo seu desempenho efetivo”, ou seja, o líder transacional é aquele que estabelece uma troca com os seus seguidores. Este tipo de líder funciona em períodos de pouca mudança e ambiente estável através da gestão e da continuidade. Neste tipo de liderança, os objetivos são comuns aos líderes e aos seguidores e é crucial que cada um saiba o seu papel e as tarefas que tem que desempenhar.

A liderança transformacional utilizada em períodos de mudança e funciona através da estimulação intelectual dos liderados e com melhoria contínua. É um “procedimento através do qual os líderes fomentam o empenho e o comprometimento dos colaboradores, levando-os a ter comportamentos espontâneos e de entrega total à causa da organização” (Pereira, 2006, p. 32).

2.5.4 Teoria da liderança emocional

Sendo a dissertação focada na influência da família na liderança, e sendo a família “(...) um espaço privilegiado para arregimentação e fruição da vida emocional de seus componentes (...)” (Lane, Codo & orgs, 1989) será importante compreender o que é a liderança emocional.

Inteligência emocional é a capacidade que o indivíduo tem de conciliar as emoções com a razão, que segundo o psicólogo americano Daniel Goleman (1998) é a chave para uma boa liderança. Esta teoria opõe à razão e analisa mais profundamente as

emoções e a empatia, demonstrando que a Inteligência Cognitiva não é necessariamente um agente do sucesso pois quando se trata de prever a forma como se obterá mais produtividade, recorre-se à Inteligência Emocional (Goleman, *What Makes a Leader?*, 1998).

As competências individuais que demonstram inteligência emocional são a autoconsciência, ou seja, o reconhecimento das emoções próprias e os seus efeitos; a autorregulação ou gestão das emoções e impulsos que as mesmas provocam e a motivação que engloba a vontade de triunfar de estar preparado para oportunidades e de ser persistente. Já as competências sociais necessárias são a empatia e a aptidão social para que haja uma boa comunicação entre o líder e os seguidores. Todas estas competências funcionam de forma coesa entre si.

Após compreender o que é a inteligência emocional é importante perceber o que é um líder emocional e as suas características.

Ao contrário das teorias de Thomas Carlyle (1910) e Gordon Willard (s.d), a Teoria do Líder Emocional não pensa a liderança como algo nato. O debate sobre a liderança e a sua aprendizagem tem sido feita ao longo dos anos e existem diversas teorias que defendem visões diferentes da liderança. Segundo Daniel Goleman em *HBR's 10 Must Reads on Leadership Harvard Business Review* (1998) apesar de alguém poder nascer com certas características que o predispõem para a liderança não quer dizer que este se torne um líder, assim como alguém que nasce sem estas características se pode tornar um líder através da aprendizagens e desenvolvimento de certas capacidades.

Desta forma, para ser considerado um líder emocional é necessário que o mesmo possua um favorável coeficiente emocional assim como algumas características que definem o seu estilo de liderança.

Dentro da liderança emocional podemos classificar os líderes de acordo com seis estilos muito diferentes. Estes estilos são: o Relacional, o Democrático, o Visionário, o Conselheiro, o Pressionador e o Dirigista. No entanto, apenas quatro desses estilos têm consecutivamente efeitos maioritariamente positivos no que toca a equipa que está a ser liderada visto que líderes pressionadores e dirigistas apenas conseguem uma boa liderança num curto período.

O estilo de líder **relacional** é aquele que partilha emoções com a sua equipa, aqueles que são liderados e desenvolve grandes laços de fidelidade e relacionamento. O estilo de líder **democrático** no qual o líder promove constantes reuniões baseia a sua liderança nos contactos pessoais e aceita a partilha de ideias e sugestões. O estilo de líder

visionário inspira os seguidores, é um líder genuíno com sintonia de valores, de ideias e de fins e que traça o caminho que os seguidores acreditam que é possível. Por fim o líder **conselheiro** que desenvolve uma relação estreita com o seu grupo de seguidores e vê em simultâneo o profissional e a pessoa assim como ouve e aconselha os elementos do grupo. Existem também dois estilos de liderança emocional que apenas funcionam a curto prazo e só em situações específicas, estes estilos de líder são o **pressionador**, que exerce uma pressão constante, e o líder **dirigista**, que pretende e estimula a obediência cega. (Goleman, *What Makes a Leader?*, 1998).

“As emoções são bem mais racionais do que se julga e a decisão racional bem mais emocional do que se pensa. As pessoas não são estritamente racionais, nem essencialmente emocionais. As emoções não são o contrário da razão.” (Ilharco, 2013, p. 115). Um líder emocional é aquele que se foca no relacionamento com os seus seguidores, ou seja, na empatia e motivação que cria nos mesmos, e para que este tenha sucesso é necessário um conjunto de características, dentro delas o QE.

No caso José Mourinho, exposto por Fernando Ilharco no livro *Mourinho: Liderança, Trabalho em Equipa e Excelência Profissional*, “A disciplina tática fortalece a disciplina global, por isso, fortalece a disciplina individual, tendo efeitos na vida privada de cada um dos jogadores. O todo, a pessoa inteira, tem a supremacia.” (Ilharco, 2013, p. 36). O indivíduo tem de ser visto como um todo, uma vez que os parâmetros da sua vida estão interligados e afetam-se mutuamente. Assim, “O profissional capaz de grandes performances deve ser entendido como um todo, global e humanamente, no contexto de uma equipa e de um desafio.” (Mourinho: Liderança, Trabalho em Equipa e Excelência Profissional, Fernando Ilharco 2013:199).

Para além de ser um líder de Nível 5 e integral, José Mourinho joga com as emoções e com a razão para que a sua equipa tenha o desempenho pretendido “Na ação de um profissional fala-se de emoção por um lado e de razão por outro, mas é um erro. Na ação humana a razão e a emoção andam a par, juntas e influenciam-se.” (Ilharco, 2013, p. 115) A sua liderança “(...) tem que ver com a diferença emocional no desenvolvimento de novo conhecimento. Sentindo, experimentando, fazendo, o profissional ganha novo conhecimento, absorve-o mais facilmente e habitua-se a novas práticas.” (Ilharco, 2013, p. 117), ou seja, é importante para um líder estar em constante aprendizagem dando o exemplo aos seus jogadores para que estes tenham a mesma atitude.

Em suma, existem muitas teorias que estudam os diferentes tipos de liderança desde as que defendem que esta é inata, as que têm em conta os traços de personalidade de um líder, as que se focam nas tarefas como as teorias comportamentais e as Neocarismáticas que debatem as emoções. Será importante reter que a liderança deve ser abordada nas suas múltiplas teorias, uma vez que quantos mais estilos um líder souber aplicar e adequar na sua liderança, maiores serão as oportunidades de ser bem-sucedido. (Goleman & Richar, *Inteligência Social e a Biológica da Liderança*)

2.5.1 Inteligência social

O conceito de inteligência social determinou-se com a pergunta de Daniel Goleman “O que faz um líder?”, em 1988, quando este inicia a sua reflexão sobre a inteligência emocional e onde conclui que o mundo organizacional começa a ganhar consciência que a empatia e o conhecimento próprio desempenham um papel muito importante para o sucesso da liderança.

Apesar da ideia de que os líderes precisam de habilidades sociais não ser novo, nos últimos anos, surgiu o interesse em compreender a área da neurologia social (estudo do que acontece no cérebro durante a Inter-relação mútua) e de que forma é que um líder e o seu comportamento afetam efetivamente o cérebro.

A inteligência social baseia-se no princípio de *“uma liderança eficaz ter menos a ver com o controlo, domínio de certas situações ou até mesmo o domínio de várias qualidades sociais, e mais com o desenvolvimento de interesse e talento genuínos para nutrir sentimentos positivos nas pessoas de quem precisamos de suporte e cooperação.”* (Daniel Goleman e Richard Boyatzis, *Inteligência Social e a Biologia da Liderança*, pág.17) e enquanto que a inteligência emocional foi baseada em psicologia individual, o conceito de inteligência social provem da análise dos relacionamentos, ou seja, *“um conjunto de atitudes interpessoais estabelecidas em circuitos neuronais específicos (e sistemas endócrinos relacionados) que inspiram outros a serem e capazes.”* (Goleman & Richar, *Inteligência Social e a Biológica da Liderança*, p. 17)

Uma das maiores descobertas da inteligência social foi o pluralismo cerebral, ou seja, quando numa relação de líder-liderados não existem cérebros individuais, mas sim, um conjunto de cérebros que funcionam como um só. Em termos neurológicos, está estudado o efeito espelho, ou seja, os neurónios espelho que mimicom o que aqueles que nos rodeiam, por exemplo, quando alguém reflete uma emoção e os nossos neurónios

conseguem detetá-la, os nossos neurónios espelho reproduzem essa emoção criando uma experiência mútua.

Para compreender melhor como se aplica este conceito à liderança, Marie Dasborough separou dois grupos que iriam ser entrevistados. O grupo A recebeu um comentário negativo, mas através da comunicação não-verbal de seguida foram dados estímulos emocionais positivos (um sorriso um aceno de cabeça afirmativo) e ao grupo B foi dado um comentário positivo e através da comunicação não verbal foram dados estímulos emocionais negativos (cara carrancuda e tom de voz crítico). A conclusão deste estudo foi que o grupo A apesar do comentário negativo, sentiu-se mais confiante em relação à performance na sua entrevista que o grupo B, que recebeu o comentário positivo.

No mundo familiar podemos então notar que é muito importante para compreender de que forma o líder e as emoções que este demonstra aos seus liderados, mas também a forma como transmite a informação, pode refletir no comportamento dos mesmos.

2.6 Teoria da liderança de nível 5

“Dizer que a liderança é a resposta a tudo é o equivalente moderno a dizer que Deus é a resposta para tudo (...).”

Jim Collins

A Liderança de Nível Cinco de Jim Collins, é aquela na qual o líder constrói a excelência através da humildade pessoal e determinação profissional permitindo o desempenho duradouramente excelente. Os líderes de nível cinco “canalizam as necessidades do seu ego para fora de si, dirigindo-as para o objetivo de construção de uma empresa ótima (Collins, 2013, p. 44) não querendo isto dizer que estes líderes não têm ambições ou ego para si como um indivíduo, quer sim dizer que a ambição é sobretudo pela instituição à qual pertencem.

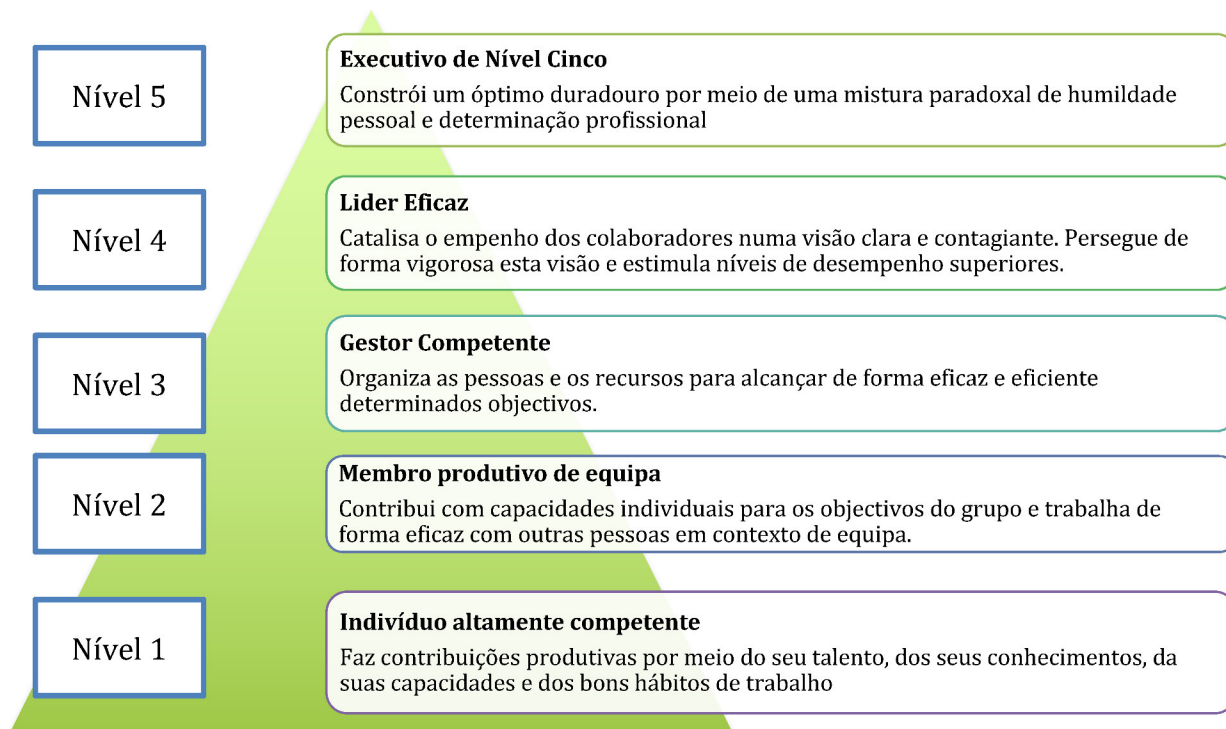


Figura 4 Líder de Nível Cinco (Collins, 2013, p. 42)

Na pesquisa de Jim Collins existem cinco níveis (fig.1), embora o indivíduo não tenha de passar pelos níveis sequencialmente. O nível cinco é o mais alto na hierarquia que ilustram a capacidade executiva e aqueles que se enquadram nesta categoria incorporam as características dos cinco níveis anteriores, sendo designados por serem líderes que passam de bons para ótimos.

O **nível 1** é quando existe um indivíduo muito capaz com bons hábitos de trabalho e contributos importantes. O **nível 2** é um eficaz membro de equipa que contribui para alcançar os objetivos comuns. O **nível 3** é o gestor competente que sabe organizar a sua equipa e os recursos de forma eficaz e eficiente. O **nível 4** é um líder eficaz que consegue levar os seus liderados a ter um desempenho elevado através de uma visão clara e apelativa, no entanto, o que o distingue no nível cinco é a preparação dos liderados; enquanto que o líder de nível 4 pensa primeiro em si deixando aos sucessores uma organização em vias de falhar, o líder de nível cinco prepara os seus sucessores para que a geração seguinte consiga ter ainda mais sucesso que ele.

Segundo Collins, a liderança de **nível 5** vai contra a teoria convencional sendo que um líder de nível cinco tem a característica que se encontrara em permanente dualidade: modesto vs. determinado, humilde vs. destemido. Este líder pensa em primeiro

lugar nas pessoas e só depois nos objetivos, incute no seu grupo responsabilidade nas tarefas que têm de ser cumpridas e é muito verdadeiro, vejamos o exemplo de Abraham Lincoln, um homem de “natureza tímida” e “modéstia pessoal” (Collins, 2013, p. 46) que apesar do seu ego, nunca deixou que o mesmo se colocasse à frente da causa maior que era tornar os Estados Unidos da América numa grande nação. Esta pode ser considerada uma característica muito importante de um líder de nível cinco, pois quando se deixa que o ego lidere as motivações e que o mesmo se coloque à frente da humildade e da modéstia, está-se muitas vezes a condenar a empresa à morte ou à mediocridade.

Para além das características anteriormente referidas, um líder de nível cinco é modesto, na maioria das vezes atribuir o seu sucesso à sorte e não ao esforço pessoal, mas quando as coisas correm mal tem o processo mental oposto e é conduzido pela produção de resultados independentemente das dificuldades que se possam atravessar no seu caminho.

No seu estudo, Jim Collins fez muitas descobertas interessantes, que não foram apenas ideológicas mais sim empíricas, e que contribuem para a melhor compreensão da liderança como uma ciência moderna.

CAP 3. Cultura e dinâmicas grupais

Pode assumir-se que numa família é comum o líder pensar que o melhor caminho a seguir para que os liderados obedçam ao que o mesmo diz é o método do castigo-recompensa. Contudo, constata-se que esse método sozinho não faz sentido neural e por isso na maioria das vezes os resultados pretendidos não são obtidos.

Daniel Goleman, 1998

3.1 Inato, genético ou culturalmente aprendido?

Antes de estudar as dinâmicas grupais, será importante compreender de que forma certos comportamentos, como o título indica, podem ser inatos, genéticos ou culturalmente aprendidos.

Com os estudos que se têm vindo a realizar, com recolha de dados através da observação de invisuais de nascença (que não poderão ter aprendido qualquer linguagem não verbal através da análise visual), da observação de diversos comportamentos gestuais em diferentes culturas de todos o mundo e dos símios (os nossos antepassados antropológicos mais próximos) tem-se questionado, até que ponto, a linguagem corporal, poderá ser inata, geneticamente transferida ou aprendida. Estes estudos, concluíram que todas as origens referidas anteriormente, são meios de aprender certos gestos.

Um dos exemplos base da transferência genética e inata, é o facto de a maioria das crias de primatas, nascer com a capacidade imediata de mamar. Outro exemplo, concluído pelo cientista Eibl-Eibesfeldt, é o sorriso que ocorre em crianças surdas e cegas de nascença. Já Ekman e Friesen, conseguiram suportar a teoria de Darwin quando aos gestos inatos, ao estudarem expressões faciais de cinco culturas diferentes e descobrirem que estas utilizavam os mesmos gestos faciais básicos para demonstrar certas emoções.

A maior parte dos gestos faciais básicos de comunicação, são os mesmos em todos o mundo. Quando as pessoas se sentem felizes, sorriem e quando estão tristes ou zangadas, franzem o sobrolho ou ostentam um olhar carrancudo.

Acenar com a cabeça como simbolização de “sim”, é também um gesto quase universalmente utilizado para a afirmação, sendo ele provavelmente um gesto inato, visto que é utilizado por cegos de nascença. Abanar a cabeça da direita para a esquerda, ou vice-versa, como símbolo de negação, parece ser um gesto aprendido na infância para as crias, quando já se encontram satisfeitas ao mamar, e as crianças quando se encontram igualmente satisfeitas, rejeitarem a mama da mãe ou a colher de comida. Assim, este

último gesto, é aprendido rapidamente, como forma de expressar discórdia ou negação, sendo também ele, provavelmente um gesto universal.

Quanto à origem evolutiva de alguns gestos, esta pode ser encontrada nos nossos antepassados primitivos. O sorrir, por exemplo, é um gesto que no mundo animal é visto como uma ameaça pela maioria dos animais carnívoros, mas para os primatas, em conjunto com outros gestos, poderá significar submissão. Já a expressão facial de desprezo, primitivamente era utilizada como advertência ao opositor que estaríamos dispostos a tacar com os dentes, uma vez que com a dilatação das narinas, aumenta a oxigenação do corpo, preparando-o para a fuga ou o ataque. Nos dias de hoje, apesar de o humano não atacar com os dentes, esta expressão poderá significar raiva ou irritação, quando existe alguma ameaça física ou emocional ou quando sentimos que algo não está bem. (Pease & Pease, 2009, p.41)

Assim, podemos concluir que existem certos gestos que são inatos, outros aprendidos e outros universais, como por exemplo o encolher de ombros com as palmas das mãos expostas (demonstra que não temos nada a esconder), os ombros encolhidos (para proteger a garganta do ataque) e as sobancelhas arqueadas (saudação universal de submissão). Contudo, tal como a linguagem verbal que é diferente de cultura para cultura, alguns sinais da linguagem corporal também o podem ser. (Pease & Pease, 2009, p.42).

3.2 Psicologia social

“É por exemplos e não por argumentos que os grupos são guiados.”

Gustave Le Bon (1841-1931)

A investigação psicológica tem como objeto preferido de estudo o indivíduo, contudo seria errado pensar que só pode compreender um indivíduo sem compreender também o relacionamento que este tem com as pessoas que o rodeiam.

A psicologia social investiga as relações estabelecidas entre os indivíduos, mas também entre estes e os grupos, pode-se cair no erro de comparar um psicólogo social com um sociólogo, pois este último também tem interesse em estudar os grupos, contudo o que os distingue é a sensibilidade que o psicólogo social tem para analisar o comportamento de cada indivíduo dentro de um grupo.

Zajonc (1966) explica que nas psicologias sociais fazem-se dois tipos de perguntas: sobre a dependência e sobre a interdependência comportamental, ou seja, a

influência que os comportamentos dos indivíduos têm entre si sendo este o objeto de análise da psicologia social que normalmente é analisado através da provocação de um comportamento social em certo indivíduo e a observação dos efeitos deste comportamento sobre outro indivíduo.

3.3 Bases do comportamento

3.3.1 Bases individuais do comportamento

Se concordarmos com Gordon Allport, a psicologia tem como principal objeto de estudo o indivíduo, embora esta também estude certos comportamentos coletivos.

A compreensão do indivíduo requer uma compreensão do seu passado e do seu presente, dando ênfase sobre o meio onde aconteceram e o modo como aconteceram os episódios da sua vida e que o modelaram. (Harrison, 1998)

3.3.2 A base biológica do comportamento

Cada animal é um mecanismo biológico que tem um conjunto de limitações e capacidade que normalmente são de fácil identificação. Cercas características biológicas fazem com que o indivíduo tenha mais ou menos disposição para executar certas tarefas, em forma de exemplo um homem com pernas grandes tem capacidade para ser um bom maratonista, contudo, as características comportamentais normalmente não são tão facilmente identificáveis ou ligadas à nossa pré-disposição biológica. (Harrison, 1998)

3.3.3 As bases sociais do comportamento

“As pessoas influenciam-se mutuamente de um modo sistemático” e que se reflete posteriormente no comportamento individual.

Assim, pode assumir-se que para compreender um indivíduo é preciso compreender as suas relações sociais, e se o mesmo não se fizer a visão é deficiente, uma vez que a grande maioria dos comportamentos se realizam em ambiente social, ou seja, ao comunicar com os outros, são estes comportamentos que moldam o indivíduo e quando pedido ao mesmo para se descrever, pode notar-se que estas interações sociais desempenham um papel muito importante.

Existem muitas unidades sociais, sendo que cada pessoa é influenciada de forma diferente pelas mesmas, ou seja, tanto pode ser influenciada pelo grupo a que pertence como pela sociedade que a envolve.

Desenvolveu-se assim o estudo da psicologia social que analisa o indivíduo como um ser social, mas também qual a influência dos indivíduos que o rodeiam sobre o seu comportamento. (Harrison, 1998)

3.4 Fundamentos do comportamento em grupo

Um grupo é mais que um agregado de indivíduos, é um conjunto de pessoas com significado psicológico para os seus membros, ou seja, um conjunto de pessoas que têm algum relacionamento mútuo, um grupo é definido por “dois ou mais indivíduos, interdependentes e interativos, que se reúnem visando a concretização de um determinado objetivo.” (Robbins, 2007, p. 186).

Existem diferentes tipos de grupos sendo que os **microgrupos** são definidos por um conjunto de indivíduos que tem a oportunidade de contacto face a face com todos os membros do grupo e nos **macro grupos** cada indivíduo só consegue ter uma interação face a face com alguns dos membros do grupo, sendo normalmente mais impessoais.

Existem também diferentes tipos de contacto com as diferentes pessoas que nos rodeiam, sendo que esses contactos podem ser *profundos e pessoais* ou *superficiais e impessoais*.

Os **Contactos Profundos e Pessoais** podem-se considerar os mais importantes para o indivíduo pois são feitos de forma intensa e constante, reconhecendo e distinguindo cada pessoa e a sua personalidade. Quando duas ou mais pessoas se relacionam a este nível, são consideradas e constituem os membros de um **grupo primário**, é neste grupo que normalmente se enquadram os casais de namorados, os bons amigos e a família. Este grupo primário é muito importante para a formação do conceito do eu de cada indivíduo.

O outro tipo de contacto denomina-se, **Contactos Superficiais e Impessoais** e contrariamente aos primeiros definidos, são normalmente rápidos e carecem de intimidade, bem como as pessoas ao relacionar-se não reconhecem as características individuais do outro (por exemplo as fraquezas) logo não o distinguem dos restantes membros do grupo, criando assim os **grupos secundários**, caracterizados pela impessoalidade e pela natureza prática das relações. Exemplos deste tipo de relações são entre professores e alunos (de turmas numerosas) ou entre comerciante e cliente.

Dos contactos referidos nos parágrafos anteriores, nenhum é melhor que outro pois são ambos necessários para a nossa vida quotidiana sendo o primeiro essencial para o nosso desenvolvimento, mas o segundo essencial para o bom funcionamento de uma sociedade.

Um bom exemplo de um ambiente onde podem existir diferentes tipos de grupos, formados por diferentes razões, é numa organização. Os grupos podem ser formais ou informais, sendo o primeiro aquele se forma devido à estrutura organizacional e o segundo aquele que se origina através de alianças não formalmente estruturadas pela organização. Dentro destas grandes classificações, existem ainda algumas subclassificações, sendo elas: o grupo de comando (definido pelo organigrama organizacional), os grupos de tarefas (determinados pela organização e formado por pessoas que irão realizar a mesma tarefa), os grupos de interesse (indivíduos que se reúnem para realizar um objetivo comum) e grupos de amizade (formados por indivíduos com interesses semelhantes). (Robbins, 2007, p. 186)

3.4.1 Desenvolvimento de um grupo (na organização)

Apesar de Robins (2007) aplicar o seu estudo ao ambiente organizacional, podemos compreender que estes conceitos se aplicam à família que tal como já averiguado, também ela é um grupo.

De forma a compreendermos o grupo na sua essência, será pertinente compreender de que forma o mesmo se desenvolve e segundo Robins (2007) este desenvolvimento surge de forma padronizada dando-se o nome a esta sequência **O Modelo de Cinco Estágios**, (grupos temporários têm outro processo de desenvolvimento).



Figura 5 Estágios do Desenvolvimento de um Grupo (Robbins, 2007, p. 187)

Como o nome indica e a figura 5 ilustra, o Modelo de Cinco Estágio que está dividido em cinco etapas: formação, tormenta, normalização, desempenho e interrupção.

O **estágio da formação** (primeiro estágio) é caracterizado pela incerteza que os indivíduos sentem sobre o propósito do grupo, a sua liderança e a sua estrutura. Esta fase é também aquela na qual os diferentes indivíduos vão investigando quais os comportamentos aceitáveis no grupo e apenas termina quando o indivíduo se vê como membro do grupo.

No **estágio da tormenta** (segundo estágio) é quando aparecem os conflitos dentro do grupo uma vez que os seus membros se aceitam como tal, mas “resistem aos limites que são impostos à sua individualidade” e estando à procura do líder, existe conflito sobre quem irá cumprir esta função. Quando terminada esta fase existirá uma “hierarquia de liderança relativamente clara”.

No **estágio da normalização** (terceiro estágio), tal como o nome indica, é aquele em que os indivíduos do grupo passam a mostrar alguma coesão e formam as relações mais próximas passando a haver um sentimento de companheirismo, onde a identidade grupal se torna clara.

O **estágio do desempenho** (quarto estágio) é o “último estágio de desenvolvimento” para os grupos permanentes, a estrutura no grupo é estável e aceite, é também aquele no qual o esforço do grupo se desloca da compreensão e conhecimento mútuo para a o desempenho da tarefa que tem de ser realizada.

O **estágio da interrupção** (último estágio) é para os grupos temporários e é aquele na qual o grupo se prepara para se dissolver e onde todas as forças se direcionam para a conclusão da tarefa.

3.4.2 Pensamento grupal

O pensamento, ou pensar, é um processo mental que poderá surgir conscientemente, ou inconscientemente, resultando de raciocínios que posteriormente são expressos através da linguagem verbal e não verbal. Existem diversos tipos de pensamento:

- Pensamento dedutivo – do geral para o particular;
- Pensamento indutivo – do particular para o geral;
- Pensamento analítico – a separação do todo em partes que são identificadas ou categorizadas;
- Pensamento sistémico – uma visão complexa de múltiplos elementos com as suas diversas inter-relações;
- Pensamento crítico – avalia o conhecimento.

(s.a., 2011)

Contudo, quando membro de um grupo, e segundo o estudo de Asch, a tendência é que exista um processo de uniformização do pensamento, ou seja, as pessoas que têm

um posicionamento diferente dos restantes membros do grupo são pressionadas a suprimir o seu pensamento em prol do pensamento do grupo.

Normalmente este processo acontece para que se crie uma imagem exterior positiva do grupo em questão, contudo é um procedimento negativo para o indivíduo e mesmo para o grupo que rejeita as ideias inovadoras e diferentes.

Assim, para que se diminua o impacto do pensamento grupal, cabe ao líder ter uma visão imparcial, procurando a intervenção de todos os membros de um grupo. (Robbins, 2007)

3.4.3 Estrutura do grupo

Os grupos “possuem uma estrutura que modela o comportamento dos seus membros” e para que essa estrutura se mantenha é importante perceber os diferentes papéis dos seus membros, as normas, o conceito de status e o tamanho do grupo.

Quando olhamos para um grupo, podemos assumir que os seus membros desempenham diferentes papéis de acordo com a sua posição grupal, sendo que, o papel não é consistente, ou seja, normalmente o indivíduo pertencente a um grupo pode ter de cumprir diversos papéis de acordo com a situação e com a tarefa que o grupo tem de desempenhar.

Assim, para perceber o conceito de papel existe: a identidade do papel, composto por certas atitudes e comportamento; a percepção do papel, visão que temos das atitudes que devemos ter em determinada situação; as expectativas do papel, a visão que os outros têm de como devemos comportarmos e que atitudes devemos ter em determinadas situações e o conflito de papéis, quando existem diferentes expectativas quanto às atitudes e comportamentos do papel que estamos a desempenhar.

Para o bom funcionamento de um grupo são também necessárias normas que são “como impressões digitais: únicas” (Robbins, 2007, p. 193) e estão relacionadas com as formas de vestir, de agir, de organizar, entre outras, e que para Sherif (1969) são “uma escala de referências ou avaliações que define a gama de comportamentos, atitudes e opiniões permitidas e repreensíveis”. (Fonseca, 2001-2003)

De forma a compreender de que maneira os indivíduos deixam o seu julgamento influenciar-se pelo julgamento dos outros, Sherif efetua um estudo sobre a formação das normas.

O estudo das relações intergrupais foi iniciado depois da Segunda Guerra Mundial e tem vindo a contribuir para a melhor compreensão dos comportamentos de

marginalização dos seres humanos, tais como: o preconceito, racismo, estereótipo e a discriminação.

No texto de Thomas F. Pettigrew, *Intergroup Contact Theory* (1998) é focada e analisada a teoria de Allport que distingue quatro condições para o contacto intergrupar ideal.

3.4.4 As 4 condições para o contacto intergrupar ideal de Allport

Estas quatro condições analisam o comportamento humano através das diferentes pertenças grupais dos indivíduos e explicam como obter uma atitude intergrupar positiva.

A primeira condição proposta por Allport é o **Estatuto de Igualdade**. Por vezes, definir o que é igualdade pode ser complicado, o que significa este conceito pode diferir de pessoa para pessoa, assim como perceber a que ponto da relação intergrupar é que este tem mais influência. Alguns autores, dizem que é importante ter estatuto de igualdade antes de se iniciar a relação intergrupar, outros dizem que o mais importante é ter estatuto de igualdade quando no decorrer da relação intergrupar. Mulle, vem esclarecer que o preconceito intergrupar aumenta em estudo laboratoriais, mas diminui quando o estudo é feito em campo e com grupos reais.

A segunda condição proposta por Allport são os **Objetivos Comuns**, quando uma equipa, turma ou grupo é constituído por diferentes pessoas, pode surgir preconceito, racismo, estereótipo e discriminação, no entanto, o autor propõe que quando existe um objetivo comum, que é do interesse de todos, a probabilidade de existir uma atitude intergrupar positiva é maior e a de surgirem atitudes intergrupais negativas menor.

A terceira condição proposta por Allport é **Cooperação Intergrupar** que tem uma grande influência no segundo ponto porque, sem que exista cooperação intergrupar criando competitividade entre os membros da equipa, turma ou grupo não será possível terem objetivos comuns. Uma boa demonstração deste terceiro princípio é o estudo de campo realizado por Sherif (1954) denominado *Robbers Cave Field Study* onde o objetivo era analisar a formação e funcionamento de atitudes intergrupais negativas enquanto consequência de situações experimentalmente induzidas, sendo que o autor chegou à conclusão que as atitudes intergrupais dependem das relações funcionais que se estabelecem entre grupos.

Por último, a quarta condição proposta por Allport é o **Apoio Das Autoridades**, Lei ou Costumes, com o apoio das autoridades, leis ou dos costumes reforçados por sanção social explícita, é mais provável acontecer uma atitude intergrupar positiva.

Contudo, para que exista uma atitude intergrupar positiva por vezes é necessário a mudança de atitudes nos processos intergrupais, para que esta aconteça existem quatro processos: aprendizagem sobre os outros grupos, mudança de comportamento, criar laços afetivos e a reavaliação do grupo.

Para suportar uma teoria é sempre necessário ter evidências empíricas, ou seja, é essencial a verificação de factos, neste caso a teoria de Allport, através da observação direta da realidade que pode apoiar a teoria ou desacreditá-la.

No texto de Thomas F. Pettigrew, *Intergroup Contact Theory* (1998), as evidências empíricas sustentam a teoria de Allport que distingue quatro condições para o contacto intergrupar ideal.

Existem evidências empíricas mais antigas e outras mais recentes, no entanto, todas suportam a noção que as atitudes verificadas têm uma variação de alvos para além dos grupos étnicos e que a existência de contacto, ou amizade, entre os diferentes grupos ajuda os processos de aceitação e integração, por exemplo, os polícias de Filadélfia que já tinham anteriormente trabalho com colegas de raça negra, aceitavam melhor a sua integração na polícia do que aqueles que nunca haviam trabalho com colegas de outra raça.

Contudo Pettigrew, após analisar todas as evidências empíricas e a teoria de Allport, descobriu que existem certos obstáculos e que as evidências empíricas podem estar a ser falaciosas: verifica-se uma interação intergrupar positiva quando nem todas as quatro condições de Allport se averiguam, a abordagem do problema intergrupar não considera as hipóteses de contacto e existe “a noção errada de que a hipótese sustenta que o contacto intergrupar e vai por si só produzir melhores relações entre grupos” (Pettigrew, 1998, p. 68).

Para além dos obstáculos apontados no parágrafo anterior, Thomas F. Pettigrew distingue outros quatro problemas que explicam o facto de as evidências empíricas poderem ser falaciosas. O primeiro problema é o **problema sequência causal**, ou seja, quando certos indivíduos têm mais chance de serem selecionados numa amostra, criam-se limitações nos resultados que irão ser obtidos. Existem três soluções para que esta situação não se verifique: “Encontrar uma situação de intergrupar que limita a escolha dos participantes”, utilizar métodos estatísticos e usar um design longitudinal tal como o que foi usado no *Robbers Cave Study* de Sherif, em 1966, onde só após tratamentos repetitivos se encontraram resultados positivos. O segundo problema é a **especificação da variável independente**, isto é, a crescente lista de condições que limitam as situações

intergrupais e o aparecimento de resultados positivos. O terceiro problema, **processos não especificados de mudança**, derivam do segundo e do facto de muitos fatores sugerirem que o contacto ideal pode não ser essencial referindo-se aos processos subjacentes pois é apenas previsto quando o contacto intergrupais irá levar a uma mudança positiva não focando o “como” e o “porquê” dessa mudança.

O último problema é a **generalização dos efeitos**, ou seja, a hipótese apresentada não verifica os efeitos generalizados futuros, apenas verifica os efeitos imediatos, sendo que existem três tipos de generalização: a **generalização através das situações**, com a análise destas generalização podemos concluir que para que exista uma mudança de atitude é, muitas vezes, necessário tempo pois o “efeito cumulativo de situações ótimas repetidas alterara as atitudes de grupos rivais” (Pettigrew, 1998, p. 74), a **generalização dos efeitos entre os fenómenos interpessoais e intergrupais** explica que as pessoas com maior probabilidade de se envolver em contato intergrupais são também aqueles com menos probabilidade de provocar mudanças que generalizem os seus grupos (Pettigrew, 1998). O último modelo de generalização é a **generalização do grupo imediato para outros grupos**, é aquela que muitos consideram altamente improvável, contudo, através de um estudo europeu, provou-se que esta generalização é possível e que as suas descobertas desafiam (1981) as afirmações de que as relações íntimas não se podem generalizar a diferentes pessoas e grupos.

Em suma, Pettigrew propõe uma reformulação da Teoria do Contacto Intergrupais de Allport de forma a poder resolver alguns dos problemas apontados e para testar a teoria de contacto à luz de estudos de servidores e estudos experimentais. Chega à conclusão que o fator tempo, na maioria dos estudos efetuados, é muitas vezes subestimando e que “O contato intergrupais ideal requer tempo para que as amizades entre grupos se desenvolvam.” (Pettigrew, 1998, p. 76)

3.4.5 Atitudes

Quando no início do estudo das atitudes intergrupais negativas, estas eram vistas na abordagem psicanalítica apenas como um conjunto de estados emocionais individuais, contudo esta visão não explicava certos fenómenos como o preconceito generalizado.

As atitudes são um conceito muito importante tanto a nível intrapessoal como ao nível das interações entre pessoas e grupos, pois são tendências psicológicas que representam uma avaliação favorável ou desfavorável de um alvo

As atitudes intergrupais negativas têm varias causas, salientam-se o conceito de categorização social e assim o Efeito Da Mera Categorização e a Teoria Da Identidade Social ajudam a perceber como surgem as relações intergrupais positivas e o porquê das negativas.

Parte da nossa identidade decorre da nossa pertença a um grupo e este processo tem impacto na nossa autoestima. Como queremos que a nossa autoestima seja positiva, conseqüentemente procuramos uma identidade social também ela positiva, ou seja, queremos pertencer a um grupo que seja mais prestigiado em processos de comparação social, de forma a garantirmos uma comparação social favorável o que nos dá identidade social positiva e conseqüentemente uma autoestima positiva.

Após efectuar o primeiro estudo experimental de relações intergrupais em 1954, o *Robbers Cave Study*, Sherif (1961) elucida que as atitudes intergrupais negativas são respostas “normais” de pessoas “normais” quando deparadas com uma situação intergrupar e que estas atitudes negativas são produto da estrutura social e não apenas de intraindividualidade, ou seja, os mecanismos que surgem ao nível do indivíduo.

No entanto, quando deparados com uma situação de atitudes intergrupais, podem surgir diversos fenómenos, sendo importante perceber como funciona o processo de influência social, que é muito comum. Segundo Sherif, existem três tipos de influência: influência pela obediência (Estudos de Asch e Miligram), influência da minoria (apenas quando existe consistência) e a influência pela maioria, sendo que esta última ajuda à compreensão do pensamentos intergrupais através do Efeito Autocinético que afirma, quando sozinhos, desenvolvemos um Quadro de Referências interno e individual que é o apoio para os nosso julgamentos posteriores, contudo, quando colocado numa situação de grupo, existe um abandono do quadro de referências individual e mudamos do julgamento individual para o julgamento expresso pela maioria.

Em suma, o ser humano é um animal social que está em constante comunicação e tal como a maioria das situações da vida, existem dois lados, o positivo e o negativo. Contudo compreende-se de que forma as relações intergrupais negativas, tais como o preconceito e o racismo podem transformar-se em relações intergrupais positivas, sendo que o processo para o mesmo aconteça leva tempo e empenho por parte da sociedade onde vivemos devido à maior facilidade que existe em moldar o pensamento dos mais novos, quem não o têm ainda formatado. Compreende-se também o quão importante é o contacto para que surja uma relação intergrupar positiva e qual o seu papel na redução de atitude intergrupais negativas como preconceito, racismo, estereótipo e discriminação e a

cima de tudo quão importante é o estudo da hipótese de contacto para uma melhor precessão das relações intergrupais dos dias de hoje. (Pettigrew, 1998)

3.5 Cultura grupal

É razoável aceitar que como uma família uma organização tem uma cultura intocável, tácita e dada como certa sendo que a mesma desenvolve compreensões e regras que irão guiar o comportamento dos indivíduos que dela fazem parte e as transgressões feitas a essa cultura resultam em penalizações e desaprovações. (Bilhim, 2001)

3.5.1 Cultura

A cultura é um conceito que ao longo dos tempos tem vindo a ser alvo de buscas de significado e definições, segundo o dicionário de língua portuguesa, a palavra Cultura é das mais complexas. Do latim *cultūra-*, «cultura» (da terra ou do espírito), é a “ação de cultivar a terra, produto do cultivo da terra ou conjunto das técnicas necessárias para obter do solo produtos vegetais para consumo (agricultura). Biologicamente é “o método para fazer crescer microrganismos num meio favorável ao seu desenvolvimento. Do ponto de vista filosófico é desenvolvimento de certas faculdades através da aquisição de conhecimentos (educação) ou o conjunto dos conhecimentos adquiridos que contribuem para a formação do indivíduo enquanto ser social”, é também o “conjunto de costumes, de instituições e de obras que constituem a herança de uma comunidade ou grupo de comunidade e o complexo de códigos e padrões partilhados por uma sociedade ou um grupo social e que se manifesta nas normas, crenças, valores, criações e instituições que fazem parte da vida individual e coletiva dessa sociedade ou grupo. (Dicionário de Língua Portuguesa, 2015)

Esta última definição na palavra cultura é relativamente recente e é graças ao estudo de Clifford Geertz que nos dias de hoje esta tem esse significado.

Para Geertz a cultura é formada por construções simbólicas partilhadas entre indivíduos, ao que chama a “teia de significados”. Esta teia surge com o significado de Homem de Marx Weber: O homem é um animal amarrados por teias de significados que o mesmo tece, a cultura à a própria teia e a sua análise, logo a cultura é uma ciência interpretativa à procura de significados e não uma ciência experimental à procura de leis.

A cultura é uma estrutura sobre a qual as ações humanas se baseiam e para se compreender a mesmas é fundamental compreender o conflito que excite entre grupos que convivem em determinado espaço e são heterogéneos, uma vez que Geertz acredita

que este conflito surge exatamente da heterogeneidade cultural pois se existem grupos com visões do mundo diferentes é provável que surja conflito.

No seu estudo da cultura Geertz conclui que culturas diferentes originam ações e interpretações diferentes que podem originar conflito, mas, ao contrário do que defendiam certos académicos, Clifford Geertz defende a heterogeneidade como característica essencial para a compreensão de cultura.

Através do estudo antropológico de cultura de Geertz, abriram-se muitas portas para os estudos de cultura sendo que poderemos considerar a própria definição de cultura uma manifestação de cultura. (Stuart, 2012)

3.5.2 Cultura organizacional

Para João Bilhim (2001), a cultura significa mais do que as normas ou os valores do grupo, traduzindo-se numa resposta genérica aos problemas que podem surgir, baseada em sucessos conseguidos perante situações passadas e “intangível, implícita, dada como certa, e cada organização desenvolve pressupostos, compreensões e regras, que guiam o comportamento diário no local de trabalho” (Bilhim, 2001, p. 185) e, por esse motivo podemos acreditar que cultura organizacional é o conjunto de suposições, crenças, valores e normas que é partilhado pelos membros de uma dada organização.

A cultura organizacional pode ser analisada a partir de vários pressupostos sendo eles, num primeiro nível os **aspectos visíveis e tangíveis** como a arquitetura dos edifícios, a tecnologia usada, o vestuário, a maneira de falar e de se comportar, as publicações da organização, mas que, contudo, este pressuposto é pouco factível pois os dados são facilmente conseguidos, mas são complicados de traduzir e compreender. Num segundo nível **os valores**, que para serem reconhecidos, exigem um maior nível de consciência por parte do público interno e externo da organização, mas que por sua vez para que sejam compreendidos tem que se ter consciência que estes são muitas vezes aqueles que as organizações querem transmitir. Por fim num terceiro nível essencial para perceber a cultura organizacional são os **pressupostos básicos de funcionamento**, muitos deles, tomados como indiscutíveis e até invisíveis face ao primeiro olhar pelos públicos da organização, mas que se não funcionarem tornam-se logo visíveis. (Bilhim, 2001, p. 186)

Contudo quando falamos numa organização e na sua cultura, estamos apenas a referir-nos à cultura de um ponto de vista macro, ou seja, à cultura predominante uma vez que dentro de uma organização para além desta cultura existem também subculturas ou

culturas específicas das diferentes categorias socioprofissionais existentes na organização.

A cultura organizacional tem quatro importantes funções: a primeira é a definição de fronteiras o que permite fazer uma distinção empresarial, a segunda é conferir sentimento de identidade aos seus membros, a terceira é simplificar a identificação culturas com as metas organizacionais a atingir, o quarto é a estabilidade do sistema social e por fim o quinto é também aquilo que confere um mecanismo de controlo que guia as atitudes e comportamentos dos membros de uma organização.

CAP 4. Desenho metodológico

4.1 O método e a técnica de investigação

O principal objetivo desta investigação é compreender qual a influência da família na criação de um líder.

Metodologia é o campo onde se estudam os melhores métodos para que haja a produção de conhecimento, ou seja, o caminho para chegar a um fim. Após o estudo de todas as técnicas e métodos, na construção do meu modelo de investigação, para este estudo, irei utilizar o método qualitativo, uma vez que ajudará a compreender a interligação entre as temáticas centrais da investigação. Segundo Maxwell (2005), as pesquisas qualitativas tendem a perguntar como x tem um papel em y, qual o processo que liga x e y, este método, ao contrário do quantitativo, encontra-se independente das estatísticas e está mais relacionado com a relação criada entre a amostra e o objeto de estudo. É também mais descritivo e existe contacto direto entre o investigador e os seus objetos de estudo, dando asas a que exista uma compreensão interpretativa. Uma vez a investigação se basear no método qualitativo exigirá flexibilidade no processo de investigação.

O método de investigação qualitativo permite ao investigador estudar os problemas com maior profundidade (Patton, 1990) permitindo a compreensão dos comportamentos humanos, como: as vidas dos indivíduos, as experiências, os comportamentos, as emoções, assim como os fenómenos sociais e culturais (Strauss & Corbin, 1998). Este método é utilizado quando existem um contacto ativo e sistemático com o objeto de estudo. (Miles & Huberman, 1994)

Face ao exposto, a abordagem que se poderá considerar mais adequada para esta investigação, será a interpretativa.

Numa abordagem interpretativa a investigação que se produz, é dirigida para o sentido da vida social, centrando-se mais no conteúdo que no processo, não existindo uma interpretação única, uma vez que existem diversas traduções para os resultados obtidos (Denzin & Lincoln, 1998).

Este método irá incentivar a reflexão sobre o tema escolhido, com foco na atividade humana num certo contexto “interesse central no significado humano na vida social e na sua elucidação e exposição por parte do investigador”. (Erickson, 1986, p. 119)

4.2 Constituição da amostra

A amostragem é de caso único, mais especificamente, amostra de ator, visto que o foco de estudo é uma família e os objetivos são compreender de que forma a mesma funciona e se existem certos processos que poderão ajudar na compreensão da influência que família poderá exercer na liderança.

A família Marques Vidal, será o objeto da investigação (ver árvore genealógica em anexo pág. 91), uma vez que nesta existem líderes de pelo menos três gerações aos quais a sociedade atribuiu liderança e desta forma conseguir averiguar se a família, a sua cultura, comunicação, entre outros, tem alguma influência na liderança.

A razão pela qual os métodos de recolha de dados quantitativos, inquérito e questionário, não terem sido utilizado, tendo em conta o estudo de caso em questão, é a existência do risco de as respostas serem superficiais, não permitindo uma análise profunda, necessária para esta investigação.

4.3 Recolha e análise de dados

Após a escolha do método, e tudo o que envolve o mesmo, a recolha de dados é o próximo passo. Existem diversas técnicas para executar esta fase da investigação, sendo que, todas elas se complementam apesar das suas diferenças.

A recolha de dados pode ser feita através do método visual: observação direta (participante ou não participante), fontes iconográficas e fontes documentais (filmes e documentos áudio, entre outros) ou o método verbal que engloba os inquéritos por questionário, a entrevista individual, em profundidade (diretiva, semidiretiva e não diretiva), a entrevista de grupo (Focus-Group) e a entrevista biográfica (relato de vida). (Maxwell, 2005).

Para potenciar os resultados desta investigação irei utilizar 2 métodos distintos de recolha de dados, todos eles pertencente ao método de investigação qualitativo.

Na primeira fase, empregarei o método de observação direta participante e o método de recolha de dados biográficos. Nesta fase também irei observar, mas a cima de tudo farei uma reflexão sobre momentos já observados. O facto de esta reflexão ser iniciada antes da fase de entrevistas, tem também como objetivo perceber os comportamentos e as relações aparentes, e existentes, entre os membros da família e desta forma elaborar entrevistas mais eficazes.

Numa segunda fase de recolha de dados, para obter as respostas que pretendo e desta forma elaborar a minha investigação, irei iniciar o processo de entrevistas semiestruturadas, numa primeira fase aos membros da família Marques Vidal e na segunda fase aos amigos e colegas da família.

A escolha incide sobre este método de entrevista, uma vez que o entrevistado poderá expressar as suas experiências, opiniões e perceção da situação em análise, sendo sempre orientado pelo investigador.

Todas as entrevistas, serão feitas num espaço familiar, de forma a que os mesmo se sintam confortáveis para responder. A técnica que irá apoiar este método de recolha de dados é a formulação de dois guiões com perguntas comuns sobre os temas da família, do grupo e da liderança e perguntas distintas no que toca à visão do entrevistado sobre a família Marques Vidal.

A recolha dos dados, será feita através das entrevistas e observação feita, preparada para análise numa fase inicial, a que se seguirão a transformação do conteúdo em unidades, a categorização das unidades, a descrição e a interpretação.

A próximo passo é a análise dos dados que foram recolhidos através do método de observação direta participativa, da recolha de dados biográficos e das entrevistas semiestruturadas. Para tal, é necessário seleccionar as informações relevantes.

Para a análise de dados será utilizada a técnica de análise de conteúdo categorial, uma vez que assegura a existência de rigor metodológico através da construção de conhecimento adquirido em diferentes fontes e é o mais adequado às técnicas de recolha de dados que serão utilizadas.

Para que a recolha e análise dos dados seja feita corretamente é necessária imparcialidade, habilidades de comunicação, raciocínio honesto, pensamento forte, uma boa capacidade analítica e rigorosa também para que não exista enviesamento.

Os campos de estudo que estão a ser abordados, e o seu método de investigação qualitativo, são propícios à existência de eventuais problemas éticos. Para evitar que o mesmo aconteça, irão ser garantidos os direitos de confidencialidade, de integridade e de disponibilidade.

Em suma a análise feita aos dados adquiridos consagrará uma organização à investigação que permitirá a chegada a conclusões essenciais para a investigação.

4.4. Reflexão de uma observação direta participante

Pode afirmar-se que a observação é um método de investigação da área social, que estuda as práticas sociais e a cultura subjacente às mesmas, contudo, com este método, e devido à natureza da dissertação, onde o foco é a família da própria investigadora, é necessário um cuidado redobrado para não enviesar a investigação.

Este capítulo, será uma reflexão, de um dos membros da família Marques Vidal que terá como base a investigação conceptual elaborada para observar e apreciar em que momentos se pôde verificar certos comportamentos que apoiem a tese da investigação, “A influência da família na liderança”.

De modo a facilitar a leitura dos seguintes Capítulos, elaborei uma árvore genológica da família Marques Vidal (p. 91), onde podemos encontrar todos aqueles que, por escolha de pessoas e instituições externas à família, foram colocados em cargos de liderança e que, por essa razão, poderemos considerar como líderes.

4.5.1 Testemunho

Desde tenra idade, que me foram incutidos certos valores, que hoje com o estudo dos mesmos, pude verificar fundamentais para o fenómeno da influência da família na liderança.

Esses valores, não foram incutidos diretamente nem ensinados, é algo que passa de geração em geração, não sendo necessário o seu ensino propositado para que os mesmos sejam aprendidos. Valores como família, respeito e honestidade são intrínsecos na família Marques Vidal, e bastantes são os que poderão suportar esta afirmação.

Muitos são os membros, com uma natureza biológica em comum, mas desenvolvimentos diferentes, que compõem esta família, desde o bisavô paterno João Marques Vidal, que sempre ouvimos falar, governador de Macau e Magistrado de profissão, à bisavó materna, “avó de Coimbra”, por quem todos tinham, e têm, um enorme respeito e carinho. Sendo uma família com uma dimensão relativamente grande, dois avós, cinco tios, nove netos e dois bisnetos, nos dias de hoje, são poucos os momentos onde nos encontramos todos, mas o que será importante notar é que por poucos que sejam, estes carregam em si um grande carinho e tradição. Aniversários, verões e natais, os momentos em que todos nos reunimos à volta da “famosa” mesa, retangular, de Pedações, digo “famosa” por já muitos autores externos à família terem escrito sobre a mesma, onde

se discutem os mais diversos temas e existe uma forma de comunicar própria, que se pode observar na dinâmica existente dentro da família Marques Vidal, apenas com o presenciamento de uma das suas refeições.

Para este capítulo de reflexão, irei centrar-me nos momentos da família em redor da mesa, tendo feito uma observação direta participante.

Sempre houve uma disposição intrínseca, não sendo necessário comunicá-la verbalmente para que todos os membros da família a percebessem. Muitos são aqueles que vêm e que vão, mas a ordem natural é sempre a mesma. Ao contrário do que se poderia imaginar, com um avô nascido em 1930, época em que sociedade tinha um caráter patriarcal (Deus, Pátria e Família era a trilogia da educação nacional portuguesa), à cabeceira da mesa ficam José Marques Vidal (pai) e Joana Marques Vidal (mãe), como se de uma só pessoa se tratasse, de seguida, os membros mais velhos da família e as respetivas mulheres e assim sucessivamente, sendo que quando existem convidados, os mesmos ficam o mais perto possível dessa cabeceira da mesa.

Apoiada pela tese de Luhman que cada subsistema comunicacional tem uma identidade específica, a família Marques Vidal não é exceção, sendo que para os elementos externos à mesma é mais difícil receber a mensagem, podendo até fazer uma interpretação falaciosa da situação. Nesta família a comunicação é feita de forma direta e todos têm a possibilidade de expor as suas opiniões e de serem ouvidos, assim como de serem confrontados por argumentos contrários. A verdade é que, quando José Marques Vidal (pai) ou Joana Marques Vidal (mãe) falam para todos os que rodeiam à mesa, existe um silêncio de quem quer apreender e ouvir o que os mesmos têm a dizer. Já entre os irmãos, Joana, João, José, António e Luís a comunicação é feita de uma forma que poderá ser desorganizada para quem os ouve de fora, pois existem mensagens atropeladas, mas é sempre feita com respeito, notando-se que os mesmos se sentem, apesar das diferentes idades, no mesmo patamar. Mais distantes da cabeceira onde se encontram o patriarca e a matriarca da família, sentam-se os mais novos que com atenção ouvem os mais velhos, tendo entre si conversas de outra natureza e intervindo, quando pertinente, na conversa dos “mais velhos”.

Será também importante de notar que, na família Marques Vidal, apesar de muitas serem as figuras do sexo masculino, esta poderá considerar-se matriarcal sendo, nos dias de hoje, a chefe de família a avó e mãe Joana Marques Vidal, que demonstra uma grande inteligência emocional, pois consegue reconhecimento, gerindo as próprias emoções e os seus efeitos, assim como as emoções dos que a rodeiam, numa enorme autorregulação e

motivação para manter uma família unida e serena, com competências sociais de empatia e a aptidão social, para gerir tanto o seio familiar como aqueles dos quais é líder.

Assim, pode notar-se que o respeito, honestidade e liberdade, são características que passaram de geração em geração, podendo considerar-se uma matriz para o posterior desenvolvimento de um bom líder.

4.6. Apresentação e descrição da metodologia de entrevistas

As entrevistas efetuadas foram divididas em duas fases, como referido anteriormente, sendo que na primeira fase elaboraram-se as entrevistas aos membros da família Marques Vidal e na segunda fase a amigos e colegas dos mesmos.

Na primeira fase, foram executadas as entrevistas os membros da família Marques Vidal segundo o critério de atribuição de liderança pela sociedade. Na segunda fase, foram executadas as entrevistas a amigos e colegas da família Marques Vidal segundo o critério da longevidade da amizade que pudessem dar uma nova perspetiva à investigação.

Na execução das questões para as entrevistas, procurei abordar os diferentes entrevistados como indivíduo, e não como líder, não categorizando o seu papel na família Marques Vidal. O objetivo das questões apresentadas é conseguir compreender qual a perspetiva dos entrevistados sobre as temáticas fundamentais da dissertação, Comunicação, Liderança, Grupo, Cultura e Família, mas também perceber se estabelecem relações entre os diferentes conceitos. Para os membros da família foi também compreender de que forma a família poderá ter influenciado o seu caminho para a liderança, assim como para os colegas e amigos de família foi perceber se os mesmos reconhecem a presença de liderança na família Marques Vidal.

Para as perguntas comuns a todos os entrevistados, na primeira questão, abordou-se o tema da comunicação, com o objetivo de perceber, tanto qual o valor dado ao conceito da comunicação, como a sua importância para o ambiente familiar. Na segunda questão, surgiu a temática da liderança, onde o objetivo era perceber qual o conceito de liderança para os entrevistados, mas também a noção de líder. Na terceira questão, procurou-se perceber o que era a família para cada entrevistado e se consideravam que a mesma fosse um grupo. Na quarta questão, e seguindo a o conceito de grupo, o objetivo foi perceber qual a importância de ser positivo na dinâmica grupal. Para a quinta questão, pretendia-se que os entrevistados elucidassem qual o peso que atribuem ao fator família para o surgir de um líder. Com a sexta questão aspirava compreender-se como os valores, comportamentos e atitudes podem ser captados e aprendidos pela observação direta. Com

a sétima e oitava questão, de forma a interligar os conceitos de liderança e família, na sétima, e de família e cultura, na oitava desejava entender, através dos comentários dos entrevistados, se acreditavam que um líder pode ser criado pela família e se a cultura familiar é promotora do surgimento de líderes.

Posteriormente, nas entrevistas aos membros da família Marques Vidal foi colocada mais uma questão, para que os mesmos fizessem uma introspeção e de forma a compreender se quando olhavam para o seu percurso, até ao dia da entrevista, pensavam que o facto de a liderança estar presente na sua família tivesse alguma influência nesse mesmo percurso.

Já para os amigos e colegas da família Marques Vidal, foram colocadas mais duas perguntas onde poderia compreender se quando olhavam para a família Marques Vidal, reconheciam a existência de líderes e qual a sua opinião, neste caso, quando à influência da liderança estar presente na família Marques Vidal no surgir de novas gerações de líderes.

4.7. Apresentação dos entrevistados e das entrevistas

José Marques Vidal

Formou-se em Direito pela Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra e foi magistrado do Ministério Público nas comarcas de Arouca, Ovar e Porto e juiz de direito nas comarcas da Moimenta da Beira e São Pedro do Sul. Exerceu o lugar de procurador da República em Viseu, de onde transitou para a Procuradoria Geral da República, em Lisboa. Aí ocupou os cargos de auditor jurídico em vários ministérios, membro do Conselho Consultivo da Procuradoria Geral, membro eleito do Conselho Superior do Ministério Público e Vice-Procurador Geral.

Exerceu ainda as funções de Secretário Geral do Ministério da Justiça, de Diretor Geral da Justiça e Diretor Geral da Polícia Judiciária, ocupando este último cargo durante seis anos. Em 1996 jubilou-se como juiz do Supremo Tribunal Administrativo.

Principais passagens (entrevista detalhada em anexo):

- “A comunicação é algo que permite aos membros do agregado familiar dizer de sua justiça.”
- “Existem líderes e líderes. Existem aqueles que são líderes não o sabendo e aqueles que o pensam ser não o sendo.”

- “A família é uma realidade sempre presente que não precisa de ser evocada.”
- “A família tem grande influência no destino dos seus próprios membros.”
- “Prefiro a ideia de que ser líder tem muito de endógeno e não de exógeno, isto é, (ser líder) é uma capacidade mais interior do que derivada de uma influência externa. Contudo a influência externa da formação de um líder é valiosa”, ou seja, “in medium est virtus.”
- “Nascer-se numa família com uma certa cultura, não só livresca, como de vida, induz e orienta um descendente na sua vida. Mas se esse descendente não tiver as qualidades de inteligência, mérito e ambição nunca será um líder, embora reconheça que há líderes que não são ambiciosos.”
- “Os líderes fazem-me lembrar aquele ditado, têm pés de barro, de uma maneira geral acabam todos por dar com os burrinhos na água, quando não conseguem aperceber-se dos limites das suas capacidades e da altura em que devem retirar-se.”

Maria Joana Lobo Portugal Sanches de Morais Ribeiro Raposo Marques Vidal

Antes de concluir a sua licenciatura, lecionou matemática e educação física no ensino básico e liceu. Formou-se em Educação de Infância pela Escola Superior de Educação João de Deus na década de setenta, trabalhando como auxiliar num jardim de infância durante dois anos. Exerceu cargos de Técnica Superior de Educação na Segurança Social em Vila Franca onde foi responsável por vinte-e-dois jardins de infância do conselho durante dezoito anos. Ainda na Segurança Social, foi Diretora do Centro Infantil de Odivelas. Paralelamente fundou o JIFA, Jardim de Infância da Freguesia dos Anjos, em 1975, do qual é Presidente da Direção até hoje. Fazendo parte do grupo de estudos de educação de infância de onde surgiu a Associação Portuguesa para o Direito dos Menores e da Família, criada em 1986, por um grupo de magistrados que sentiram a necessidade de levar mais longe a proteção dos menores, onde já foi Vice-Presidente da Direção e ainda ocupa o cargo de Vogal.

Principais passagens (entrevista detalhada em anexo):

- “É essencial existir uma boa comunicação, pois se não houver comunicação não poderá existir um bom ambiente.”
- “A liderança pode levar as pessoas para o mal, mas numa boa liderança é importante que o líder seja positivo para que o grupo possa fazer coisas positivas.”
- “A família é essencial para o líder e a sua cultura se desenvolverem.”

- “Durante o meu percurso penso que família foi importante e os exemplos foram muito importantes, o que aprendi com esses exemplos através do contacto com a família desde pequena é muito importante, mas sublinho que as características já têm que estar com o indivíduo.”
- “A influência dos bons exemplos influencia as ações de um líder, sempre.”

Maria Joana Raposo Marques Vidal

Formou-se em Direito pela Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa, exerceu funções como representante do Ministério Público, ainda não sendo Magistrada, em Penela. Em Outubro de 1979, inicia o estágio para a Magistratura do Ministério Público, em Coimbra. Em Outubro de 1980, é colocada como Delegada do Procurador da República na Comarca de Vila Viçosa, tendo desempenhado essas mesmas funções, sucessivamente, nas comarcas do Seixal e de Cascais. Enquanto Magistrada do Ministério Público em Cascais foi a primeira presidente da Comissão de Proteção de Menores da cidade. Em Janeiro de 1994, é promovida a Procuradora da República e colocada na comarca de Lisboa, tendo exercido funções no Tribunal da Boa-Hora; nos Tribunais de Família, de Menores, de Pequena Instância Criminal e de Execução de Penas. Após a criação do Tribunal de Família e Menores de Lisboa, como tribunal de competência especializada, desempenhou funções de Procuradora da República Coordenadora.

Entre Janeiro de 1999 e Janeiro de 2002, foi vogal do Conselho Superior do Ministério Público. Em Outubro de 2002, é nomeada, em comissão de serviço, Diretora-adjunta do Centro de Estudos Judiciários e em Julho de 2004 é promovida a Procuradora-Geral-Adjunta. Em Novembro de 2004, é nomeada, em comissão de serviço, Auditora Jurídica junto do Ministro da República para a Região Autónoma dos Açores e representante do Ministério Público na Secção Regional dos Açores do Tribunal de Contas. Foi ainda, Vice-Presidente da Direção da Associação Portuguesa para o Direito dos Menores e da família - Crescer Ser – e a primeira mulher presidente da Direção da APAV, de 2007 a 2012, ano em que foi nomeada e tomou posse enquanto Procuradora Geral da República.

Principais passagens (entrevista detalhada em anexo):

- “(A comunicação tem) Uma grande importância porque a comunicação é o sangue. É o modo por onde as pessoas conseguem comunicar os seus sentimentos a sua sensação de pertença a um grupo como conseguem efetuar pontes e aquilo que é a ideia que temos de

família enquanto comunicade de afetos e de indentidades específicas de pertença. É muito importante ser fumentada e cultivada a comunicação.”

- “Cada pessoa e família tem a sua própria forma de comunicar que nem é por palavras nem sempre é por olhares. Os sentimentos expressão-se de muitas formas o que é importante é a capacidade de cada um de saber entender os sinais que os outros nos transmitem, o que pode ser feito de muitas maneiras. Muitas vezes, cada família consegue ter as suas formas muito específicas de comunicar não se regendo por modelos pré feitos de comunicação.”
- “A família é um grupo no sentido em que um conjunto de pessoas que à partida tem uma ligação muito específica que advém do nascimento, do sangue comum, de crescer num determinado ambiente com um conjunto de fatores e uma relação muito próxima com os restantes membros do grupo. Uma comunicade de pertença que tem na sua base relações de sangue, mas que pela própria natureza da sociedade, são relações de afetividade e de valores comuns, sendo isso o que acaba por ser a essência de família. Contudo a noção de família não tem de estar obrigatoriamente ligada as noções de sangue e biologia pois o que é importante á a relação afetiva e de pertença que se estabelece.”
- “A dinâmica positiva é sempre muito importante, seja na família como em qualquer outro grupo ou estrutura organizacional, mesmo que a sua natureza seja completamente diferente da família.”
- “Está por provar, e sei que é uma grande discussão, o que terá mais importância: se os valores sociais e comunitários em que nos criamos (externos) ou se realmente existem as qualidades inatas (biológicas/ internas). Por experiência, e do que fui aprendendo, tem que existir sempre um equilíbrio que desperta certas características em determinados momentos. Vejamos, uma geração familiar com personalidades fortes pode abafar a geração a seguir, e também pode não o acontecer dependendo das dinâmicas.”
- “Uma pessoa pode ser líder e não ocupar cargos de liderança, assim como uma pessoa pode ocupar cargos de liderança e não ser líder.”
- “Se a família for um meio afetivo forte, com capacidades referenciais fortes, que permita ao mesmo tempo que as individualidades de cada um se desenvolvam, é o ideal.”
- “Eu não acredito muito em famílias predestinadas, isto é, há famílias que ao longo dos tempos as respetivas gerações vão tendo determinada projeção social e existe uma predisposição dos outros para considerarem aquelas pessoas e atribuírem aquela família um determinado tipo de importância. Contudo, por mais que seja assim na sociedade, e se são importantes os valores referenciais dessa família e existe uma certa mística quanto à mesma, os caminhos de cada um dos membros dessa família, ainda que inseridos naquele grupo e identidade, crescem e valem por si mesmos.”

- “As coisas na minha vida sempre aconteceram de forma muito natural, por exemplo, nunca tendo imaginado vir para Procuradora Geral da República, nada no meu percurso profissional foi efetuado em função de querer desempenhar funções de liderança. Simplesmente em todos os locais onde estive tentei fazer as coisas da melhor maneira, da maneira que melhor sabia fazer que me dava também mais satisfação pessoal e profissional.”

João António Raposo Marques Vidal

Formou-se em Direito pela Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa em 1981. Foi Auditor de Justiça e Delegado do Procurador da República estagiário na Comarca de Beja, em 1982. Delegado do Procurador da República na Comarca de Coruche em 1983, ano no qual entrou para o serviço militar obrigatório e cumpriu 16 meses na Repartição de Justiça e Disciplina do Estado Maior do Exército como Aspirante a Oficial. Em 1984 foi delegado do Procurador da República na Comarca do Cartaxo, cargo que cumpriu até 1987, ano em que tomou posse como Subdiretor da Polícia Judiciária de Macau.

Foram inúmeras as funções que desempenhou ao longo da sua carreira, destacando-se a Representação do Ministério Público na audiência de julgamento e recursos em 1.^a instância do megaprocesso 351/99.5 GBOBR respeitante a mais de 1.500 crimes de burla e falsificação de 26-09-2002 a 22-10-2004. Entre finais de 2007 e Abril de 2009 colaborou com o então Procurador-Geral Distrital de Coimbra, Dr. Braga Temido, na conceção das traves mestras da organização do Ministério Público nas novas comarcas e na organização e instalação em concreto da Comarca Piloto do Baixo Vouga. Entre Maio de 2009 e a presente data acompanhou e participou na condução do inquérito, instrução e julgamento do processo 362/08.1JAAVR, “Face Oculta”, bem como em todos os processos incidentais conexos como a resposta à Comissão Parlamentar de inquérito do caso PT/TVI. Promoção dos Encontros Nacionais dos Pontos de Contacto da Rede Judiciária Europeia em 2015, 2016 e 2017. Participação nas reuniões da Rede Judiciária Europeia – 7.^a e 8.^a reuniões dos Correspondentes nacionais, no 36.º e 37.º reuniões regulares da RJE, todas em Haia e nas 44.^a, 47.^a e 48.^a reuniões plenárias da RJE, em Riga, Bratislava e Malta. Promoção e participação do Encontro Regional da RJE em Outubro de 2016 no Porto, com a participação dos magistrados do MP da rede de cooperação judiciária internacional e de magistrados de Espanha e França. Promoção da atualização do Atlas e das “Fichas Belgas” na página da internet da RJE na parte relativa a Portugal. Participação desde Janeiro de 2015 no Grupo de Trabalho para elaboração do

plano de ação do Ministério Público contra a corrupção. Emissão de parecer sobre a transposição para Portugal da Diretiva 2014/41/EU relativa à Decisão Europeia de Investigação e Participação no projeto “ETHOS”, em especial na apreciação das propostas de conteúdos, forma das ações e seleção dos intervenientes.

Principais passagens (entrevista detalhada em anexo):

- “A comunicação é importante para qualquer ambiente, incluindo numa família, mas mais importante é o espírito de grupo.”
- “A família é uma espécie de grupo, com uma inserção social diferente dos grupos e uma permanência diferente dos grupos, mas dos diferentes tipos de família as que funcionam melhor são aquelas que funcionam como um grupo.”
- “Ser positivo é sempre uma vantagem relativa, mas que contribui nos momentos decisivos.”
- “Tudo se aprende na vida. Pode educar-se para ser um líder, mas tem que haver predisposição para surgir efeito.”
- “Todos os grupos têm um líder, esse líder influencia os membros desse grupo e as famílias são um grupo.”

José Carlos Raposo Marques Vidal

Bacharelato em Educação Física, com a classificação, pelo Instituto Superior de Educação Física de Lisboa, em 1980, posteriormente adquiriu o grau de licenciado em Educação Física e Desporto, pelo ISMAG de Lisboa da Universidade Lusófona. Foi professor desde 1980 a 2015, cumprindo paralelamente funções como representante da Educação na CPCJ de Águeda de 2008 a 2009 e Presidente da CPCJ de Águeda de 2010 a 2015. Foi Vice-Presidente da Direção da Associação de Profissionais de Educação Física de Évora (1996/2003) e parte da Direção da Associação de Profissionais de Educação Física de Aveiro (2005 a 2017) e Presidente da Assembleia do Conselho Nacional de Educação Física desde 2016, cargo que ainda cumpre. Foi também Treinador de Futebol do U. D. Sampedrense, 1ª Divisão Distrital de Viseu 1983/84, do Clube Académico de Futebol de Viseu, 3ª Divisão Nacional 1984/85, e do Estrela Futebol Clube de Vendas Novas, 3ª Divisão Nacional 1989 a 91 e 1993/94. Em termos autárquicos, foi Presidente da Assembleia de Freguesia de Lamas do Vouga, Concelho de Águeda (1982/1985), membro da Assembleia Municipal de Vendas Novas, (1989/1993), membro da Assembleia Municipal de Águeda (2005/2014) e Presidência da Comissão Política do

Partido Socialista de Águeda (2018). Durante a sua carreira publicou artigos relacionado com desporto e educação física assim como lecionou inúmeras formações na área do Desporto.

Principais passagens (entrevista detalhada em anexo):

- “A comunicação é fundamental, tanto na família como em todos os sistemas. O problema da comunicação é que aquilo que dizemos ou transcrevemos, duas pessoas irão entender de forma diferente e isso será sempre o problema da comunicação. Dois recetores diferentes de acordo com os seus valores interpretam de maneira diferente a mensagem.”
- “A família é um grupo. Um grupo de hábitos e de rotinas, onde nós desde pequenos somos criados entre os outros, com os outros e não podemos evitar estar com os outros. E a partir daí criamos maneiras de comunicar e de sentir comuns.”
- “O líder em si não depende da família. Depende de todos os fatores, das suas capacidades e desenvolvimento das mesmas, que o rodeiam. Logicamente que a família que o rodeia tem influência nos valores, nas atitudes positivas, nas atitudes empreendedoras, no que possibilita a pessoas expressar as suas capacidades de liderança.”
- “O líder pode afirmar-se num contexto familiar, mas por mais líder que possa parecer e que a família o reconheça como tal, pode dar a aparência de um líder, mas ser um líder apenas ocasional e não um verdadeiro líder.”
- “Há culturas de família que discutem muito temas que permitem a expressão das capacidades das pessoas, que sejam livres e libertárias, isto é, provocar a afirmação das pessoas provocando o aparecimento de mais líderes e situações de liderança que podiam estar cobertas ou não firmada tendem à afirma-se com o fator família.”

António Pedro Marques Vidal

Formou-se em Educação Física pelo antigo Instituto Superior de Educação Física (ISEF) e atual Faculdade de Motricidade Humana (FMH) da Universidade de Lisboa em 1988, é doutorado em Educação Física e Desporto na Faculdade de Educação Física da ULHT e detém o certificado de formador. No início da sua carreira foi professor do ensino básico, tendo colaborado na elaboração dos novos Programas de Educação Física - Área das Atividades de Exploração da Natureza. Foi também Responsável no Ministério da Educação -Programa de Promoção e Educação para a Saúde - Grupo projetos específicos - pela formação de professores nas áreas relacionadas com o comportamento social, mais concretamente na Promoção de Competências Sociais. O trabalho desenvolvido no ano letivo de 1994/95 atingiu 26 escolas do nosso Sistema Educativo, envolveu a formação

de 526 professores e atingimos cerca de 940 alunos. No ano letivo de 1996/97, o Programa continuou a desenvolver-se com um número de escolas superior (39), mas com uma maior seleção ao nível das escolas e grupos de professores. É professor na Faculdade de Desporto da Universidade Lusófona e no Instituto Politécnico de Santarém. É formador das mais diversas áreas desde Seminários e Congressos na área da Educação Física Promoção da Saúde, Competências Sociais, Relacionamento Interpessoal e Prevenção de Toxicodependências a áreas relacionadas com atividades de Exploração da Natureza e Aventura, Técnicos de Turismo de Ar Livre e Formador de Cursos de Formação de Formadores (FPIF), tendo, desde o ano de 1990 até à atualidade, desenvolvido mais de 7.000 horas de formação/ação, e trabalhou com empresas como a Liberty e a Leaseplan em formações de Team Building. Na área associativa, foi o Fundador e Presidente da Direção do Clube de Animação Desporto e Aventura - C.A.D.A – Kamikazes do Rio, onde Organizador e Coordenador diversas atividades. Fundador da Associação Regional de Educação Física do Litoral Alentejano - A.R.E.F.L.A. (1989), Fundador da JASCI – Associação de Jovens Promotores da Saúde em 2002. Membro da Comissão Alargada de Proteção de Crianças e Jovens de Oeiras (2006, 2008), Fundador da PACTA (Associação Portuguesa de Empresas de Animação Cultural e Turismo de Natureza e Aventura), 1997, Fundador da Genializa, Associação Desportiva e Socio Cultural (Vice-Presidente – 2012- 2016) e Fundador da APECATE (Associação Portuguesa de Empresas de Congressos, Animação Turística e Eventos) 2007.

Ocupou também cargos de presidência: na Comissão Organizadora do II Congresso Nacional de Educação Física (1990). Presidente da Mesa da Assembleia-geral da PACTA (1997 - 2007). Presidente da Direção da APECATE, – Associação Portuguesa de Empresas de Congressos, Animação Turística e Eventos.

Contribuiu para a mudança de leis como representante da APECATE nos grupos de trabalho do Turismo de Portugal e no grupo de trabalho internacional do eCommittee.

Em termos organizacionais, foi Técnico da POLISPORT (empresa de animação turística) de 1984 a 1986; sócio fundador da Margens Formação e Atividades Turístico Recreativas, Lda. em 1990; Diretor do Gabinete de Estudos e Projetos da Margens (1994 - 2014); Colaborador da Revista Training (2000, 2001, 2002 e 2003); Diretor Desportivo do Evento “FutebolShow”. (2002); Diretor do Campeonato de Orientação e Trial (1998 – 2002); Diretor do Challengers Moçambique (2002); Membro do BNI – Resultados (2011 a 2012); Membro do BNI – Impacto (2012- Nov.- até Março 2014); Coordenador de Eventos e Formação – BNI – Impacto (Nov. 2012- 2014) e Coordenador dos Projetos de

Responsabilidade Social – Prevenção Rodoviária em parceria com a associação “Os Pioneiros”.

Principais passagens (entrevista detalhada em anexo):

- “A comunicação é determinante. Não existe família se não houver comunicação e conseqüentemente interação dos diferentes elementos.”
- “A família também é um grupo, mas um grupo especial com regras valores e sistema de referenciação sendo isso que o distingue, ou seja, não é algo pelo qual passamos, mas algo que está connosco. É um ponto de referência.”
- “(ser positivo) É fundamental para que o grupo viva e tenha objetivos a longo prazo, o ser positivo e conseguir incutir energia positiva é determinante para a existência do grupo. Se a energia do grupo por meramente positiva, poderá ter tendência a consumir-se.”
- “Penso que o fator família, ou seja, o fator treino, seja um grande contributo, como potenciador, para que alguém consiga ser líder, pois é dentro da família que os seus elementos vão ganhando o seu próprio estatuto à medida que crescem e mostram aos outros a sua capacidade de construir e mobilizar pessoas a aderir aos seus projetos. Assim, a família é um elemento de treino e de apoio para a formação de um líder. Quando um líder tem uma família por trás, será um líder mais forte.”
- “A maneira como a família interage, o incentivo e acarinamento da capacidade de iniciativa e responsabilização perante as iniciativas tomadas, é claramente potenciadora para o aparecimento do líder.”

Pedro Miguel da Maira Júlio Marques Vidal

Formou-se em Ciências do Desporto – Ramo de Educação Física e Desporto Escolar na Faculdade de Motricidade Humana (FMH) da Universidade de Lisboa. Após a finalização do seu curso foi Monitor / Promotor / Organizador de Eventos na empresa Margens FATR, Treinador de Futsal nas Escolas Universal Sport, associadas ao Sporting CP (2007) e Treinador na Escola de Futebol do Sport Lisboa e Benfica (2005-2008). Posteriormente foi Responsável Técnico Parque Desportivo – Decathlon Amadora cumprindo funções de gestão do complexo desportivo “Parque em Forma”, coordenação técnica e pedagógica. Entre 2009 e 2016 foi Técnico Superior de Desporto na Junta de Freguesia de Alcântara, Diretor de Produção de Eventos: Grand’ideia, Diretor Técnico Modalidades e Gestor Instalações Desportivas – Atlético CP, Sócio-gerente da Empresa Descobreritmos – Atividades Desportivas, onde geria Atividades Fitness e Desportivas. Foi Diretor Técnico da Escola de Natação do Atlético Clube de Portugal - Piscina Municipal do

Alvito, Professor de Educação Física, Formador na área de Desporto, animação, Lazer, Gestão Desportiva e Formador, Treinador Adjunto da Equipa de Futebol Sénior do Atlético Clube de Portugal (2ª Divisão), corresponsável pelo planeamento, organização e condução dos treinos e Subdiretor do Jornal do Atlético Clube de Portugal. Em 2017 tomou funções como Técnico Superior de Desporto na Junta de Freguesia de Alcântara onde desenvolve de projetos desportivos e faz parte da Direção Técnica/ Gestão de equipamentos desportivos: Piscina Municipal do Alvito, Pavilhão Desportivo da Ajuda, Polidesportivo da Quinta do Cabrinha.

Principais passagens (entrevista detalhada em anexo):

- “A comunicação é muito importante, tanto numa família como em qualquer grupo, para que as pessoas se intendam e consigam dar bem.”
- “Ser um líder é (...) conseguir transmitir a vontade das pessoas nos seguirem.”
- “Um ambiente positivo faz com que um grupo funcione de maneira positiva e que as pessoas se sintam mais motivadas e deem mais de si próprias.”
- “Nós contruímo-nos desde que nascemos logo, se a maior parte das ligações que temos são os familiares temos tendência a seguir os exemplos familiares, muito mais do que os nosso exemplos grupais e aprendizagem ao longo da vida. A genética aqui também influencia mo características que nos são similares dentro da nossa própria família.”

Armando Acácio Gomes Leandro

Formou-se em Direito pela Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra e atual Presidente da Comissão de Proteção de Testemunhas em Processo Penal, Presidente da Direção da Associação Portuguesa para o Direito dos Menores e da Família — CrescerSer; Presidente do Conselho de Curadores da Fundação Portuguesa Contra a Sida; Presidente da Assembleia Geral da Associação «Recomeçar» — reinserção de toxicodependentes.; Membro do Conselho Consultivo da Escola de Criminologia da Faculdade de Direito da Universidade do Porto; Membro do Conselho Consultivo do Instituto da Educação da Universidade do Minho Funções anteriores: Magistrado do Ministério Público; Juiz; Diretor do Centro de Estudos Judiciários — Formação de Magistrados do Ministério Público e de Juizes; Ex Presidente da Comissão Nacional de Proteção das Crianças e Jovens em Risco; Presidente da Assembleia Geral da Santa Casa da Misericórdia de Cascais; Membro do Conselho de Curadores da Fundação Pro Dignitate; Membro do Conselho Geral da Faculdade de Psicologia e de Ciências da

Educação da Universidade do Porto; Coordenador do Grupo CID (Crianças, Idosos, Deficientes; Cidadania, Instituições e Direitos) destinado à prevenção de maus -tratos em instituições; Presidente da Assembleia -Geral da Associação Portuguesa para Apoio à vítima; Coordenador Nacional do Projeto Vida (Prevenção da toxicodependência).

Foi-lhe conferido por Sua Excelência o Presidente da República, em 8 de junho de 2009, o grau de Grã-Cruz da Ordem de Mérito; variados artigos publicados nos domínios da promoção e proteção dos direitos da criança, do jovem e da família, da formação de Magistrados do Ministério Público e de Juízes, dos Direitos Humanos, da delinquência juvenil e da prevenção primária secundária e terciária da droga e toxicodependência.

Principais passagens (entrevista detalhada em anexo):

- “A comunicação na família vai ajudar a estruturar a personalidade.”
- “A comunicação é elemento necessário para o entendimento das pessoas na sua diferenças.”
- “Sem comunicação não há verdade.”
- “A comunicação aberta vais ajudar a que seja possível discutir os aspetos positivos e negativos com o líder e assim a afirmar a próprio personalidade.”
- “Nós só somos adultos quando somo capazes de por em causa.”
- “A família é mais que um grupo, a família é uma instituição fundamental na vida de todos.”
- “A família é essencial para a elaboração, criação por cada criança e jovem, do espirito crítico, ou seja, a capacidade de compreender as situações e avalia-las criticamente, e hoje em dia cada vez mais, na medida em que, os gesticules, internos e externos, são muitos e podem sem muito positivos ou negativos, e a única forma de os (crianças e jovens) defender dos negativos é ajuda-los a interiorizar os valores e a ter um espirito critico.”
- “A positividade é fundamental. A positividade objetiva, mas sonhadora, com capacidade de projetar a diferença. ”
- “(a família) é fundamental para a estruturação de uma personalidade, que seja uma personalidade positiva, afirmativa, esperançosa, com a capacidade de sonhar e ter a noção do real.”
- “Um líder, mesmo quando não é perfeito, a afetividade, empatia e a humildade ajudam na sua causa.”

Álvaro José Brilhante Laborinho Lúcio

Formou-se em Direito pela Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra e mestre em Ciências Jurídico-Civilísticas pela mesma faculdade sendo Magistrado de profissão e juiz conselheiro jubilado do Supremo Tribunal de Justiça.

Exerceu funções de secretário de Estado da Administração Judiciária, ministro da Justiça e deputado à Assembleia da República de 1990 a 1996 e Ministro da República para a Região Autónoma dos Açores de 2003 a 2006.

É também membro ativo de várias associações e sócio fundador da APAV e a CRESCER-SER, e autor de diversos livros, artigos e inúmeras palestras ligadas à justiça, ao direito, à educação, aos direitos humanos e à cidadania em geral.

“Agraciado pelo rei de Espanha com a Grã-Cruz da Ordem de São Raimundo de Peñafort, e pelo presidente da República Portuguesa com a Grã-Cruz da Ordem de Cristo, é membro da Academia Internacional da Cultura Portuguesa, exercendo, atualmente, as funções de presidente do Conselho Geral da Universidade do Minho.”

Principais passagens (entrevista detalhada em anexo):

- “A questão da comunicação na família tem características próprias, não quer dizer que sejam completamente distintas dos outros espaços onde características semelhantes também se verificaram, mas na família, visto que nós temos aquilo que é a comunicação horizontal, mas também a comunicação vertical, isto é, até que ponto é que a família na sua dimensão vertical é um espaço reprodutor de culturas, e perceber como é que essa comunicação vertical e horizontal (esta última típica da comunicação de pares) e como é que esta realidade aparentemente disfuncional pode intervir funcionalizando.”
- “A liderança é de certa forma uma personalização da responsabilidade face ao exercício e realização de um objetivo e, portanto, o líder é aquele que, na minha perspetiva, de acordo com o coletivo que ele lidera, é a face dessa responsabilidade.”
- “(...) entendo que a família, nomeadamente nas últimas décadas conheceu uma transformação radical, na medida em que ela passou de uma estrutura autocrática, comandada por um chefe e em que todos (mais ou menos de uma forma explícita) se subordinavam as orientações do chefe que não era líder, apenas chefe, pois nem sempre os conceitos se correspondem, e a família progressivamente transformou-se naquilo que nós desejaríamos que fosse uma família democrática, em que o coletivo que constitui a família, é um conjunto de sujeitos autonomamente considerados e cada um deles é um sujeito de direito.”

- “O grande desafio na comunicação é da possibilidade de vermos esses sujeitos (membros da família) interagirem respeitando os seus direitos e os direitos dos outros, fazendo com que o ambiente familiar seja um exemplo de um exercício de poder e responsabilidade de cada um a partir da sua dimensão de sujeito autónomo e titular de direitos que são colocados no exercício do quotidiano familiar.”
- “É fácil ser chefe porque impõem, é difícil ser líder num coletivo que funciona nestes termos visto que, liderar este coletivo pressupõem desde logo que no conjunto de cada um dos membros da família reconhece aquela pessoa como líder. Logo o líder não vem por definição prévia, pré-escolha ou pré-seleção, mas pela aceitação da natureza das coisas no contexto daquela relação coletiva aquela pessoa de alguma forma encabeça o núcleo de responsabilidades que é a representação física e pessoal do coletivo que é a família.”
- “A família é nos dias de hoje algo que se define muito mais pela sua diversidade do que sua uniformidade.”
- “A importância de ser positivo é total, mas nos dias de hoje há uma espécie de técnico-ciência do positivo e do sucesso, nós temos sistematicamente de ser positivos no sentido em que temos de estar sistematicamente do lado do otimismo, da construção da felicidade, portanto, estar sistematicamente do lado virtuoso das situações.”
- “A família é um espaço que pela sua própria definição, convive perto com o que é bom e mau, positivo e negativo, com os momentos virtuoso e não virtuoso, e ser positivo aí é ter uma atitude crítica face a isso, isto é, ter sempre a possibilidade de criar um distanciamento relativamente aos problemas que afetam a família.”
- “Não sou a favor dos otimismo tolos, da ideia que não vale a pena preocupar que vai tudo correr bem.”
- “O ser positivo não é estar sempre bem, ser positivo é sentirmo-nos sempre capazes e estarmos em condições de superar o que está mal.”
- “Não acredito no líder por imitação ou sucessão, o verdadeiro líder, é verdadeiramente autónomo.”
- “Eu não acredito em líderes de laboratório pois no fundo falta-lhes a profunda dimensão humana que hoje é essencial.”

CAP. 5 Apresentação e análise dos resultados

Uma vez existirem quatro membros da família com o mesmo nome, durante a análise de dados, irei referir os elementos mais velhos como José Alberto Marques Vidal (pai) e Maria Joana Marques Vidal (mãe) e os mais novos apenas por José Marques Vidal (filho) e Joana Marques Vidal (filha).

A comunicação é um conceito antigo e vasto, que nasceu com a vida na terra e que evoluiu com a mesma. Muitas são as teorias que envolvem o conceito de comunicação, e por mais distintas que sejam, todas se encontram na premissa de Paul Watzlawick, “é impossível não comunicar”, uma vez que a próprio ato de não comunicação é uma forma de comunicação. Assim, os métodos de comunicação verbais e não-verbais são muitos, sendo que, por norma, comunicamos maioritariamente através da nossa linguagem corporal e não através dos significados das nossas palavras. De entre os diferentes tipos de comunicação, existe a comunicação organizacional onde indivíduos com passados e aprendizagens comunicacionais diferentes se juntam, sendo necessário ter especial atenção quanto aos métodos e processos de comunicação aplicados neste meio, podendo afirmar que os mesmos se baseiam na ideia de família, logo no tipo de comunicação que existe no seio da mesma.

Sendo a comunicação a base das relações humanas, e pelo facto de a mesma estar presente em todos os momentos do nosso dia-a-dia durante as entrevistas executadas, pretendeu-se compreender qual a importância da comunicação no seio familiar. Nas nove entrevistas executadas a relação comunicação/família foi descrita como indispensável, como o sangue, essencial, importante, fundamental e determinante, contudo, como estudado, cada grupo terá a sua forma de comunicar, sendo que a família não é exceção.

Apoiados pelo segundo axioma de Paul Watzlawick, ou seja, a forma como comunicamos transmite informações que permitem revelar a relação do emissor com o receptor da mensagem, para José Alberto Marques Vidal (pai), a comunicação é algo que permite aos membros do agregado familiar dizer de sua justiça, sendo descrito pela entrevistada, Joana Marques Vidal (filha), como o modo por onde as pessoas conseguem comunicar os seus sentimentos a sua sensação de pertença a um grupo como conseguem efetuar pontes.

Bilhim e Poyatos esclarecem que existem diversas formas de comunicar: a comunicação intrapessoal (comunicação de nós para nós) a comunicação interpessoal (comunicação de nós para os outros), a comunicação organizacional (comunicação dentro

de uma organização) e comunicação não-verbal (comunicação feita pelos meios não verbais). Estes conceitos foram compreendidos pela entrevistada Joana Marques Vidal (filha) quando, ao falar de comunicação, faz questão de referir que pensa existirem várias formas de comunicação, “cada pessoa e família tem a sua própria forma de comunicar que nem é por palavras nem sempre é por olhares. Os sentimentos expressam-se de muitas formas, o que é importante é a capacidade de cada um de saber entender os sinais que os outros nos transmitem, o que pode ser feito de muitas maneiras”. “Muitas vezes cada família consegue ter as suas formas muito específicas de comunicar” não se regendo por modelos pré feitos de comunicação. Podendo concluir que comunicar contribui para o bom ambiente num grupo sendo apoiado na tese de Luhmann que vê a comunicação como base do sistema social onde é feita consoante os diferentes subsistemas sociais, sendo que, tem mais probabilidade de ser bem-sucedida se for feita entre membros do mesmo segmento da sociedade, neste caso dentro do seio familiar.

Já para Maria Joana Marques Vidal (mãe) a comunicação é algo do qual não podemos prescindir pois “se não houver comunicação não poderá existir um bom ambiente”. A entrevistada esclarece ainda que, para si, ter uma boa comunicação é a capacidade de saber dizer as coisas, sempre com sinceridade, mas sem magoar os outros tendo a consciência que a comunicação tem vários meios.

Como esclarece Brandão e Bilhim, a comunicação interna (dentro de uma família) permite a comunicação a nível bidirecional tendo em conta também o ambiente presente na organização (família), a forma e o meio de comunicação necessários para que a mensagem circule tranquilamente ente emissores e recetores, evitando crises por falta de comunicação entre os mesmos. Armando Leandro, vai mais longe e explica que “A comunicação é essencial em qualquer instituição, seja na família ou em qualquer outra, pois sem comunicação não nos fazemos entender nem entendemos. Não conseguimos criar um ambiente de tranquilidade e de verdade”, assim poderemos concluir que a comunicação é fundamental tanto na família como na própria liderança institucional e organizacional. “A comunicação na família vai ajudar a estruturar a personalidade”, sendo que o entrevistado dá o exemplo da família Marques Vidal, caracterizando a sua comunicação como muito aberta e muito franca. “A comunicação é um elemento necessário para o entendimento das pessoas na sua diferenças” sendo especialmente fundamental numa família nos dias de hoje por vivermos numa sociedade com certos valores essenciais, mas que têm cambiantes harmoniosos com o contexto atual. O entrevistado recorre a Torga pois dizia que a comunicação era um ato habilidoso entre os

jovens e os menos jovens, na medida em que os menos jovens não podem prescindir dos seus valores, como os entendem, pois não serão levados a sério, mas por outro lado têm de saber escutar os mais novos sobre os diferentes valores dos tempos para que na essência dos valores fundamentais da dignidade, amizade e lealdade haja um entendimento razoável e uma expressão correta desses mesmos valores. Acabando com “Sem comunicação não há verdade”.

Luhmann, teoriza a improbabilidade da comunicação num sistema social, no qual, esta é o elemento básico, apoiando José Marques Vidal (filho), que esclarece “a comunicação é fundamental tanto na família como em todos os sistemas. O problema da comunicação é que aquilo que dizemos ou transcrevemos, duas pessoas irão entender de forma diferente e isso será sempre o problema da comunicação. Dois recetores diferentes, de acordo com os seus valores, interpretam de maneira diferente a mensagem.”

Os entrevistados, amigos da família Marques Vidal, apoiam as teses expostas anteriormente sendo que para Laborinho Lúcio, o grande desafio na comunicação é da possibilidade de vermos os diferentes membros de uma família interagirem, vendo respeitados os seus direitos e respeitando os direitos dos outros, fazendo com que o ambiente familiar seja um exemplo de um exercício de poder e responsabilidade de cada um a partir da sua dimensão de sujeito autónomo e titular de direitos que são colocados no exercício do quotidiano familiar.

Armando Leandro revela que “A comunicação aberta vai ajudar a que seja possível discutir os aspetos positivos e negativos com o líder e assim a afirmar a própria personalidade” uma vez que o objetivo primordial da dissertação é compreender de que forma a família poderá ter influência na liderança, foi perguntado aos entrevistados o que era a liderança e um líder.

Tal como a comunicação, a liderança, e a relação líder-liderados, apesar do seu estudo recente, é algo que nasceu com a vida, sendo essencial no nosso dia-a-dia para alcançar os nossos objetivos pessoais e grupais, como aprendido através do estudo da Teoria Evolucionista da Liderança, onde compreendemos que os grupos que contêm relações de Líder-seguidores, são aquelas que maior sucesso tem em sobreviver e em cumprir os seus objetivos, assim como numa família, podemos compreender que a mesma não vem por definição prévia ou pré-escolha, mas pela aceitação de todos os membros da mesma que reconhecem quem encabeça a responsabilidade do coletivo da família. Apesar do seu estudo recente, são inúmeras as teorias da liderança, sendo as mais antigas a Teoria do Grande Homem e a Teoria dos Traços de Personalidade, na primeira, a

capacidade de liderança nasce com o líder, é nata, e na segunda, existem certas características que nascem com o líder para que este o possa ser. De seguida surgiram as Teorias Comportamentais e Contingenciais, teorias focadas na concretização de tarefas a desempenhar pelo líder e liderados que ignora faceta emocional da liderança. Sendo um dos focos da dissertação a família, um meio emocional, não poderia deixar de estudar as Teorias Neocarismáticas, dando especial relevo à Teoria da liderança emocional, que se focam mais no indivíduo como ser com emoções e personalidade e que através da gestão das mesmas, segundo Goleman, consegue executar uma liderança de sucesso.

Com o objetivo de compreender qual a visão dos entrevistados relativamente à liderança, durante as entrevistas foi colocada a questão “O que é a liderança?” e “O que é ser um líder?”. Quase unanimemente, e para José Marques Vidal (filho), a liderança é a capacidade/habilidade para liderar um projeto de forma a chegar aos resultados pretendidos. Assim como para Joana Marques Vidal (filha), a liderança é “transmitir projetos, ideias e caminhos aos que nos rodeiam e conseguir que esse grupo colabore connosco ativamente na concretização desses projetos. No fundo é conseguir ser o pivô de movimentos, ideias e concretização de projetos, com a capacidade de mobilizar e envolver os outros de forma a que se sintam uma peça essencial do projeto de forma a concretiza-los”. Já o líder, nas palavras de António Marques Vidal, é alguém que tem objetivos, princípios com a capacidade de “influenciar e comunicar com os outros”.

Para os amigos de família, e segundo o entrevistado, Laborinho Lúcio, a liderança é uma “personalização da responsabilidade face ao exercício e realização de um objetivo, sendo que o líder é, de acordo com o coletivo que lidera, a face dessa responsabilidade.”

Contudo, e como denota Armando Leandro, “O líder tem de ter confiança, em si e nos outros, daí a importância da família na liderança, a base da família é muito importante para tranquilidade pessoal que é muito importante para a efetividade de uma liderança colaborativa e respeitadora”. Frisa também que um líder é alguém que tem uma avaliação constante sendo capaz de adaptar a sua ação aos resultados da avaliação, “Nós só somos adultos quando somos capazes de por em causa”, e reforça a importância da família esclarecendo que poderá existir um líder sem grande família, mas que é difícil sê-lo em paz e com serenidade, ou seja, um líder sem uma família feliz, terá mais dificuldade e terá de se esforçar mais para construir a confiança no outro.

Como elucidado por Laborinho Lúcio, a família, nomeadamente nas últimas décadas, “conheceu uma transformação radical, na medida em que passou de uma estrutura autocrática, comandada por um chefe e em que todos (mais ou menos de uma

forma explicita) se subordinavam às orientações do chefe, que não era líder mas apenas chefe, para uma família que progressivamente se transformou naquilo que nós desejaríamos que fosse uma família democrática, em que o coletivo que constitui a família, é um conjunto de sujeitos autonomamente considerados e cada um deles é um sujeito de direito”. Laborinho Lúcio vai mais longe, explicando que nas famílias dos tempos modernos já não existe a posição dos subordinados respeitam os direitos dos subordinantes, mas sim “sujeitos iguais que se respeitam mutuamente justamente porque sendo sujeitos têm direitos que são comuns a todos eles em igualdade”.

São muitas as teorias da liderança, desde as mais antigas, como a Teoria dos Traços de Personalidade até às mais modernas como a Teoria da Atribuição de Liderança, que concedem à capacidade de liderar, certas características e fatores. De modo a compreender que importância tem o fator família para a liderança, foi colocada esta questão aos entrevistados.

Para José Marques Vidal (filho), evocando a sua experiência pessoal de família, a influência familiar (sendo os pais como ponto de referência de valores para os filhos) é importante, “a família tem grande influência no destino dos seus próprios membros”, contudo, “é essencial que a família seja estruturada para que exista uma influência positiva, caso contrário, a influência será possivelmente negativa”. Pedro Marques Vidal, reflete sobre o nosso desenvolvimento, expressando que “construímos-nos desde que nascemos logo, se a maior parte das ligações que temos são os familiares temos tendência a seguir os exemplos familiares, muito mais do que os nossos exemplos grupais e aprendizagem ao longo da vida. A genética aqui também influencia características que nos são similares dentro da nossa própria família”.

Joana Marques Vidal (filha) aprofunda este conceito, falando da influência de todos os fatores que nos rodeiam e que contribuem para o nosso desenvolvimento. “Atribuo a importância que advém de dinâmicas de relacionamento nas quais nos confrontamos com exemplos pela capacidade positiva, sendo que as aprendizagens podem ser detidas na família, mas que não deixam de poder ser aprendidas noutros grupos. Mas tudo isto tem de ser analisado com muitos outros fatores (variáveis) que o ser humano desenvolve, ou seja, é muito importante a família, mas também é muito importante toda a experiência de vida e as pessoas com quem vai contacto, as suas vivências que foram mais importantes em determinado momento para o seu desenvolvimento”. Em suma, o que a entrevistada quer sublinhar é que mesmo em famílias com forte liderança, poderá existir uma geração que não tem nenhum líder e vice-

versa, famílias que nunca tiveram um líder, poderá haver gerações que os tenham. “Está por provar, e sei que é uma grande discussão, o que terá mais importância: se os valores sociais e comunitários em que nos criamos, externos, ou se realmente existem as qualidades inatas (biológicas), internas. Por experiência, e do que fui aprendendo, tem que existir sempre um equilíbrio que desperta certas características em determinados momentos. Vejamos, uma geração familiar com personalidades fortes pode abafar a geração a seguir, e também pode não acontecer dependendo das dinâmicas”, em concordância com a opinião de José Marques Vidal (filho) que pensa na família como um fator influenciador, mas não dependente: “O líder em si não depende da família. Depende de todos os fatores, das suas capacidades e desenvolvimento das mesmas. Logicamente que a família que o rodeia tem influência nos valores, nas atitudes positivas, nas atitudes empreendedoras, no que possibilita a pessoas expressar as suas capacidades de liderança”.

Já Maria Joana Marques Vidal (mãe) e João Marques Vidal acreditam nas teses da Teoria do Grande Homem e dos Traços de Personalidade, sendo que a entrevistada pensa “que o indivíduo nasce líder, mas que naturalmente poderá ser atrofiado ou desenvolvido para aproveitar as qualidades de liderança” e o entrevistado pensa “que a família tem alguma importância, com a educação e o ambiente, mas os líderes normalmente surgem de alguma forma inata”.

Apoiando as teses da família Marques Vidal, Armado Leandro explica que a família “é fundamental para a estruturação de uma personalidade, que seja uma personalidade positiva, afirmativa, esperançosa, com a capacidade de sonhar e ter a noção do real”. Percebe-se também que o entrevistado acredita que o fator família é essencial para ajuda no crescimento e desenvolvimento da criança e do jovem, de forma a que o mesmo consiga ter uma percepção do mundo realista, ou seja, “acredito que as coisas negativas podem ser mudadas, mantendo a esperança não como ideia de um mundo idílico, mas sim que não seja negado o que é negativo, mas que haja a perspectiva de que todos, solidariamente, o poderemos mudar.”.

Já Laborinho Lúcio dá-nos uma nova perspectiva da influência, sendo importante esclarecer que a mesma poderá ser negativa ou positiva, pois “há muitos casos conhecidos de grandes líderes, que o foram por terem uma péssima família e a liderança foi aquilo que não era possível encontrar no seu seio familiar”. O entrevistado acredita que com um conjunto de fatores intrínsecos, a família poderá ajudar a desenvolver um líder.

Assim, podemos concluir que o fator família foi considerado importante para o desenvolvimento de qualquer indivíduo, através da aprendizagem de valores e cultura que

a mesma lhe passa, podendo culminar com a opinião de António Marques Vidal “o fator família, ou seja, o fator treino, é um grande contributo, como potenciador, para que alguém consiga ser líder, pois é dentro da família que os seus elementos vão ganhando o seu próprio estatuto à medida que crescem e mostram aos outros a sua capacidade de construir e mobilizar pessoas a aderir aos seus projetos. Assim, a família é um elemento de treino e de apoio para a formação de um líder. Quando um líder tem uma família por trás, será um líder mais forte”.

Quando falamos de aprendizagem e formação, sabemos que a mesma poderá ser feita de diversas maneiras, inclusive quando redigimos uma dissertação, e segundo Maxwell, são muitos os métodos de aprendizagem e recolha/análise de dados. Um desses métodos é a observação direta, assim, foi colocada a questão aos entrevistados se os valores, os comportamentos e atitudes de liderança podem ser captados pela observação direta.

Maria Joana Marques Vidal (mãe), acredita que a liderança é inata, assim “os elementos essenciais já lá estão, pode, contudo, aprender-se e desenvolver-se os valores de um líder”. João Marques Vidal faz uma ponte entre o inato e a aprendizagem, afirmando que “tudo se aprende na vida. Pode educar-se para ser um líder, mas tem que haver predisposição para surtir efeito, uma vez que quando não é inato existe um esforço e não se tem a mesma facilidade na execução da liderança”.

José Alberto Marques Vidal (pai) prefere a ideia de que ser líder tem mais de endógeno do que exógeno, isto é, “ser líder é uma capacidade mais interior do que derivada de uma influência externa”, contudo o entrevistado nota que “a influência externa da formação de um líder é valiosa”, ou seja, “*in medium est virtus*” (a virtude está no meio). O entrevistado fala na experiência familiar pessoal como pai, afirmando nunca ter tido a intenção de os seus filhos se tornarem líderes nem ser um mestre dos seus filhos pois confiava que os mesmos aprenderiam os princípios da integridade e do carácter através da convivência familiar. Nunca sentiu a necessidade/tendência de impor valores pois sabia que cada um deles teria de seguir o seu caminho e ter a liberdade de formar a sua opinião sem a influência do pai, mas acredita que o pai e mãe tiveram uma grande influência na integridade e carácter dos filhos.

Uma das suas filhas, Joana Marques Vidal, esclarece que “Há muitas características da liderança que se podem aprender através da observação, da leitura, entre outras”. Fica a questão do “porque é que com certas pessoas que fazem uma leitura das técnicas de liderança e a aplicam estas resultam e com outras não”.

De forma a aprofundar a questão feita inicialmente, a entrevistada, falando da sua família, Marques Vidal, suporta a opinião dada anteriormente pelo seu pai, José Alberto Marques Vidal (pai), que se existem líderes na sua família, não é que os mesmo procurassem sê-lo nem tentaram aprender para o ser, “naturalmente desenvolveram-se num ambiente com pessoas que tinham determinadas características de liderança” que, não propositadamente, acabaram por transmitir valores que permitiram os seus descendentes aprendê-los e aplica-los. Contudo, frisa que existem outros valores que se aprendem com as vivências.

José Marques Vidal (filho), António Marques Vidal e Pedro Marques Vidal acreditam que, ao observar um líder, conseguem captar-se algumas das suas atitudes, não todas porque depende dos fatores exógenos que o mesmo foi sofrendo.

Sabemos que a aprendizagem é um processo complexo que poderá ser feito por diversas vias, sendo uma delas a observação direta. Armando Leandro sustenta esta tese afirmando que “a aprendizagem é um processo variado que envolve vários aspetos. Naturalmente se tivermos numa família um líder colaborativo, um dos aspetos que nós aprendemos é o exemplo, o que ajuda muito”.

O entrevistado refere também, que a experiência da cada um irá afetar as atitudes de liderança, mas por outro lado teremos de falar da afetividade. “Um líder, mesmo quando não é perfeito, a afetividade, empatia e a humildade ajudam na sua causa”, reforçado que a humildade é muito importante para que nos conheçamos e estarmos abertos às críticas e mudanças. “A família pode também ajudar à mudança, e o facto de numa família, por exemplo, os irmãos mais velhos (terem atitudes de mudança), através da observação direta, os mais novos vão vendo a mudança nos outros. Podendo futuramente reproduzir estas atitudes à sua maneira”.

Laborinho Lúcio explica que “a observação direta nos dá modelos, imagens e intuições que têm de ser trabalhadas e estudadas”. Contudo, o entrevistado não acredita em “líder por imitação ou sucessão, o verdadeiro líder, é verdadeiramente autónomo. A grande liderança está na capacidade de revelar a autonomia própria que é contruída através da observação, do estudo, da análise, da experimentação, é assim que se constrói uma imagem de liderança”.

Assim, poderemos afirmar que a observação direta é um dos métodos de aprendizagem por parte do indivíduo, sendo que ao observar certas atitudes de liderança, com a aprendizagem de certos valores e a presença de modelos, poderá resultar no aparecimento de um líder.

Aprender é “adquirir conhecimento, estudar, instruir-se” (Dicionário de Língua Portuguesa, 2015) e aprendizagem é “aquisição de conhecimento através de experiências ou do ensino”, criar é “dar existência, educar” (Dicionário de Língua Portuguesa, 2015). Para compreender até que ponto os entrevistados acreditam que um líder poderá ser criado por uma família, foi colocada esta questão.

A opinião unanime dos entrevistados é que criar, no sentido literal da palavra, ou seja, e como refere Laborinho Lúcio, “o ceio da família pode ser um bom espaço para que alguém possa construir-se como líder, mas não creio que a família crie um líder em *laboratório*”. Para José Alberto Marques Vidal (pai) e Maria Joana Marques Vidal (mãe) a família tem influência na formação do líder, mas é necessário que o indivíduo tenha as qualidades para o ser. Para Joana Marques Vidal (filha) o “indivíduo pode aprender a fazer determinadas coisas que são as coisas que é suposto um líder ter de fazer, e nunca ser líder” por exemplo, os reis que são formados para o ser, mas pode-lhes faltar a capacidade efetiva de o ser. Já Armando Leandro acredita que a família pode ajudar a criar um líder através da sua ambiência de afetividade, da verdade e da comunicação sincera e aberta.

No fundo, pode-se dar um conjunto de ferramentas no sentido de cultivar valores de liderança e existem outros ambientes de valor e de cultura que uma família poderá cultivar e assim as qualidades de liderança se desenvolvem naturalmente, mas não se acredita poderem ser fabricados pela família.

Os valores que nos tramite a família, são muitas vezes consequências da sua cultura, ou seja, “conjunto de costumes, de instituições e de obras que constituem a herança de uma comunidade ou grupo de comunidade e o complexo de códigos e padrões partilhados por uma sociedade ou um grupo social e que se manifesta nas normas, crenças, valores, criações e instituições que fazem parte da vida individual e coletiva dessa sociedade ou grupo.” (Dicionário de Língua Portuguesa, 2015). Para Clifford Geertz, a cultura é uma teia de significados, uma ciência à procura de significados e não de leis.

Assim, foi questionado qual a importância da cultura de família para o surgir de um líder.

Para José Alberto Marques Vidal (pai), “Nascer-se numa família com uma certa cultura, não só *livresca* como de vida, induz e orienta um descendente na sua vida. Mas se esse descendente não tiver as qualidades de inteligência, mérito e ambição nunca será um líder, embora reconheça que há líderes que não são ambiciosos”. Acredita na ambição como um desencadeador de comportamentos que visam alcançar a liderança. O

entrevistado faz questão de referir que há certos sectores profissionais em que as pessoas tendo qualidades de vida, rejeitam sê-lo por serem a cima de tudo honestos.

Devido à anterior pesquisa biográfica feita para poder conhecer os antepassados da família Marques Vidal, questionou-se José Alberto Marques Vidal (pai), relativamente à última frase do parágrafo anterior, se este foi o caso do seu pai:

“O meu pai foi acima de tudo um magistrado; e um magistrado tem de ser por exigência própria do seu íntimo e exigência profissional, uma pessoa séria. Não tem de ser líder, tem de ter um somatório de qualidades, da profissão como a independência, isenção na apreciação dos casos. Para que seja possível ter esta duas características ele precisa de ter coragem. Coragem de enfrentar as pressões culturais e políticas e de ser independente.”

Assim como, José Marques Vidal (filho) que explica “há culturas de família que discutem muito os temas que permitem a expressão das capacidades das pessoas, que sejam livres e libertárias, isto é, provocar a afirmação das pessoas provocando o aparecimento de mais líderes e situações de liderança que podiam estar cobertas ou não firmadas tendem à afirma-se com o fator família”.

Contudo, a cultura de uma família poderá ser tanto promotora como inibidora do aparecimento de um líder. Assim, Joana Marques Vidal (filha) acredita que “Uma família pode tanto promover como inibir o surgir de um líder. O importante será promover o respeito pela individualidade de cada um dos membros da família, mesmo sendo este respeito difícil de gerir. Se a família for um meio afetivo forte, com capacidades referenciais fortes, que permita ao mesmo tempo que as individualidades de cada um se desenvolvam, é o ideal.” Em concordância com Joana Marques Vidal (filha), Armando Leandro esclarece que “se, por ventura, não houver a capacidade de escutar e isso for interiorizado como negativo ou seus caminhos serão mais difíceis e talvez até azedos e feitos com sofrimento”. O entrevistado aprofunda, que a cultura de família será também inibidora se faltar a comunicação, a compreensão e o exemplo, “a ideia essencial é promover a confirmação, a responsabilidade e a solidariedade, sendo que, um líder sem solidariedade não será um bom líder”. Com a entrevista de Laborinho Lúcio poder-se-á acrescentar que “a cultura pode ser inibidora no sentido em que muitas vezes a família é castradora e ao sê-lo, por natureza e desde cedo, faz com que que elementos que poderiam ter uma expressão externa evidente e uma segurança própria solida, deixem de a ter”.

Em suma, a cultura de família tem influência no aparecimento de líder e de comportamentos de liderança de acordo com os valores e princípios de geração em

geração, sendo que a mesma cultura poderá promover, mas também inibir o aparecimento dos líderes.

Para compreender qual influência da família na liderança, será igualmente interessante perceber os conceitos básicos da dinâmica grupal.

Sabemos que a psicologia social estuda o sujeito, mas também as suas relações e comportamentos quando exposto a determinadas situações e perante atitudes dos indivíduos que os rodeiam. Para compreendermos o indivíduo é necessário compreender como o mesmo se comporta, sendo que a sua compreensão requer um entendimento do seu passado e do seu presente, dando ênfase sobre o meio onde aconteceram e o modo como aconteceram os episódios da sua vida e que o modelaram. A família está presente em grande parte da vida do indivíduo, segundo José Alberto Marques Vidal (pai) “uma realidade sempre presente que não precisa de ser evocada”.

Através de Robbins, sabemos que num grupo (família) cada um interpreta um papel e que essa estrutura influencia o comportamento dos indivíduos que pertencem ao grupo. O nosso papel numa família é camaleónico e têm diferentes percepções de acordo com a visão de cada um dos membros. Assim, existe a nossa identidade que é composta por certas atitudes e comportamento, a visão que temos das atitudes que devemos ter em determinada situação, a perspectiva que os outros têm de como devemos comportar-nos e que atitudes devemos ter em determinadas situações e o conflito de papéis que existe quando existem diferentes expectativas quanto as atitudes e comportamentos do papel que estamos a desempenhar.

Nesse sentido, foi perguntado aos entrevistados o que era para eles uma família e se consideravam a mesma um grupo, sendo a conclusão geral que sim, a família é um grupo, mas um grupo com características diferentes.

Na sua definição científica, um grupo é um conjunto de pessoas com relacionamentos interdependente e interativos, sendo a família um grupo microgrupo primário, uma vez que todos interagem face-a-face entre si e interagem com contactos profundos e pessoais. Este tipo de relação é muito propício para o desenvolvimento do conceito do eu. Para Joana Marques Vidal (filha) “a família é um grupo no sentido em que um conjunto de pessoas que à partida tem uma ligação muito específica que advém do nascimento, do sangue comum, de crescer num determinado ambiente com um conjunto de valores e uma relação muito próxima com os restantes membros do grupo”. Assim como, para António Marques Vidal “a família também é um grupo, mas um grupo especial com regras valores e sistema de referenciação, sendo isso que o distingue, ou

seja, não é algo pelo qual passamos, mas algo que está connosco. É um ponto de referência”.

Uma vez a carreira de Armando Leandro estar interligada com a temática da família, este suporta a definição de família como “uma instituição fundamental na vida de todos e um dos direitos fundamentais de uma criança”, sendo que “a criança tem direito a uma família onde seja amada, respeitada, onde seja promovida na sua autonomia pois ouve todos e cada um e que ajuda a participar (tanto no seio da família como depois na vida escolar e laboral)”. O entrevistado esclarece também que “Uma família tem de ser um suporte seguro onde se possa recorrer e é uma retaguarda fundamental”.

Em todos os grupos, por isso também numa família, para além de compreender qual o nosso papel, poderemos também considerar fundamental compreender qual a influência de ser positivo para a dinâmica numa família, questão colocada aos entrevistados e estudada por Allport que distingue quatro condições para o contacto intergrupar ideal.

Para os entrevistados, ser positivo foi considerado uma vantagem, assim como um bom condutor para a relação intergrupar ideal. Para Joana Marques Vidal (filha) “A dinâmica positiva é sempre muito importante, seja na família como em qualquer outro grupo ou estrutura organizacional, mesmo que a sua natureza seja completamente diferente da família”. No entanto, a capacidade de analisar com rigor as questões procurando o que têm de positivo, é, normalmente, importante para as relações avançarem e conseqüentemente, os grupos aos quais pertencemos avançarem também.” A entrevistada, afirma que é muito importante para as qualidades de liderança ser positivo mesmo sendo igualmente importante ter uma capacidade crítica rigorosa (tanto para connosco para com os outros, uma vez que se não o formos connosco, em princípio, também não o seremos com os outros).

Assim, conseguiremos explicar o que está menos bem e dizê-lo claramente, mas simultaneamente apontar aquilo que é menos positivo pois “é extremamente importante o avanço para o objetivo através da dinâmica positiva”.

Para Pedro Marques Vidal, ser positivo é um fator muito importante para a motivação de um grupo, fazendo com que “as pessoas se sintam mais motivadas e deem mais de si próprias. O oposto, ambiente negativo, faz com que as pessoas se retraiam e não deem o melhor de si”, podendo, como elucida António Marques Vidal, ser determinante “para que o grupo viva e tenha objetivos a longo prazo, assim como para a

sua existência. Se a energia do grupo for meramente negativa, este poderá ter tendência a consumir-se”.

Para Laborinho Lúcio a importância de ser positivo é total, mas será importante perceber o que isto significa.

Nos dias de hoje “há uma expectativa de técnico-ciência do positivo e do sucesso. (A ideia que) nós temos sistematicamente de ser positivos, no sentido em que temos de estar sistematicamente do lado do otimismo, da construção da felicidade, portanto, estar sistematicamente do lado virtuoso das situações” contudo, deveremos perceber que a família é “um espaço que pela sua própria definição, convive de perto com o que é bom e mau, positivo e negativo, com os momentos virtuoso e não virtuoso”, assim, “ser positivo é ter a dimensão de acreditar na força no coletivo que constitui a família, na capacidade de cada um dos membros que a integram poderem proporcionar um coletivo que é mais do que a soma dos próprios membros, pela força dinâmica, interior e pela sua energia”.

Podemos então compreender que ser positivo é bastante importante na dinâmica grupal, principalmente da família, e que ser positivo é mais do que estar sempre bem e otimista, é acreditar e sermos capazes de superar o que está mal.

Por último, foi perguntado aos membros da família Marques Vidal se o facto de haver membros que ocupam cargos de liderança na família teria exercido algum tipo de influência nos seus percursos.

José Alberto Marques Vidal (pai) confirma que “faltaria à verdade se disser que não teve”, sendo o mais novo da família, apesar do seu pai não ser devoto à manifestação de sentimentos, quando seguiu direito e se licenciou no mesmo teve, sempre presente que o pai ficaria satisfeito com esse facto: “o meu pai teve uma influência muito direta sem a exercer por palavras, por pedidos, por ralhos na minha licenciatura”. Contudo, em todos os cargos posteriores à licenciatura, já não existia a influência da memória do pai, mas sim um comportamento adquirido, e em todos os cargos que cumpriu, fora da magistratura, mas ligados à mesma, como Secretário Geral do Ministério da Justiça e Diretor Geral da Polícia Judiciária, não houve qualquer influência. “Numa só palavra, eu nunca fiz favores políticos a ninguém. Ao longo da minha carreira nunca tive pressões, mas tive colegas que se queixavam de ser pressionados, talvez não o fizessem por saber que era inócuo estar a pressionar-me”.

Tentando explorar a questão da influência na família neste caso de pai para filho, e uma vez que o seu pai influenciou a escolha do entrevistado quando foi para direito, foi

questionado se pensa tê-lo feito para com os seus filhos, “tenho a impressão que sim, que tanto a filha Joana como o filho João foram para magistrados devido ao exemplo do próprio pai. Mas nunca os influenciei diretamente, em seguir seja qual for a carreira”.

Maria Joana Marques Vidal (mãe) concorda, explicando a importância da família durante o seu percurso: “durante o meu percurso penso que família foi importante e os exemplos foram muito importantes, o que aprendi com esses exemplos através do contacto com a família desde pequena são essenciais, mas sublinho que as características já têm que estar com o indivíduo”. A investigadora refere os cargos de liderança que a entrevistada já ocupou para tentar aprofundar a questão inicial: “pelo exemplo da minha família, que tinha, pois todos eram trabalhadores, os valores essenciais para um bom líder, claro que influência. As influências dos bons exemplos influenciam as ações de um líder, sempre”.

Joana Marques Vidal (filha), pensa que a família teve influência na sua educação, identidade, herança genética e cultural, que formou a sua personalidade “depois existem também as circunstâncias de vida em que nos vamos desenvolvendo. Muitas vezes me pergunto se eu não fosse a irmã mais velha e a única rapariga, teria desenvolvido as qualidades de liderança de modo diferente. Pois o facto de ser a mais velha de um conjunto de irmão do sexo masculino; se dava um estatuto de certa forma especial porque era a única menina, também me dava um estatuto de responsabilidade porque era mulher e a mais velha, tendo a sensação constante de responsabilidade de cuidar dos outros”. Contudo, quando confrontada sobre a influência direta da família nas suas decisões, a entrevistada afirma que a família não teve, “eu fui para direito, não por acaso, mas porque gostava mais de letras do que ciências e na altura as outras saídas, como professora de liceu, não eram apelativas. Há pessoas que gostam muito de Direito, técnicas jurídicas, eu gosto do que se pode fazer com o direito em prol das outras pessoas não sendo propriamente uma apaixonada pelo direito, ao contrário do que se possa pensar.”

No que toca à influência direta dos pais Joana Marques Vida (filha) afirma: “Sempre me senti muito livre pois os meus pais nunca me influenciaram (propositadamente) em nada. As coisas na minha vida sempre aconteceram de forma muito natural, por exemplo, nunca imaginei vir para Procuradora Geral da República, nada no meu percurso profissional foi efetuado em função de querer desempenhar funções de liderança. Simplesmente em todos os locais onde estive tentei fazer as coisas da melhor maneira, da maneira que melhor sabia. Nunca tive em perspectiva de desempenhar funções de poder, até porque não me dá prazer nenhum, eu gosto do que estou a fazer agora na

perspetiva em que estou a fazer algo que gosto e dos resultados que gosto de ver acontecer de acordo com determinados princípios. Sou completamente despojada da importância dos cargos”. Contudo, afirma que a família teve influência na transmissão de valores e foi uma base de apoio e um “conjunto seguro de relacionamento e sustento afetivo que sempre senti para me deixarem ser eu mesma e desenvolver os nossos percursos de acordo com aquilo que achávamos melhor e gostávamos. O tal equilíbrio que, apesar de tudo, sempre se manteve”.

Já os restantes irmãos, para João Marques Vidal a família terá sempre influência nas suas decisões, “todos os grupos têm um líder, esse líder influencia os membros desse grupo, sendo que as atitudes que tomamos são muitas vezes geradas pela educação familiar”. José Marques Vidal (filho) diz que a família sempre teve influência, mas que a mesma nem sempre foi positiva, “quando há liderança familiar os outros tendem a imitar e projetar-se nessas lideranças pois gostávamos de ser como eles e não temos as mesmas capacidades. No meu caso sou um líder em muitas situações, mas não me considero um líder nem ter o talento da liderança”. António Marques Vidal, confirma também a influência que a família teve na forma como interage, no incentivo e carinho, na capacidade de iniciativa e responsabilidade: “é claramente potenciadora para o aparecimento do líder (em mim), frisando a característica da pro-atividade, que herdamos na nossa mãe, e que penso essencial numa boa liderança”. Da geração mais nova, Pedro Marques Vidal sentiu também a influência, considerando que os exemplos que o rodeiam, contribuíram para a sua liderança.

Quando falamos em liderança, principalmente nas organizações, é importante perceber que nem todos aqueles que se encontram a executar cargos de poder são bons líderes, razão pela qual durante a investigação foi importante perceber a visão de elementos externos à família, que pudessem suportar a afirmação que certos membros da família Marques Vidal são realmente líderes e não apenas chefes. Assim, segundo Armando Leandro "É fácil ser chefe porque impõe, é difícil ser líder num coletivo que funciona nestes termos visto que, liderar este coletivo pressupõe desde logo que é o conjunto de cada um dos membros da família reconhece aquela pessoa como líder”.

Para sustentar as afirmações em cima, foi questionado aos amigos e colegas da família, se reconheciam na família Marques Vidal, figuras de liderança. Armando Leandro responde afirmativamente dando o exemplo de José Alberto Marques Vidal (pai) e Maria Joana Marques Vidal (mãe): “ainda hoje são grandes líderes familiares. Os amigos que tiveram a sorte de ter a amizade da família Marques Vidal, e eu sou um deles,

gostávamos imenso de estar naquele ambiente, que além de alegre e bem-disposto, de verdade, de amor, de estímulo, de abertura ao mundo e ao diferente. Penso que realmente a família Vidal é propícia à criação de líderes”. Sendo que quando confrontado com a questão de como poderá ter a família influenciado o aparecimento de liderança, Armando Leandro dá o exemplo de Joana Marques Vidal (filha), “é uma grande líder e que o foi sempre, não só agora como Procuradora Geral, em que é excelente. Foi sempre uma líder pois tinha as qualidades e valores, a sua intransigência relativamente aos valores e a sua compreensão para a fragilidade humana. Em todas as funções que tem tido é uma líder nata, que tem honestidade, inteligência, capacidade de compreensão e decisão, respeito pela diferença e determinação”. Falando na influência específica da família na liderança, o entrevistado acredita que sim devido aos exemplos que tiveram tanto a nível profissional como familiar: “A Joaquina mãe também é uma líder "terrível" devido ao seu afeto; afeto esse que estende aos outros” (membros externos à família).

Laborinho Lúcio, confrontando com as mesmas questões reconhece a liderança de José Alberto Marques Vidal (pai), ou como lhe chama “conselheiro Marques Vidal”. Este afirma que tem dificuldade em falar do mesmo “pois faz parte do núcleo pequeno e duro das pessoas pelas quais tenho um respeito e afeto muito grande. O Marques Vidal é um paradigma de líder sem exercício, é um líder pelo modo como cada um se relacionada com ele, ou seja, a sua liderança resulta do reconhecimento de todos relativamente a ele e não da sua imposição relativamente aos outros. É um patriarca e tem uma dimensão autoritária e autocrática, que é muito mais aparente que real. Logo, no meu modelo e naquilo que eu gosto de considerar como um líder, eu diria o Marques Vidal”. Relativamente à questão do papel da família no aparecimento da liderança, Laborinho Lúcio responde que “na família Marques Vidal temos para além do Marques Vidal, uma Procuradora Geral, magistrados e outros elementos que afirmaram a sua liderança no mundo dos negócios. Há ali uma imensa capacidade criadora e criativa, uma forte cultura provinda de uma matriz originária de uma compreensão do mundo e da vida que provem do mundo da verdade das coisas que se projeta claramente nas relações que encontramos na família Marques Vidal”.

Relacionado com o meu próprio testemunho, Laborinho Lúcio fala-nos da casa: “Há uma coisa importante também, que é a casa, a ideia da casa, o espaço de encontra onde todos vão viver um ritual de reforço familiar. Para a família Marques Vidal deveremos olhar e respeitar como algo que se impõem, devido à sua qualidade humana e relacional que pode servir de exemplo”.

CAP. 6 Considerações finais

Esta investigação, abordou os temas da comunicação, da liderança e das dinâmicas e cultura grupal, dando ênfase à temática da liderança, com o intuito de compreender de que forma a família poderá ter influência na mesma.

O enquadramento teórico começa por explorar a temática da comunicação, a sua origem, as diversas teorias que esta explora, afunilando para as consideradas de maior relevo para a investigação. Neste capítulo foram abordadas as diversas formas de comunicar, desde as verbais às não-verbais, mas também a comunicação que é feita dentro das organizações.

No seguinte capítulo foi explorada a liderança e as diversas teorias que a completam. Assim, estudou-se desde as mais antigas teorias, como a Teoria dos Traços de Personalidade, até às teorias mais recentes, como a teoria da Liderança de Nível 5 para que houvesse uma compreensão completa desta temática e assim poder explorar a influência da família na liderança.

A família é um conjunto de pessoas com relações emocionais e que executam troca de informação das mais diversas formas. Assim, de forma a compreendermos quais as dinâmicas grupais, foram exploradas no último capítulo, as dinâmicas e cultura grupal, englobando uma compreensão das atitudes, da importância de ser positivo e a teia de criamos aquando do nosso crescimento com as vivências tanto familiares como extrafamiliares.

Depois do enquadramento teórico é apresentado qual o método de investigação utilizado, focado na exploração de nove entrevistas a sete membros da família Marques Vidal e dois amigos/colegas de família.

Seguiu-se a análise de dados da qual foi possível retirar algumas conclusões acerca da possível influência da família na liderança. Apesar do resultado da investigação executada ser positivo e revelar que, no caso estudado, existiu influência da família na liderança e que este poderá não ser um fenómeno único, teria sido necessário um estudo intenso para realmente confirmar que este fenómeno é uma constante. Contudo, são apresentados fortes indícios, que poderão ser aprofundados em estudos futuros.

Ainda assim, é possível afirmar que a família é importante para a elaboração e criação de um líder, em conjunto com as suas experiências extrafamiliar, a aprendizagem de certos valores e alguma predisposição e vontade por parte do indivíduo.

Poderemos também concluir que não existem famílias predestinadas, como nos diz Joana Marques Vidal (filha), isto é, há famílias que ao longo dos tempos as respetivas gerações vão tendo determinada projeção social e existe uma predisposição dos outros para considerarem aquelas pessoas e atribuírem aquela família um determinado tipo de importância. Contudo, por mais que seja assim na sociedade, e se são importantes os valores referenciais dessa família e existe uma certa mística quanto à mesma, os caminhos de cada um dos membros dessa família, ainda que inseridos naquele grupo e identidade, crescem e valem por si mesmos, ou seja, não existe obrigatoriedade que os membros de certa família reconhecida por uma determinada característica, a tenham, também não sendo por determinados membros da família terem ocupado, ou ocuparem, certos cargos, que os restantes membros tenham direito de os ocupar ou que lhes seja atribuída determinada importância sem justificação.

Em suma, procurei abordar a liderança, interlaçando-a com a família, fazendo uma exploração inicial, que fosse relevante para a academia e que suscitasse interesse em futuros académicos para aprofundar esta temática.

Ainda assim, poderemos concluir que na família Marques Vidal, a liderança não foi algo inculcido propositadamente, cresceu com os membros desta família, através da transmissão de valores essenciais (como o respeito e a pró-atividade), de geração em geração, da cultura de família e pela promoção da individualidade e liberdade para executarem as suas próprias escolhas, mas com a certeza da existência de uma rede de segurança, a família.

CAP. 7 Bibliografia

- Alexandre, T. (2006). *Liderança Emocional*. s.l. : Universidade Aitónoma de Lisboa.
- Anónimo. (s.d de s.d de s.d). *Repositorio Universidade de Lisboa*. Obtido em 24 de Junho de 2018, de http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/3110/6/045578_td_Cap_4.pdf
- Anónino. (s.d de s.d de s.d). *Portal da Liderança*. Obtido em 25 de Janeiro de 2017, de [Avalie o seu Nível de Inteligência Emocional: http://www.portaldalideranca.pt/arquivo/inquerito/descubra-o-seu-nivel-de-inteligencia-emocional](http://www.portaldalideranca.pt/arquivo/inquerito/descubra-o-seu-nivel-de-inteligencia-emocional)
- Barrett, D. J. (2006). *Leadership Communication: A Communication Approach for Senior-Level Managers*. Houston, Texas: Rice University.
- Bilhim, J. (2001). *Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas*. Lisboa: UTL, ISCSP,.
- Bilhim, J. (2001). *Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas*. Lisboa: UTL, ISCSP,.
- Brandão, N. G. (2013). *Comportamento Organizacional em Excelência organizacional*. Lisboa: Bnomics .
- Brandão, N. G. (2013). *Etica empresarial em Excelência organizacional* . Lisboa: Bnomics .
- Brandão, N. G. (2014). *A importância da Comunicação Interna para a motivação e participação em Organizações positivas, Gestão de Recursos Humanos - Desafios da globalização*. Lisboa: s.ed.
- Cascardi, A., Meyer, M., Carrilho, M. M., & Hintikka , J. (1994). *Rétorica e Comunicação*. s.l. : ASA.
- Collins, J. (2013). *De bom a Excelente*,. s.l. : s.ed.
- Corraze, & Mesquitas, R. M. (s.d). *COMUNICAÇÃO NÃO-VERBAL: RELEVÂNCIA NA ATUAÇÃO PROFISSIONAL*. Obtido em 26 de Junho de 2017, de <http://citrus.uspnet.usp.br/eef/uploads/arquivo/v11%20n2%20artigo7.pdf>
- Dias, M. O. (2001). Um olhar sobre a família na perspectiva sistémica o processo de comunicação no sistema familiar1 . Em *Gestão e Desenvolvimento*, (pp. 139-156). Lisboa: Universidade Católica Portuguesa.
- Dicionário de Língua Portuguesa. (2015). Porto: Porto Editora.
- Eisenberg, & Goodall. (2001). *Organizational communication: Balancing creativity and constraint*. Nova York.
- Eric M. Eisenberg, H. L. (2001). *Organizational Communication*. Boston: s.ed.
- Fairhurst, G. C. (2014). *Leadership: A communicative prespective*. s.l. : s.ed.
- Fairhurst, G., & Uhl-Bien, M. (2012). *Organizational discourse analysis (ODA): Examining leadership as a relational process. The Leadership Quarterly*. s.l. : s.ed.
- Fonseca, A. (2001-2003). *Psicologia Social* . Obtido em 3 de Maio de 2017, de [Processos de Influência Social – A Normalização: http://www.hoops.pt/psicologia/psico4.htm](http://www.hoops.pt/psicologia/psico4.htm)
- Gameiro, P. A. ((s.d) de (s.d) de (s.d)). *A Improbabilidade de Comunicar*. Obtido de <http://www.bocc.ubi.pt/pag/bocc-glaydson-improbabilidade.pdf>
- Geetz, C. (s.d.). *Stuart Blog*. Obtido em 20 de Maio de 2017, de [O conceito de Cultura: entre a teia de significados de Geertz e o entrelugar de Bhabha: http://studart.blog.br/index.php/o-conceito-de-cultura-e-a-teia-de-significados-de-geertz/](http://studart.blog.br/index.php/o-conceito-de-cultura-e-a-teia-de-significados-de-geertz/)
- Goleman, D. (1998). What Makes a Leader? *HBR's 10 Must Reads on Leadership Harvard Business Review*,.

- Goleman, D., & Richar, B. (s.d.). *Inteligência Social e a Biológica da Liderança*. s.l.: s.ed.
- Goleman, D., & Richar, B. (s.d.). *Inteligência Social e a Biológica da Lidernal*. s.l. : s.ed.
- Harrison, A. A. (1998). *A Psicologia com ciência social*. São Paulo: Cultrix.
- Ilharco, F. (2013). *Mourinho: Liderança, Trabalho em Equipa e Excelência Profissional*. Lisboa : Universidade Católica Editora.
- Kazan, A. L., & Scorsolini, F. (2010). *Liderança e Desenvolvimento Humano*. Obtido em 25 e 26 de Janeiro de 2017, de Webartigos: <http://www.webartigos.com/artigos/lideranca-e-desenvolvimento-humano/61762/>
- Lane, S., Codo , W., & orgs. (1989). *Psicologia Social* (Vol. 8ª Edição). São Paulo: Editora Brasiliense .
- Luhmann, N. (2006). *A improbabilidade da comunicação* (Vol. 4ª Edição). s.l. : Vega.
- Lyakhov, V. (s.d). *Diálogo Universitário*. Obtido em 26 de Janeiro de 2017, de Tolstoi e a Bíblia: Um relacionamento complexo: http://dialogue.adventist.org/articles/13_1_lyakhov_p.htm
- Maxwell, J. (2005). *Qualitative Research Design: an interactive approach* . London; New Delhi: Sage. : Thousand Oaks.
- Newstrom, J. W. (2007). *Comportamento Organizacional: o comportamento humano no trabalho*. s.l: McGraw-Hill.
- Newstrom, J. W. (2008). *A dinâmica das pessoas e das organizações*. s.l: McGraw-Hill,.
- Nunes, P. (2010). *Enciclopédia temática*. Obtido em 26 de Janeiro de 2017, de Modelo de Liderança de Fiedler: http://old.knoow.net/cienciaeconempr/gestao/modelo_lideranca_fiedler.htm
- Organização. (2003-2015). Lisboa: Porto Editora .
- Pease, A., & Pease, B. (2009). *Linguagem Corporal* (3ª Edição ed.). Lisboa: Editorial Bizâncio.
- Pettigrew, T. F. (1998). *Intergroup Contact Theory*. s.l: s. ed.
- Poyatos, F. (1994). Obtido em 3 de Fevereiro de 2017, de A Comunicação Não Verbal: <http://www.sel.edu.es/pdf/jul-dic-95/25-2%20resenas.pdf>
- Ribeiro, J. (fevereiro de 2008). *Manual Técnico do Formando: “Comportamento Organizacional”*. Obtido em 26 de Junho de 2017, de <http://www.anje.pt/system/files/items/76/original/ComportamentoOrgan-v11-final.pdf>
- Robbins, S. (2007). Fundamento do Comportamento em Grupo. Em R. S., *Comportamento Organizacional* (Vol. 11ª Edição, pp. 185-206). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- s.a. (25 de Abril de 2011). *Conceito* . Obtido em 04 de Janeiro de 2017, de Pensamento: <https://conceito.de/pensamento>
- Sequeira, G. C. (2011). *Lideranças Transformacional, Transacional e laissez-faire – um estudo De caso*, s.l. , Portugal: Escola Superior de Educação Almeida Garrett.
- Sganzerla, R. C. (s.d). *A Liderança e Suas Principais Teorias*. Obtido em 24 de Janeiro de 2017, de Academia de Talentos: www.academiadetalentos.com.br/.../vol2/a_lideranca_e_suas_principais_teorias.doc
- Sousa, J. P. (2006). *Elementos de Teoria e Pesquisa da Comunicação e dos Media*. Obtido em 3 de Fevereiro de 2017, de Infocambio Universotário : <http://www.infocambiouniversitario.com.br/pag/sousa-jorge-pedro-elementos-teoria-pequisa-comunicacao-media.pdf>
- Stephen, P. R. (2007). *Comportamento Organizacional*. s.l: Pearson.

- Stuart, H. (5 de Agosto de 2012). *O conceito de Cultura: entre a teia de significados de Geertz e o entrelugar de Bhabha*. Obtido em 2017 de Maio de 20, de Stuart Blog : http://studart.blog.br/index.php/o-conceito-de-cultura-e-a-teia-de-significados-de-geertz/#_ftnref2
- Tannenbaum, R., Weschler, I. R., & Massarik, F. (1961). *Leadership and Organization*. Nova Iorque: McGraw-Hill.
- Vala, J., & Monteiro, M. B. (2013). *Psicologia Social*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Vugt, M., & Ahuja, A. (2010). *Selected*. Londres: Profile Books.
- Watzlawick, P. (1998). *Pragmática da Comunicação Humana*. São Paulo: Cultix.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in Organisations*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

8. Anexos

8.1 Guiões das entrevistas

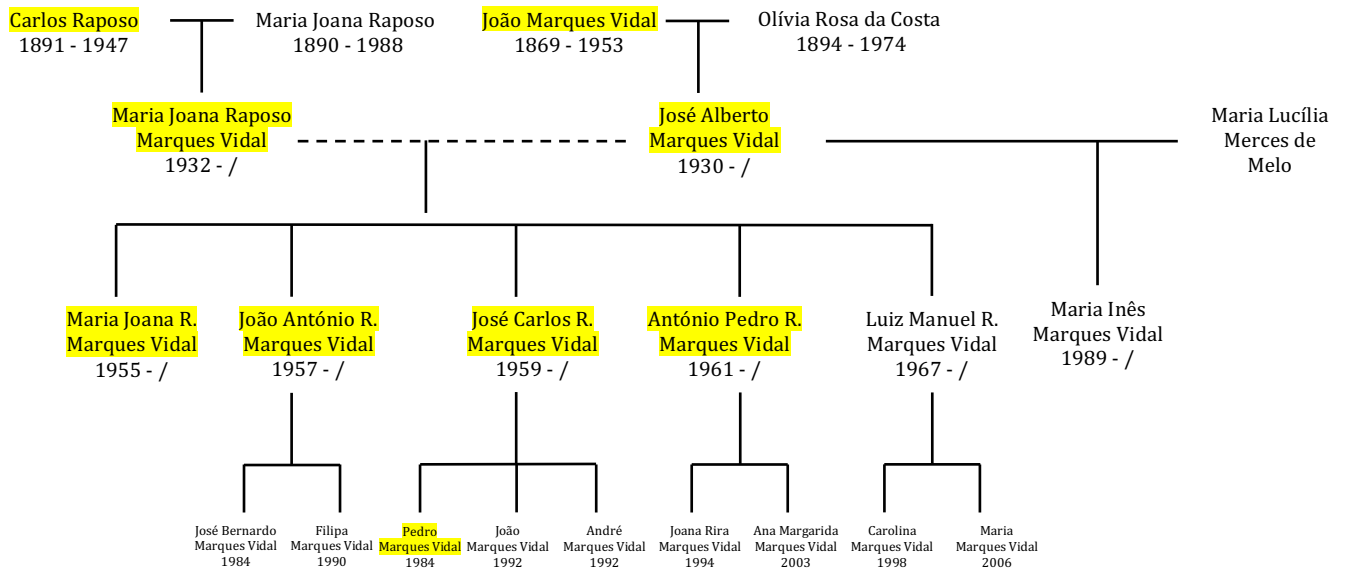
8.1.1 Entrevista à família Marques Vidal

1. Que importância atribui à comunicação para um bom ambiente numa família?
2. Para si o que é a liderança? O que é ser um líder?
3. Para si o que é a família? Um grupo?
4. Na dinâmica grupal, qual a importância de ser positivo?
5. Dos vários fatores que possam contribuir para o surgir de um líder, que importância atribui ao fator família?
6. Pensa que os valores, os comportamentos e atitudes de liderança podem ser captados pela observação direta? Aprendem-se? Como?
7. Acredita/ comente que um líder pode 'ser criado' pela família?
8. Acredita/comente que a cultura de família é promotora do surgimento de líderes?
9. Quando olha para o seu percurso, até ao dia de hoje, pensa que o facto de a liderança estar presente na sua família teve alguma influência neste mesmo percurso?

8.1.2 Entrevista aos amigos e colegas da família Marques Vidal

1. Que importância atribui à comunicação para um bom ambiente numa família?
2. Para si o que é a liderança? O que é ser um líder?
3. Para si o que é a família? Um grupo?
4. Na dinâmica grupal, qual a importância de ser positivo?
5. Dos vários fatores que possam contribuir para o surgir de um líder, que importância atribui ao fator família?
6. Pensa que os valores, os comportamentos e atitudes de liderança podem ser captados pela observação direta? Aprendem-se? Como?
7. Acredita/ comente que um líder pode 'ser criado' pela família?
8. Acredita/comente que a cultura de família é promotora do surgimento de líderes?
9. Quando olha para a família Marques Vidal, reconhece a existência de líderes?
10. Como é que a família pode ter influenciado o facto dos seus membros se terem tornado num líder

8.2 Árvore genealógica da família Marques Vidal



Legenda:

ABC – Líderes reconhecidos pela sociedade

8.3 Tabela de entrevistas

Data	Entrevistado por ordem cronológica	Que importância atribui à comunicação para um bom ambiente numa família?	Para si o que é a liderança? O que é ser um líder?	Para si o que é a família? Um grupo?	Na dinâmica grupal, qual a importância de ser positivo?	Dos vários factores que possam contribuir para o surgir de um líder, que importância atribui ao factor família?	Pensa que os valores, os comportamentos e atitudes de liderança podem ser captados pela observação directa? Aprendem-se? Como?	Acredita/ comente que um líder pode 'ser criado' pela família?	Acredita/comente que a cultura de família é promotora do surgimento de líderes?	Quando olha para o seu percurso, até ao dia de hoje, pensa que o facto de a liderança estar presente na sua família teve alguma influência neste mesmo percurso?
25 de Julho de 2017	Dr. José Alberto Marques Vidal	Entrevistado pensa a comunicação indispensável descrevendo a importância da comunicação apenas com esta palavra tendo o investigador que instigar o aprofundamento do pensamento. Entrevistado descreve que a comunicação como algo que permite aos membros do agregado familiar dizer de sua justiça.	A liderança é a capacidade/habilidade para liderar um projeto de forma a chegar aos resultados pretendidos. Já o conceito de líder e o que é sê-lo, pensa mais complicado de definir uma vez que "existem líderes e líderes. Existem aqueles que são líderes não o sabendo e aqueles que o pensam ser não o sendo" Desde o líder consciente do que é ser um líder, ao líder inconsciente que acha ter capacidades que efetivamente não tem"	"A família é uma realidade sempre presente que não precisa de ser evocada" "Existe desde o momento em que haja uma solidariedade familiar entre os seus membros" Não vê necessariamente a família como um grupo pois cada um tem a sua personalidade e pode ter objetivos opostos, para a sua vida, e independentes do objetivo comum familiar.	Entrevistado considera que a pergunta é vasta e pode dar origem a respostas contraditórias. Concebe que a família seja um grupo, dando o exemplo do grupo Espírito Santo, mas, o que é para o grupo Espírito Santo uma dinâmica positiva, é aquele que, em princípio, exercer uma ação bancária que retire o seu lucro legítimo mas não prejudique os seu clientes e dentro desse grupo pode haver sensibilidade e opiniões diferentes e procedimentos diferentes como, por exemplo, os que tentam aumentar as suas fortunas e desprezo o interesse dos seus clientes, logo, "num grupo o que será um dinâmica positiva para o mesmo não será uma dinâmica negativa para os outros grupos?" e o investigador redireciona o entrevistado para a pergunta focando na dinâmica intergrupai e não intergrupai e entrevistado manifesta novamente que esta será uma pergunta difícil pois aquilo que é positivo para grupo poderá não ser para o membro que lhe pertence e vice-versa.	Para o entrevistado, evocando a sua experiência pessoal de família, a influência familiar (sendo os pais como ponto de referência de valores para os filhos) é importante. "A família tem grande influência no destino dos seus próprios membros", contudo, é essencial que a família seja estruturada para que exista uma influência positiva, caso contrário, a influência será possivelmente negativa.	"Prefiro a ideia de que ser líder tem muito de endógeno e não de exógeno, isto é, (ser líder) é uma capacidade mais interior do que derivada de uma influência externa." contudo "a influência externa da formação de um líder é valiosa", ou seja, "in médium est virtus" (a virtude esta no meio) Investigador redireciona o entrevistado para a questão dos valores, comportamentos e atitudes de liderança poderem ser adquiridos através da observação direta, ou seja, sem que os mesmos sejam propositadamente injetados. Entrevistado fala na experiência familiar pessoal como pai, afirmando nunca ter tido a intenção de os seus filhos se tornarem líderes nem ser um mestre dos seus filhos pois confiava que os mesmos aprenderiam os princípios da integridade e do caráter através da convivência familiar. Nunca sentiu a necessidade/tendência de impor valores aos seus filhos pois sabia que cada um deles teria de seguir o seu caminho e ter a liberdade de formar a sua opinião sem a influência do pai, mas acredita que o pai e mãe tiveram uma grande influência na integridade e carácter dos filhos.	"A família tem influência na formação do líder, mas é necessário que o indivíduo tenha as qualidades para o ser." Tentando perceber qual a opinião do entrevistado quando refere que o indivíduo tem de ter certas qualidades para se tornar num líder, podendo estar a referir-se à teoria do grande homem, o investigador pergunta se o entrevistado acredita que essas qualidades nascem com o indivíduo: são mais de carácter interno do que externo.	"Nascer-se numa família com uma certa cultura, não só "livresca", como de vida, induz e orienta um descendente na sua vida. Mas se esse descendente não tiver as qualidade de inteligência, mérito e ambição nunca será um líder, embora reconheça que há líderes que não são ambiciosos." Sendo acredita a ambição como um desencadeador de comportamento que visão alcançar a liderança. O entrevistado faz questão de referir também que há certos sectores profissionais em que as pessoas tendo qualidades de vida, rejeitam sê-lo por serem a cima de tudo honestos. Devido à anterior pesquisa biográfica feita para poder conhecer os antepassados da família Marques Vida, o investigador questiona, relativamente à última frase do entrevistado, se este foi o caso do seu pai: "O meu pai foi a cima de tudo um Magistrado; e um magistrado tem de ser por exigência própria do seu íntimo e exigência profissional, uma pessoa séria. Não tem de ser líder, tem de ter um somatório de qualidades, da profissão como a independência, isenção na apreciação dos casos. Para que seja possível ter esta duas características ele precisa de ter coragem" Coragem de enfrentar as pressões culturais e políticas e de ser independente.	"Eu faltaria à verdade se dissesse que não teve.", sendo o mais novo da família, com um pai magistrado e tendo o desgosto que o entrevistado sentia que o mesmo tinha, apesar do seu pai não ser devoto à manifestação de sentimentos, quando seguiu direito e se licenciou no mesmo teve sempre presente que o pai ficaria satisfeito com esse facto. "O meu pai teve uma influência muito direta sem a exercer por palavras, por pedidos, por raios na minha licenciatura". Tentando aprofundar a questão da influência (neste caso do pai) no restante percurso de vida do entrevistado, também na sua profissão, o entrevistado esclarece que ai já não existiu influência da memória do pai, já existia um comportamento adquirido e todos os cargos que cumpriu, fora da magistratura mas ligados à mesma, como secretário geral do ministério da justiça e diretor geral da policia judiciária, não houve qualquer influência, sendo que o entrevistado afirma que mesmo nestes cargos, nunca deixou de ser magistrado no exercício dos seus cargos. Isto é, tendo por linhas não só os objetivos de satisfazer em cada um dos cargos, ou seja, dinamizar, realizar e concretizar, colocar eficácia, nas funções do seu cargo, mas principalmente fazê-lo com justiça e isenção. "Numa só palavra, eu nunca fiz favores políticos a ninguém", ao longo da minha carreira nunca tive pressões, mas tive colegas que se queixavam de ser pressionados, talvez não o fizessem por saber que era inócuo estar a pressionar-me." Tentando explorar a questão da influência na família neste caso de pai para filho, o investigador pergunta se, uma vez que o pai influenciou a escolha do entrevistado em ir para direito, se o mesmo pensa tê-lo feito para com os seus filhos: tem a impressão que sim, que tanto a filha Joana como o filho João foram para magistrados devido ao exemplo do próprio. Mas nunca os influenciou diretamente os filhos em seguir seja qual for a carreira.Uma vez o entrevistado ter tocado na questão da demonstração das emoções no que respeita o seu pai, o investigador explora a questão do papel das mesmas na tomada de decisões e a tese da liderança emocional: "o indivíduo é feito de emoções e racionalidades" "a emoção não é um detonador nem uma qualidade intrínseca de um líder, basta que ele finja ou aparente essa emoção. O líder pode ser um farsante, desde que seja um bom farsante ele cria emotividade em determinado momento para arrastar as massas com ele." "Todas as emoções são passageiras, logo, uma perlongada é uma emoção fingida" "A maior parte das emoções, principalmente na área política, são fabricadas" O entrevistado acaba a sua entrevista dizendo que "Os líderes fazem-me lembrar aquele ditado 'têm pés de barro' de uma maneira geral acabam todos por dar com os burrinhos da água, quando não conseguem aperceber-se dos limites das suas capacidades e da altura em que devem retirar-se"
28 de Julho de 2017	Dra. Joana Marques Vidal	"Uma grande importância porque a comunicação é o sangue. É o modo por onde as pessoas conseguem comunicar os seus sentimentos a sua sensação de pertença a um grupo como conseguem efectuar pontes e aquilo que é a ideia que temos de família enquanto comunicada de afectos e de indetidades específicas de pertença. É muito importante ser fumentada e cultivada a comunicação." A entrevistada faz questão de referir também que pensa existirem várias formas de comunicação, "cada pessoas e família tem a sua própria forma de comunicar que nem é por palavras nem sempre é por olhares. Os sentimentos expressão-se de muitas formas o que é importante é acapacidade de cada um de saber entender os sinais que os outros nos transmitem, o que pode ser feito de muitas maneiras. "Muitas vezes cada família consegue ter as suas formas muito específicas de comunicar" não se regendo por modelos pré feitos de comunicação.	Entrevistada demonstra não gostar de definições muito fechadas, esclarecendo que as respostas que dará serão apenas uma parte daquele que é o conceito de liderança. Assim, "a liderança é conseguir-se ter a capacidade transmitir projetos, ideias e caminhos aos que nos rodeiam e conseguir que esses grupos colaborem conosco ativamente na concretização desses projetos. No fundo é conseguir ser o pivô de movimentos, ideias e concretização de projetos, com a capacidade de mobilizar e envolver os outros de uma forma que se sintam uma peça essencial do projeto de forma a concretiza-los"	"A família é um grupo no sentido em que um conjunto de pessoas que à partida tem uma ligação muito específicas que advém do nascimento, do sangue comum, de crescer num determinado ambiente com um conjunto de afores e uma relação muito próxima com os restantes membros do grupo. Uma comunicada de pertença que tem na sua base relações de sangue, mas que pela própria natureza da sociedade, são relações de afetividade e de valores comuns, sendo isso que acaba por ser a essência de família. Quando se refere a "valores de sangue" esclarece que isso é o modelo da sociedade ocidental, mas que o que pretende passar com este conceito á que se se "nasce" num ambiente que proporciona aos seus elementos laços efetivos muito fortes e promove o desenvolvimento dos mesmos, com determinados valores e dinâmicas próprias que esse grupo constitui. Contudo a noção de família não tem de estar obrigatoriamente ligada as noções de sangue e biologia pois "o que é importante á a relação afetiva e de pertença que se estabelece" entre os diferentes membros da família, sendo importante para o desenvolvimento do individuo a consciências das relações afetivas fortes, mas distintas no modo como se relaciona com os diferentes membros da família.	"A dinâmica positiva é sempre muito importante, seja na família como em qualquer outro grupo ou estrutura organizacional, mesmo que a sua natureza seja completamente diferente da família". Mas a capacidade de analisar com rigor as questões procurando o que têm de positivo, é, normalmente, importante para as relações avançarem em consequentemente, os grupos aos quais pertencemos avançarem também. A entrevista afirma também que é muito importante para as qualidades de liderança ser positivo mesmo sendo igualmente importante ter uma capacidade crítica rigorosa (tanto para conosco para com os outros, uma vez que se não o formo conosco também, em princípio, não o seremos com os outros) para o que está menos bem e dizê-lo claramente um líder, poderá haver gerações que os tenham. "Está por provar, e sei que é uma grande discussão, o que terá mais importância: se os valores sociais e comunitários em que nos criamos, externos, ou se realmente existem as qualidades inatas (biológicas), internas. Por experiência, e do que fui aprendendo, tem que existir sempre um equilíbrio que desperta certas características em determinados momentos. Vejamos, uma geração familiar com personalidades fortes pode abafar a geração a seguir, e também pode não o acontecer dependendo das dinâmicas." "Uma pessoa pode ser líder e não ocupar cargos de liderança, assim como uma pessoa pode ocupar cargos de liderança e não ser líder."	"Atribuo a importância que advém de dinâmicas de relacionamento nas quais nos confrontamos com exemplos pela capacidade positiva" sendo que as aprendizagens que podem ser detidas na família, mas que não deixam de poder ser aprendidas noutros grupos. Contudo, se a pessoas pertencer a uma família em que a dinâmica atribui uma importância à comunidade, a ter projeto e concretiza-los, aos valores que são inculcados pelos elementos da família, não sendo pela família em si, mas pelos elementos que constituem a família em determinado momento, são importantes para dar exemplo e referência do desenvolvimento dos elementos da família. "Mas tudo isto tem de ser analisando com muitos outros fatores (variáveis) que o ser humano desenvolve, ou seja, é muito importante a família, mas também é muito importante toda a experiência de vida e as pessoas com quem vai contacto, as suas vivências que foram mais importantes em determinado momento para o seu desenvolvimento". Em suma, o que a entrevistada quer sublinhar é que mesmo em famílias com gerações de liderança, poderá existir uma geração que não tem nenhum líder e vice-versa, famílias que nunca tiveram um líder, poderá haver gerações que os tenham. "Está por provar, e sei que é uma grande discussão, o que terá mais importância: se os valores sociais e comunitários em que nos criamos, externos, ou se realmente existem as qualidades inatas (biológicas), internas. Por experiência, e do que fui aprendendo, tem que existir sempre um equilíbrio que desperta certas características em determinados momentos. Vejamos, uma geração familiar com personalidades fortes pode abafar a geração a seguir, e também pode não o acontecer dependendo das dinâmicas." "Uma pessoa pode ser líder e não ocupar cargos de liderança, assim como uma pessoa pode ocupar cargos de liderança e não ser líder."	"Há muitas características do que é uma liderança que se podem aprender através da observação, da leitura, entre outras" Fica a questão do "porque é que com certas pessoas que fazem uma leitura das técnicas de liderança e a aplicam estas resultam e com outras não." De forma a aprofundar a questão feita inicialmente, o investigador reforça a pergunta se os valores de liderança poderão ser aprendidos através do exemplo e não quando existe uma vontade premeditada de os aprender ou ensinar. A entrevistada, falando da sua família, Marques Vidal, suporta a opinião dada anteriormente pelo seu pai, José Alberto Marques Vidal, que se existem líderes na sua família, não é que os mesmos procurassem sê-lo nem tentaram aprender para o ser. "Naturalmente desenvolveram-se num ambiente com pessoas que tinham determinadas características de liderança" que, não propositadamente, acabaram por transmitir valores que permitiram os seus descendentes aprendê-los e aplica-los aquando da liderança. Contudo frisa que existem outros valores que se aprendem com as vivências.	A investigadora denota que a entrevistada já tinha tocado nesta questão e a entrevistada frisa que o "indivíduo pode aprender a fazer determinadas coisas que são as coisas que é suposto um líder ter de fazer, e nunca ser líder" por exemplo, os Reis que são formados para o ser, mas pode-lhes faltar a capacidade efetiva de o ser. No fundo, pode-se dar um conjunto de ferramentas no sentido de cultivar valores de liderança, contudo, a entrevistada não confia do processo pois pensa que isto poderá resultar em "ditadores não esclarecidos" (dentro da própria família). Mas existem outros ambientes de valor e de cultura que uma família poderá cultivar e em que as qualidades de liderança se desenvolvem naturalmente.	Uma família pode tanto promover como inibir o surgimento de um líder. O importante será promover o respeito pela individualidade de cada um dos membros da família, mesmo sendo este respeito difícil de gerir. "Se a família for um meio afetivo forte, com capacidade de referências fortes, que permita ao mesmo tempo que as individualidades de cada um se desenvolvam e o ideal." Pegando da gestão da individualidade, a investigadora refere a teoria da liderança emocional, sendo que a entrevistada reage positivamente às mesmas. "Eu não acredito muito em famílias predestinadas, isto é, há famílias que ao longo dos tempos as respetivas gerações vão tendo determinada projeção social e existe uma predisposição dos outros para considerarem aquelas pessoas e atribuírem aquela família um determinado tipo de importância. Contudo, por mais que seja assim na sociedade, e se são importantes os valores referenciais dessa família e existe uma certa mística quanto à mesma, os caminhos de cada um dos membros dessa família, ainda que inseridos naquele grupo e identidade, crescem e valem por si mesmos." ou seja, não existe obrigatoriedade que os membros de certa família reconheça por uma determinada característica, a tenham, também não sendo por determinados membros da família terem ocupado, ou ocuparem, certos cargos, que os restantes membros tenham direito de os ocupar ou que lhes seja atribuída determinada importância sem justificação.	Teve influência na minha educação, identidade, herança genética e cultural que formou a minha personalidade. Sendo que a entrevistada refere uma frase muito dita na sociedade "sai ao pai" ou "sai à avó" que de certa forma, todos nós já ouvimos. "Depois existem também as circunstâncias de vida em que os vamos desenvolvimentos. Muitas vezes me pergunto que, se eu não fosse a irmã mais velha e a única rapariga, teria desenvolvido as qualidades de liderança de modo diferente. Pois o facto de ser a mais velha de um conjunto de irmão do sexo masculino, se me dava um estatuto, de certa forma, especial porque era a única meninas, também me dava um estatuto de responsabilidade porque era mulher e a mais velha, tendo a sensação sempre de responsabilidade de cuidar dos outros. Pergunto-me se fosse a mais nova o percurso era o mesmo em termos de liderança, apesar de saber que seria diferente. O facto de ser a mais velha e mulher marcou o meu percurso na liderança e as dinâmicas e formas de relacionamento" até porque o seu pai era o filho mais novo. Relacionando com a entrevista anterior, elaborada ao Dr. José Marques Vidal, a investigadora pergunta se existiu alguma influência da escolha do curso de Direito. "Não, influência objetiva e que sentisse que era uma influência decisiva não teve. Eu fui para direito, não por a caso, mas porque gostava mais de letras do que ciências e na altura as outras saídas, como professora de liceu, não eram apelativas." "Há pessoas que gostam muito de Direito, técnicas jurídicas, eu gosto do que se pode fazer com o direito em prol das outras pessoas na sendo propriamente uma apaixonada pelo direito, ao contrário do que se possa pensar." "Sempre me senti muito livre pois os meus pais nunca influenciaram (propositadamente) em nada, por seguir direito ou qualquer outra área." A investigadora redireciona a pergunta para perceber se realmente ouve alguma influência direta da família numa decisão ou escolha da entrevistada: "As coisas na minha vida sempre aconteceram de forma muito natural, por exemplo, nunca tendo imaginado vir para Procuradora Geral da república, nada no meu percurso profissional foi efetuado em função de queres desempenha funções de liderança." "Simplesmente em todos os locais onde estive tentei fazer as coisas da melhor maneira, da maneira que melhor sabia fazer que me dava também mais satisfação pessoal e profissional, escolhendo matérias que me satisfiziam mais em termos cívicos. Nunca tive em perspetiva de desempenhar funções de poder, até porque não me dá prazer nenhum, eu gosto do que estou a fazer agora na perspetiva em que estou a fazer algo que gosto de fazer e dos resultados que gosto de ver acontecer de acordo com determinados princípios. Sou completamente despojada da importância dos cargos." A investigadora redireciona a pergunta para, uma vez concluído que não existiu influencia direta nas suas escolhas, que importância dava à família no seu percurso: "Alguns exemplos dos valores, a base a apoio e o conjunto seguro de relacionamento e sustento afetivo que sempre senti para me deixarem ser eu mesma e desenvolver os nossos percursos de acordo com aquilo que achávamos melhor e gostavas. O tal equilíbrio que, apesar de tudo, sempre se manteve."

8.3 Tabela de entrevistas

Data	Entrevistado por ordem cronológica	Que importância atribui à comunicação para um bom ambiente numa família?	Para si o que é a liderança? O que é ser um líder?	Para si o que é a família? Um grupo?	Na dinâmica grupal, qual a importância de ser positivo?	Dos vários factores que possam contribuir para o surgir de um líder, que importância atribui ao factor família?	Pensa que os valores, os comportamentos e atitudes de liderança podem ser captados pela observação directa? Aprendem-se? Como?	Acredita/ comente que um líder pode 'ser criado' pela família?	Acredita/comente que a cultura de família é promotora do surgimento de líderes?	Quando olha para o seu percurso, até ao dia de hoje, pensa que o facto de a liderança estar presente na sua família teve alguma influência neste mesmo percurso?
28 de Julho de 2017	Dra. Maria Joana Marques Vidal	"É essencial existir uma boa comunicação, pois se não houver comunicação não poderá existir um bom ambiente" A entrevistada esclarece que, para si, ter uma boa comunicação é a capacidade de saber dizer as coisas, sempre com sinceridade, mas sem magoar o outro tendo a consciência que a comunicação tem vários meios."	No conceito geral a liderança é fazer com que o grupo onde se está inserido compreenda e siga o caminho, caso seja uma boa liderança de livre vontade, que se pretenda.	"A família não é bem um grupo pois esta tem laços diferente que num grupo não familiar"	"A liderança pode levar as pessoas para o mal, mas numa boa liderança é importante que o líder seja positivo para que o grupo possa fazer coisas positivas." A investigadora tenta ir mais além e questiona se também as pessoas de um grupo devem ter relações positivas: "é evidente que a liderança tem de ter uma dinâmica positiva"	"Penso que o indivíduo nasce líder, mas que naturalmente poderá ser atrofiado ou desenvolvido para aproveitar as qualidades de liderança."	"Penso que não se aprende a ser líder, uma vez acreditar que os elementos essenciais já lá estão, pode, contudo, aprender-se e desenvolve-se os valores de um líder."	"Criado nunca pode, pode é ser aproveitado e desenvolvido pela mesma"	"A família é essencial para o líder e a sua cultura se desenvolverem" "É essencial que a família o compreenda (ao líder) e o ajude"	"Durante o meu percurso penso que família foi importante e os exemplos foram muito importantes, o que aprendi com esses exemplos através do contacto com a família desde pequena são muito importantes, mas sublinho que as características já têm que estar com o indivíduo." A investigadora refere os cargos de liderança que a entrevistada já ocupou para tentar aprofundar a questão inicial: "pelo exemplo da minha família, que tinha, pois todos eram trabalhadores, os valores essenciais para um bom líder, claro que influência." "A influência dos bons exemplos influencia as ações de um líder, sempre"
8 de Agosto de 2017	Dr. João Marques Vidal	"A comunicação é importante para qualquer ambiente, incluído numa família, mas mais importante é o espírito de grupo."	"A liderança é tomar decisões, optar, conduzir/convencer os outros a seguir as opções que tomamos"	"A família é uma espécie de um grupo, mas como tem uma inserção social diferente dos grupos e uma permanência diferente dos grupos, mas dos diferentes tipos de família as que funcionam melhor são aquelas que funcionam como um grupo."	"Ser positivo é sempre uma vantagem relativa, mas que contribui nos momentos decisivos"	"Eu penso que a família tem alguma importância, com a educação e o ambiente, mas os líderes normalmente surgem de alguma forma inata."	"Tudo se aprende na vida. Pode educar-se para ser um líder, mas tem que haver predisposição para surgir efeito." "Quando não é inato existe um esforço e ou se tem a mesma facilidade na execução da liderança"	"Penso que não, mas qualquer líder precisa de um grupo e todos os grupos, melhor ou pior, geram um líder"	"Pode ser claramente"	"Terá sempre. Todos os grupos têm um líder, esse líder influencia os membros desse grupo e as famílias são um grupo." A investigadora aprofunda a questão personalizando a influência da família na tomada de decisões do entrevistado: "Penso que sim, fazem parte da educação familiar, todas as famílias têm líderes, e esses líderes influenciam as atitudes a famílias e membros da família sendo que as atitudes que tomamos são muitas vezes geradas pela educação da família."
8 de Agosto de 2017	Dr. José Marques Vidal	"A comunicação é fundamental, tanto na família como é todos os sistemas. O problema da comunicação e que aquilo que dizemos ou transcrevemos, duas pessoas irão entender de forma diferente e isso será sempre o problema da comunicação. Dois recetores diferentes de acordo com os seus valores interpretam de maneira diferente a mensagem."	"A família é um grupo. Um grupo de hábitos e de rotinas, onde nós desde pequenos somos criados entre os outros, com os outros não podemos evitar estar com os outros. E a partir de aí cremos maneiras de comunicar e de sento comuns"	"A família é um grupo. Um grupo de hábitos e de rotinas onde desde pequenos somos criados entre e com os outros (membros da família) e não podemos evitar estar com eles. A partir daí criamos maneiras de comunicar e sentir."	A importância de ser positivo é sempre muito importante. O positivismo, embora por vezes possa sair da realidade ou parecer para muitas pessoas que se vive rotinas sistematicamente que saem da realidade, é importante para todos os sistemas pois arrasta-os a criar novas situações e a absorver melhor a agruras.	"O lidera em si não depende da família. Depende de todos os fatores, das suas capacidades e desenvolvimento das mesmas, que o rodeiam. Logicamente que a família que o rodeia tem influencia nos valores, nas atitudes positivas, nas atitudes empreendedoras, no que possibilita a pessoas expressar as suas capacidades de liderança."	"Sim, ao observar um líder, conseguem captar-se algumas das suas atitudes, não todas porque depende dos fatores exógenos que o mesmo foi sofrendo."	Não, o líder pode afirmar-se num contexto familiar, mas por mais líder que possa parecer e que a família o reconheça como tal, pode dar a aparência de um líder, mas ser um líder apenas ocasional e não um verdadeiro líder.	Sim, há culturas de família que discute muito os temas que permitem a expressão das capacidades das pessoas, que sejam livres e libertárias, isto é, provocar a afirmação das pessoas provocando o aparecimento de mais líderes e situações de liderança que podem estar cobertas ou não firmadas tendem à afirma-se com o facto família.	Teve e nem sempre positiva. Quando há liderança familiar os outros tendem a imitar e tende-mos a projetar-nos nessas lideranças pois gostávamos de ser como eles não temos a as mesmas capacidades. No meu caso sou um líder em muitas situações mas não me considero um líder nem ter o talentosa liderança.
8 de Agosto de 2017	Dr. Pedro Marques Vidal	"A comunicação é muito importante, tanto numa família como em qualquer grupo, para que as pessoas se entendam" A comunicação é muito importante, tanto numa família como em qualquer grupo, para que as pessoas se entendam e consigam dar bem"	"Ser um lidera e liderança é conseguir que os outros sigam os nossos objetivos tanto individuais como grupais. Conseguir transmitir a vontade das pessoas nos seguirem."	A família é uma ligação que nos temos desde a nascença. É mais forte que apenas um grupo. Existem vários tipos de grupo e é família tem u ligação afetiva e a afetividade supre toda a ligação grupal que oralmente existe. Fazendo a ponte com a liderança emocional: "a liderança emocional é algo que hoje em dia se procura mais, tanto que quando vamos formar uma equipa tentado ter essa ligação emocional com cada membro que faz parte desse grupo. Não é por a caso que nas empresas e grupos, a mensagem interna é "isto é como se fossemos uma família" se a usamos é porque uma família tem algo que resulta.	Um ambiente positivo faz com que um grupo funcione de maneira positiva e que as pessoas se sintam mais motivadas e deem mais de si próprias. O oposto, um ambiente negativo, faz com que as pessoas se retraiam e não deem o melhor de si.	Nós contruímo-nos desde que nascemos logo, se a maior parte das ligações que temos são as familiares temos tendência a seguir os exemplos familiares, muito mais do que os nosso exemplos grupais e aprendizagem ao longo da vida. A genética aqui também influencia mo características que nos são similares dentro da nossa própria família.	Totalmente, sem dúvida	Pode se criado pela família. Há características que são inatas e que nascem connosco, outras que aprendemos ao longo da vida, mas a família pode criar um lidera.	Sim, acredito que sim.	Sim, considero que os exemplos que me rodeiam dentro da família têm contribuído para liderar.
10 de Agosto de 2017	Dr. António Marques Vidal	A comunicação é determinante. Não existe família se não houver comunicação e consequentemente interação dos diferentes elementos.	"Um líder é alguém que tem objetivos, princípios e valores que defende um processo para os conseguir alcançar, exercendo a sua confiança e influência juntos dos liderados, de forma a que estes consigam interpretar e aderir aos objetivos e processos. Alguém que tem capacidade de influencia e comunicar com os outros."	A família também é um grupo, mas um grupo especial com regras valores e sistema de referência sendo isso que o distingue, ou seja, não é algo pelo qual passamos, mas algo que está connosco. É um ponto de referência.	"(ser positivo) É fundamental para que o grupo viva e tenha objetivos a longo prazo, o ser positivo e conseguir inculcar energia positiva é determinante para a existência do grupo. Se a energia do grupo por meramente positiva, poderá ter tendência a consumir-se."	"Penso que o fator família, ou seja, o fator treino, seja um grande contributo, como potenciador, para que alguém consiga ser líder, pois é dentro da família que os seus elementos vão ganhando o seu próprio estatuto à medida que crescem e mostram aos outros a sua capacidade de construir e mobilizar pessoas a aderir aos seus projetos. Assim, a família é um elemento de treino e de apoio para a formação de um líder. Quando um líder tem um família por trás, será um líder mais forte."	Ao assistir a exemplos de liderança e à sua eficácia, será claramente uma aprendizagem que tendemos a reproduzir.	Um líder pode ser criado pela família se esta investir fortemente nesse princípio/valor e através da sua capacidade de treino, referencia e apoios, poderá efetivamente contribuir para a construção de um líder.	Sim, a cultura da família é claramente promotora, ou inibidora, para o aparecimento de líderes.	Sim, a maneira como a família interage, o incentivo e acarinhamento da capacidade de iniciativa e responsabilização perante as iniciativas tomadas, é claramente potenciadora para o aparecimento do líder (em mim).

8.3 Tabela de entrevistas

Data	Entrevistado por ordem cronológica	Que importância atribui à comunicação para um bom ambiente numa família?	Para si o que é a liderança? O que é ser um líder?	Para si o que é a família? Um grupo?	Na dinâmica grupal, qual a importância de ser positivo?	Dos vários factores que possam contribuir para o surgir de um líder, que importância atribui ao factor família?	Pensa que os valores, os comportamentos e atitudes de liderança podem ser captados pela observação directa? Apreendem-se? Como?	Acredita/ comente que um líder pode ser criado pela família?	Acredita/comente que a cultura de família é promotora do surgimento de líderes?	Quando olha para a família Marques Vidal, reconhece a existência de líderes?
18 de Agosto de 2017	Dr. Armando Leandro	<p>"A comunicação é essencial em qualquer instituição, seja na família ou em qualquer outra, pois sem comunicação não nos fazemos entender nem entendemos. Não conseguimos criar um ambiente de tranquilidade e de verdade." "Tanto na família como na própria liderança institucional e organizacional, é fundamental."</p> <p>"A comunicação na família vai ajudar a estruturar a personalidade" Entrevistado dá exemplo da família Marques Vidal, caracterizando a sua comunicação como muito aberta e muito franca.</p> <p>"A comunicação é elemento necessário para o entendimento das pessoas na sua diferenças" Entrevistado pensa que a comunicação é especialmente fundamental numa família, uma vez que no mundo de hoje, no qual precisem certos valores essenciais, mas que têm cambiantes harmoniosos com o contexto atual."</p> <p>"Torga dizia que a comunicação era um ato habilidoso a comunicação entre os jovens e os menos jovens, na medida em que os menos jovens não podem prescindir dos seus valores, como os entendem, pois não serão levados a sério, mas por outro lado tem de saber escutar os mais novos sobre os diferentes valores dos tempos para que na essência dos valores fundamentais da dignidade, amizade e lealdade haja um entendimento razoável e uma expressão correta desses mesmos valores." Sem comunicação não há verdade."</p> <p>"A comunicação Aberta vai ajudar a que seja possível discutir os aspetos positivos e negativos com o líder e assim a afirmar a próprio personalidade."</p>	<p>"A liderança é a capacidade de orientar, ou até de conceber, acompanhar e gerir projetos. A liderança tem diversos cambiantes, consoante os contextos." Contudo, o entrevistado afirma que mesmo nas organizações com um cariz hierárquico e não heterarquico, o líder é alguém que sabe motivar, gerir, escutar, promover a colaboração dos liderados aos vários graus e que é afirmativo, afetivo, empático, honesto e direto nas suas orientações, mas capaz de as rever tendo em conta outras perspetivas." " Nas instituições de organização heterarquica a capacidade de ouvir e partilhar os conselhos de decisões é fundamental, mas mesmo nas hierárquicas cada vez mais existe uma liderança colaborativa". "O líder tem de ter confiança, em si nos outros, daí a importância da família na liderança, a base da família é muito importante, tranquilidade pessoa que é muito importante para a efetividade de uma liderança colaborativa e respeitadora. Frisa também que um líder é alguém que tem uma avaliação constante sendo capaz de adaptar a sua ação aos resultados da avaliação. "Nós só somos adultos quando somos capazes de por em causa."</p>	<p>"A família é mais que um grupo, a família é uma instituição fundamental na vida de todos. É um dos direitos fundamentais de uma criança, a criança tem direito a uma família onde seja amada, respeitada, onde seja promovida na sua autonomia pois ouve todos e cada um e que ajuda a participar (tanto no seio da família como depois na vida escolar e laboral). Entrevistado esclarece também que uma família tem de ser um suporte seguro onde se possa recorrer e é uma retaguarda fundamental. Relembrando a questão anterior, relacionada com a comunicação, "a família é essencial para a elaboração, criação por cada criança e jovem, do espírito crítico, ou seja, a capacidade de compreender as situações e avaliá-las criticamente, e hoje em dia cada vez mais, na medida em que, os gestículo, internos e externos, são muitos e podem ser muito positivos ou negativos, e a única forma de os (crianças e jovens) defender dos negativos é ajudá-los a interiorizar os valores e a ter um espírito crítico. Relativamente ao líder, o entrevistado esclarece que poderá existir um líder sem grande família, mas que é difícil sê-lo em paz e com serenidade, ou seja, um líder sem uma família feliz, terá mais dificuldade e terá de se esforçar mais para construir a confiança no outro.</p>	<p>"A positividade é fundamental. A positividade objetiva, mas sonhadora, com capacidade de projetar diferença." " Ser verdadeiramente positivo é básico para que as pessoas confiem e acreditem, para que sejam capazes de avaliar objetivamente os obstáculos e para além disso, o ser positivo ajuda a descobrir as capacidades, defeitos e limitações de cada um, mas também estimula a mudança daquilo que é mesmo positivo."</p>	<p>"(a família) é fundamental para a estruturação de uma personalidade, que seja uma personalidade positiva, afirmativa, esperançosa, com a capacidade de sonhar e ter a noção do real." Percebe-se também que o entrevistado acredita que o fator família é essencial para a ajuda no crescimento e desenvolvimento da criança e do jovem, de forma a que o mesmo consiga ter uma percepção do mundo resista e acreditar que as coisas negativas podem ser mudadas, ou seja, manter a esperança não como ideia de um mundo idílico, mas sim que não seja negado o que é negativo mas que haja a perspetiva de que todos, solidariamente, o poderemos mudar.</p>	<p>"Pensa que sim. A aprendizagem é um processo complexo e variado que envolve vários aspetos. Naturalmente se tivermos numa família um líder colaborativo, um dos aspetos que nós aprendemos é o exemplo, o que ajuda muito." O entrevistado refere também que a experiência de cada um irá afetar as atitudes de liderança, mas por outro lado teremos de falar da afetividade. "Um líder, mesmo quando não é perfeito, a afetividade, empatia e a humildade ajudam na sua causa" sendo que a humildade é muito importante para que consigamos perceber as nossas limitações, não no sentido de nos sentirmos limitados, mas sim para nos abriremos às críticas e à mudança." "A família pode também ajudar à mudança, e o facto de numa família, por exemplo, os irmãos mais velhos, através da observação direta, os mais novos vão vendo a mudança nos outros."</p>	<p>O entrevistado não acredita que um líder possa ser criado pela família, uma vez que a família não deverá querer propositalmente criar líderes. Contudo, acredita que a família pode ajudar a criar um líder através da sua ambiência de afetividade, da verdade, da comunicação sincera e aberta, poder ajudar a que os seus elementos sejam líderes.</p>	<p>"É promotora, mas também pode ser inibidora se, por ventura, não houver a capacidade de escutar isso for interiorizado como negativo ou seus caminhos serão mais difíceis e talvez até azedos e feitos com sofrimento." Será também inibidora se faltar a comunicação, a compreensão e faltar o exemplo, certos valores poderão influenciar positivamente o líder. A ideia essencial é promover a confirmação, a responsabilidade e a solidariedade, sendo que "um líder sem solidariedade não será um bom líder."</p>	<p>"Sim, que o Dr. José Marques Vidal quer a Dra. Maria Joana Marques Vidal ainda hoje são grandes líderes familiares." "Os amigos que tiveram a sorte de ter a amizade da família Marques Vidal, e eu sou um deles, gostávamos imenso de estar naquele ambiente, que além de alegre e bem-disposto, de verdade, de amor, de estímulo, de abertura ao undo e ao diferente. Penso que realmente a família Vidal é propícia à criação de líderes."</p>
26 de Setembro de 2017	Dr. Álvaro Laborinho Lúcio	<p>"Atribuo a maior importância, seja no ambiente de uma família seja em qualquer ambiente. Só que a questão da comunicação na família tem características próprias, não quer dizer que sejam completamente distintas dos outros espaços onde características semelhantes também se verificaram, mas na família existem características próprias, visto que nós temos aquilo que é a comunicação horizontal, mas também a comunicação vertical, isto é, até que ponto é que a família na sua dimensão vertical é um espaço reprodutor de culturas, e perceber como é que essa comunicação vertical e horizontal (esta última típica da comunicação de pares) e como é que esta realidade aparentemente disfuncional pode intervir funcionalizando. Assim, quando respondo que a comunicação é muito importante para um bom ambiente num seio de uma família, é baseado em construção de conhecimentos (do entrevistado) já adquiridos anteriormente."</p>	<p>"Não tenho nada contra a ideia de liderança e tendo mesmo que há organização relativamente às quais a questão da liderança é fundamental. Em todo o caso, eu sinto-me mais confortável a falar em responsabilidade mais do que em liderança." " A liderança é de certa forma uma personalização da responsabilidade face ao exercício e realização de um objetivo e, portanto, o líder é aquele que, na minha perspetiva, de acordo com o coletivo que ele lidera, é a face dessa responsabilidade. Assim, quando falamos de líder podemos simultaneamente estar a falar de poder, de autoridade porque estamos a falar de responsabilidade e só a partir dessa ideia de responsabilidade se pode fazer a ideia de poder, de autoridade e de ordem.</p> <p>"Em termos familiares esta é uma questão muito complexa, complexo devido a uma leitura própria pois entendo que a família, nomeadamente nas últimas décadas conheceu uma transformação radical, na medida em que ela passou de uma estrutura autocrática, comandada de por um chefe e em que todos (mais ou menos de uma forma explícita) se subordinavam as orientações do chefe que não era líder, apenas chefe, pois nem sempre os conceitos se correspondem, e a família progressivamente transformou-se naquilo que nós desejaríamos que fosse uma família democrática, em que o coletivo que constitui a família, é um conjunto de sujeitos autonomamente considerados e cada um deles é um sujeito de direito. Então o grande desafio na comunicação é da possibilidade de vermos esses sujeitos interagirem vendo respeitados os seus direitos e respeitando os direitos dos outros e fazendo com que o ambiente familiar seja um exemplo de um exercício de poder e responsabilidade de cada um a partir da sua dimensão de sujeito autónomo e titular e direitos que são colocados no exercício do quotidiano familiar. Assim, nós não temos mais a posição em que os subordinados respeitam os direitos dos subordinantes, mas sim sujeitos iguais enquanto sujeitos que se respeitam mutuamente justamente porque sendo sujeitos têm direitos que são comuns a todos eles em igualdade por isso uma comunicação entre pares nesta perspetiva. É evidente que os direitos não em muitos aspetos iguais e em muitos aspetos diferentes, mas têm uma base comum que é a dignidade individual de cada um dos sujeitos." "É fácil ser chefe porque impõem, é difícil ser líder num coletivo que funciona nestes termos visto que, liderar este coletivo pressupõem desde logo que é o conjunto de cada um dos membros da família reconhece aquela pessoa como líder." Logo o líder não vem por definição prévia, pré-escolha ou pré-seleção, mas pela aceitação da natureza das coisas no contexto daquela relação coletiva aquela pessoa de alguma forma encabeça o núcleo de responsabilidades que é a representação física e pessoal do coletivo que é a família</p>	<p>" A família é nos dias de hoje algo que se define muito mais pela sua diversidade do que sua uniformidade."</p>	<p>Para o entrevistado a importância de ser positivo é total, mas será importante perceber o que isto significa. Nos dias de hoje "há uma espécie de técnico-ciência do positivo e do sucesso, nós temos sistematicamente de ser positivos no sentido em que temos de estar sistematicamente do lado do otimismo, da construção da felicidade, portanto, estar sistematicamente do lado virtuoso das situações."</p> <p>" A família é um espaço que pela sua própria definição, convive perto com o que é bom e mau, positivo e negativo, com os momentos virtuoso e não virtuoso, e ser positivo aí é ter uma atitude crítica face a isso isto é, ter sempre a possibilidade de criar um distanciamento relativamente aos problemas que afetam a família para nesse distanciamento poder sofrer as tristezas que são normais a uma vida familiar longa, em que a alegria dos nascimentos é muitas vezes compensada pela tristeza dos óbitos, onde os sucessos são atropelados por insucessos significativos, e para isso ser positivo e ter a dimensão de acreditar na força no coletivo que constitui a família, na capacidade de cada um dos membros que a integram (de poderem proporcionar um coletivo que é mais do que a soma dos próprios membros) e nessa perspetiva acreditar que o que quer que hoje não corra bem, há de ter um momento a partir do qual, pela força dinâmica, interior e pela energia desse coletivo , vem a superar-se e entrar numa fase de melhor qualidade." Contudo, o entrevistado frisa que não é a favor "dos otimismo tolos", da ideia que "não vale a pena preocupar que vai tudo correr bem", e assim a criação de uma ideia de felicidade, hoje muito de comunicação direta social de telenovela, por isso o "ser positivo não é estar sempre bem, ser positivo é sentirmo-nos sempre capazes e estarmos em condições de superar o que está mal." também o ajuda do elemento família que vem ajudar. .</p>	<p>Muita importância, mas, "há muitos casos conhecidos de grandes líderes, que o foram por terem uma péssima família e a liderança foi a possibilidade de encontrar foram aquilo que não era possível encontrar no seu seio familiar." Não existe uma relação de causa efeito, isto é, se não houver uma família onde a pessoas se sinta perfeitamente realizada ela não poderá ser um bom líder." O entrevistado acredita que com um conjunto de fatores intrínsecos, a família poderá ajudar a desenvolver um líder.</p>	<p>"Sim, aprendem-se, mas não direi que sejam imediatamente captados pela observação direta." "Mas a observação direta dá-nos modelos, imagens e intuições que têm de ser trabalhadas e estudadas." "Não acredito no líder por imitação ou sucessão, o verdadeiro líder, é verdadeiramente autónomo. A grande força da liderança esta na capacidade de revelar a autonomia própria que é contruída através da observação, do estudo da análise, da experimentação, é assim que se constrói uma imagem de liderança e uma rela liderança."</p>	<p>"Eu não acredito em líderes de laboratório pois no fundo falta-lhes a profunda dimensão humana que hoje é essencial." "houve um tempo em que fazíamos uma sisão muito clara entre a razão e a emoção e todos os modelos de sucesso se contruíam pelo lado da razão." Contudo o entrevistado esclarece que nos dias de hoje com o avanço do estudo da emoção o líder tem de ser "capaz de incorporar afectos na qualidade da sua liderança" Assim, o ceio da família pode ser um bom espaço para que alguém possa contruir-se como líder, mas não creio que haja uma criação onde a família crie um líder em "laboratório"</p>	<p>"A cultura pode ser inibidora no sentido em que muitas vezes a família é castrativa e ao sê-lo, por natureza e desde cedo, faz com que que elementos que poderiam ter uma expressão externa evidente e uma segurança própria solida, dessem de a ter." "Outras vezes pode ser promotora, como esclarecido nas questões anteriores"</p>	<p>"O conselheiro Marques Vidal, de quem dificuldade em falar pois faz parte do núcleo pequeno e duro das pessoas pelas quais tenho um respeito e afeto muito grande." O Marques Vidal é um paradigma de líder sem exercício, é um líder pelo modo como cada um se relaciona com ele, ou seja, a sua liderança resulta do reconhecimento de todos relativamente a ele e não da sua imposição relativamente aos outros. É um patriarca e tem uma dimensão autoritária e autocrática, que é muito mais aparente que real. Logo, no meu modelo e naquilo que eu gosto de considerar como um líder eu diria o Marques Vidal."</p>
										Como é que a família pode ter influenciado o facto dos seus membros se terem tornado num líder?
										<p>"Por exemplo a Joaquina, que é uma grande líder e que o foi sempre, não só agora como Procuradora Geral, em que é excelente. Foi sempre uma líder pois tinha as qualidades e valores, a sua intragicência relativamente aos valores e a sua compreensão para a fragilidade humana. Em todas as funções que tem tido é uma líder nata, que tem honestidade, inteligência e a capacidade de compreensão e decisão, respeito pela diferença e determinação." Investigadora redireciona a questão para a questão se o facto de ter líderes presentes na sua família a terá influenciado, sendo que o entrevistado acredita que sim devido aos exemplos de liderança que teve tanto a novel profissional como familiar. "A Joaquina mãe também é uma líder "terrível" devido ao seu afeto, afeto esse que estende aos outros."</p>
										<p>" Na família Marques Vidal temos para além do Marques Vidal, uma Procuradora Geral, magistrados e outros elementos que afirmaram a sua liderança no undo dos negócios há ali uma imensa capacidade criadora e criativa, há uma forte cultura provinda de uma matriz originária de uma compreensão delúrica e do mundo e da vida que vem mundo da verdade das coisas que se projeta claramente das relações que encontramos na família Marques Vidal. "Há uma coisa importante também, que é a casa, a ideia da casa, o espaço de encontra e onde todos vão viver um ritual de reforço familiar." "Para a família Marques Vidal deveremos olhar e respeitar como ago que se impõem, devido à sua qualidade humana e relacional que pode servir de exemplo."</p>

