



INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO

Psicologia aplicada à Gestão: Tipos predominantes de Estrutura de Personalidade do Líder em organizações líder no mercado - Estudo no Sector dos Transportes

Sandra Patrícia Rodrigues de Almeida

Dissertação apresentada no Instituto Superior de Gestão para obtenção do grau de Mestre em Gestão

Orientador: Professor Doutor Nuno Goulart Brandão

Co-Orientador: Professor Doutor Eduardo Santos

LISBOA

2013

RESUMO

A proposta de estudo em redor do tema “Psicologia aplicada à Gestão: Tipos predominantes de estrutura de personalidade do líder em organizações líder no mercado – Estudo no sector dos transportes” visa propor uma integração de perspectivas das ciências humanas, económicas e de gestão, no sentido de identificar a possível correlação de determinados tipos de personalidade dos líderes e os resultados financeiros e económicos das empresas que representam, conducentes à liderança de mercado no sector em que as mesmas actuam.

As hipóteses subjacentes à investigação procuram identificar a correlação dos traços de carácter do líder com o desempenho económico da organização, bem como determinar a predominância de traços de personalidade do líder em organizações consideradas líder no sector de mercado em que actuam, sendo o estudo focado no sector dos transportes.

É utilizada uma abordagem psicanalítica na procura da compreensão de mecanismos inconscientes subjacentes à construção de traços de personalidade bem como na construção e desenvolvimento das organizações como *psicoestruturas*, que se assumirão como “*organizações espelho*” da personalidade do líder.

Palavras-Chave: Inconsciente. Organização. Gestão. Personalidade. Liderança

ABSTRACT

This study concerning “Psychology applied to Management : prevailing personality structures in leading companies in the market” envisages an integration of different perspectives among human and economic sciences and management.

The hypothesis underlying this study attempt to identify the possible correlation between the leader character traits and the economical performance and outcomes of the organization, as well to determine the prevalence of character traits in organizations that are leaders in what concerns to market share in the transport industry.

A psychoanalytical approach is used, seeking the unconscious mechanisms responsible for the personality traits development, and for the construction and development of organizations as Psychostructures, that will serve as “mirroring organizations” of the leader personality.

Key-words: Unconscious. Organization. Management. Personality. Leadership

AGRADECIMENTOS

Ao Tiago, pela paciência, pela compreensão, pelo suportar da solidão.

À Mãe.

Ao Pai.

Para os quais não tenho palavras onde possa caber o Amor que me dedicam.

Por me fazerem sentir tão especial e única.

Ao Professor Nuno Brandão.

Por todo o apoio, incentivo e crença. Até ao último minuto.

Ao Professor Eduardo Santos.

Pela inspiração.

Ao José Monteiro Limão.

Por me possibilitar este trabalho. Sem ele seriam páginas vazias.

A todos os “meus líderes”.

Pelas lições de gestão, de vida, de inspiração, de criatividade em cada encontro.

Pela partilha.

Por mostrarem que existe sempre um nível mais elevado a descobrir.

Pelo respeito e interesse pelo trabalho.

Por serem lições de vida.

ÍNDICE

Índice de Quadros.....	vii
Índice de Figuras.....	viii
Índice de Gráficos.....	ix
GLOSSÁRIO	x
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I – Comportamento, Identidade e Cultura Organizacional.....	3
I.1. Comportamento Organizacional	3
I.2. Construção da Identidade nas Organizações	9
I.3. Processos e Mecanismos de Construção de Cultura Organizacional	14
I.4. Mecanismos de Defesa Organizacional	17
CAPÍTULO II – Estilos de Personalidade	21
II.1. A construção da Personalidade	21
II.2. Estilos Neuróticos de Carácter	26
CAPÍTULO III – Liderança Organizacional	35
III.1. Liderança e Poder	35
III.2. Factores críticos na Liderança	38
III.3. Papel da Liderança na Tomada de Decisão e no Risco Económico	45
III.4. Comunicação e Liderança	50
CAPÍTULO IV – Metodologia	52
IV.1. Enquadramento do Sector de Actividade – Sector dos Transportes	52
IV.2. Problemática e Objectivos em Investigação	53
IV.3. Caracterização da Amostra	53
IV.4. Estratégia Metodológica e Operacionalização	56
IV.4.1 Audit trail	56
IV.4.2. Dados Secundários	59

IV.4.2.1. Análise Documental e Científica	59
IV.4.3. Dados Primários	60
IV.4.3.1 Entrevista	60
IV.4.3.2 Escala KPDS	61
IV.4.3.3 Questionário	63
IV.5 Hipóteses em Investigação	63
CAPITULO V – Resultados	64
V.1 Resultados da Entrevista	64
V.2 Resultados da Escala	76
V.3 Resultados do Questionário	87
V.4 Comparação de resultados	96
V.5 Pistas para investigação futura	99
CONCLUSÕES	100
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	103
ANEXOS	I
Anexo I. Questionário.....	II
Anexo II. Recolha de Dados	VII
Anexo III. Consentimento Informado	IX
Anexo IV. Entrevista	X
Anexo V. Resultados KPDS	XIII

Índice de Quadros

Quadro 1. Carácter e Organizações.	5
Quadro 2. Sumário dos 5 estilos Neuróticos.	7
Quadro 3. Culturas Organizacionais.	11
Quadro 4. Tipos de Cultura Grupal.	15
Quadro 5. Forças e Fraquezas dos 5 Estilos Organizacionais.	30
Quadro 6. Componentes da Inteligência Emocional.	39
Quadro 7. Modelos de Tomada de Decisão.	46
Quadro 8. Média de idades e caracterização do percurso profissional em anos	53
Quadro 9. Definição de Variáveis em estudo.	60
Quadros 10 a 19. Resultados da Entrevista.	
Quadro 10. Entrevistado 1	66
Quadro 11. Entrevistado 2	67
Quadro 12. Entrevistado 3	68
Quadro 13. Entrevistado 4	69
Quadro 14. Entrevistado 5	70
Quadro 15. Entrevistado 6	71
Quadro 16. Entrevistado 7	72
Quadro 17. Entrevistado 8	73
Quadro 18. Entrevistado 9	74
Quadro 19. Entrevistado 10	75

Índice de Figuras

Figura 1. Relações de Poder.	36
Figura 2. Relações de Poder e Influência.	36
Figura 3. Questionário. Tipo de Carácter: Paranóide	87
Figura 4. Questionário. Tipo de Carácter: Compulsivo	88
Figura 5. Questionário. Tipo de Carácter: Histriónico	88
Figura 6. Questionário. Tipo de Carácter: Histriónico	89
Figura 7. Questionário. Tipo de Carácter: Esquizóide	89
Figura 8. Questionário. Tipo de Carácter: Oral/Narcísico	90
Figura 9. Questionário. Tipo de Carácter: Anal/Obsessivo	90
Figura 10. Questionário. Tipo de Carácter: Anal/Obsessivo	91
Figura 11. Questionário. Tipo de Carácter: Heróico-Individualista	91
Figura 12. Questionário. Tipo de Carácter: Cívico-Individualista	92
Figura 13. Questionário. Orientação para Objectivos ⁹²	92
Figura 14. Questionário. Tomada de Decisão	93
Figura 15. Questionário. Importância do Contexto	93
Figura 16. Questionário. Atitude face ao Risco	94

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Sectores de Actividade.	54
Gráfico 2. Religião.	54
Gráfico 3. Estado Civil.	54
Gráfico 4. Escolaridade.	54
Gráfico 5. Número de anos em Cargos de Liderança.	55
Gráfico 6. Número de anos de Trabalho.	55
Gráfico 7. Tempo na empresa actual.	55
Gráfico 8. Número de trabalhadores a cargo.	56
Gráfico 9. Resultados Escala KPDS. Entrevistado 1	76
Gráfico 10. Resultados Escala KPDS. Entrevistado 2	77
Gráfico 11. Resultados Escala KPDS. Entrevistado 3	78
Gráfico 12. Resultados Escala KPDS. Entrevistado 4	79
Gráfico 13. Resultados Escala KPDS. Entrevistado 5	80
Gráfico 14. Resultados Escala KPDS. Entrevistado 6	81
Gráfico 15. Resultados Escala KPDS. Entrevistado 7	82
Gráfico 16. Resultados Escala KPDS. Entrevistado 8	83
Gráfico 17. Resultados Escala KPDS. Entrevistado 9	84
Gráfico 18. Resultados Escala KPDS. Entrevistado 10	85

GLOSSÁRIO

Clivagem

Traduz-se pela coexistência, no cerne do eu, de duas atitudes contraditórias, uma que consiste em recusar a realidade (renegação), outra, em aceitá-la. Entendida inicialmente como uma ruptura da unidade psíquica, que acarretava um distúrbio do pensamento e da actividade associativa, mais tarde a noção de clivagem entendeu-se como inerente à própria estrutura do indivíduo na relação com o outro. A clivagem passa a ser entendida como um mecanismo de defesa contra a angústia, resultante de um conflito mental, podendo existir uma clivagem quer no ego, quer no objecto. A clivagem do ego envolve uma negação da realidade sentida como ameaçadora ou persecutória. A clivagem do objecto servirá para afastar o “mau objecto” e permitir a identificação com o “bom objecto”.

Compulsão à repetição

Descrito por Freud como um “processo inconsciente, e como tal, impossível de dominar, que obriga o sujeito a reproduzir sequências (actos, ideias, pensamentos ou sonhos) que, em sua origem, foram geradoras de sofrimento, e que conservam esse carácter doloroso. A compulsão à repetição provém do campo pulsional, do qual possui o carácter de uma insistência conservadora.” Já Lacan descreveu a repetição como a pulsão que subjaz à procura de um objecto impossível de atingir, sendo que “ a novidade é sempre condição do gozo”, ou seja, o gozo encontra a sua origem na busca repetitiva e inútil do momento da satisfação de uma necessidade.

Contratransferência

Conjunto de manifestações do inconsciente do analista relacionado com as da transferência do seu paciente. A contratransferência será assim o conjunto de reacções e sentimentos que alguém experimenta em relação ao Outro, devendo servir-se da mesma como meio facilitador do inconsciente do analisado.

Defesa, Mecanismo de

Conceito designado por Freud como o conjunto de manifestações de protecção do eu contra as agressões internas (de origem pulsional) e externas, susceptíveis de constituir fontes de excitação e, por conseguinte, de serem factores de desprazer. As diversas formas de defesa em condições de especificar afecções neuróticas costumam ser agrupadas na expressão “mecanismo de defesa”. (Roudinesco,1998) Em resumo, “descreve a luta do ego contra ideias ou afectos dolorosos ou insuportáveis.” (Freud, A., 2006).

Denegação

Mecanismo de defesa através do qual o sujeito exprime negativamente um desejo ou uma ideia cuja presença ou existência recalca. Através deste meio o pensamento liberta-se das limitações impostas pelo recalçamento, por uma lógica da negatividade. Procura assim rejeitar a presença de uma parte desagradável e indesejada da realidade externa que é demasiado ansiógena.

Deslocamento

“Processo psíquico inconsciente teorizado por Sigmund Freud sobretudo no contexto da análise do sonho. O deslocamento, por meio de um deslizamento associativo, transforma elementos primordiais de um conteúdo latente em detalhes secundários de um conteúdo manifesto” “Consiste numa operação de substituição, que incide sobre impressões importantes cuja memorização esbarrou numa resistência.” Encontra-se ligado à censura, dado que “comanda a escolha de elementos anódinos destinados a substituir outros, potencialmente conflituantes.” (Roudinesco, 1998).

Fantasia

“Ideia de satisfação de desejo que entra em acção quando a realidade externa é frustrante. (...) Consiste num desejo inconsciente trabalhado pela capacidade de pensamento lógico a fim de dar origem a uma expressão disfarçada e a uma satisfação imaginária do desejo pulsional. As fantasias permanecem subordinadas ao princípio do prazer, mas são formadas pelo processo secundário, ou seja, pela lógica normal dos sistemas pré-consciente e consciente. (...) Quando a fantasia de satisfação do desejo é inaceitável para a consciência, ela é reprimida e torna-se fantasia inconsciente.” ”Elas

repetem “o que em algum momento foram ocorrências reais nos tempos primevos da família humana.”” (Roudinesco, 1998) Freud considera-as como altamente organizadas e referentes sobretudo a objectos inteiros, sendo um fenómeno tardio na vida mental.

Formação Reactiva

Trata-se de um mecanismo de defesa que pode resultar em padrões de comportamento persistentes e duradouros que são determinantes no carácter e na personalidade do indivíduo. Neste mecanismo atitudes e traços contraditórios são mantidos inconscientes e encobertos pela ênfase no seu oposto.

Gozo

Conceito central na obra de Lacan (1985), começou por implicar a ideia de uma transgressão da lei, desafio, submissão ou escárnio. O gozo será sustentado pela obediência a uma ordem que o conduz, abandonando o que acontece com seu desejo, a se destruir na submissão do Outro.

Ideal do Eu / Ideal do Ego

Expressão utilizada por Freud para “designar o modelo de referência do eu, simultaneamente substituto do narcisismo perdido da infância e produto da identificação com as figuras parentais e seus substitutos sociais.

Identificação

Termo que designa “o processo central pelo qual o sujeito se constitui e se transforma, assimilando ou se apropriando, em momentos-chave da sua evolução, dos aspectos, atributos ou traços dos seres humanos que o cercam” No contexto da comunidade, é a identificação que liga entre si os membros de uma colectividade, comandada pelo vínculo estabelecido entre cada indivíduo da colectividade e o condutor das massas. Este vínculo é constituído pela instalação deste último na posição do ideal do eu por cada um dos participantes da comunidade.” Neste mecanismo o individuo adopta padrões, valores ou atitudes do individuo que é significativo para ele.

Identificação Projectiva

Conceito introduzido por Klein que designa “um modo específico de projecção e identificação”, que consiste em introduzir a própria pessoa no objecto para prejudicá-lo.” (Roudinesco, 1998).

Inconsciente

Designa o “conjunto dos processos mentais que não são conscientemente pensados.” Foi definido como um “reservatório de imagens mentais e uma fonte de paixões cujo conteúdo escapa à consciência.” (Roudinesco, 1998).

Introjecção

Designa, em simetria com o mecanismo de projecção e introversão (ensimesmamento auto-erótico), a maneira como um sujeito introduz fantasisticamente objectos de fora no interior da sua esfera de interesse (Roudinesco,1998).

Isolamento

Trata-se da rejeição do afecto associado a uma ideia ou memória que acede à consciência. Pode também ocorrer na rejeição de uma ideia ou memória dolorosa associada a outras ideias relacionadas.

Objecto

Termo utilizado em Psicanálise para descrever a representação mental do Outro, dos indivíduos com quem nos relacionamos e aos quais está associado um determinado afecto e significado.

Princípio do Prazer / Princípio da Realidade

Princípios introduzidos “por Sigmund Freud em 1911 a fim de designar os dois princípios que regem o funcionamento psíquico. O primeiro tem por objectivo proporcionar prazer e evitar o desprazer, sem entraves nem limites (...), e o segundo modifica o primeiro, impondo-lhe as restrições necessárias à adaptação à realidade externa.” (Roudinesco,1998).

Projectão

“Indica a operação, através da qual o sujeito coloca no exterior certas qualidades, desejos ou sentimentos que ele ignora ou recusa em si mesmo” (Reis, 1984), ou seja, atribui a outra pessoa ou grupo uma atitude ou qualidade que possui mas que rejeita em si próprio, afastando assim o conflito.

Pulsão

Conceito fundamental na psicanálise, introduzido por Sigmund Freud, define-se como a “carga energética que se encontra na origem da actividade motora do organismo e do funcionamento psíquico inconsciente do homem. (...) As pulsões sexuais encontram-se sob o domínio do prazer, enquanto as de auto-conservação ficam a serviço do desenvolvimento psíquico determinado pelo princípio de realidade” (Roudinesco, 1998).

Recalcamento

“Designa o processo que visa manter no inconsciente todas as ideias e representações ligadas a pulsões e cuja realização, produtora de prazer, afectaria o equilíbrio do funcionamento psicológico do indivíduo, transformando-o em fonte de desprazer.” (Roudinesco, 1998) Trata-se assim da manutenção fora do ego consciente ou expulsão do mesmo de uma ideia ou afecto indesejáveis.

Regressão

“Designa um retorno do sujeito a etapas passadas de seu desenvolvimento libidinal (regressão temporal), ou a um modo de funcionamento mental arcaico (regressão tónica)” (Reis, 1984) Trata-se de uma tentativa de reverter a modos de adaptação e comportamentos mais apropriados de um estágio precoce do desenvolvimento.

Relação de Objecto

“Expressão empregada pelos sucessores de Sigmund Freud para designar as modalidades fantasísticas da relação do sujeito com o mundo externo, tal como se apresentam nas escolhas de objecto que esse sujeito efectua” (Roudinesco, 1998). Dizem respeito a representações mentais de outros, que partilham algumas características das pessoas “reais” tal como alguma da sua capacidade para desencadear uma resposta comportamental. (...) O que é geralmente aceite sobre estas imagens

internas é que constituem um resíduo, dentro da mente, dos relacionamentos com pessoas significativas na vida do indivíduo”. (Greenberg, 2003)

Repressão

Neste mecanismo de defesa as memórias, desejos, emoções, pensamentos e desejos são tornados inconscientes e afastados da consciência, como se não existissem na vida consciente. Será um modo de evitar a ansiedade provocada por esses pensamentos e emoções. Manifestam-se frequentemente por falhas de memória e esquecimento.

Sublimação

Conceptualizado por Sigmund Freud, o conceito dá “conta de um tipo particular de actividade humana (criação literária, artística, intelectual) que não tem nenhuma relação aparente com a sexualidade, mas que extrai sua força da pulsão sexual, na medida em que esta se desloca para um alvo não sexual, investindo objectos socialmente valorizados.” (Roudinesco,1998)

Transferência

“É a partilha inconsciente de emoções entre duas ou mais pessoas no qual uma projecta sentimentos e atitudes de relações passadas (pais, irmãos,...) noutra pessoa no presente. (...) É a expressão de sentimentos, motivações, atitudes, fantasias e defesas numa pessoa no presente e que são inadequados a essa pessoa, e são uma repetição, um deslocamento de reacções originadas em reacção a pessoas significativas na adolescência. Estas reacções inconscientes ocorrem na vida adulta, particularmente no contexto de relações de autoridade que tendem a despertar expectativas inconscientes”. (Diamond, 1993)

INTRODUÇÃO

"Não devemos confundir ter amor às verdades com um desejo de certeza. Em nosso mundo relativo, toda a certeza absoluta é uma mentira."

(David Zimmerman, 2004: 73)

O presente estudo envolve três grandes dimensões do Ser Humano: a sua dimensão psicológica, numa abordagem à construção e desenvolvimento da personalidade; a dimensão social, com foco sobre os mecanismos de liderança; e a dimensão económica, numa abordagem para além do conceito de *homo economicus*, mas enquanto forma comportamental nas organizações em particular e na sociedade em geral. Transversais a estas três abordagens encontram-se duas outras grandes dimensões: a afectiva e a racional. O afecto considerado como basilar em todas as relações do ser humano, não apenas na vertente inter-relacional, fundamental na construção da identidade, mas também nas relações de objecto internas, no desenvolvimento do sentimento de si e da fantasia. A racionalidade, em estreita relação com a maturação afectiva e com a capacidade de tolerância à frustração, será determinante na tomada de decisão e do assumir do risco e da incerteza inerente à mesma em ambiente empresarial, bem como nos enviesamentos que lhe estão associados.

Ao invés de se procurar estudar cada dimensão em particular, pretende-se uma integração compreensiva de todas as dimensões, no sentido de que é na interacção entre elas que a personalidade em sentido lato se desenvolve, e, num sentido mais estrito, a personalidade do líder em ambiente de gestão das organizações.

A liderança é assim abordada como resultante de uma conjunção de factores de personalidade num determinado contexto cultural e organizacional. Para a sua compreensão considera-se fundamental o desvendar de mecanismos inconscientes presentes quer no desenvolvimento de traços fundamentais de personalidade, quer no desenvolvimento cultural da organização. Por outro lado, a compreensibilidade da cultura organizacional passará pela dissecação da contribuição da personalidade do líder na construção e desenvolvimento da mesma.

A procura de traços de personalidade numa perspectiva caracterológica terá como pressuposto base de que existirão processos comuns na construção da

personalidade do líder, e que serão esses traços que irão permitir a construção e desenvolvimento de uma organização líder a nível económico, dado que serão determinantes nas escolhas e nas decisões estratégicas da organização.

O objectivo do estudo trata-se assim de encontrar características comuns aos líderes, quer de ordem desenvolvimental, quer caracterológica, através de uma abordagem psicodinâmica, que se irão repercutir no modo de governação e gestão empresarial. Pressupõe-se que essas características serão transpostas pelo exercício da liderança para a estruturação da própria organização, servindo como uma espécie de espelho da personalidade do líder na construção da psicoestrutura, que irá orientar toda a identidade e cultura organizacionais que serão determinantes no resultado económico e financeiro da mesma, colocando também a organização em posições de liderança.

O estudo é realizado no sector dos transportes, pelo que a aferição de resultados se encontrará circunscrita ao mesmo.

Como limitação tivemos também o facto de o setting criado para recolha de dados – as entrevistas- não se traduzir no ambiente natural do líder, no sentido de não ser observável a actuação em relação aos elementos da organização, por um lado, e por outro, por não existir uma ausência de influência do entrevistador e de fenómenos transferenciais em relação ao mesmo.

O que é procurado não é a verdade no sentido da verificação factual, mas sim a verdade relativa ao significado atribuído às vivências, ao desenvolvimento, às relações e aos afectos, e o modo como essa atribuição se repercute no comportamento de gestão do líder em contexto organizacional.

Foi possível identificar a predominância de traços de carácter relativos à configuração caracterológica respeitante ao estágio de desenvolvimento denominado Heróico-Individualista descrito por Gabriel (1998^a), que resulta da resolução do complexo de Édipo e da definição do Super-Ego (Freud, 2001), e que se caracteriza pela procura de distinção e excelência, pela necessidade de aquisição, apreciação, poder e reconhecimento, pela admiração da perfeição, sendo a acção da liderança sentida como contributo para a ordem social, permitindo a diferenciação e destaque dos membros do grupo.

CAPÍTULO I – Comportamento, Identidade e Cultura Organizacional

I.1. Comportamento Organizacional

“Apesar de existir vida inconsciente nas organizações, não existe inconsciente organizacional por si mesmo”
(Diamond,1993:34)

Um dos primeiros autores a relevar a importância do líder nas organizações foi Freud (1921), sugerindo que, em contexto organizacional, os indivíduos procuram a identificação com o líder substituindo o ego-ideal pelo ideal do grupo representado pelo líder, na procura de gratificação narcísica e simultaneamente evitando a punição psicológica. Estaremos face a um processo de transferência, no qual as imagens e os sentimentos vinculados às figuras parentais são transferidos, por mecanismos de identificação ou idealização, para figuras que ocupam estatuto inconsciente semelhante durante a vida, sendo característico nas relações com os líderes, pares e subordinados em contextos organizacionais (Gabriel e Carr, 2002:354). Através destes processos a organização passa a ser o espelho da mente do indivíduo, particularmente do seu líder, (Kets de Vries, 2011), ou seja, os indivíduos criam padrões de comportamento que vão ao encontro da estrutura psicológica do líder.

Sharon Mason e Adrian Carr (Gabriel,1991:93), definiram o conceito de *Psicoestrutura*, que “destaca o ego-ideal como o ponto de encontro da estrutura organizacional e da dinâmica mental” promovendo a ideia de criação de uma “identidade organizacional”, permitindo compreender as relações entre identidade individual e identidade da organização. A “*psicoestrutura*” representará “o conjunto de traços ou valores que representam o ego-ideal (ou perfil de personalidade) que existe numa organização (...) a personalidade do sujeito torna-se, em algum grau, transformada pela interiorização de componentes específicos da *psicoestrutura* identificando-se com eles. Na base de tal psicodinâmica, a gratificação narcísica representa um veículo significativo pelo qual o poder pode ser exercido”.

A “*psicoestrutura*” será deste modo a construção derivada do evoluir da consolidação da cultura organizacional através de processos defensivos, interpretativos, sublimatórios, simbólicos, entre outros, com vista a obter um “ego ideal cultural”

(Gabriel,1999:178) que conduz, por sua vez, à “incorporação de um ideal organizacional no ideal do ego individual”. O ego ideal não se trata apenas de uma formação consciente, mas envolve um largo espectro de imagens inconscientes, oriundas de diversas fontes.

Freud, em 1921, tinha já abordado este fenómeno em que “o heterogéneo submerge no que é homogéneo” e as funções inconscientes comuns a todos ficam expostas. Citando Le Bon, in Freud (1921), diz-nos que “assim que seres vivos se reúnem em certo número, sejam eles um rebanho de animais ou um conjunto de seres humanos, colocam-se instintivamente sob a influência de um chefe”, sendo que “os líderes se fazem notados por meio das ideias em que eles próprios acreditam fanaticamente”. Na constituição de um grupo, o amor por si mesmo é limitado em prol do grupo, em que os seus membros de visam comportar de modo uniforme, limitando o seu narcisismo em função do amor objectal, ou seja, em função do amor pelo outro.

Kets de Vries (2011: 92-119) e Gabriel (1999: 58-80) descrevem e traçam o paralelismo entre o desenvolvimento psicosexual inicialmente conceptualizado por Freud nos seus diferentes estádios e o desenvolvimento cultural, identitário e “*psicoestrutural*” das organizações. Gabriel (1999:60) defende que o significado psicológico atribuído e o modo como cada um constrói as organizações dependem do seu próprio carácter. Por carácter entende o somatório das reacções instintivas de cada pessoa face ao seu ambiente social, sendo que o mesmo é produto do desenvolvimento psicosexual, em que estão presentes dois processos centrais: a sublimação, que preserva os desejos de um determinado estádio de desenvolvimento, redireccionando-os a novos objectos destituídos de características sexuais, e a formação reactiva, que conduz a um traço oposto ao exibido no estádio desenvolvimental precoce.

Apesar de existirem modificações configuracionais ao longo da vida, a estabilidade das estruturas de carácter pela fixação em determinados estádios do desenvolvimento permite identificar o modo como os indivíduos experienciam as organizações e como dentro delas se relacionam com os outros indivíduos (Carr, 2000; Zimerman, 1995; Stephen, 1987). Por outro lado, permite traçar paralelismos entre estilos de comportamento neurótico comum e modos de falhas organizacionais. Kets de Vries (2011:92) defende que os tipos de organização patológicos espelham os tipos de disfunção comumente encontrados nos estilos neuróticos nos indivíduos.

Gabriel (1999), centrando-se essencialmente nas características associadas às fixações a estádios de desenvolvimento, descreve cinco formas relacionais entre carácter e organizações, desde o oral/narcísico, anal/obsessivo, colectivista, heróico-individualista e cívico-individualista, como se descreve sucintamente no Quadro 1, e que serão descritos de forma mais pormenorizada no Capítulo II (Gabriel 1991; Gabriel 1998a; Gabriel, 1998b; Gabriel, 2002; Gabriel, 2005)

Quadro 1. Carácter e Organizações

Carácter	Vicissitudes principais da Líbido	Vicissitudes principais do Instinto de Morte	Principais Tipos de Relação com os Outros	Principais Traços de Carácter	Significado predominante da Organização	Ilusão Favorita
Oral/ Narcísico	Ser amado e admirado; ser o centro das atenções; incapacidade para formar amor objectal	Raiva/Ódio contra tudo o que frustre os desejos; aniquilação do Outro	Ênfase no pessoal; uso dos outros, fusão com os outros num "sentimento oceânico"	Impulsivo, egocêntrico, extremo, optimista-pessimista, humor instável, espontâneo	Organização como <i>as Pessoas</i> ; carismático	Fusão
Anal/ Obsessivo	Algum amor objectal, maioritariamente sádico; autocontrolo puritanista da sexualidade	Sádico; compulsão à repetição;" morte institucional" pela total inércia burocrática	Impessoal, controladora, manipuladora, por vezes sádica	Ordenado, parcimonioso, teimoso, limpo, atento aos detalhes, manipulador	Organização como Burocracia; impessoal, sem emoção, racional	Controlo
Colectivista	Idealização; identificação com o grupo	Vergonha por sucessos individuais	Imitador, conformista	Complacente, cooperante, tímido, cauteloso, respeitador	Organização como o grupo perfeito, leal, idealista	Perfeição Grupal
Heróico- Individualista	Amor objectal, sublimação na aquisição e aventura	Culpa do super-ego pela percepção da falha	Competitivo; outros percebidos como vilões, vítimas, heróis, tolos	Orgulho, forte sentido de justiça, aventureiro, arriscado	Organização como arena para a distinção ou como jogo, ambicioso	Vitória, sucesso, hierarquia
Cívico- Individualista	Amor objectal, identificação com o bem comum	Culpa do super-ego contra a agressão	Bons cidadãos, razoabilidade	Tolerante, consciencioso, controlado, altruista	Organização como Ordem simbólica ou comunidade normativa; pluralista	Harmonia

Fonte: Gabriel (1999: 75)

Cada carácter representará uma experiência distinta da organização, ao mesmo tempo que investem a organização de significado e simbolismo, impregnando-a dos seus próprios ideais e ilusões. O modo de articular as fantasias e as ilusões nas organizações de acordo com cada carácter estabelece diferentes tipos de contrato psicológico com a organização, definindo o modo como os indivíduos lidam com as adversidades, como se integram na estrutura organizacional e como atribuem significado às suas próprias actividades (Diamond, 1993; Gabriel, 1999).

Kets de Vries (2011), descreve cinco estilos neuróticos, paranóide, compulsivo, histriónico (ou dramático), depressivo e esquizóide, procurando descrever cada um em cinco dimensões com polaridades opostas, de acordo com o estilo de funcionamento neurótico e sintomatológico: interno-externo, respeitante à direcção na qual os interesses da pessoa são direccionados, mais focados em objectivos, necessidades e experiências subjectivas ou em eventos externos; activo-passivo, em que num extremo se encontram comportamentos de iniciativa, assertividade e exploração e, no outro, comportamentos de dependência dos outros para iniciar acção; elevado controlo-baixo controlo, em que num extremo se encontra a preocupação com o domínio da acção e controlo dos outros e no outro extremo uma atitude de *laissez-faire* sem preocupação com domínio de controlo; impulsividade-deliberação, em que num extremo há tendência à resposta sem reflexão, e, no outro, hesitação e cautela com preferência para planeamento e organização; alargado-estrito, que se centra no facto de as organizações serem mais abertas a vários factores ou se são preocupadas com um pequeno número de detalhes, como se sumariza no Quadro 2 (Kets de Vries, 1980; Kets de Vries, 1984; Kets de Vries, 2010; Kets de Vries, 2011).

Quadro 2. Sumário dos 5 estilos Neuróticos

Estilos Neuróticos					
Factores Chave	Paranóide	Compulsivo	Histriónico (ou Dramático)	Depressivo	Esquizóide
Características	Suspeita e desconfiança dos outros; hipersensibilidade e sempre em alerta; prontidão a contornar ameaças percebidas; preocupação excessiva com motivos escondidos e significados especiais; atenção intensamente activada: frio, racional, fraca emotividade	Perfeccionista; preocupação com detalhes triviais; insistência para que os outros se submetam à sua forma de fazer as coisas; relações percebidas em termos de dominância e submissão; falta de espontaneidade; incapacidade de relaxar; meticulosidade; dogmatismo; obstinação	Auto-dramatização; expressão excessiva das emoções; incessante atenção sobre o self; necessidade de excitação e actividade; incapacidade de concentração ou fraca capacidade de focar a atenção	Sentimentos de culpa; sentimento de falta de valor; auto-censura; inadequação. Sentimento de desamparo e falta de esperança- de estar à mercê dos acontecimentos; capacidade diminuída de pensar com clareza; perda de interesse e motivação; incapacidade de experienciar prazer.	Desprendimento; falta de envolvimento, sentimento de indiferença; falta de excitação e de entusiasmo; indiferença pelo elogio ou pela crítica; falta de interesse no presente ou no futuro; aparência fria e sem emotividade.
Fantasia	"Não posso realmente confiar em ninguém. Uma força ameaçadora existe e tenta apanhar-me. É melhor manter-me alerta" Fantasia principal: perseguição	"Não quero estar à mercê dos acontecimentos. Tenho que dominar e controlar todas as coisas que me afectam" Fantasia principal: Controlo	Quero receber atenção e impressionar as pessoas presentes na minha vida" Fantasia principal: Grandiosidade	"Não vale a pena mudar o rumo dos acontecimentos na minha vida. Simplesmente não sou bom o suficiente" Fantasia principal: Desamparo	"o mundo da realidade não me oferece qualquer satisfação. Todas as minhas interacções com os outros irão eventualmente falhar e magoar-me, por isso é mais seguro manter-me distante" Fantasia principal: Desvinculação
Perigos / Ameaças	Distorção da realidade devido a preocupação com confirmação das suspeitas. Perda de capacidade de acção espontânea devido a atitudes defensivas.	Orientação para si mesmo. Indecisão e adiamento: evitamento devido ao medo de cometer erros. Incapacidade de desviar de actividades planeadas. Confiança extrema nas regras e regulamentos. Dificuldade em "ver o todo".	Superficialidade; sugestionabilidade. Risco de operar num mundo não factuações baseadas em palpites. Reacções extremas a acontecimentos menores.	Visão extremamente pessimista. Dificuldades de concentração e desempenho. Inibição da acção, indecisão.	Isolamento emocional que resulta em frustração e dependência dos outros. Confusão e agressividade podem ser a consequência.

Fonte: Kets de Vries (2011:97-98)

A noção de que as manifestações explícitas da cultura organizacional têm subjacente a estrutura e dinâmica inconscientes da mente humana é defendida também pela metáfora da “organização enquanto prisão psíquica” descrita por Morgan (1943:207-212). A metáfora assenta na alegoria da caverna de Platão, chamando a atenção para “pontos cegos” no pensamento consciente, e na teoria psicosexual de Freud, destacando a ideia de que na procura de relacionamento com o mundo exterior, o ser humano está na realidade à procura de contacto com dimensões escondidas de si mesmo. As organizações são assim estruturadas pelas questões inconscientes dos seus membros. As organizações formais serão assentes numa estrutura patriarcal, em que o relacionamento com a autoridade é o mesmo que se teve na infância com a figura parental. “A prolongada dependência dos pais facilita o tipo de dependência institucionalizada na relação entre líderes e seguidores (...). Nas organizações, como na família patriarcal, resistência, coragem e heroísmo, acompanhado de auto-admiração narcísica, são frequentemente qualidades valorizadas, tal como a determinação e sentimento de dever que um pai espera do seu filho. Membros organizacionais “chave” também cultivam frequentemente papéis parentais agindo como mentores para aqueles que necessitam de ajuda e protecção” (Morgan, 1943:219).

O mesmo autor define, em oposição à perspectiva patriarcal, uma perspectiva matriarcal na qual serão enfatizados o amor incondicional, o optimismo, a confiança, a compaixão e a capacidade para intuição, criatividade e felicidade. Uma família dominada pelo patriarca tenderá a gerar sentimentos de impotência acompanhados de medo e dependência da autoridade, em contraste com os valores matriarcais, que tendem a ser menos hierárquicos, mais compassivos e holísticos, em que os meios são valorizados em relação aos fins, e em que a tolerância à diversidade e abertura à criatividade são maiores. Numa perspectiva psicanalítica e sob a metáfora da “prisão psíquica”, as organizações são assim vistas como as extensões inconscientes das relações familiares.

I.2. Construção da Identidade nas Organizações

“A interpretação dos significados organizacionais individuais e colectivos é a avenida para a compreensão da identidade organizacional”

(Diamond, 1993: 84)

De acordo com Diamond (2003), compreender o comportamento nas organizações assenta na detecção dos significados das relações interpessoais e grupais, que colectivamente constituem a identidade nas organizações. Mais do que uma motivação instintiva ou por impulsos como defendido na teoria Freudiana, Greenberg (2003) defende que na compreensão das organizações se assume que os indivíduos são essencialmente movidos quer consciente quer inconscientemente, pela procura de relação objectal. A identidade resultará assim da “internalização de relações interpessoais significativa, em particular as da infância, sendo que a identidade organizacional poderá ser definida como a fundação inconsciente da cultura organizacional. Apesar de a identidade organizacional ser influenciada pelo pensamento consciente, os padrões relacionais são primariamente motivados pelos pensamentos e afectos inconscientes. De acordo com Diamond (1993), podemos assim assumir que as experiências interpessoais precoces afectam inconscientemente as interacções no trabalho, sendo a identidade organizacional o resultado de uma formação de compromisso colectiva, em que a compreensão da mesma e da análise da transferência entre os membros da organização são os factores fulcrais para a compreensão do fenómeno identitário organizacional.

Assumem particular importância as noções de transferência e de contratransferência, na medida em que as hierarquias estimulam a dinâmica transferencial entre os membros da organização, dado que as relações de poder e autoridade incendeiam as imagens parentais internas, quer reais, quer fantasiadas. A interpretação das posições hierárquicas, das tarefas e dos papéis não só é feita de forma diferenciada como muitas vezes inconsciente. O modo como estas relações se estruturam é baseado nas ambições inconscientes, ideais, conflitos e fantasias das duas partes em relação.

O ambiente da infância é visto como a primeira matriz organizacional do desenvolvimento do self (Diamond, 1993:80), tendo como tarefa central a manipulação e negociação do eu-outro, ou seja, entre os limites do self e do objecto, sendo esta uma tarefa contínua entre os membros das organizações, consciente ou inconsciente.

A individualidade é vista como o dilema da identidade, na medida em que se funde num processo dialéctico de separação e individuação, diferenciação e integração. As interacções adultas serão assim, de acordo com Diamond (1993:81), vinculados a sentimentos reactualizados de separação, perda, vinculação e ansiedade que promovem a clivagem ou a repressão de tais sentimentos, sendo que estes fenómenos são entendidos como formas de compulsão à repetição de condições precoces, em que a qualidade das relações interpessoais estabelecidas afectará as interacções humanas adultas de forma inconsciente, moldando as percepções e expectativas dos papéis do Outro nas organizações. O autor resume que a identidade organizacional se tratará de uma matriz para interpretar sentimentos e experiências baseados no self e nas relações com o Outro, sendo as ansiedades infantis revividas no ambiente organizacional. Ela será, em parte, o produto de estratégias defensivas e interpessoais defensivas para lidar com incidentes críticos, que podem influenciar a autoridade e a responsabilidade, ou que podem produzir incerteza e desamparo. De acordo com Diamond (1993:90), a identidade organizacional é “uma solução defensiva para motivos contraditórios e necessidades conflituosas dos membros da organização”, ou seja, expressa as necessidades das partes do conflito pela formação de compromisso. Estas defesas colectivas, de acordo com o mesmo autor, “organizam as experiências, moldam as percepções de si mesmo e dos outros, e, em última análise, influenciam o comportamento administrativo”.

A identidade, como descrito por Freud (1921), é construída através de vínculos libidinais pelos quais os indivíduos se unem por processos de identificação com um ego ideal comum que é representado pelo seu líder, que por seu lado proporciona aos membros um sentimento de pertença e de identidade. O líder assume assim um papel fulcral na criação de significado, sendo sua função embeber a organização com valores e de criar uma identidade organizacional e sentido de propósito que é internalizado pelos membros como significativa (Podolni, em Nohria, 2010:73). Esta criação de significado estará inextricavelmente ligada quer às fantasias do líder, quer às fantasias geradas na psicoestrutura. As fantasias de elementos fulcrais da organização produzirão fantasias partilhadas que por sua vez influenciarão o estilo adaptativo dominante da organização. Por fantasia entende-se aqui a “representação interna do self e de outras relações. É um teatro privado no qual a experiência é subjectivamente organizada. É a chamada realidade interna que influencia as nossas percepções e atitudes acerca do mundo externo, do self e dos outros”. “Em cada fantasia dominante é possível imaginar

um conjunto consistente de estratégias e estruturas que lhe correspondem”, sendo que as mesmas, através de membros chave da organização como os líderes, irão influenciar a estratégia, a cultura e a estrutura organizacionais (Diamond, 1993: 24).

Bion (1961) postulou a existência de uma mentalidade grupal, na qual as fantasias criam uma realidade simbólica que influencia o comportamento dos membros do grupo, um fenómeno que é visto pelo autor como uma espécie de piscina dos desejos, opiniões, pensamentos e emoções, para a qual são feitas contribuições anónimas e através da qual os impulsos e desejos presentes nessas contribuições são gratificados. A mentalidade grupal distingue-se pela uniformidade contrastante com a diversidade de pensamentos presentes na mentalidade dos indivíduos que contribuíram para a sua formação (Klein, 1995; Fernandes, 2003; Eisold, 1995).

São ainda definidas dois aspectos comuns a todos os grupos: um desses aspectos é que todos os grupos têm tarefas específicas a desempenhar que exigem cooperação e esforço dos seus membros, contacto com a realidade e capacidade para tolerar frustrações e controlar emoções; outro dos aspectos é que todos os grupos têm os seus pressupostos básicos, isto é, trata-se de características determinantes da forma de o indivíduo lidar com a ansiedade provocada pelas situações da vida, sendo que o pressuposto grupal básico opera ao nível mais primitivo, influenciando toda e qualquer tarefa racional que o grupo tenha que desempenhar. Serão assim as unidades organizacionais básicas que geram a cultura e identidade organizacional, e Bion (1961), definiu estes pressupostos em três grupos: de luta e fuga, de dependência e o da utopia ou de acasalamento.

Quadro 3: Culturas Organizacionais

Fantasia Básica Partilhada	Características		
	Pressuposto	Dinâmica Principal	Afectos Principais
Luta / Fuga	Existe um inimigo, dentro ou fora; defesa ou fuga é necessária	Projecção dos próprios sentimentos hostis no Outro; clivagem do mundo em bom e mau	Raiva, ódio, medo, desconfiança

Dependência	Existe um desejo de ser “alimentado” e protegido pelo líder	Idealização (por vezes depreciação) do líder e da “bíblia do líder”	Depressão, inveja, culpa, reverência
Utopia	Existe uma ideia, ou pessoa, ainda por nascer, que irá retirar o grupo da destrutividade e do desespero	Antecipação e fantasia respeitantes a ideais utópicos	Esperança, fé, utopia, entusiasmo, desespero, desilusão

Fonte: Kets de Vries (2010:53)

Definiremos os três pressupostos de fantasias grupais de forma sumária:

A cultura baseada na luta / fuga vive em mecanismos de clivagem nos quais ou se protege ou procura a conquista do inimigo, ao qual se atribuem intenções hostis e efeitos danosos. Se for impossível ultrapassar os competidores, pelo menos deve ser bloqueada a sua influência. A visão do mundo é limitada e rígida, circunscrita a um alvo, sendo que a única discussão possível se centra nos meios para atingir o objectivo. Deste modo, não surge uma visão verdadeiramente inspirada ou real, e o foco é interno. Os comportamentos são rígidos porque todos os conceitos são baseados em medos profundamente enraizados, relacionados com experiências passadas. A actividade será estereotipada, e a postura competitiva, conduzindo a rigidez na tomada de decisão, que se torna impulsiva e irreflectida.

A cultura de dependência é caracterizada por três fases, com emoções similares mas diferentes padrões de comportamento. Uma das fases caracteriza-se pela adoração ao líder carismático. Esta fase dominada pelo líder pode ocorrer no período inicial da história corporativa, quando a organização é dominada por um fundador poderoso. Apesar de a maioria das deliberações serem tomadas pelo líder, ele próprio não lhe atribui grande importância. Os membros do grupo encontram-se amarrados à personalidade do líder, que assume todo o pensamento estratégico e toda a tomada de decisão, pelo que pode assumir características carismáticas e autocráticas desde que se mantenha no comando, mesmo que os seus movimentos estratégicos e os riscos sejam pouco conceptualizados. Numa segunda fase, se o líder sai, deixa a “bíblia” do seu legado, sendo o líder substituído por um conjunto de políticas e regras rígidas, enveredando o grupo por uma menor reflexão, respondendo apenas às regras codificadas, com perda de toda a flexibilidade e adquirindo a rigidez de uma cultura de

luta e fuga, dando origem a um estilo burocrático. Resulta daqui a resistência à mudança, sendo o esforço o de manter as práticas do passado sem qualquer decisão adaptativa. Uma terceira fase da cultura de dependência poderá encontrar-se numa aquisição, que pode ser o catalisador para a revitalização.

A cultura utópica caracteriza-se pelo investimento emocional na antecipação do futuro, estando o foco nos objectivos em si mesmos, não sendo os meios para os alcançar articulados pelo líder ou por alguma “bíblia” por ele codificada, não havendo comprometimento com meios, procedimentos, programas ou planos particulares. O ambiente grupal é participativo e democrático. A tomada de decisão é participativa, existindo consenso acerca dos objectivos, tornando a colaboração significativa. Existe uma propensão para o assumir de riscos, na luta pela grandiosidade e excelência, sendo estas organizações caracterizadas por uma grande capacidade adaptativa, onde o poder e a autoridade são baseados no conhecimento e na experiência e não ao estatuto.

Considerando que na história do desenvolvimento do indivíduo diferentes fantasias correspondem a momentos psíquicos diferenciados, também as fantasias grupais partilhadas se desenvolvem em tempos diferentes na organização. Estas fantasias podem ser pontos de partida para a compreensão da cultura organizacional que é por elas moldada. Uma das influências chave da evolução das culturas encontra-se na qualidade da liderança. Apresentando um grau substancial de julgamento crítico, autoconhecimento e maturidade possibilita o impedimento da regressão do grupo. A extensão pela qual o grupo se desvia das tarefas críticas e das fantasias partilhadas dependerá da susceptibilidade do líder e dos seus seguidores a fantasias rígidas e disfuncionais. A maturidade do líder determinará também a exequibilidade da mudança de uma fantasia grupal para outra em resposta a exigências situacionais.

I.3. Processos e Mecanismos de Construção de Cultura Organizacional

“Há muito tempo atrás, Darwin chamou a atenção para o facto de nunca se terem encontrado animais fracos a viver sozinhos; somos forçados a considerar o Homem entre esses animais fracos”
(Adler, 2010: 28)

A compreensão da cultura organizacional envolve a análise das estruturas organizacionais intersubjectivas e inconscientes. A perspectiva psicanalítica aborda os fenómenos culturais do ponto de vista simbólico, tratando-os como equivalentes colectivos aos fenómenos individuais. Freud (1921), descreve que os “actos conscientes são o produto de um substrato inconsciente criado na mente, principalmente por influências hereditárias. Esse substrato consiste nas inumeráveis características comuns, transmitidas de geração a geração, que constituem o génio de uma raça”. Na mesma obra, considerou a identificação como a forma original de formação de vínculos e de estabelecimento de laços emocionais com objectos libidinais, podendo deste processo surgir uma qualidade comum partilhada, ou seja, será um processo pelo qual se constrói uma característica emocional comum entre os membros de um grupo ou de uma organização, residindo esta “qualidade comum” na natureza dos laços com o líder. Freud (1921) continua, mostrando que no grupo os indivíduos colocam um só objecto, o líder, no lugar do ideal do ego, e, conseqüentemente, se identificam uns com os outros no seu ego. Assim, a igualdade entre os membros torna-se raiz de consciência social e sentimento de dever, em “que todos os membros querem ser iguais uns aos outros, mas todos querem ser dirigidos por uma só pessoa”, o líder. Já este “não necessita amar ninguém mais, pode ser de uma natureza dominadora, absolutamente narcisista, autoconfiante e independente”.

Diamond (1993:77) diferencia entre identidade organizacional e cultura organizacional, colocando no papel principal os fenómenos transferenciais. A natureza dos vínculos e das ligações será a base da vida organizacional e a essência da identidade organizacional. Esta desperta o significado pessoal e a experiência da vida organizacional na mente dos seus membros. O acesso a essa experiência permite uma melhor compreensão dos motivos individuais e colectivos que guiam o comportamento e permitem a diferenciação entre organizações. As personalidades e

experiências individuais serão assim responsáveis pela moldagem das experiências e significados organizacionais.

Diamond (1993: 97) descreve quatro tipos de cultura grupal, com as seguintes características:

Quadro 4: Tipos de Cultura Grupal

Características Psicodinâmicas	Tipos Grupais			
	Homogeneizado	Institucionalizado	Autocrático	Resiliente
Autoridade	Sem liderança	Hierárquico	Líder Carismático	Liderança colaborativa e participativa
Estrutura	Fragmentado/ Polarizado	Burocrático	Autocrático e Patriarcal	Trabalho de Grupo Sofisticado
Transferência	Persecutória	Persecutória	Idealização/ Espelhamento	Geminação/ Alterego
Estrutura Psíquica	Id	Ego primitivo	Dominância do Superego/ Ego Ideal	Força do Ego e Coesão do Self
Carácter Psicosexual	Oral	Anal	Fálico e Edipiano	Pós-Edipiano
Relação de Objecto	Esquizóide (indiferenciado)	Paranóide (diferenciado)	Depressivo (diferenciado)	Individualizado (diferenciado)
Dilema Psicossocial	Confiança vs Desconfiança	Autonomia vs. Dúvida/Vergonha	Iniciativa vs. Culpa	Aptidão vs. Inferioridade Integridade vs. Desespero
Modelo Político	Isolacionista Laissez-faire	Totalitarista Burocrático	Ditatorial Autoritário	Democrático Pluralista
Relações Laborais	Incapacidade de desempenho Sem aprendizagem	Capacidade de Trabalho Ênfase na Quantidade Rotinização e Controlo Frac delegação	Capacidade de Trabalho Ênfase na Qualidade Liderança estável	Trabalho colaborativo e de alta qualidade, com significado e com objectivo Prática reflexiva

Fonte: Diamond (1993: 97)

Tal como postulado por Gabriel e por Kets de Vries, a análise é associada aos estados psicossociais definidos por Freud (2001), tendo cada um deles características psicodinâmicas particulares associadas, que definirão modos de relacionamento intergrupais e de liderança diferenciados.

Gabriel (1999) define três características primordiais na cultura organizacional: a primeira é que a cultura se torna uma segunda natureza, sendo que através da socialização as exigências da cultura são encarados como naturais, absorvendo o indivíduo a cultura que se vai tornando parte de si mesmo, ao mesmo tempo que se vai tornando parte dela; uma segunda característica é que existe uma grande diversidade cultural; a terceira é que a exposição a outras culturas permite-nos reconhecer os nossos próprios pressupostos básicos. Assim, se por um lado as organizações são obrigadas a adaptar-se às diferentes exigências culturais, oferecendo-lhes também oportunidades distintas, por outro são estruturas centrais na própria cultura onde se inserem. A nível organizacional, há uma incorporação de um ideal organizacional no ego ideal do indivíduo. O superego assume papel de destaque na medida em que é o mediador entre a cultura e a personalidade. As normas e os valores, centrais em cada cultura, são processos de controlo social, que naturalmente seleccionam os seus membros. A cultura inclui todo a herança material e espiritual de uma organização, sendo que o que o que define estes elementos como culturais é o significado que lhes é adjacente, e a forma pela qual incutem significado na vida das pessoas.

A liderança tem papel preponderante na medida em que reforçam características culturais específicas, dado que não só tendem a escolher personalidades semelhantes para posições vitais, como perpetuam esses traços através de processos de identificação, idealização e dependência (Goleman, 1998; Goleman, 2000).

I.4. Mecanismos de Defesa Organizacional

“As imagens organizacionais, psicanaliticamente falando, não são nem realidade nem fantasia: elas são o produto da imaginação, e neste espaço potencial entre a realidade e a fantasia residem os enigmas da vida organizacional”
(Diamond, 1993:37)

Numa perspectiva psicanalítica, o comportamento defensivo e ritualístico nas organizações deriva do pensamento obsessivo inconsciente e do comportamento compulsivo na procura de defesa contra a ansiedade de perda de controlo, incerteza e conflito (Diamond, 1993:40). As defesas terão o objectivo de conter a ansiedade da perda de limites entre o eu e o outro, ou seja, do sentimento de identidade. O comportamento ritualístico, segundo o autor, facilita as ligações individuais à hierarquia e à conformidade com regras, normas e regulações impessoais, sendo perpetuado pelos gestores de modo a assegurar o controlo e responsabilização dos subordinados. A preocupação com o controlo, responsabilização e eficiência resultarão em baixa produtividade. Este comportamento substituirá as acções significativas, colaborativas e eficientes entre os membros da organização por rituais organizacionais sem significado, rigidamente conformistas e rotineiros. Estes assumem uma forma de controlo dos subordinados, pela confiabilidade e previsibilidade de comportamento. Na realidade, o gestor estará a satisfazer a necessidade do seu próprio ego através de uma neurose obsessiva “para controlar a ansiedade do interior e distorcer a realidade através do exterior” (Diamond, 1993:48). A integridade do ego, autonomia e o sentimento de realidade dos elementos da organização são sacrificados em prol de um desejo colectivo de certeza e predictibilidade.

O mesmo autor estabelece a diferenciação entre rituais culturais e comportamento ritualístico. Enquanto os rituais culturais procuram aumentar e reforçar o sentimento de completude, aquisição e pertença, atribuindo significado à emoção e ao comportamento humanos, o comportamento ritualístico assume um carácter disfuncional através da repetição mecânica, suprimindo e negando afectos genuínos do pensamento e do comportamento, esvaziados de significado, assumindo-se esses rituais como fins em si mesmos, conduzindo a desvios nos objectivos da organização, resultando em rotinas compulsivas e acções impessoais.

Estas acções defensivas ilustram a repressão psicológica e a negação inconsciente da realidade e da mudança colectiva e interpessoal entre os elementos da organização, evitando a dor da perda associada a processos de mudança, mas limitando a aprendizagem com a experiência.

A elevada rigidez e inflexibilidade de defesas organizacionais ritualísticas que procuram promover a adaptabilidade e evitar a ansiedade tomam assim prioridade sobre as motivações humanas e os valores entre os membros da organização.

Será aqui necessário diferenciar entre as exigências sociais de diversidade e as exigências emocionais para a uniformização do comportamento no sentido da homogeneidade, sendo que estas inspiram as defesas psicológicas de forma a proteger e dar um sentimento de segurança ao self, assente no “carácter irracional da cultura” (Diamond, 1993:52).

Os padrões de fenómenos transferenciais na cultura organizacional que permitem a compreensão da identidade organizacional, segundo o mesmo autor, são divididos em espelhamento e idealização, geminação (Alter ego) e perseguição.

No espelhamento e idealização, a relação hierárquica procurará seleccionar e gratificar indivíduos com tendências narcísicas, cedendo a missões de poder e autoridade em posições de visibilidade pública e importância oficial. Os membros são assim levados a idealizar o líder, e a enfatuar a sua imagem pública e sustentar a imagem do líder de autovalorizarão, sendo promovida uma liderança autocrática, paternalista e autoritária. Os valores, mitos, ideologias e outros componentes da cultura organizacional são seleccionados e estruturados para reflectir relações de autoridade narcísicas, reforçando uma cultura autoritária e perfeccionista nas organizações. Esta tentativa de manter “o estado perfeito do narcisismo” (Diamond, 1993:85) é feita através de uma identidade organizacional que se assume como defesa social do sistema, contra a ansiedade de confrontação e negação de problemas.

Uma outra forma de defesa organizacional será a transferência persecutória, em que os membros operam em ambientes hostis, promovendo a liderança a vitimização e agressão ou negligencia sobre eles, impedindo qualquer adaptação e aprendizagem pelas circunstâncias criadas, face aos abusos e natureza de desconfiança das relações estabelecidas. Diamond (1993:87) descreve as organizações persecutórias como fortalezas, “sistemas de defesa social que encorajam as tropas quer a retirar da batalha ou a alinhar numa missão “procura e destrói””, apesar de este tipo de organizações se encontrar quase sempre na defensiva.

A última forma de defesa descrita por Diamond (1993:88) trata-se da gemação, ou seja, da procura de pertença a uma organização com semelhantes e partilha de interesses, valores e objectivos, ou da identificação com um líder. Coincidindo com uma transferência idealizada, reafirma a autoconfiança e o sentimento de competência cruciais na auto-estima dos membros de uma organização. Os padrões relacionais deste tipo de transferência oferecem habitualmente oportunidades de carreira e de desenvolvimento aos membros da organização, pelo compromisso com a aprendizagem e actualização devido à maior responsividade a ambientes em mudança. Por outro lado, estas organizações tornam-se defensivas na medida em que se procuram proteger da ansiedade relativa às diferenças, à separação e à individualidade, enveredando em comportamentos ritualísticos que dominam o desempenho e eliminam a aprendizagem organizacional. Estes padrões de interacção têm um objectivo, mas não são necessariamente conscientes.

Os padrões defensivos nas organizações terão como objectivo a regularização das ameaças à segurança pessoal e à auto-estima, pela organização e definição da vida organizacional. Por outro lado, os processos grupais constituirão uma ameaça à identidade, na medida em que promovem a activação de relações objectais precoces e de defesas primitivas, que podem ameaçar a sobrevivência do indivíduo no grupo. O equilíbrio entre a identidade pessoal e a afiliação grupal é ameaçado “pela mudança e incerteza, trazidos por condições de ensimesmamento, rejeição, cortes na gestão, transições de liderança, desconfiança pública, objectivos indefinidos ou ambíguos, ambiguidade da autoridade ou da liderança e relutância em delegar autoridade” (Diamond, 1993:96).

Armstrong, em Sievers (2009:178), refere que a estrutura da organização defensiva está ligada à operação de identificação projectiva, ou seja, à clivagem e projecção de uma parte do self dentro de um objecto. A relação de objecto resultará não com uma pessoa realmente separada, mas no self projectado dentro dessa pessoa. Não se trata em si mesmo de um processo patológico, sendo a base de toda a comunicação empática, quando é usado de forma flexível e reversível de forma a poder retirar projecções e observar e interagir com os outros, a partir de uma posição firmemente baseada na própria identidade. Este processo ocorrerá sempre que são enfrentados novos desafios ou distúrbios para os quais a mente não se encontra preparada. Assim, experiências precoces desta dinâmica que foram bem solucionadas, ajudarão a sustentar o choque da novidade. Na relação entre o self e a estrutura organizacional, o indivíduo está ao

mesmo tempo em identificação com esta e é participante dentro da mesma. Baseado nas experiências precoces, os objectos internos, quer tenham pré-existido no ambiente, quer tenham sido construídos pelo individuo, servem propósitos defensivos, criando uma rede complexa de relações de objectais, em que cada objecto contém partes clivadas do self e do grupo, unidas numa determinada organização mental. Nas organizações, os indivíduos experienciam um vínculo inextricável entre si, e o conteúdo é providenciado por um grupo de objectos como se fosse um objecto único, nomeadamente, a organização.

CAPÍTULO II – Estilos de Personalidade

II.1. A construção da Personalidade

“A ciência da natureza humana encontra-se hoje na mesma condição que a química ocupava nos dias da alquimia”
(Adler, 2010:13)

A formação da personalidade refere-se a um processo pelo qual o indivíduo se torna um indivíduo, ou seja, o processo pelo qual desenvolve padrões estáveis e duradouros de pensamento, sentimentos e comportamento. Estes padrões são adaptações de exigências internas de instintos e tensões, e de exigências externas da socialização e para a conformidade. A personalidade resultará de adaptações autoplásticas que são ego-sintónicas, resultantes da resolução dos conflitos promovidos pelas exigências descritas. (Jung, 1981; Kernberg, 1995; Fairbairn, 2000).

Na concepção psicanalítica, o núcleo activo da personalidade é o inconsciente, constituído por fantasias originárias, herdadas de gerações, e por elementos fulcrais no curso do desenvolvimento do indivíduo. Estas impressões serão “aquelas que influenciarão de maneira mais forte no indivíduo” (Reis, 1984: 19). Nestas impressões inclui-se a fantasia, um modo de pensar inconsciente que se constitui como um fundo dinâmico da personalidade.

A personalidade é entendida como os interesses gerais e o jogo de conflitos coexistentes, enquanto o carácter diz respeito à aquisição e estruturação dos traços vinculados no sujeito ao longo do seu desenvolvimento, sendo que determinam no seio da personalidade a postura face aos acontecimentos e situações de vida. “Os traços indeléveis, precipitados no inconsciente durante o processo de desenvolvimento são, sobretudo, decorrentes dos impulsos sexuais” (Reis, 1984:24). A organização dos impulsos sexuais que geram os traços psíquicos manifestados através do comportamento irá definir um tipo de carácter que se denominará oral, anal, fálico ou genital, de acordo com a predominância dos traços das diferentes fases desenvolvimentais. De acordo com as teorias psicodinâmicas baseadas em Freud, o que ocorre ao longo da vida permanece inscrito no inconsciente sob a forma de traços mnésicos inconscientes, sendo a partir dos traços das primeiras experiências que se constrói o carácter. Os mecanismos que operam na transformação do desenvolvimento

dos traços das primeiras experiências e que determinam a formação do carácter serão a sublimação e a formação reactiva (Grinberg, 2000; Klein 1940; Klein, 1946, Rosenfeld, 1987).

A sublimação permite a deslocação do objectivo do impulso sexual para objectos social ou culturalmente valorizados, sem perder a sua intensidade. Pela sublimação, as actividades sociais e culturais realizam-se pelo prazer e não pelo dever (Segal, 1918).

A formação reactiva, por sua vez, diz respeito a uma atitude ou hábito de sentido oposto a um desejo inconsciente, excluindo da consciência a representação inaceitável desse desejo.

É assim entendido que o critério central na avaliação do desenvolvimento humano é o comportamento do individuo face aos objectos de amor, ou seja, trata-se de um critério afectivo (Coimbra de Matos, 2001; Greenberg, 2003, Grinberg, 2000). A compreensão do desenvolvimento psicosexual assume assim importância fulcral para a compreensão da formação do carácter. De forma simples, poder-se-á dizer que existem três grandes momentos neste desenvolvimento: o auto-erótico, que coincide com o primeiro segmento da fase denominada oral, em que a criança ainda não se percepção como um objecto separado do Outro, o narcisista, que abrange a parte final da fase oral, a fase anal e a fase fálica (com diferentes formas de desenvolvimento do narcisismo), caracterizado por uma imagem unificada do corpo, passando este a ser objecto dos investimentos libidinais, e o das relações objectais, referente à fase genital, na qual o individuo adquire a capacidade de amar e obter prazer através de um objecto exterior, que surge após a resolução do complexo edipiano, dando-se o início da constituição do Superego, que determina o destronar do narcisismo infantil, estabelecendo as bases das normas e leis futuras, que constituem a essência da cultura, e que permitem também a possibilidade de agir na procura de transformação do mundo. O modo como cada carácter se apresenta na esfera social dependerá dos mecanismos de sublimação e formação reactiva e da intensidade dos impulsos, bem como da permissividade do Superego na sua manifestação. De acordo com Reis (1984), o Superego, responsável pela consciência moral, sentimentos de auto-estima e de culpa, situa-se face ao Ego como modelo, se é o “Ideal” do Ego, ou como obstáculo, se é o “proibido” pelo Ego. Estaremos assim face a um conflito entre exigências pulsionais e meio exterior, estruturante da personalidade, que será o somatório de todos os traços de carácter resultantes das resoluções desses conflitos, e manifestada em todas as formas de reacção do indivíduo, desde a expressão corporal ou postura, passando pela forma de falar, até

ao posicionamento quanto a valores morais. Reis (1984) atesta assim que a componente hereditária será modificada historicamente através das pressões ambientais. O autor, através da perspectiva caracterológica de Reich, mostra-nos que a repressão moral actua na inibição dos afectos, gerando e mantendo rigidez nas atitudes de carácter, sendo que a adaptação ao meio exige a inibição e sublimação de impulsos, de acordo com o contexto, ou seja, a possibilidade de acesso ou manutenção ao um carácter genital, adulto, implica a mobilidade da “couraça” caracterológica, sendo que isso se torna possível pela eliminação das repressões e formações reactivas. Na relação com o trabalho e no desempenho social, a energia libidinal é investida pelo querer e não pelo dever, surgindo no individuo a necessidade de auto-regulação e a possibilidade de criatividade e espontaneidade, isentas de submissão. Esta auto-regulação desenvolverá uma atitude crítica face aos comportamentos de autoridade e repressão por parte da sociedade.

Adler (2010:18-19) defende que uma das premissas para o desenvolvimento da vida mental é o movimento, ou seja, será a “mobilidade que estimula, promove e requer uma cada vez maior intensificação da vida psíquica”. Na perspectiva do autor, a vida mental trata-se de um conjunto de actividades agressivas e de procura de segurança, cujo propósito será garantir a continuidade da existência e a consecução segura do desenvolvimento do organismo humano. No seguimento desta assumpção, não será possível conceber a vida psíquica de forma isolada, como será a situação em que o ser humano se encontra que irá determinar se as suas características se tratam de uma vantagem ou de uma desvantagem, de um activo ou de um passivo.

Outra das premissas assumidas por Adler (2010:19) relativamente à vida mental, trata-se da sua orientação para objectivos, inata no conceito de adaptação, sendo “a vida psíquica do homem determinada pelo seu objectivo”, como resultado da necessidade do organismo se adaptar e de reagir ao ambiente, bem como de se preparar para situações futuras.

Assim, poderemos assumir que, conhecendo o objectivo de um indivíduo, e sabendo algo do ambiente, poderemos compreender o que significam os seus movimentos e expressões, e que se trata de preparações para atingir os seus objectivos (Adler, 2010:20). O objectivo que rege as acções do ser humano será determinado pelas influências e pelas impressões que o ambiente proporciona ao individuo na sua infância, podendo as memórias precoces ser ligadas a padrões de comportamento actuais. Será com base nas sensações provocadas pelo ambiente e nas reacções a essas sensações que

na infância que se formam as fundações de uma superestrutura que pode ser modificada, influenciada e transformada, mas que contém em si mesma os factores fundamentais que influenciarão a filosofia de vida orientada para determinado objectivo. Contudo, o significado essencial de um fenómeno só poderá ser apreendido quando lhe é conhecido o valor que assume no contexto global de vida do individuo. Será assim fundamental conhecer o processo de maturação e de interacção humana que se tornam encriptadas e estáveis enquanto forças directivas (Kets de Vries, 1984), dado que serão as representações mentais que se constituem como unidades organizadas que capacitam o individuo para perceber, interpretar e reagir ao seu ambiente de forma significativa. As necessidades instintivas encontram-se assim ligadas às representações mentais que são articuladas através de fantasias, ou seja, esquemas originais que evoluem para estruturas complexas e estáveis que subjazem ao comportamento observável, e que estão na base dos estilos neuróticos. Nas organizações, as fantasias intrapsíquicas de membros-chave serão “factores major que influenciam o seu estilo neurótico predominante e este, por sua vez, despoleta fantasias partilhadas que permeiam todos os níveis de funcionamento, coloram a cultura organizacional e tornam dominante um estilo adaptativo organizacional” (Kets de Vries, 1984:20). De acordo com o autor, esse estilo será determinante nas decisões tomadas relativas à estrutura e estratégia da organização. O carácter é assim entendido como uma atitude mental, a qualidade e o modo como o individuo aborda o ambiente no qual se move. Adler (2010) define o carácter como o padrão de comportamento de acordo com o qual a luta pelo significado é elaborada em termos do seu sentimento social. Os traços de carácter serão assim manifestações externas do estilo de vida, do padrão de comportamento, da atitude face ao ambiente e face ao Outro, face à sociedade em que vive, e relativamente aos desafios da existência em geral, e que servem como instrumentos da personalidade na aquisição de reconhecimento e significado.

A constelação das dificuldades mais a reacção aos obstáculos constituirá a personalidade.

Fazendo referência a Marx e Engels, o autor identifica a sua concepção da “lógica da vida humana comum” com os conceitos dos autores, em que a base económica e a forma tecnicista pela qual as pessoas vivem determinam a “superestrutura lógica e ideal”, o pensamento e o comportamento dos indivíduos em resposta a situações económicas. Ou seja, procura explicar através desta analogia o condicionamento social e comunitário dos seres humanos, pelas leis e regulações que emergem das inter-

relações. As condições favoráveis para a sobrevivência do ser humano foram assim oferecidas pela vida social. Esta tornou-se assim uma necessidade na medida em que permite a continuação da existência pela divisão do trabalho que permite o acesso a instrumentos de defesa e ataque e na qual cada indivíduo se subordina ao grupo. “Só depois de aprender a divisão do trabalho é que o homem se aprendeu a afirmar” (Adler, 2010:29).

De acordo com Adler (2010), a base da educabilidade assenta na luta da criança para compensar a sua fraqueza, sendo que as capacidades e talentos nascem do estímulo da inadequabilidade pelo “sentimento de inferioridade”, desde logo pela incapacidade de existência independente, pela fraqueza e desamparo enquanto criança, crescendo num mundo de adultos, no sentido de que o ser humano se depara com limitações, quer na capacidade de realização, quer nas impostas pelo ambiente. As respostas dadas ao ambiente permitirão o conhecimento dos padrões de pensamento. As respostas consideradas como erro são no fundo tentativas desenvolvimentais para criar “uma resposta adequada e para progredir na vida como numa experiência contínua” (Adler, 2010:36).

A consciencialização de que os desafios da existência são dependentes dos outros, e não estão ao alcance da acção singular, levará a que este sentimento de inferioridade seja uma força motivadora que move o ser humano na preparação do caminho em direcção ao seu objectivo. Assim, Adler (2010) alega que a educação do ser humano não só está ligada às suas potencialidades orgânicas, mas que pode também ser abalada por dois factores: um em que o sentimento de inferioridade é exagerado, intensificado e não resolvido, e outro é a existência de um objectivo não só em direcção à paz, à segurança e ao equilíbrio social, mas também em direcção à procura do poder e domínio sobre o ambiente e sobre os outros seres humanos. Para o autor, será o sentimento de inferioridade, de inadequabilidade e de insegurança que determina o objectivo da existência humana e do desejo de reconhecimento, sendo que a conquista desse objectivo possibilita um sentimento de superioridade ou a elevação da personalidade a um grau em que a vida merece ser vivida, dando valor às sensações, liga os sentimentos, molda a imaginação e dirige os poderes criativos, determinando o que deve ser lembrado e o que deve ser esquecido (Adler, 2010:72). O ser humano fixaria assim um ponto mentalmente criado, o qual a personalidade se esforça por atingir, (Adler faz uma analogia aos meridianos, que embora não existentes na realidade, são orientadores e organizadores), e que tem como objectivo a orientação no caos da existência, para que o

ser humano possa chegar a uma percepção da relatividade dos valores, permitindo a categorização de sensações e de valores de acordo com esse ponto. Este esforço de aquisição de um objectivo não se trata de um pressuposto filosófico, mas sim de um facto com fundamento, seja com base na vida consciente ou inconsciente.

Na continuidade de se ter considerado previamente que em contexto organizacional a identidade e cultura grupais se baseiam em mecanismos de identificação e idealização, em que o líder assume o ideal do ego grupal, Freud (1921) conclui que há sempre uma sensação de triunfo quando algo no ego coincide com o ideal do ego.

II.2. Estilos Neuróticos de Carácter

“Uma lei que governa a vida psíquica existe, isso é certo; mas é uma lei determinada pelo Homem”
(Adler, 2010:20)

As abordagens relativas à caracterização da personalidade quer de Kets de Vries quer de Gabriel, tendo como importante base teórica a teoria psicosexual desenvolvida por Freud relativa aos estágios de desenvolvimento da personalidade, alargam a visão relativa à natureza e formação do objecto, colocando-a além da pulsão e do instinto, assentando em teorias psicanalíticas de relações de objecto, isto é, o modo como a pessoa interage com o mundo, sendo que a relação em si mesma é o resultado da personalidade em particular, e do modo como o Outro é percebido e fantasiado. Kets de Vries (1984: 18-22), parte da premissa de que o uso excessivo de um dos estilos neuróticos que definiu contribui para a disfunção organizacional, sendo que a patologia individual do líder contribui significativamente para uma estratégia, estrutura e cultura organizacionais inapropriadas.

Os padrões ou estilos de personalidade, que se mantêm estáveis ao longo dos anos, ou seja, o modo como os indivíduos se relacionam com as suas próprias disposições internas e como se relacionam com a realidade externa, permitem a compreensão de uma multiplicidade de comportamentos em ambiente organizacional.

Assume importância fulcral o conhecimento das representações do self e dos outros desenvolvidas ao longo do processo de maturação, que se assumem ao longo da vida como forças estáveis e codificadas, como unidades organizadoras através das quais o

individuo interpreta e atribui significado ao mundo onde se insere. As fantasias intrapsíquicas serão os elementos fundamentais dos estilos neuróticos, logo, assumem-se como determinantes no comportamento, influenciando a percepção das pessoas e dos acontecimentos, determinando os seus objectivos, os modos de tomada de decisão e a configuração social preferida. Para Kets de Vries (1984) as fantasias de alguns elementos chave nas organizações são os factores principais que influenciam o estilo neurótico predominante, dando este origem, por sua vez, a fantasias partilhadas que determinam um determinado estilo organizacional adaptativo. Assim, o estilo neurótico do líder determinará a predominância de determinadas características na organização, que Kets de Vries divide em 5 tipos. Paranóide, Compulsivo, Dramático, Depressivo e Esquizóide. Esta categorização tem por objectivo decifrar estruturas de significação, ou seja, “procurar o significado por detrás dos significantes, - o que lhes dá origem e que é “significado” (Kets de Vries, 1984:42). Os significantes serão a estratégia, a estrutura e a cultura organizacional, ou seja, serão função dos estilos neuróticos e das fantasias dos líderes, ou seja, as características neuróticas dos líderes e as peculiaridades dos seus estilos determinarão uniformidades na cultura organizacional que se traduzirão na forma de mitos, histórias e crenças partilhadas. Estas, por sua vez, traduzir-se-ão em estilos neuróticos organizacionais comuns, manifestados pela estratégia, estrutura e cultura organizacional. São os níveis nos quais cada característica se manifesta que determinam o benefício para a organização, sendo que cada estilo pode ser efectivo num determinado ponto na história da organização, mas pode ser disfuncional em circunstâncias distintas. Assim, será o excesso das características de cada estilo de personalidade na cultura organizacional que poderá determinar a patologia, ou a estagnação num estilo particular quando as circunstâncias modificaram.

Uma vez identificado o estilo neurótico dos líderes, será possível prever a estrutura e a estratégia, as fantasias partilhadas e a cultura da organização. A configuração psicodinâmica permitirá assim uma categorização, uma taxinomia que pelo conhecimento de alguns aspectos da configuração dos fenómenos organizacionais permite o conhecimento dos restantes, revelando a génese das fraquezas organizacionais e o modo como estão ligadas à estratégia, estrutura e cultura organizacional, bem como à personalidade do líder. Esse enquadramento pode ser utilizado para gerar hipóteses que ligam o estilo neurótico e as fantasias partilhadas para cada estilo.

A organização paranóide coloca a ênfase na inteligência organizacional e no controlo, quer seja no escrutínio do ambiente, na procura de identificação de ameaças e desafios

do governo, da concorrência ou dos clientes, quer no controlo de processos internos, seja relativamente a procedimentos ou ao desempenho, em que o aparelho de controlo da informação é um produto da constante vigilância na preparação para emergências. A desconfiança é extensível dentro e fora da organização, sendo que a paranóia dos líderes influencia os comportamentos de tomada de decisão, organizando-se uma “institucionalização” da desconfiança, na medida em que a tomada de decisão se torna demasiado consultiva, dado que a mesma informação é requisitada a várias pessoas. Por outro lado, existe a tendência a centralizar o poder no topo da organização, onde está também concentrada a tomada de decisão, servindo os colaboradores como agentes informativos. As estratégias tendem assim a ser mais reactivas do que proactivas. “O desejo de reduzir o risco pode conduzir à diversificação, que requer um controlo mais elaborado dos mecanismos de processamento da informação, o que por sua vez reforça o potencial paranóide” (Kets de Vries, 1984:27).

A organização compulsiva, por sua vez, vive de rituais, em que cada detalhe é planeado e concretizado de forma rotineira e pré-programada. São enfatizadas a minuciosidade, a integridade e a conformidade às normas. De forma a assegurar que a organização funciona de forma adequada, a ênfase é colocada no controlo formal e nos sistemas de informação, seja relativamente à estrutura da organização, à estratégia ou aos processos de tomada de decisão. A organização é hierárquica, em que o estatuto é atribuído meramente pela posição, manifestando o líder características compulsivas, manifestadas numa forte preocupação com o controlo, com a dominação e com a submissão, na procura da redução da incerteza e para atingir um determinado resultado de um determinado modo. O estilo de tomada de decisão manifesta a preocupação com o detalhe e com procedimentos estabelecidos através de uma planificação cuidada com o objectivo de atingir uma orientação para um determinado tema estabelecido, para uma competência distintiva. A fixação numa determinada linha de pensamento torna a mudança difícil, e o ambiente exterior tem de manifestar sinais de estabilidade não constituindo grandes desafios. Contudo, as organizações compulsivas são frequentemente bem posicionadas, mais fortes face aos concorrentes, e encontram-se em ambientes dinâmicos, em que “a fonte do dinamismo é a firma em si mesma” (Kets de Vries, 1984:30).

A organização dramática é “hiperactiva, impulsiva, dramaticamente empreendedora e perigosamente desinibida. A tomada de decisão vive num mundo de palpites e impressões, mais do que em factos (...) Ousadia, assumir de riscos e diversificação são

os temas” (Kets de Vries, 1984:31). A tomada de decisão, para a qual os subordinados raramente são consultados, sendo baseada num ponto de vista e com base em pouca análise, é por vezes conflituosa e bastante irreflexiva. Ao invés de reagir ao ambiente, o líder procura implementar o seu próprio ambiente. Frequentemente, os movimentos estratégicos são tão grandiosos que obrigam a organização a alavancar-se de forma significativa. A estratégia é maioritariamente estabelecida em função dos desejos narcísicos do líder, do seu desejo de atenção e visibilidade, sendo o ambiente pouco perscrutado, dado que o líder age mais pela intuição do que por factos. O poder está concentrado no líder, sendo a comunicação interna unilateral, no sentido *top-down*, e a organização cresce habitualmente de forma rápida e desorganizada, falhando a estrutura na adaptação a novas condições.

A organização depressiva, por sua vez, é caracterizada por Kets de Vries (1984:34) pela “inactividade, falta de confiança, conservadorismo extremo e uma insularidade burocraticamente motivada”. A atmosfera vigente será de extrema passividade e falta de objectivos, sendo as tarefas rotinizadas, assumindo a organização um carácter de automatismo, pelo que o ambiente onde se instalam é caracterizado pela estabilidade, sendo que estas organizações servem um mercado maduro, nos quais existe pouca mudança e ausência de verdadeira competitividade, mantendo as mesmas tecnologias, as mesmas preferências dos consumidores e os mesmos padrões competitivos por vários anos. A organização torna-se previsível e burocrática. A autoridade está centrada na posição e não no conhecimento, assumindo um aspecto hierárquico, pelo que Kets de Vries (1984:35) defende que “a firma não é guiada por nenhum líder real e não demonstra evidência na tomada das decisões principais”, atestando que nestas organizações existe um “vácuo de liderança”, dado que o controlo e a coordenação são exercidos por programas e políticas formalizadas e ritualizadas, sem metas ou objectivos, que conduzem à resistência à mudança e onde prevalece a inibição de acções, dado que questões estratégicas não são consideradas explicitamente, as decisões são evitadas e procrastinadas, pelo que nenhuma mudança significativa pode ocorrer.

À semelhança da organização depressiva, a organização esquizóide é também caracterizada por um vácuo de liderança, aqui devido ao desencorajamento da interacção pelo medo do envolvimento, dado que o mundo é visto como “um lugar infeliz povoado de indivíduos frustrantes” (Kets de Vries, 1984:38). Devido à natureza limitativa do líder, a organização pode povoar-se de batalhas políticas, em que os indivíduos procuram uma oportunidade para concretizar as suas próprias necessidades.

Isto terá consequências estratégicas e estruturais, na medida em que o facto de o líder não adoptar uma posição consistente e não se comprometer com uma estratégia levará à ausência de direcção. O poder efectivo reside na “colisão dos carreiristas” que procuram influenciar o líder e concretizar os seus próprios projectos, pelo que a estratégia consiste essencialmente no produto de objectivos individuais e jogos de política e poder. A natureza clivada da organização boicota a coordenação e a comunicação, sendo a informação utilizada como forma de poder e não de adaptação, pelo que são erigidas barreiras que impedem o seu fluxo. O foco é interno, e a monitorização exterior ausente.

Quadro 5: Forças e Fraquezas dos 5 Estilos Organizacionais

Estilo	Forças potenciais	Potenciais fraquezas
Paranóide	Bom conhecimento das ameaças e oportunidades dentro e fora da organização. Risco reduzido da diversificação no mercado.	Falta de uma estratégia consistente e concertada- poucas competências diferenciadoras Insegurança e desencantamento entre os gestores de segunda linha e os seus subordinados, dada a atmosfera de desconfiança
Compulsivo	Bom controlo interno e operações eficientes. Estratégia de mercado focada e bem integrada.	As tradições são tão imbricadas que a estratégia e a estrutura se tornam anacrónicas. As acções são tão programadas que as disfunções burocráticas, a inflexibilidade e as respostas inapropriadas se tornam comuns. Existe descontentamento nos gestores devido à falta de influência; restrição à iniciativa.
	Cria o momento para passar a fase de uma start-up. Boas ideias para revitalizar firmas cansadas.	Estratégias inconsistentes que têm um elemento de risco muito elevado e conduz ao desperdício desnecessário de recursos.

Dramático		<p>Problemas no controlo de operações generalizadas e na restituição da rendabilidade.</p> <p>Surgimento de políticas expansionistas perigosas.</p> <p>Papel inadequado desempenhado pelos gestores de segundo nível.</p>
Depressivo	<p>Eficiência nos processos internos.</p> <p>Estratégia focada.</p>	<p>Anacronismo das estratégias e estagnação organizacional.</p> <p>Confinamento a mercados condenados.</p> <p>Postura competitiva fraca devido a linhas de produtos pobres.</p> <p>Gestores apáticos e inactivos</p>
Esquizóide	<p>Gestores de segunda linha partilham a formulação estratégica; pode surgir uma variedade de pontos de vista.</p>	<p>Estratégia inconsistente e vacilante.</p> <p>Questões decididas por negociações políticas mais do que por factos.</p> <p>Falta de liderança.</p> <p>Clima de desconfiança, o que impede a colaboração.</p>

Fonte: (Kets de Vries, 1984:41)

Gabriel (1999:60), na mesma linha, defende que o “significado psicológico das organizações as formas nas quais construímos as organizações, depende do nosso carácter, em si mesmo um produto do nosso desenvolvimento”. O carácter, produto do desenvolvimento psicosexual, será influenciador de todas as perspectivas da vida e a forma como nos relacionamos com as outras pessoas. Ao longo do desenvolvimento, os indivíduos constroem sublimações e formações-reactivas, que se manifestarão de forma específica no comportamento e se tornarão traços mais ou menos integrados no carácter. Este manter-se-á com um conjunto de traços estável ao longo da vida, sendo através deles que é possível a identificação do modo como os indivíduos experienciam as organizações e como se relacionam com os outros dentro delas. A fixação em cada estágio de desenvolvimento irá determinar as interacções sociais e interpessoais. Gabriel

define 5 estágios de desenvolvimento: Oral/ Narcísico; Anal/Obsessivo; Colectivista; Heróico-Individualista; Cívico-Individualista.

No estágio oral e do carácter narcísico, o individuo apenas experiencia o desejo e a satisfação do desejo, numa espécie de narcisismo primário, enraizado na experiência de fusão com o objecto cuidador, e que terá fim com a descoberta da criança do mundo exterior que interfere com a sua gratificação. O termo é usado também para se referir ao carácter que se fixa neste estágio.

Em ambiente organizacional, a ideia da organização como uma esfera autónoma e separada de relações sociais não existe para o indivíduo que se fixou ou que regrediu ao estágio de desenvolvimento oral, dado que todas as relações são experienciadas de forma pessoal, aut centrada, e com atribuição de uma forte componente emocional. Existe uma forte dependência da aprovação e admiração dos outros, apesar de a dependência não ser reconhecida por si mesmo, sendo mesmo negada, o que pode conduzir a conflitos com a autoridade. As demandas da organização têm que ser expressas em termos personalizados e pessoais, e a comunicação feita através de um vínculo emocional. Os indivíduos narcísicos, de acordo com Gabriel (1999:63) podem ser encontrados “em organizações descritas como carismáticas, imbuídas de uma crença colectiva na beleza, bondade e poder supremos da organização”. Esta visão permitirá a recriação da experiência de fusão com a mãe, restaurando o sentimento oceânico de unicidade entre si mesmo e os outros, com restabelecimento do narcisismo primário pela vivência organizacional. De acordo com o autor, é comum encontrar indivíduos narcísicos a aceder a posições de liderança, pelo estímulo do narcisismo dos seus seguidores, inspirando-os com as suas visões ambiciosas e esquemas, com reforço contínuo da interdependência.

O segundo estágio é relativo ao carácter obsessivo, e designado por estágio anal. É nesta fase que o individuo conhece como operam as regras, mesmo que ainda sem compreensão absoluta do seu significado ou função. O compromisso com estas estruturas gera ansiedade de conformidade com as regras, de modo compulsivo. Geram-se traços como parcimónia, organização, controlo e obstinação. Existe uma subordinação rotinas mecânicas e a um comportamento baseado na repetição. O mundo organizacional e burocrático é gerador de conforto para o carácter obsessivo, por oferecer um ambiente altamente controlado. São assim resistentes à mudança e à inovação, sendo a criatividade e a emoção vistas como profundamente ameaçadoras, e geradoras de ansiedade e maior necessidade de regras e regulação. A organização é vista

uma colectividade organizada, de forma independente de si mesmo, e de ordem impessoal. O compromisso com a organização e com os colegas é isento de afecto, sendo a relação mantida no domínio da tentativa de controlo sobre o Outro.

O estágio fálico, do complexo de Édipo e do colectivismo, caracteriza-se pela “primacia erótica dos órgãos genitais, a descoberta das diferenças anatómicas entre géneros e a subsequente divergência do desenvolvimento psicológico entre rapazes e raparigas” (Gabriel, 1999:66). A maior preocupação passa a ser a do poder, e na vida adulta os elementos fálicos podem apresentar-se sob a forma de ambição, preocupação com questões de poder e controlo, aquisição de objectivos grandiosos, e implementação de visões ambiciosas, assumindo-se estes traços como sendo do carácter heróico-individualista. Na sequência do complexo de Édipo surge também o carácter colectivista, que surge no período de latência, após a resolução do complexo de Édipo, em que o afecto é dirigido ao grupo, desenvolvendo-se forças psíquicas como inibidoras da vida sexual, como a vergonha, a moral, o repúdio, e as exigências das ideias estéticas, sendo a força sexual dirigida para outros objectivos, através da sublimação, mecanismo possibilitador de realizações culturais. É nesta fase que se dá a internalização da autoridade no superego, com aceitação da existência das restrições e proibições sociais, mas que não têm que ser impostas. Deste modo é aprendido como disciplinar a natureza impulsiva, os desejos e os sentimentos. Este estágio é assim caracterizado pela idealização do grupo, identificação com os seus membros, e pela vergonha pelos desejos individuais. A espontaneidade, a imaginação, a individualidade, são reprimidas, facultando uma base para a coesão e integração grupal e organizacional. A raiz desta coesão é o amor através de vínculos sublimados e dessexualizados. O grupo é experienciado como perfeito, sendo a organização promotora de indivíduos confiantes, com auto-estima e orgulho, confiáveis e leais, representando a organização o seu “melhor self”. Este grupo idealizado, contudo, existe apenas na fantasia dos seus membros. A imperfeição é experienciada como uma falha pessoal, sendo as respostas às exigências organizacionais vistas com um sentido de elevado propósito moral, fazendo sacrifícios pessoais em prol da organização, mesmo que sejam colocados em risco.

O último estágio descrito é o do individualismo, que surge também com a resolução do complexo de Édipo e com a estruturação do superego, o institucionalizador da ordem social e promotor da distinção, excelência e realização, logo, do ego ideal. O superego revela assim a sua ambivalência, é “a agência mental que dita ao mesmo tempo conformidade e distinção” (Gabriel, 1999:70). Por um lado decreta a igualdade, por

outro a diferenciação. O superego está na origem das realizações culturais, quer individuais, quer colectivas. A ênfase no estágio do individualismo é colocada no respeito, no estatuto e na reputação. A preocupação com o outro está inscrita na própria estrutura da personalidade. O que emerge é a necessidade de encontrar um lugar especial na ordem social. O individualismo assume assim duas formas: heróico-individualismo, no qual o ego, sob o apelo do superego, se esforça em direcção a um ego ideal que contém qualidades épicas simples, e anda à volta da vitória e da derrota, acções nobres e vilanias. As recompensas narcísicas como o estatuto, a fama, o reconhecimento e o poder são de importância fulcral. O mundo é visto como uma arena para feitos heróicos e aquisição de admiração e apreciação. Importante distinguir aqui o narcisista do estágio oral com o narcisismo do heróico-individualista. Enquanto no primeiro dominam as características do estágio oral, a passividade, o temperamento e a mudança de humor, sem vontade de relacionamento com o Outro, mas apenas o domínio sobre ele, o heróico-individualista, influenciado pelo estágio fálico, é activo, virado para o exterior, dominante, procurando ser admirado pelas suas acções ou pelo que adquiriu, e não por quem é, como o narcísico do estágio oral. Apesar de o ego-ideal poder ser motivo de frustração para ambos, é-o por motivos distintos. No primeiro, porque na contemplação de si mesmo se vê como inadequado, procurando culpar os outros pelo colapso depressivo. No heróico-individualista a frustração advém do estímulo para a aquisição. Assim, o que distingue o líder narcísico do líder heróico fortemente narcísico é o foco da atenção. O líder heróico procura oportunidades para a distinção e para a aquisição, o líder narcísico procura oportunidades de admiração e amor. O líder heróico tem um ego forte, capaz de lidar com as críticas e censuras do superego, enquanto o líder narcísico sofre constantemente com a dúvida e insegurança, necessitando de se provar, a cada oportunidade, a admiração dos outros, sendo incapaz de aceitar a crítica. No cívico-individualismo o ego ideal torna-se fragmentado, e as exigências com que o ego tem de lidar, do id, do superego e da realidade externa tornam-se mais variadas. O ego continua a influenciar o funcionamento mental, dentro de um panorama mais alargado do funcionamento social, que contempla relações de mutualidade, responsabilidade e obrigação. A uma certa altura o interesse pela vida heróica parece diminuir a fascinação por mitos diminuir e surge a percepção de que “a vida social é mais complexa do que uma série interminável de aventuras excitantes. Em vez disso, envolve umnexo de obrigações mútuas e compromissos, direitos e responsabilidades, transacções de todos os tipos pelas quais nos devemos comprometer

de forma a sermos capazes de viver a vida em comunidade” (Gabriel, 1999:72). Este sistema de regras e trocas que opera na sociedade, definindo a sociedade como uma entidade por si mesma é chamada a “ordem simbólica” (Lacan, 1977, in Gabriel, 1999), na qual se inclui, naturalmente, a linguagem.

No estágio colectivo, a ligação emocional com os outros, que inclui participação, envolvimento, tolerância e aceitação da diferença permite a cidadania pelo reconhecimento da civilização enquanto entidade acima dos indivíduos, com interesses colectivos diferenciados e complementares às actividades individuais. A recompensa narcísica dos heróico-individualistas da motivação para a aquisição é no colectivista substituída pela responsabilidade social, denominando-se o carácter de cívico-individualista, que procura ser admirado dentro de uma estrutura de papéis com valor, dentro da qual todos são merecedores de admiração. Contrariamente aos conformistas, é maior o contrato psicológico com a organização, sendo a justiça, o sucesso e a equidade constantemente vigiados, dentro de uma estrutura de direitos e obrigações. As regras não são usadas como defesas, mas são interpretadas e modificadas para servir uma ordem organizacional superior.

CAPÍTULO III – Liderança Organizacional

III.1. Liderança e Poder

“As organizações e a estrutura são armas do grupo de trabalho”
(Bion, 1961:170)

Entenderemos a liderança no sentido em que Barracho (2012) a define, como “um caso particular de exercício do poder”, por parte de um actor sobre um grupo, uma qualidade que inclui “capacidade de persuasão, dom de palavra e saber fazer apelo à razão, aos sentimentos e às emoções”, sendo que requer coerência de objectivos entre o líder e o grupo, e na qual se dá a transformação do poder em influência.

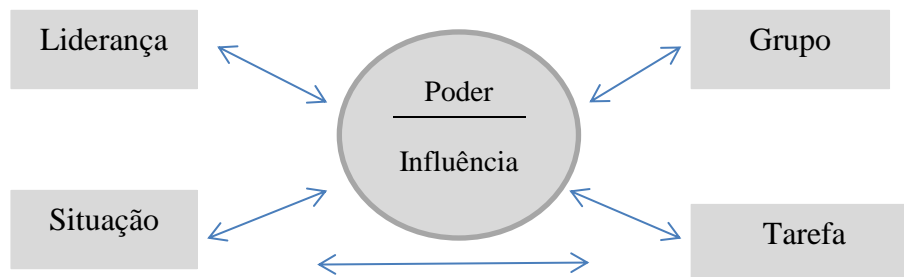
Os seguintes quadros, retirados de Barracho (2012:38-39), procuram elucidar as relações de poder e de influência, considerados como processos de interacção e reciprocidade e baseados no pressuposto que a liderança envolve um líder, um grupo, uma tarefa e uma dada situação.

Figura 1. Relações de Poder

		Iniciador	Poder
		Individuo	A → B
Recipiente	Indivíduo	Poder Social	Influência Social
	Grupo	Liderança	Negociação

Fonte: Barracho (2012:38)

Figura 2. Relações de Poder e Influência



Fonte: Barracho (2012: 39)

O poder é assim entendido como uma combinação de recursos e como capacidades em contexto de interacção. Deduz-se assim que em todos os processos sociais estão implicadas formas de poder, em que existe uma “dimensão de capacidade e outra de comando”, e em que “as relações e as estratégias de poder podem ser descritas como jogos, com múltiplas estratégias possíveis e diversos resultados” (Barracho, 2012:40). Nas organizações, segundo o mesmo autor, ter poder significará ter a capacidade de definir e alcançar os objectivos através da afectação e distribuição de recursos, através de uma espécie de jogo em que cada uma das partes envolvidas na estratégia e objectivos do sistema de acção procura maximizar resultados, sendo assim o poder considerado uma relação entre actores, em que a liderança é legitimada por uma adesão do grupo à autoridade reconhecida na competência, na lealdade, no conhecimento e no carisma, ou seja, a influência do líder é exercida através da aceitação voluntária do grupo do poder pessoal do líder. Este processo dinâmico de interacção envolve a tomada de decisões enquanto concretização da influência, pela aceitação ou reconhecimento do direito do líder para a tomada de decisões.

Na procura da diferenciação entre gerir e liderar, Barracho (2012) define o acto de gerir como incitar, aperfeiçoar, assumir responsabilidades e comandar, ou seja, gerir tratar-se-á da implementação da visão do líder das mudanças por ele introduzidas, com concomitante manutenção e administração das infra-estruturas organizacionais, enquanto a liderança está ligada ao processo visionário, tratando-se de vencer influências, guiar e orientar, destacando-se como um processo emocional assente na inspiração e carisma dos líderes, pelo assumir de riscos e pela capacidade de inovar e de lidar com os processos de mudança. A gestão estará assim preocupada com a forma, com o “quando” e “como”, e o líder com o significado, com o “quê” e o “porquê”. Centrado na responsabilidade associada às funções, o gestor centra-se no domínio da lei, enquanto que o líder, pelo foco no desenvolvimento das pessoas, se preocupa mais com a ética. O gestor utilizará como ferramenta para o controlo e domínio a autoridade formal, enquanto o líder usa a influência para obter a adesão (Cunha, 2003; Drucker, 2010; Eisold, 1995; Shiller, 2003).

No exercício da liderança é possível considerar dois tipos de foco: uma liderança centrada na relação ou uma liderança centrada na estrutura da tarefa. De acordo com Fiedler, e como descrito por Barracho (2012), o líder eficaz é aquele que pode modificar

os dados situacionais (nomeadamente a estrutura da tarefa) de modo a adaptá-los ao seu próprio estilo de liderança.

É o superego que nos prepara para obedecer e respeitar os líderes, que carregam a autoridade outrora investida no pai, e que inspiram ao amor-próprio e à autoconfiança experienciada nas relações precoces. Como Hirschhorn (Gabriel, 1999:140) descreve, o líder situa-se na fronteira entre a tomada de decisão racional e não racional, entre as fantasias e as realidades, levando os seguidores na capacidade do líder em transformar a fantasia em realidade. As fantasias serão formações de compromisso, resultantes do conflito entre o desejo e as forças da moralidade, da razão e da responsabilidade social. Os líderes, contudo, não permanecem no sonho, mas são imbuídos de uma vontade, de um desejo, um impulso focado em transformar a visão em realidade, e para a qual necessita do apoio dos outros. “Dado que a visão emerge da vida interior do líder, preservando a sua persuasão, o seu poder para moldar atenção e acção, está vinculado, em última instância, ao sentimento de poder do líder” (Gabriel, 1999:141). Para que a fé do líder não seja abalada, os seguidores têm o papel de o manter afastado da realidade, tornando-se o líder em si mesmo a mais importante realidade.

III.2. Factores críticos na Liderança

De um modo algo simplista, existem duas vertentes pelas quais poderemos entender a liderança: a liderança é reconhecida na medida em que é eficaz, ou seja, o líder é reconhecido após ter atingido os objectivos, ou a eficácia é entendida como consequência esperada, potencial e desejada da liderança. Em ambos os casos, o líder destaca-se pelo papel assumido no estabelecimento e na prossecução dos objectivos, sendo a eficácia definida em função da realização desses objectivos, ou seja, do cumprimento das expectativas do grupo (Barracho, 2012; Stephen, 1987).

A eficácia dos líderes será determinada em função de três ordens de competências, de acordo com Cunha (2003), citado por Barracho (2012): competências técnicas, associadas aos conhecimentos e capacidades de foro mais operacional; competências interpessoais, ligadas ao conhecimento do comportamento humano, e fundamentais em processos de influência, persuasão, percepção social, negociação e cooperação; e competências cognitivas, associadas à comunicação, ao pensamento crítico, a resolução de problemas, tratamento de informação e desenvolvimento de modelos de eficiência.

Goleman (1998) estabeleceu rácios entre as categorias relacionadas com competências técnicas, capacidades cognitivas e inteligência emocional com o desempenho do líder. Concluiu que 90% da diferença dos perfis dos líderes era atribuível a factores associados à inteligência emocional, sendo que esta não só distingue líderes de excepção como também é associada a um desempenho notável, fazendo notar que “os números começam a contar-nos uma história persuasiva acerca da ligação entre o sucesso de uma organização e a inteligência emocional dos seus líderes”. Goleman (1998:95) define cinco componentes da inteligência emocional:

Quadro 6. Componentes da Inteligência Emocional

	Definição	Características
Autoconhecimento	Capacidade de reconhecer e compreender o próprio humor, emoções e motivações, bem como os seus efeitos nos outros	Autoconfiança Auto-estima realista Humor auto depreciativo
Auto-Regulação	Capacidade de controlar ou redireccionar impulsos e humores disruptivos Propensão a suspender o julgamento- pensar antes de agir	Confiabilidade e Integridade Conforto na ambiguidade Abertura à mudança
Motivação	Paixão pelo trabalho que vão além de dinheiro ou estatuto Propensão a perseguir objectivos com energia e persistência	Forte motivação de aquisição Optimismo, mesmo quando confrontado com a falha Comprometimento organizacional
Empatia	Capacidade de compreender a configuração emocional dos Outros Capacidade de tratar as	Especialista em formar e reter talentos Sensibilidade intercultural Serviço aos clientes e consumidores

	<p>peças de acordo com as suas reacções emocionais</p>	
<p>Competências sociais</p>	<p>Proficiência na gestão de relações e na construção de redes</p> <p>Capacidade de encontrar bases comuns e construir harmonia</p>	<p>Eficiência na liderança da mudança</p> <p>Persuasividade</p> <p>Especialista em construir e liderar equipas</p>

Fonte: Goleman (1998:95)

Organizações onde a liderança possui uma maior inteligência emocional, promove também um ambiente de confiança e justiça, minimizando lutas internas, e permitindo uma maior produtividade.

Goleman, (2000), identificou seis estilos de liderança, coercivo, autoritário, afiliativo, democrático, apaziguador e *coach*, e seis aspectos do clima organizacional, flexibilidade, responsabilidade, compromisso, clareza, níveis de exigência e recompensas, cuja correlação entre eles permitia um efeito mensurável nos resultados financeiros, tendo encontrado uma correlação directa entre eles, ou seja, os líderes que usam estilos que influenciam positivamente o ambiente, conseguiram melhores resultados financeiros.

Gabriel (1999), para além das funções comumente aceites do líder, destaca também aquela que é considerada essencial pelas teorias psicanalíticas: a influência do líder na vida emocional do grupo, ou seja, o papel essencial do líder como um alvo da transferência e projecção dos sentimentos do grupo, como a dependência, o medo, a inveja, o amor, a raiva, entre outros, e que permite o conhecimento dos sentimentos que são despoletados em si mesmos e nos outros, assumindo um papel essencial na vida inconsciente do grupo, estando intrincados nos processos emocionais do grupo. O autor refere que o “kit de sobrevivência” de um líder deveria ser algo como: desenvolver uma cultura de grupo na qual as emoções e os pensamentos possam ser discutidos; parar ocasionalmente o grupo e realizar uma avaliação das dinâmicas emocionais em jogo; partilhar as experiências das emoções projectadas no seu próprio papel e na sua própria participação nessas dinâmicas; ser consciente das emoções projectadas no grupo pelo ambiente exterior e estar disponível a intervir se necessário; estar consciente da complexidade dos sentimentos dos membros do grupo face a si mesmo.

Uma das dimensões da inteligência emocional referidas em termos organizacionais é o humor. Quanto menor o mau humor dos líderes, menor o mau humor existirá na organização, por uma espécie de efeito contaminante positivo, ou “efeito galvanizante”, ou seja, “os estados de espírito dos líderes repercutem-se nos seus colaboradores e no desempenho do grupo ou organização” (Barracho, 2010:197). Um estado de espírito positivo permitirá uma envolvente também positiva, na medida em que permitirá uma sincronização emocional, conducente a um maior envolvimento e motivação dos colaboradores, através da articulação de uma visão comum, com capacidade de reparação de estados de espírito negativos e, ao reconhecer as emoções, capacitam-se também da escolha dos melhores momentos para a tomada de decisões.

O domínio das emoções permitirá lidar melhor com a ambiguidade e com a mudança, mantendo a integridade, num maior controlo da impulsividade através de um pensamento reflexivo. As qualidades emocionais dos líderes são assim entendidas como fundamentais à chamada liderança transformacional.

Barracho (2012:155) adopta a definição de Burns (1978) para liderança transformacional, como a liderança que é “exercida por indivíduos que introduzem profundas mudanças na sociedade, nas atitudes e comportamentos dos membros das organizações, obtendo deles o compromisso e empatia necessários para o alcance dos objectivos”. Pela preocupação com as consciências dos seguidores, apelam a valores e ideais morais como a liberdade, a justiça, a paz e o humanitarismo, dando poder aos seguidores para que se possam converter em agentes de mudança e nos novos líderes. Os líderes transformacionais terão características como a antecipação do diagnóstico ao erro, transformação do erro em aprendizagens, antecipação do mercado, capacidade de apelar ao próprio interesse dos seguidores, honestidade, honra, reciprocidade, responsabilidade, sendo o processo de influência baseado em apelos inspiracionais. Estas qualidades determinarão nos seguidores manifestações de confiança, admiração, lealdade e respeito face ao líder. Barracho (2010), descreve três vias pelas quais o líder consegue estes efeitos sobre os seguidores: pela capacidade de os tornar mais conscienciosos relativamente à importância dos objectivos e dos resultados, por induzir à colocação dos interesses do grupo em primeiro lugar, e por activar necessidades de ordem mais elevada. A liderança transformacional é assim baseada na motivação dos subordinados para atingir objectivos e níveis de auto-realização que vão além da satisfação imediata de interesses pessoais. A liderança transformacional, também pela

maior satisfação dos colaboradores, encontra-se associada a maiores níveis de produtividade.

O conceito de liderança aparece assim associado ao de eficácia, enquanto consequência desejada da acção do líder, e ao mesmo tempo como condição da liderança. Num estudo de Lourenço (2000), citado por Barracho (2010:179), os critérios de eficácia surgem associados ao “desempenho do grupo, à capacidade do grupo se adaptar a novas situações, a sua sobrevivência, o bem-estar psicológico dos membros do grupo, a satisfação dos membros para com o líder, o impacto do líder nos processos grupais, absentismo ou turnover”. As medidas objectivas pontuam-se por “volume de vendas, custos, lucros, aumento dos lucros, quantidade e qualidade de produção” e classificações subjectivas da eficácia do líder, que se baseiam em necessidades, valores, expectativas e representações do que é um líder para o grupo. A melhoria de resultados surge assim na medida em que os líderes assumem uma dimensão transformacional no relacionamento com os outros, na medida em que aumentam a satisfação e os níveis de esforço dos colaboradores (Mantzavinos, 2001; Stephen, 1987; Goleman, 1998).

Na procura de tipos de liderança que mais contribuía para melhores resultados e melhor desempenho, os traços que se destacam são relativos à liderança transformacional e carismática, essencialmente pelas características de visão, estimulação intelectual dos colaboradores, trabalho em equipa e reconhecimento desse mesmo trabalho (Goleman, 2000).

Cunha (2003: 343) define também três tipos de competências fulcrais à eficiência do líder: competências técnicas, relacionadas com conhecimentos e capacidade de execução de tarefas e capacidade de monitorização e avaliação, conduzindo a um melhor planeamento estratégico pela compreensão das próprias forças e fraquezas; competências interpessoais, relativas a conhecimentos do comportamento humano e processos de grupo, empatia, escuta activa, perspicácia, sensibilidade social e capacidade de comunicação; e competências conceptuais ou cognitivas, que dizem respeito à capacidade analítica e estruturação conceptual, fundamentais na antecipação de mudanças e detecção de oportunidades, bem como nos processos de tomada de decisão, principalmente em ambientes ambíguos. As capacidades descritas serão mais ou menos relevantes em função do nível hierárquico, do tipo e dimensão da organização, da estrutura organizacional, do grau de centralização da autoridade e das características culturais. O autor refere ainda as motivações inerentes ao líder, concluindo que “o perfil mais propenso para a eficácia de liderança parece ser a

combinação de forte motivação para o poder social com moderada motivação para o êxito”, e baixa motivação afiliativa.

Deste modo, conclui Barracho (2012:181), “o líder assume um papel de destaque na prossecução dos objectivos estabelecidos”, sendo o principal agente responsável pela eficácia, assumindo-se que “o líder é eficaz se contribuir para a eficácia de um grupo”, sendo que esta é por sua vez definida em função dos objectivos da organização. A liderança obtém assim reconhecimento como tal na medida em que é eficaz.

Um dos componentes mais focados e referenciado como um dos seus níveis mais elevados na liderança transformacional é o carisma, que será aqui definido como uma “qualidade especial de atracção ou magnetismo pessoal que conduz a uma liderança efectiva” (Barracho, 2010:165). As qualidades carismáticas serão de natureza sócio-afectiva, “inspirando nos subordinados sentimentos de lealdade, admiração e identificação que ultrapassam os meros interesses individuais” (Barracho:2010:158), através da dimensão ética atribuída ao comportamento. O respeito, a confiança, o optimismo e o orgulho serão adquiridos pela visão e pelo sentimento de missão proporcionados pelo líder. O líder transformacional será assim um promotor e um facilitador do desenvolvimento da visão organizacional através da inspiração dos seus membros, facilitando a tomada de decisão e a iniciativa, numa perspectiva de desenvolvimento da capacidade emocional, intelectual e critica dos membros da organização, facilitando os processos de aprendizagem que permitem uma maior adaptação às mudanças.

Estes mecanismos desenvolvem-se através de processos de influência e de persuasão, que compromete os membros com os objectivos e com a missão da organização.

Um líder carismático, de acordo com Barracho (2010:166), será energético, auto-confiante, com uma estima elevada, auto-determinado, com dotes oratórios, sabe perder sem ser um perdedor, e “apresenta fortes linhas estruturais do Ego (é senhor e não o escravo das organizações, senhor do seu próprio destino) ”. Baseando-se nas teorias psicanalíticas, o autor sugere que “a capacidade de ver mais longe se deve à ausência do conflito interno. A libertação do conflito *id-superego* possibilita a existência de fortes ideais do ego” (Barracho, 2010:167), o que lhes permite a ausência de vitimização por conflitos criadores de dúvidas e traumas. “A experiência ao longo da vida tem importância no desenvolvimento do tipo de líder, nomeadamente pela diferenciação de traços individuais”, sendo que os líderes transformacionais-carismáticos focam a sua

energia na introdução de mudanças e não na manutenção do status, pelos padrões mais elevados de ousadia social e maior capacidade de introspecção.

O carisma promove um processo de identificação dos membros do grupo com o líder, que se dispõem a segui-lo pela crença nas suas qualidades excepcionais. Klein e House (1995), descrevem a liderança como o encontro de uma faísca, o líder com as suas características carismáticas; de material inflamável, os seguidores susceptíveis a esse carisma; e de oxigénio, o ambiente carismático, habitualmente uma situação de crise ou de desencantamento.

Deste modo, a influência do líder só será possível na conjugação destes três elementos, dependentes de mecanismos de identificação, de atribuição, de simbolização e de atribuição de significado, quer aos comportamentos do líder, quer aos próprios comportamentos, quer à situação.

A hierarquia é uma questão assinalada por Gabriel (1999) como sendo um factor que acrescenta vantagens que impedem uma sobrecarga psicológica dos indivíduos. Criam a ilusão de progresso, crescimento e desenvolvimento, bem como a ilusão de uma competição justa, galvanizando os indivíduos com o intuito de atingir níveis de aquisição superiores e a estar disposto ao auto-sacrifício. A promoção será “uma avenida disponível aos indivíduos para restaurarem o seu sentimento narcísico de valor e auto-estima que a impessoalidade mina” (Gabriel:1999:87). Dada a impessoalidade requerida nas organizações, as emoções e fantasias que dentro delas se desenvolvem, não são direccionadas às inter-relações estabelecidas, mas à organização, através da qual as experiências emocionais precoces são revividas, pelo que é investida de significado e importância que pouco pode ter que ver com a realidade, mas que servem necessidades psicológicas e emocionais. Por outro lado, a hierarquia oferece protecção aos indivíduos contra exigências e interferências de outros que não os seus superiores, permitindo a redução do conflito e da ansiedade.

III.3. Papel da Liderança na Tomada de Decisão e no Risco Económico

“A construção de um objectivo, como sabemos, pressupõe a capacidade de mudança e uma certa liberdade de movimento”
(Adler, 2010:44)

De acordo com Podolny (2010), a eficiência e o racionalismo serão parte de um sistema cultural para a medição de valor, na medida em que a eficiência é necessariamente significativa, pelo que o foco no desempenho do líder e um foco no desempenho económico se tornam inseparáveis. Se praticamente toda a acção económica pode ser racionalizada, estando na posse da eficiência económica, e se a eficiência económica é valorizada como um fim em si mesma, então qualquer acção pode ser entendida como significativa. Por significativa entende-se a acção que é internalizada como tendo significado para além da eficiência técnica, estando ligada a aspectos vitais da vida. Na senda de Durkheim, refere o autor, para que a acção seja significativa, o surgimento e o despoletar de valores e propósitos necessitam ocorrer no contexto de comunidade, ou seja, não só suporta um objectivo final que o indivíduo valoriza, mas reforça a conexão do indivíduo à comunidade em que está inserido. Quanto menor é a distância entre o self e a actividade, mais significativa esta se mostra. Dado que a sobrevivência da organização depende de um nível mínimo de desempenho, o foco no significado terá de estar aliado ao foco na performance. Os indivíduos com maior autonomia e que observam as consequências das suas acções conseguem uma performance a um nível mais elevado, permitindo-lhes uma maior atribuição de significado ao trabalho, pelo que se poderá concluir que um nível elevado de desempenho pode influir positivamente no significado que o indivíduo retira do seu trabalho (Kahneman, 2011; Samuelson, 1999; Shiller, 2003).

Os modelos de tomada de decisão poderão ser prescritivos, descritivos ou normativos, sendo que os primeiros têm como objectivo o “desenvolvimento de métodos que suportem a tomada de decisão, considerada racionalmente óptima” (Barracho:2012:134), os segundos procuram a compreensão de como é que os sujeitos tomam as decisões em contexto organizacional, e os normativos centram-se no comportamento de escolha, com o princípio básico de maximização de lucro. Este lucro

pode ser definido em termos de valor concreto- teoria do valor esperado, ou em termos do ganho subjectivo ou utilidade – teoria da utilidade esperada.

No quadro abaixo encontram-se as principais características de alguns Modelos de Tomada de Decisão. Encontramos como variáveis de classificação destes modelos o montante de informação disponível, a quantidade de comunicação, o grau de incentivos à cooperação e/ou à competição, a personalidade do decisor, as normas éticas, atitude face ao risco, função de utilidade, capacidade de processamento da informação, contexto de decisão, comportamento negocial e a componente subjectiva do próprio decisor.

Quadro 7. Modelos de Tomada de Decisão

Tipo de Modelo	
Descritivos	<ul style="list-style-type: none"> ● Centrados no modo como os sujeitos tomam decisões, procurando explicar as regras face a esse comportamento ● Avaliados pela validade empírica
<ul style="list-style-type: none"> ● Ambos (Descritivos e Prescritivos) baseados na utilização da heurística – método de resolução de problemas baseado em técnicas probabilísticas e não determinísticas (também descrita como técnica deliberada de resolução de problemas, como uma operação de comportamento automático, intuitivo e inconsciente) 	
Prescritivos	<ul style="list-style-type: none"> ● Descrição de estratégias, de rotinas, de processamento da informação, visando a aproximação ao comportamento racional ● Valor pragmático
Normativos	<ul style="list-style-type: none"> ● Visa a descrição do comportamento ideal, racional ● Procura explicar o conjunto de operações que garantam uma optimização, pelo conhecimento da melhor opção para a solução ● Adequação teórica ● Focados na actividade pré-decisional e na estruturação do problema por análise da decisão através de representação gráfica da “árvore de decisão”
	<ul style="list-style-type: none"> ● Introdução de modelização de comportamento na tomada de decisão

<p>Utilidade Esperada Subjectiva</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Importância da subjectividade na decisão ● Elaboração das opções disponíveis com enumeração das consequências positivas e negativas, com avaliação do grau de atracção – utilidade- ou de repulsão- inutilidade
<p>Comportamentais</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Têm em consideração as diversas características psicológicas e motivacionais dos sujeitos ● Têm como condições a existência de interacção estratégica com informação imperfeita, tendo os participantes a possibilidade de manipulação das expectativas dos outros através da comunicação
<p>Teoria dos Jogos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Modelo dedutivo clássico de abordagem normativa ● Aplicável a situações em que os ganhos de um participante são obtidos à custa da perda do outro (jogos de soma zero) ● Implicam decisões unilaterais, dada a existência de informação incompleta ● Centra-se nos critérios de racionalidade que visam a optimização das decisões tomadas num contexto competitivo ● Operacionalizam conceitos como a cooperação ou competição- processos estudados na óptica da decisão racional, centrados nos processos de negociação
<p>Teoria das Expectativas de Decisão (Kahneman & Tversky)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Colocam duas hipóteses para as decisões em situação de risco: <ol style="list-style-type: none"> 1- Decisões são tomadas em função de um certo número de pontos de referência (não em função da intencionalidade das consequências) 2- Os ganhos e as perdas esperadas influenciam a decisão de acordo com uma ponderação que reflecte a importância atribuída a essa probabilidade – quanto mais um resultado é percebido como provável, mais é sobrevalorizado pelo decisor ● Importância da noção de custo de oportunidade – perdas exercem um impacto psicológico maior que os ganhos;

	<p>quanto menos opções existem a ser consideradas, menores são os custos de oportunidade a serem subtraídos</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Decisões são tomadas numa ignorância relativa, apelando a factores como optimismo ou satisfação ● Uma das estratégias para fazer face à complexidade é decompor a tarefa e isolar os elementos – o decisor não analisa todas as informações possíveis mas selecciona alternativas pertinentes até encontrar uma solução que atinja um nível de satisfação (modelo assente nos julgamentos dos decisores) ● Importância atribuída à concepção que o decisor tem dos seus actos, determinada pelas características pessoais e pela forma de apresentação da informação
--	--

Fonte: Adaptação de Barracho (2012:134-142)

Em contexto grupal, cada membro possui informação parcial, pelo que só pela partilha da informação é possível o “aparecimento de uma alternativa de decisão superior à solução encontrada” (Barracho, 2012:144). O pensamento grupal conduzirá à sobrevalorização do consenso, podendo conduzir ao assumir de riscos que não seriam tomados individualmente, pelo que a coesão poderá ser utilizada como um fenómeno de defesa grupal, criando ilusões de vulnerabilidade, unanimidade, conduzindo à racionalização da situação e a pressão para o conformismo, com criação de rigidez cognitiva. A obrigatoriedade da justificação da decisão obrigará ao escrutínio das alternativas e à vigilância da informação.

De acordo com Simon, citado por Barracho (2012:148), “o acto de decidir é essencialmente uma acção humana e envolve a selecção consciente ou inconsciente de determinadas acções, entre aquelas que são fisicamente possíveis para o agente e para aquelas pessoas sobre as quais ele exerce influência e autoridade. Os processos administrativos são processos decisórios, pois consistem no isolamento de certos elementos nas decisões, dos membros da organização, no estabelecimento de métodos de rotina para solucionar e determinar esses elementos, e na sua comunicação àqueles por ele afectados.”

Mantzavinos (2001), por sua vez, coloca ênfase na “*phantasia*” como processo fundamental à capacidade de decisão, que, enquanto imaginação genuína, é a

capacidade humana de combinar imagens mentais pela composição e divisão e de criar novas combinações de coisas já existentes ou mesmo completamente novas. A imaginação será assim a capacidade para estruturar modelos mentais de situações futuras, de resolver novos problemas e de criar novas alternativas, antes de procurar a solução no meio envolvente. A escolha será assim realizada entre as alternativas criadas, através de uma reflexão direccionada para o futuro, e por uma análise de custo-benefício, pela imaginação de graus futuros de satisfação, e com o objectivo de aumentar a utilidade do decisor, isto é, o decisor escolhe os potenciais resultados de uma decisão de acordo com as suas preferências pessoais, sendo consistente com a motivação geral do indivíduo. As alternativas que não contribuem para aumentar a utilidade do indivíduo são descartadas. A emoção encontra-se aqui envolvida na medida que a escolha é realizada em função do que o decisor procura obter como resultado, de acordo com a utilidade esperada de cada alternativa disponível. Do ponto de vista emocional e cognitivo, as alternativas encontradas no ambiente são vistas como secundárias, não sendo automaticamente adoptadas pelo indivíduo. A escolha de uma regra existente para a resolução de um problema estará ligada à sua adopção inconsciente, quando a solução já foi aplicada com êxito no passado. Mantzavinos (2001:46), descreve a escolha como “uma operação puramente especulativa que ocorre inteiramente na mente do decisor”, através da qual ele interpreta, classifica e constrói a realidade. Para o autor, a característica essencial da situação de escolha é que constitui um novo problema, obrigando o decisor à criatividade, sendo que a escolha será um acto genuinamente criativo. O carácter subjectivo do processo de escolha humano é também expresso no facto de que diferentes indivíduos criarão um determinado número de diferentes alternativas com características qualitativas diferenciadas quando se defrontam com um novo problema.

Assumindo que a soma dos efeitos positivos serão os benefícios de uma escolha em particular, poder-se-á dizer que a utilidade não realizada das alternativas descartadas será o custo da alternativa considerada. Este custo será essencialmente psicológico a não ser que estejam envolvidos também recursos necessários à realização da alternativa escolhida. “A principal ideia traduzida na associação entre as probabilidades subjectivas às consequências é que os indivíduos possam ultrapassar a incerteza respeitante ao futuro com a ajuda do conhecimento disponível no momento da decisão” (Mantzavinos, 2001:52). A manifestação da incerteza significa não que o decisor desconhece as opções disponíveis, mas quais as consequências possíveis de cada uma delas.

III.4. Comunicação e Liderança

A compreensão da identidade organizacional exige a comunicação eficiente das interações das experiências dos seus membros com a liderança. De acordo com Diamond (1993:118), a capacidade de utilização da linguagem para comunicar significado e experiência e a capacidade de partilhar uma compreensibilidade comum são capacidades desenvolvimentais adquiridas, mas presentes desde a infância. Sendo os afectos inerentes às experiências difíceis de aceder e de estruturar verbalmente, a comunicação dessas experiências exige proficiência cognitiva e dialéctica. Isto significará, segundo o mesmo autor, que quer o emissor quer o receptor podem “explicitamente confirmar o significado da mensagem e aceder a uma compreensão mútua do que é publicamente manifestado”. Isto implica a capacidade de emitir e receber mensagens afectivas, através de competências linguísticas e interpessoais, que permitem a mudança organizacional e a eficiência.

Uma vez mais, a linguagem e a comunicação na infância são entendidas como a fundação psicológica para a linguagem e comunicação nas organizações.

O nível mais básico de comunicação será o prototáxico, que ocorre na fase simbiótica, com indiferenciação entre o eu e o outro, e com um campo de observação também indiferenciado. Implica um estado de dependência, como aquele que será encontrado em organizações em que predomina uma transferência em espelhamento e de idealização, e em que se encontra ausente a liderança, ou seja, num estado também chamado de identidade pré-organizacional.

O modo parataxico, encontrado numa fase denominada como identidade organizacional defensiva, em que se inicia a diferenciação com o outro, e de uma maior consciência da acção. Contudo, o pensamento é ainda organizado em termos de categorias de opostos, e consequentemente pode distorcer as comunicações, por processos de clivagem e projecção, dada a falta de integração da imagem ainda existente nesta fase, conduzindo a uma transferência organizacional ainda persecutória, com atitudes defensivas de fuga ou de ataque. A autoridade será caracterizada por um excesso de protecção, sem confiabilidade e inacessível, promovendo inseguranças e ansiedade, sem partilha de informação e com evitamento de conflitos.

O modo sintáxico da experiência encontrar-se-á já na identidade organizacional resiliente, em que a linguagem veicula o significado da mensagem, com o objectivo de que a actividade simbólica seja validada pelo receptor, na aquisição da sua

individualidade, com a capacidade de identificação com os outros membros do grupo. Isto permitirá uma ansiedade mínima com uma defensividade também reduzida, permitindo o estabelecimento de verdadeiras relações de objecto.

De acordo com Adler (2010), a linguagem é considerada um instrumento da vida em comunidade, sendo um instrumento que permite vínculos entre os seres humanos, através da razão, da compreensão, da lógica, da ética e da estética, sendo que o pensamento lógico só é possível através do discurso, que gera a capacidade de construir conceitos e compreender diferenças de valores. Algumas condições de adaptação à comunidade necessárias ao ser humano só serão assim permitidas através da linguagem, sendo que possibilita o preenchimento de necessidades sociais da humanidade, como a responsabilidade, a lealdade, a franqueza, o amor pela verdade, assim como outros princípios universais da vida em comunidade. Será através da linguagem que é imposta a ordem e os padrões ao fluxo indiferenciado da experiência (Etchegoyen, 2004).

Uma das formas de comunicação utilizadas nas organizações é o humor, que permite, para além da passagem da comunicação sem o despertar de defesas organizacionais, outros cinco processos, de acordo com Kahn, citado por Diamond (1993: 70): *coping*, ou seja, uma forma de melhor lidar com as circunstâncias indesejadas e com as desilusões; reestruturação, como um modo de desafio do status quo do pensamento e da acção pela mudança de percepção de papéis; comunicação, promovendo um grau de distanciamento e diversão relativo à expressão de mensagens afectivas; expressão de hostilidade e construção de identidade, enquanto elemento da organização cultural, como mitos, ideologias e valores. O humor poderá assim ser considerado como um espaço potencial e transicional que não só permite lidar com a ansiedade como também com os processos de separação e individuação.

CAPÍTULO IV – Metodologia

IV.1. Enquadramento do Sector de Actividade – Sector dos Transportes

O sector dos transportes assume uma importância fulcral na economia, não só por ser um sector estruturante, mas porque se assume cada vez mais como um sector estratégico para a competitividade, sustentabilidade e desenvolvimento económico.

De acordo com o Plano Estratégico dos Transportes (2009), em Portugal o sector dos transportes representava em 2009 cerca de 4% do PIB, assumindo-se como determinante para o desenvolvimento do sector privado, tendo o sector público um papel fulcral quer no desenvolvimento e melhoria das infra-estruturas, quer como regulador do sector.

O sector dos transportes permite a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos, na medida em que assume o papel de coesão social e territorial, quer a nível nacional, quer na manutenção de relações além-fronteiras.

Assume ainda de forma marcada um papel essencial a nível dos sectores energético e ambiental, com um peso manifesto relativo aos preços praticados em quase todos os sectores de actividade, sendo responsável por um vasto número de externalidades, quer positivas, como as relativas à acessibilidade, à coordenação e integração logística, ou negativas, como as que dizem respeito à segurança ou a questões ambientais.

Contudo, será tarefa dos líderes a minimização dos factores negativos de modo a que o sector continue a crescer de forma sustentável e como meio de apoio à crescente e mais segura mobilidade quer de pessoas quer de mercadorias, aproveitando o posicionamento geoestratégico de Portugal na premente reorganização do transporte de mercadorias a nível mundial, mais concretamente no que à multimodalidade diz respeito e à crescente importância assumida em particular pelo sector marítimo.

Com a crescente necessidade de actualização tecnológica, constitui-se também como sector fundamental ao nível da investigação, surgindo a urgência de integração com outros mercados, podendo também assumir uma importância ainda maior a nível da empregabilidade, sendo que em 2009 se estimava empregar 3% da população activa.

Constituindo-se como um sector de demarcada importância estratégica quer no âmbito do interesse público, quer privado, a liderança nestes sectores será determinante na aquisição do sucesso no que ao crescimento económico diz respeito, assim como no

posicionamento português na rede europeia e mundial de transportes, que por sua vez será determinante na competitividade portuguesa em todos os sectores de exportação. Barracho (2012) define mesmo os transportes como um dos recursos de poder pelo qual é exercida a influência e a persuasão, pelo papel fundamental assumido a nível internacional na economia e definição cultural e ideológica do país.

IV.2. Problemática e Objectivos em Investigação

A problemática em investigação centra-se na personalidade dos líderes de empresas com maior quota de mercado no sector dos transportes.

O pressuposto básico da investigação é a existência de traços comuns aos líderes, ou seja, a existência de um tipo predominante de personalidade nos cargos de liderança no sector estudado.

O facto de existir essa predominância conduzirá, por sua vez, a estilos de liderança, a atitudes face ao risco e à tomada de decisão também elas diferenciadas, e associadas aos traços mais marcados da personalidade dos líderes.

A proposta quanto ao objectivo da investigação será encontrar os traços comuns existentes entre os líderes do sector, no sentido de identificar modos de tomada de decisão, atitudes face ao risco e estilos de liderança conducentes a um melhor desempenho empresarial.

IV.3. Caracterização da Amostra

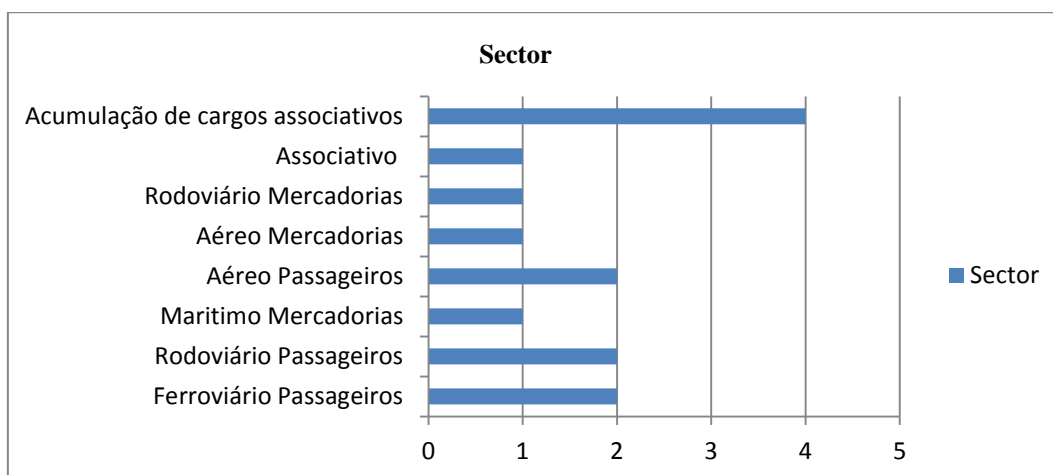
Foram entrevistados 10 líderes, de diferentes sectores, com a seguinte caracterização:

Quadro 8. Média de idades e caracterização do percurso profissional em anos

Média Idades	58,4
Média de Anos de Trabalho	35,7
Média Anos em Cargos de Liderança	26,9
Média de N° de trabalhadores a Cargo	3516

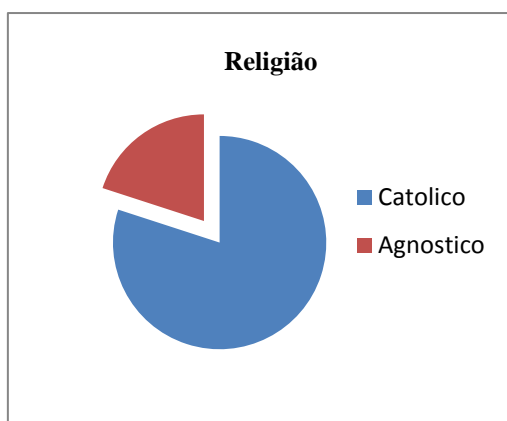
Fonte: Elaboração própria

Gráfico 1. Sectores de Actividade



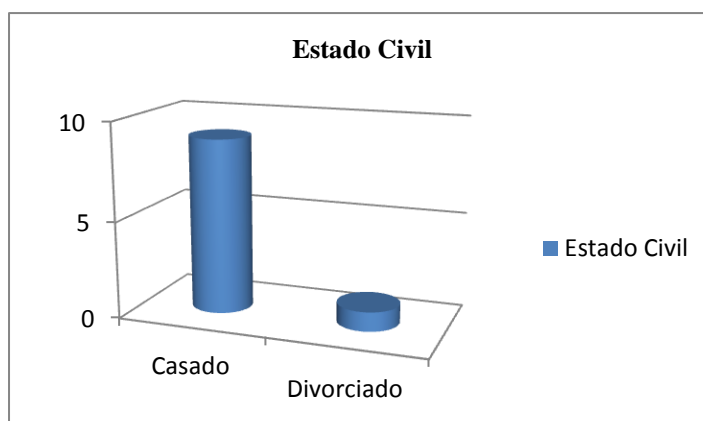
Fonte: Elaboração própria

Gráfico 2. Religião



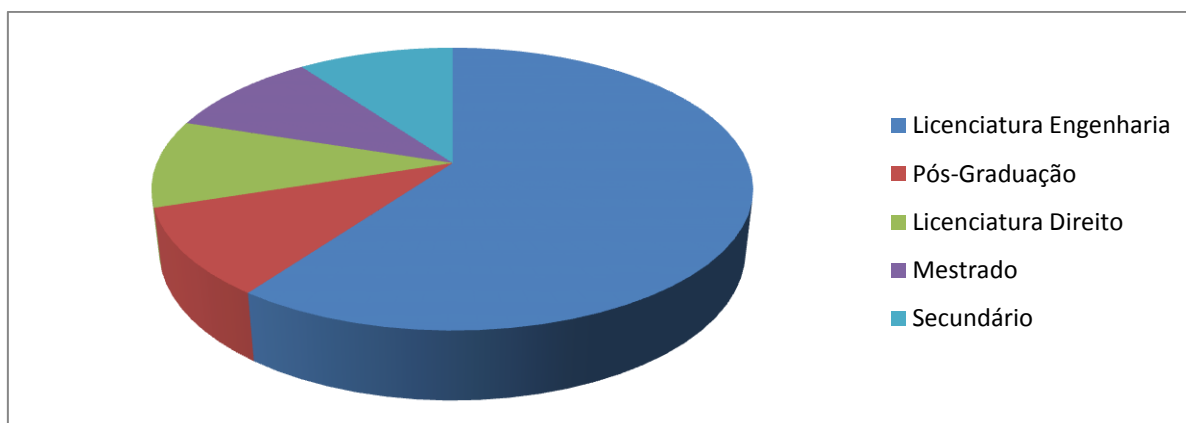
Fonte: Elaboração própria

Gráfico 3. Estado Civil



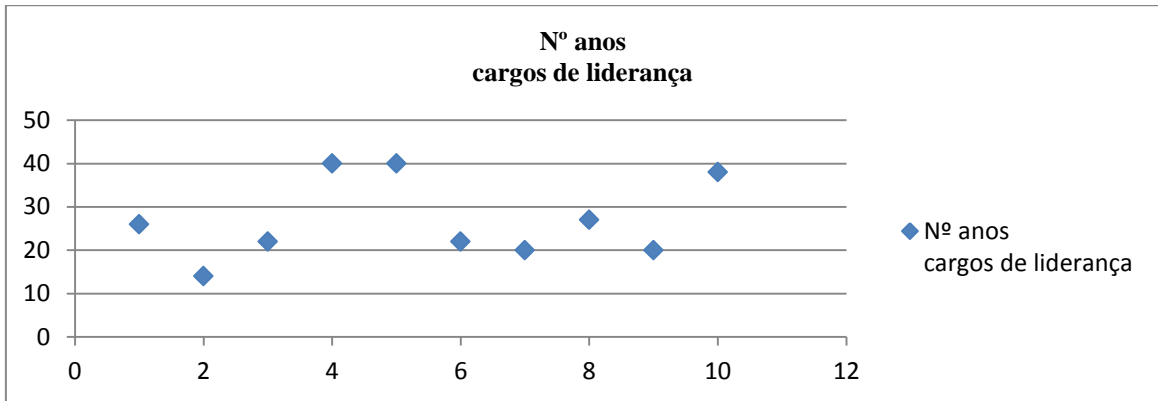
Fonte: Elaboração própria

Gráfico 4. Escolaridade



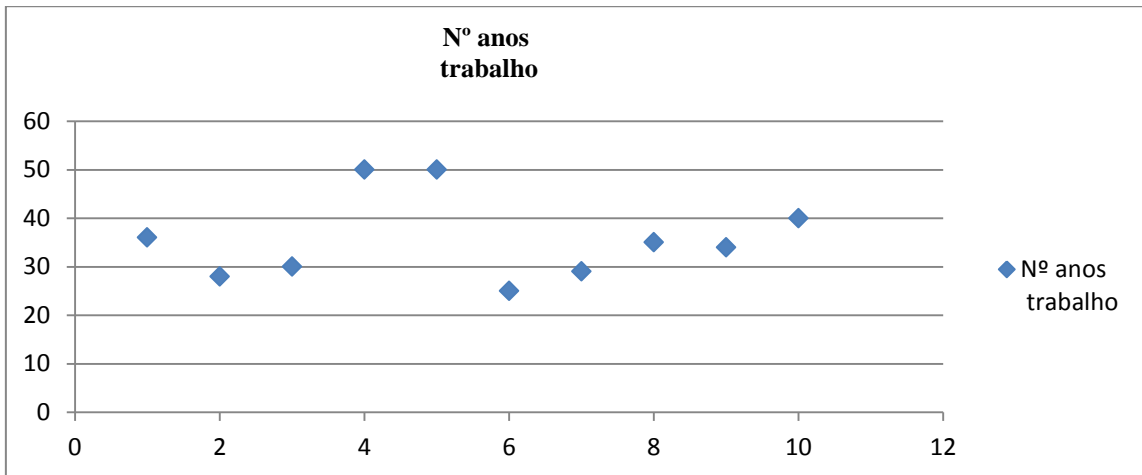
Fonte: Elaboração própria

Gráfico 5. Número de anos em cargos de liderança



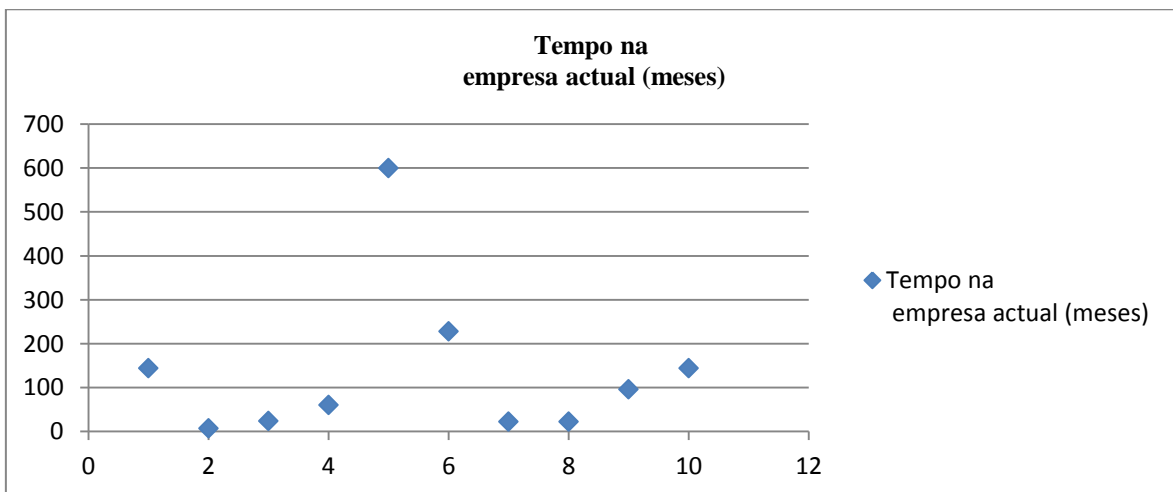
Fonte: Elaboração própria

Gráfico 6. Número de anos de trabalho



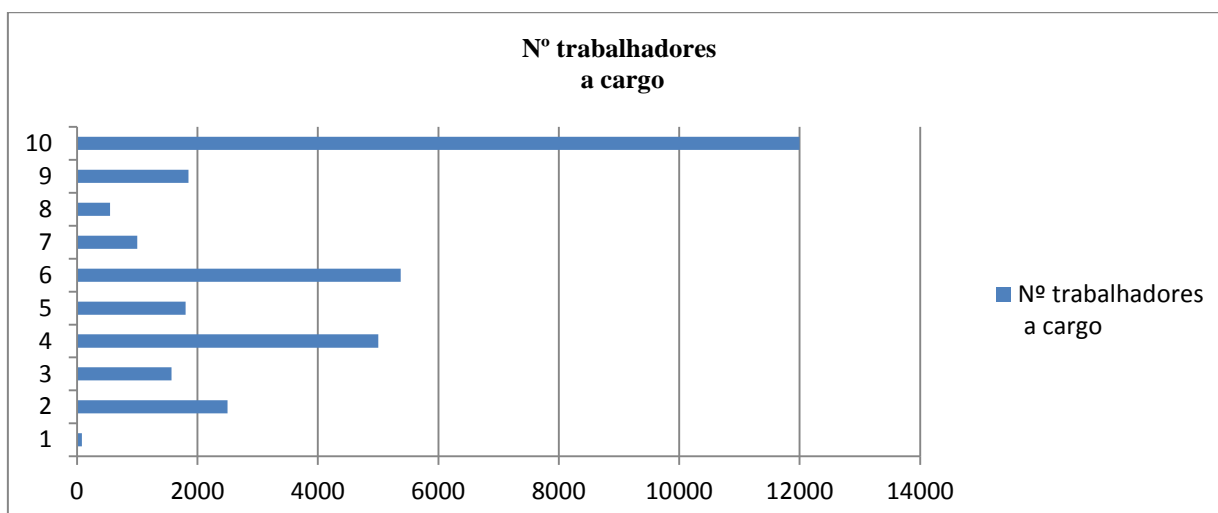
Fonte: Elaboração própria

Gráfico 7. Tempo na empresa actual



Fonte: Elaboração própria

Gráfico 8. Número de trabalhadores a cargo



Fonte: Elaboração própria

Os dados foram facultados pelos entrevistados, através de um formulário próprio, entregue na primeira entrevista (ver anexo nº II).

Informações das empresas foram também facultadas, não se procedendo à publicação para preservação da confidencialidade, tendo servido para orientação ao estudo no sentido da confirmação da situação económico-financeira das empresas.

IV.4. Estratégia Metodológica e Operacionalização

IV.4.1 Audit trail

Foram entrevistados 10 líderes de empresas no sector dos transportes com maior quota de mercado, quer do sector público, quer do sector privado.

Os participantes escolhidos para o estudo são os administradores/presidentes de topo, de “última linha” das empresas representadas. Procurou-se ter representatividade de todos os sectores dos transportes, tendo sido considerados os sectores marítimo de mercadorias, rodoviário de passageiros e de mercadorias, aéreo de passageiros e de mercadorias e ferroviário de passageiros. Foi também considerado o sector associativo, sendo que alguns dos participantes exercem funções nos corpos directivos das associações do respectivo sector de transportes, mas apenas um dos elementos exerce em exclusivo funções associativas.

A cada participante foram realizadas três entrevistas, semiestruturadas, baseadas na metodologia de avaliação preconizada por Jaume Aguilar, Maria Victória Oliva e Carla Marzani, que será explicada em pormenor no ponto IV.4.2.2.

Finalizadas as entrevistas, foi enviado via correio electrónico um questionário a cada participante.

Cada entrevista teve a durabilidade entre 40-75 minutos, procedendo-se à gravação das mesmas, num ambiente confidencial e autorizado através da assinatura de um Consentimento (em anexo). Considerou-se essencial a manutenção do anonimato pelo teor das questões abordadas, quer do foro pessoal, quer de âmbito empresarial, e para permitir uma partilha de questões essenciais ao estudo num ambiente de confiança. O objectivo é explorar dados que permitam a identificação das variáveis relativas ao tipo de fantasia, de líbido, de defesas e de relações de objecto de modo a que esses dados possam ser enquadrados, ou categorizados, nas definições de carácter de Gabriel (Quadro 1) e nos estilos neuróticos definidos por Kets de Vries (Quadro 2).

É utilizada para este fim a análise de conteúdo, tendo por quadro de referência a leitura psicanalítica dos autores acima citados. A análise de conteúdo é definida por Bardin (1977:38) como uma “técnica de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens”. Através do método indutivo, procura-se encontrar, a partir do conteúdo das entrevistas, da escolha desse mesmo conteúdo pelo entrevistado, da expressividade directamente observável na comunicação, a “correspondência entre as estruturas semânticas ou linguísticas e as estruturas psicológicas ou sociológicas (Bardin, 1977:41), considerando que “os vestígios são manifestações de estados, de dados e de fenómenos” (Bardin, 1977:39). Esta análise tem assim em consideração quer a significação, o conteúdo da comunicação, quer a forma e distribuição dos conteúdos.

A semiestruturação das entrevistas procura um acesso facilitado ao inconsciente, de modo a que o entrevistado realize uma livre associação de ideias às variáveis colocadas na comunicação para observação no discurso. A atenção flutuante do entrevistador procurará identificar novas variáveis de modo a propô-las sob a forma de novas perguntas. Procura-se a utilização da escuta como “acto poético”, numa perspectiva de que a linguagem materializa e simboliza os traços impressos na personalidade, manifestados através do acto de rememoração. Para Freud, citado por Amaral Dias (2004:15), “os sucessivos registos representam a realização psíquica de épocas sucessivas da vida. Na fronteira entre essas épocas deve ocorrer uma tradução do

material psíquico (...) Cada transcrição subsequente inibe a anterior”. A procura da memória através da linguagem visa a descoberta da organização entre os traços e os signos, isto é, entre o símbolo e o significado, e o vínculo entre símbolos, de modo a proporcionar o conhecimento da ordenação vinculativa e simbólica dos conteúdos presentes na verbalização.

A análise de conteúdo não procura averiguar da veracidade dos factos expostos ou a confirmação das opiniões expressas, sendo que a relevância é colocada no significado da escolha dos assuntos partilhados, e nas emoções manifestadas face a esses conteúdos, como reveladores de condutas, ideologias, atitudes, fantasias, reveladoras dos traços de personalidade.

A procura de memórias precoces e da descoberta de relações significativas e de marcos desenvolvimentais através do estabelecimento de uma anamnese assenta no pressuposto de que “as impressões da infância precoce indicam a direcção na qual a criança se desenvolveu, bem como a direcção na qual responderá no futuro ao desafio da existência” (Adler, 2010:80). Este autor assume mesmo que as pessoas não mudam a sua atitude ao longo da vida, apesar da visão modificada que possam ter futuramente sobre padrões de comportamento na infância e adolescência. Assumem aqui fulcral importância a sua posição social e as características das pessoas que as educaram.

O questionário, individual, aplicado no final das entrevistas, teve como objectivo a validação da interpretação dos resultados das mesmas, procurando minimizar também na análise as questões contratransferenciais e subjectivas potencialmente existentes.

O questionário foi construído com base nas entrevistas, no sentido de permitir um melhor esclarecimento das questões nelas contempladas, adicionando questões específicas para elementos que no decorrer das entrevistas se foram revelando como transversais e fulcrais do processo de liderança, como a orientação para objectivos, a tomada de decisão, a importância do contexto e a atitude face ao risco. Estes inputs têm como objectivo uma maior clarificação e um diagnóstico diferencial mais preciso relativamente à classificação em cada estilo de personalidade.

A Escala KPDS serviu também como elemento de diagnóstico diferencial, sendo utilizado um programa informático que permite, de acordo com os parâmetros contemplados, a elaboração de um relatório para cada sequência de entrevistas a cada líder, bem como uma classificação a nível gráfico dos elementos de personalidade abordados.

VI.4.2. Dados Secundários

IV.4.2.1. Análise documental e científica

As variáveis definidas para a caracterização da personalidade do líder foram obtidas através de análise documental e científica, e são transversais na literatura psicanalítica. As mesmas estão explícitas na definição de personalidade de Gabriel (Quadro 1) e de Kets de Vries (Quadro 2).

A predominância da interacção de determinadas variáveis referentes à Fantasia, à Líbido, às Defesas e ao Tipo de Relação de Objecto, indica a fixação num dos estádios do desenvolvimento psicosexual definidos por Freud (2001), determinantes no âmbito da formação do carácter e no desenvolvimento da personalidade. Isto é, a cada estilo neurótico descrito por Gabriel e por Kets de Vries corresponderão de forma predominante algumas destas variáveis, identificáveis essencialmente nas entrevistas com os líderes, quer através do conteúdo manifesto, quer através do comportamento tácito, e perceptíveis através da observação dos fenómenos transferenciais e contratransferenciais.

A observação da interacção destas variáveis procura uma visão integrada do funcionamento intrapsíquico e comportamental. Assim, não se procura encontrar individualmente nenhuma das variáveis, mas padrões de comportamento pelos quais os líderes se relacionam com a realidade externa e com as suas próprias disposições internas. O comportamento é explicado através dos estilos de personalidade, mantendo o foco nos “clusters” comportamentais que permanecem relativamente estáveis ao longo dos anos (Kets de Vries, 1984, 18). O autor diz-nos que estes clusters “capacitam-nos melhor para estabelecer uma ligação entre a mentalidade do executivo e o comportamento nas organizações”.

Quadro 9. Definição de Variáveis em estudo

Variáveis						
Tipo de Fantasia	Perseguição (Rosenfeld, 1987; Klein, 1940,1946)	Controlo (Rosenfeld,1987; Klein,1940,1946)	Sedução (Freud, 1930)	Morte, Culpa (Freud, 1930)	Aniquilamento /Fragmentação (Klein, 1940; Klein, 1946)	Fusão (Klein, 1940; Klein, 1946)
Tipo de Líbido	Oral (Freud, 2001)	Anal (Freud, 2001)	Fálica (Freud, 2001)	Genital (Freud, 2001)		
Tipo de Defesas	Projeção/ Identificação Projectiva (Rosenfeld, 1987 Klein, 1940; Klein, 1946)	Recalcamento/ Racionalização (Freud,2008; Freud, 2006)	Deslocamento (Freud, 1930)	Sublimação (Freud, 2008)	Negação (Freud, 1930) Denegação (Amaral Dias, 2000)	Introjecção/ Clivagem/ Maníacas (Klein, 1940; Klein, 1946)
Tipo de Relação de Objecto	Paranóide/ Persecutória (Klein, 1940; Klein, 1946)	Narcísica (Kernberg, 1995)	Sedução/ Controlo (Freud, 2001)	Masoquista/ Sádica (Klein, 1940; Klein, 1946)	Esquizóide (Fairbairn, 2000)	Fusional (Klein, 1940; Klein, 1946)

Fonte: Elaboração própria

IV.4.3. Dados Primários

IV.4.3.1. Entrevista

A Entrevista tem por objectivo reunir dados qualitativos referentes ao estudo da personalidade dos líderes.

A opção da semi-estruturação da entrevista prende-se com a possibilidade de permitir questões abertas, exploratórias, com livre associação de ideias, com o objectivo de recolher da memória as associações mais significativas a nível inconsciente com os temas abordados pelas questões propostas, e sem influência do entrevistador na

orientação para determinados acontecimentos ou pensamentos. Parte-se do pressuposto de que os temas colocados através das questões abordadas irão despoletar inconscientemente as memórias mais significativas, e através da livre associação de ideias poder-se-ão encontrar os elementos de personalidade transversais às decisões e acções ao longo do ciclo de vida. Esta abordagem permite também uma maior orientação para a clarificação e escrutínio de detalhes diferenciadores relativos à personalidade dos entrevistados, pela apreensão dos fenómenos psíquicos inconscientes, sendo que permite a descoberta de processos de repetição basilares na identidade e determinantes da actuação do entrevistado.

Através da associação livre de ideias é permitido ao entrevistador a percepção dos conflitos, defesas, desejos, ansiedades, impulsos e fantasias subjacentes ao pensamento, atestar a capacidade de comunicação e de empatia do entrevistado, através não só do conteúdo verbal explícito mas também do conteúdo não-verbal manifestado.

A construção da Entrevista foi baseada na escala KPDS que a seguir se descreve.

IV.4.3.2. Escala KPDS

Quando, na conclusão de uma fase crítica de esforço, se pergunta aos elementos da organização quais os aspectos que foram mais difíceis a nível pessoal, eles habitualmente referem: partilhar sentimentos verdadeiros

Diamond, 1993

A entrevista trata-se de uma adaptação da Escala KPDS- Kleinian Psychoanalytic Diagnosis Scale, elaborada por Jaume Aguilar, Maria Victória Oliva e Carla Marzani (2003), cujo objectivo, ao longo de três sessões, é identificar o nível de força ou fraqueza egóica, a intensidade mais ou menos patológica do seu nível de identificação projectiva, e a estrutura defensiva face às ansiedades persecutórias, características da posição depressiva e das defesas maníacas dirigidas contra essas ansiedades.

A Escala possui 4 dimensões nas quais se avaliam diferentes níveis:

I. DIMENSÃO “CAPACIDADES DO EU”

1. Aptidão verbal ao serviço da comunicação

2. Nível de consciência e comunicação com os próprios sentimentos, emoções e estados afectivos
3. Atitude predominante frente aos problemas e qualidade das soluções procuradas
4. Reacção predominante frente à frustração

II. DIMENSÃO “IDENTIFICAÇÃO PROJECTIVA”

5. Nível de intrusão e de hostilidade na atribuição de sentimentos, motivações e estados emocionais ao outro
6. Localização da fonte dos problemas
7. Qualidade da reacção de contratransferência do entrevistador

III. DIMENSÃO ESQUIZOPARANÓIDE

8. Nível de ansiedade do entrevistado durante a entrevista
9. Vivências paranóides face aos outros
10. Tipos de defesas predominantes frente à experiência persecutória
11. Níveis de ansiedade persecutória procedente do Supereu

IV. DIMENSÃO DEPRESSIVA

12. Confiança nas próprias capacidades
13. Consciência e preocupação pelos próprios actos e sentimentos
14. Tipo de relação com os sentimentos de culpa
15. Preocupação com o outro

Os resultados obtidos nas diferentes dimensões permitirão identificar as variáveis definidas, de modo a ser possível a caracterização da personalidade do líder.

É realizado o preenchimento de um questionário num programa informático com informações relativas ao comportamento dos líderes em entrevista, que irá gerar um relatório relativo à Escala de Diagnóstico Psicanalítico, com indicação gráfica relativa a cada uma das dimensões da Escala KPDS.

IV.4.3.3. Questionário

O questionário foi enviado aos líderes após a realização das 3 entrevistas, via e-mail. É constituído por 14 dimensões de análise, cada uma com 5 itens para resposta. Pretende-se fazer a avaliação dos estilos neuróticos descritos por Kets de Vries (1980; 1984; 2010; 2011), Paranóide, Compulsivo, Histriónico, Depressivo e Esquizóide, dimensões para as quais foi utilizada uma escala de atitudes; dos estilos neuróticos descritos por Gabriel, (1991; 1998b; 1999; 2002; 2005), Oral/Narcísico, Anal/Obsessivo, Colectivista, Heróico-Individualista e Cívico-Individualista, tendo sido utilizada uma escala de concordância, e também a avaliação de 4 dimensões relativas às hipóteses colocadas em estudo e que visam também uma maior acuidade relativa à caracterização dos líderes em cada uma das dimensões anteriores, e que são relativas à orientação para objectivos, tomada de decisão, importância do contexto e atitude face ao risco. Para estas dimensões foi também utilizada uma escala de concordância.

IV.5. Hipóteses em Investigação

As hipóteses em investigação são:

H1: Existe uma relação entre traços de carácter do líder e empresas líder de mercado;

H2: Líderes com carácter predominantemente narcísico ou heróico-individualista assumem políticas mais orientadas para objectivos individualistas e assumirão riscos mais elevados nas tomadas de decisão na empresa;

H3: Líderes com carácter mais obsessivo, colectivista e cívico-individualista assumirão políticas financeiras e económicas de menor risco e procuram maior sustentabilidade nessas decisões.

CAPITULO V – Resultados

V.1 Resultados da Entrevista

Os resultados da Entrevista derivam de uma análise qualitativa das 3 entrevistas realizadas a cada participante. Destas procurou-se extrair os elementos dominantes que permitem uma classificação do carácter, estando os mesmos organizados nos quadros 9 a 18. As frases utilizadas e expressões utilizadas foram retiradas do discurso do entrevistado, e enquadradas no referencial teórico proposto por Gabriel (1999) e por Kets de Vries (2010).

Os resultados encontrados demonstram, de acordo com as perspectivas psicodinâmicas, que a personalidade não se define de forma estática e que, apesar da existência da dominância de um determinado estágio de desenvolvimento, existem características, fantasias e defesas de diferentes estádios que se harmonizam com a estrutura dominante. Os resultados vão no sentido de existir um registo frequente e comum aos entrevistados no estágio heróico-individualista definido por Gabriel (1998), caracterizado pela vivência da cultura corporativa, em que o líder procura oferecer oportunidades aos membros de modo a permitir-lhes o sucesso e conseqüentemente o sucesso da organização. A ênfase é colocada nas vivências internas da organização e na atribuição de significado às histórias e mitos organizacionais; na aquisição como forma de gratificação pessoal mas também como modo de destaque da organização. O sucesso individual é assim identificado com o sucesso organizacional, não numa perspectiva narcísica de fusão, mas de atribuição de significado ao trabalho e à sinergia grupal.

A identidade grupal é colocada como fundamental à capacidade de integração de objectivos comuns e da realização de boas práticas, sendo a gestão emocional colocada como factor diferenciador e fulcral na consecução do sucesso.

A aprendizagem com a experiência e a tolerância à frustração pela aceitação da falha como responsabilidade única são também factores transversais encontrados entre os entrevistados. Gerar-se-á assim uma maior capacidade de adaptação e de ajustamento à mudança. Encontraram-se nas experiências precoces momentos de vivência social ou relacional disruptiva, relativas a situações de crise e revolta social ou relativas a perdas. Destacam-se sentimentos de respeito, de reparação e de gratidão, não só face ao Outro, mas também face às oportunidades contidas em determinados contextos. O sentimento de intransigência face à incapacidade de agir contra os próprios valores e contra a

própria identidade e crenças é transversal. A gestão é baseada no próprio sistema de crenças e valores, dentro da estrutura criada pelo próprio líder e não por qualquer imposição burocrática da própria organização. A comunicação é vista como factor fundamental e basilar quer para a definição identitária da organização, quer para a definição da própria identidade. A governação é assim orientada pelos valores associados à própria identidade do líder, pela comunicação interna e construção de uma comunicação interna que se propaga para o ambiente externo imbuída na cultura organizacional.

É referida a constante atenção ao ambiente e às pessoas, bem como um profundo conhecimento do Outro. Este conhecimento permite uma maior capacidade de acção sobre o meio e de influência sobre o comportamento dos elementos que os rodeiam. O poder é visto não como um fim em si mesmo mas como um modo de influenciar comportamentos.

Todos os líderes consideram dispor de uma atenção detalhada para a identificação de oportunidades e consideram ter a capacidade de antecipar situações decorrentes das decisões. Como elemento auxiliador destacam a positividade e a atractividade pela conquista e pela descoberta.

Sendo a decisão vista como solitária para a maioria dos líderes, (apenas um refere não a visualizar desse modo), a decisão não só é vivenciada como acto responsabilizador mas também despido de total democracia, na medida em que apesar da consideração da opinião dos elementos do grupo, ou seja, de a liderança ser exercida de modo aberto e partilhado, a decisão não é consensual ou unânime, mas com foco nas consequências esperadas de maior predição de sucesso.

O sentimento de exercer uma maior acção sobre o meio do que ser influenciado é também unânime, assim como a consideração de que o maior sucesso e reconhecimento será deixar a própria marca, de se perpetuar através dos resultados obtidos, não só a nível financeiro, mas essencialmente na memória dos membros da organização e no modo como a organização se estruturou na sociedade após a intervenção pessoal.

Reportando ao enquadramento de Kets de Vries (2011), procurou-se identificar o estilo neurótico predominante, presente na segunda parte de cada quadro. A abordagem à mesma será feita essencialmente pela consideração das características, fantasias e ameaças enquanto defesas, no sentido a elas atribuído por Diamond (1993).

Quadro 10. Entrevistado 1

Carácter	Vicissitudes principais da Libido	Vicissitudes principais do Instinto de Morte	Principais Tipos de Relação com os Outros	Principais Traços de Carácter	Significado predominante da Organização	Ilusão Favorita
Oral/ Narcísico						União
Anal/ Obsessivo				Perfeccionismo		
Colectivista				Complacente	Valorização do trabalho em equipa Formação de consenso Gestão de conflitos	Segurança e União como valores base União grupal
Heróico-Individualista	Amor pela família Preocupação pelo Outro Importância atribuída ao crescimento do Outro Capacidade de se emocionar e partilhar os afectos Necessidade da verdade e de defesa dos próprios valores	Frustração como aprendizagem e impulsão para a mudança Capacidade de aprender com a experiência Reconhecimento do erro Elevado nível de exigência consigo mesmo Aceitação do conflito interno Dificuldade em lidar com a falha Capacidade de transformação das perdas e das falhas em sucessos Sentimento de perda vivenciado como oportunidade de desafio para crescimento Capacidade de reparação	Decisões precoces como possibilitadoras de maior competitividade e distinção na observação do comportamento dos outros Conciliador Atenção às oportunidades Aceitação do Outro Humor como defesa, provocação e forma de conhecimento do Outro Isenção do pensamento Empático Sensibilidade social	Sentimento de diferenciação face ao outro Polivalência Desassossegado Entusiasta Justo Arriscado Positivo Comunicador Inquieto Entusiasta Sentido do risco Fuga ao tradicional e ao instituído Dificuldade em lidar com a injustiça	Meritocracia Abertura do caminho para os seguidores Interesse pelo desafio Procura de transmissão de significado nas mensagens Descrença da democracia nas decisões Capacidade de adaptação às mudanças Trabalho como distinção	Aquisição de resultados e reconhecimento
Cívico-Individualista			Forte sentido ético e moral	Tolerante Consciencioso Respeito pela falha do Outro	Grupo deve ser mais forte do que o individuo. Grupo a um nível superior	

		Estilo Neurótico
Características	Perfeccionista Sentimento de inadequação	Compulsivo Depressivo
Fantasia	Necessidade de se manter alerta face aos acontecimentos	Paranóide
Perigos/Ameaças	Orientação para si mesmo. Evitamento devido ao medo de cometer erros.	Compulsivo

Fonte: Elaboração própria

Quadro 11. Entrevistado 2

Carácter	Vicissitudes principais da Líbido	Vicissitudes principais do Instinto de Morte	Principais Tipos de Relação com os Outros	Principais Traços de Carácter	Significado predominante da Organização	Ilusão Favorita
Oral/ Narcísico						
Anal/ Obsessivo						
Colectivista	<p>“A identidade mitiga a necessidade de controlo”</p> <p>Necessidade de identificação com os objectivos do grupo</p>					
Heróico-Individualista	<p>Aventura e risco como forma de se sentir vivo</p>	<p>Aprendizagem pela experiência</p> <p>Tolerância à frustração</p> <p>Atribuição de maior eficácia às experiências negativas como forma de aprendizagem</p>	<p>Capacidade de identificação de oportunidades</p> <p>Relação com o Outro baseada no respeito e no amor</p> <p>Estímulo do pensamento, promoção do contraditório</p> <p>“as pessoas com grandes certezas são grandes imbecis”</p>	<p>Exposição ao risco</p> <p>Atração pelo perigo como forma de descoberta e sentimento de si mesmo</p> <p>Futuro como dependente de si mesmo e da acção</p> <p>Consequências como resultado da acção</p> <p>Desafio ao perigo</p> <p>Gosto pelo primitivo e pelo selvagem</p> <p>“Sempre em reaction mode”</p>	<p>Conduta militarizada como forma de liderança em determinados contextos</p> <p>Liderança como forma de dar exemplo</p> <p>Foco nos objectivos grupais</p> <p>Descrédito na democracia como caminho para a decisão</p> <p>Futuro como dependente de si mesmo e da acção</p> <p>“Eu fui mandatado para lutar pelo sucesso” Sucesso apenas atingível pelo espirito de grupo</p>	<p>“Proximidade é inimiga da hierarquia”</p> <p>Necessidade de hierarquia para desempenho da liderança</p> <p>Necessidade de deixar a marca na organização</p>
Cívico-Individualista						

		Estilo Neurótico
Características	Procura constante de aventura e excitação	Histriónico
Fantasia	Procura de acção sobre o ambiente	Compulsivo
Perigos/Ameaças	Reacções efusivas a acontecimentos menores	Histriónico

Fonte: Elaboração própria

Quadro 12. Entrevistado 3

Carácter	Vicissitudes principais da Líbido	Vicissitudes principais do Instinto de Morte	Principais Tipos de Relação com os Outros	Principais Traços de Carácter	Significado predominante da Organização	Ilusão Favorita
Oral/ Narcísico					Pessoas como parte da solução	
Anal/ Obsessivo						
Colectivista				Apaziguador e conciliador		
Heróico-Individualista	Foco na família como elemento basilar para equilíbrio e sucesso	Capacidade de aprendizagem com momentos de ruptura Aprendizagem com a experiência Capacidade de mudança e adaptação		Sentimento de diferença face ao outro Impulsivo Justo	Sentimento de isolamento na liderança Gosto pela gestão de pessoas Valorização da gestão emocional Necessidade de atribuição de ferramentas e de promoção de capacidades aos membros da equipa Liderança aberta e partilhada (diferente de democrática)	Foco na marca diferenciadora na equipa e nos resultados obtidos pelo grupo sob seu comando
Cívico-Individualista	Fusão das necessidades pessoais com as da organização Importância da espiritualidade		Importância da credibilidade e das boas práticas	Preocupação genuína com o Outro	Delegação de poder aos membros da equipa Forte ligação aos valores e à acção orientada por valores	

		Estilo Neurótico
Características	Dramatização e excessiva expressão das emoções Necessidade de excitação	Histriónico Histriónico
Fantasia	Necessidade de atenção e de marcar a vida das pessoas	Histriónico
Perigos/Ameaças	Reactividade extrema aos acontecimentos	Histriónico

Fonte: Elaboração própria

Quadro 13. Entrevistado 4

Carácter	Vicissitudes principais da Líbido	Vicissitudes principais do Instinto de Morte	Principais Tipos de Relação com os Outros	Principais Traços de Carácter	Significado predominante da Organização	Ilusão Favorita
Oral/ Narcísico						
Anal/ Obsessivo			Necessidade de estar mais atento ao outro, de estar num estado alerta	Falta de atracção pelo acaso pela falta de capacidade de influenciar o resultado		Controlo
Colectivista						
Heróico-Individualista	Espirito aventureiro Necessidade de superação Insatisfação permanente	Capacidade de aprendizagem com a experiência Liderança como solitária Responsabilização pela falha	Forte conhecimento do Outro Necessidade de superação Necessidade de diferenciação	Definição como irascível, determinado e exigente, empenhado, trabalhador, focado, apaixonado, dedicado Necessidade de diferenciação Aventureiro	Funcionalidade do líder para a empresa e para os colaboradores Empreendedorismo Elevada capacidade de trabalho e de resiliência Necessidade de superação Vivência não ansiógena face ao risco Necessidade de algum desafio e surpresa face ao risco, mas com máximo controlo sobre as variáveis Líder como “orientador firme” e que assume o risco pelo grupo. Liderança como basilar da existência do grupo	“Eu estou a tomar uma série de decisões que têm a ver com a minha personalidade”. “Tem o meu cunho pessoal” Motivação: reconhecimento. Validade da opinião. Construção. Deixar obra Poder de influenciar
Cívico-Individualista			Valorização do companheirismo		Valorização da função social da organização enquanto ordem simbólica em sociedade Criação de contextos para valorização dos membros do grupo	

		Estilo Neurótico
Características	Preocupação com motivos e significados subjacentes à aproximação das pessoas Excesso de activação da atenção	Paranóide Paranóide
Fantasia	Tenho de manter-me alerta É fundamental manter sob controlo o máximo que puder	Paranóide Compulsivo
Perigos/Ameaças	Elevada defensividade pela percepção constante de ameaça	Paranóide

Fonte: Elaboração própria

Quadro 14. Entrevistado 5

Carácter	Vicissitudes principais da Líbido	Vicissitudes principais do Instinto de Morte	Principais Tipos de Relação com os Outros	Principais Traços de Carácter	Significado predominante da Organização	Ilusão Favorita
Oral/ Narcísico						
Anal/ Obsessivo	Necessidade de controlo e domínio		Sentimento de invasão face à quebra de formalidade	Impositivo Formal		
Colectivista	Criação de identidade e identificação com a cultura organizacional			Capacidade de integração de interesses		
Heróico-Individualista	Capacidade de reparação Dos maiores sucessos: ajudar os outros a crescer	Capacidade e necessidade de aprendizagem com a experiência Tolerância à frustração Incómodo face à crítica apesar de ter capacidade de aprender com a mesma	Atenção ao que o rodeia Identificação de oportunidades Relações baseadas na transparência, na abertura, na confiança e na verdade Atenção ao Outro (preocupado) Provocador intelectualmente no sentido do estímulo “Tirar máximo proveito dos colaboradores” Necessidade de viver em rede – cultivar relacionamento com as pessoas, promover os contactos	Importância da antecipação e da inovação Forte desenvolvimento da componente comunicacional	Trabalho como forma de realização “Apesar de tudo sou uma pessoa adaptável, dou mais importância ao resultado que ao meio” Descrença nas lideranças flexíveis Interventivo no mundo à volta Fomento do espírito crítico Estratega Diferenciação dos resultados pelo cunho pessoal, pela marca de cada líder – maior orgulho, deixar marca e trabalho feito	Necessidade de impor a sua própria marca e decisão Definição da participação de acordo com as suas próprias condicionantes e definição de matrizes delimitadoras e organizadoras das opiniões – enquadramento (clara definição hierárquica)
Cívico-Individualista	Identificação com os objectivos e com as características da organização, com o ambiente interno		Sentimento de gratidão		Importância da cultura organizacional	

		Estilo Neurótico
Características	Insistência para que os outros se submetam à sua forma de fazer as coisas – relações percebidas em termos de submissão e dominância	Compulsivo
Fantasia	Necessidade de actuação sobre o meio	Compulsivo
Perigos/Ameaças	Isolamento emocional	Esquizóide

Fonte: Elaboração própria

Quadro 15. Entrevistado 6

Carácter	Vicissitudes principais da Líbido	Vicissitudes principais do Instinto de Morte	Principais Tipos de Relação com os Outros	Principais Traços de Carácter	Significado predominante da Organização	Ilusão Favorita
Oral/ Narcísico						
Anal/ Obsessivo						
Colectivista					Colocação de si mesmo ao nível do grupo	
Heróico-Individualista	Perdas como momentos de crescimento interior, melhoria de relação com os outros e reforço da afectividade Reconhecimento como recompensa	Sentimento de maior exigência face à média Capacidade de influência Decisão como responsabilidade da direcção, acto solitário, responsabilidade única	“O líder tem de saber ler” Capacidade de influência	Seriedade Verticalidade Honestidade Escolha do próprio caminho, sendo o único que consegue dominar	Valorização do consenso e do contributo individual para a mudança Capacidade de assumir riscos Revolta pela injustiça Descrença da democracia nas decisões – hierarquia Honorabilidade como orgulho pessoal	Perpetuação na memória do grupo “Ser um ficante” “É bom as pessoas não se esquecerem de nós” Necessidade de construção e de deixar “obra feita”, com retorno de origem não financeira ou mensurável quantitativamente
Cívico-Individualista	Sentido de missão Importância do olhar do Outro Vida profissional como prazer e vocação		Respeito pela dignidade Orientação para o Outro Sensibilidade face ao sofrimento do Outro e às necessidades do Outro Sensibilidade face ao sofrimento do Outro e às necessidades do Outro	Altruísta	Reconhecimento da necessidade de integração dos membros do grupo, com clarificação do caminho e dos objectivos – adesão consciente como a única adesão construtiva	Necessidade de sentir a satisfação do Outro como forma de gratificação pessoal

		Estilo Neurótico
Características	Meticulosidade e perfeccionismo	Compulsivo
Fantasia	Necessidade de actuação sobre o meio	Compulsivo
Perigos/Ameaças	Visão extremamente pessimista (sector público)	Depressivo

Fonte: elaboração própria

Quadro 16. Entrevistado 7

Carácter	Vicissitudes principais da Líbido	Vicissitudes principais do Instinto de Morte	Principais Tipos de Relação com os Outros	Principais Traços de Carácter	Significado predominante da Organização	Ilusão Favorita
Oral/ Narcísico						
Anal/ Obsessivo				Disciplina		
Colectivista	Necessidade de Identificação com o grupo				Necessidade de identificação com a organização	
Heróico-Individualista	Família como suporte	Elevada exigência consigo mesmo Aprendizagem pela crítica e pelas falhas	Valorização da inovação e da capacidade de intervenção Capacidade de identificação de oportunidades	Extrovertido Empreendedor Perseverante Ausência de fuga à confrontação e conflito Intuitivo Várias vivências de oposição ao poder estabelecido “Caçador solitário” Definição de si mesmo como anarquista	Antecipação, visão do rumo e do objectivo, transformação, gerir é transformar Privilégio da acção em prol da planificação pormenorizada Desvalorização da burocracia Preferência por empresas criativas e que dão espaço à emoção, por serem mais desafiantes e criativas Necessidade de diferenciação de actividades Controlo e organização como instrumento e não como fim em si mesmo Reconhecimento da teatralidade e do vestir de uma máscara m contexto organizacional	Sucesso empresarial como elemento mais destacado
Cívico-Individualista					Organização como forma de organização da sociedade, de criação de normas Reconhecimento de factores contextuais – enquadramento sociológico e cultural	

Características	Gosto pela representação	Estilo Neurótico
Fantasia	Antecipação, visão do rumo e do objectivo, transformação, gerir é transformar	Histriónico Compulsivo
Perigos/Ameaças	Visão extremamente pessimista Frustração e dependência dos outro (sector público)	Depressivo Esquizóide

Fonte: Elaboração própria

Quadro 17. Entrevistado 8

Carácter	Vicissitudes principais da Líbido	Vicissitudes principais do Instinto de Morte	Principais Tipos de Relação com os Outros	Principais Traços de Carácter	Significado predominante da Organização	Ilusão Favorita
Oral/ Narcísico						
Anal/ Obsessivo			Rígido na cobrança dos projectos	Obstinação Atenção ao detalhe		
Colectivista						
Heróico-Individualista	Necessidade de construção e transformação Necessidade de desafios, de crescimento e de evolução Família como valor basilar	Sentimento da falha empresarial como falha de si mesmo Assumir da responsabilidade pelas consequências, apesar de responsabilizar também elementos participantes no aconselhamento Decisão é minha ouvindo todos os outros	Empreendedor Capacidade de motivação e “venda da ideia” Valorização do Humor	Persistente Tranquilo Ponderado Bom ouvinte Comunicador Justo Leal	Sucesso da organização vivenciado como o próprio sucesso – sucesso como elemento diferenciador Pensamento estratégico. Visão de longo prazo Boa capacidade de diagnóstico e atenção à organização como forma de distinção no ganho de vantagens competitivas Visão de longo prazo	Deixar uma marca-perpetuação como vitória
Cívico-Individualista	Sentimento de missão				Persistência como forma de manter o grupo unido	

		Estilo Neurótico
Características	Insistência para que os outros se submetam à sua forma de fazer as coisas; obstinação	Compulsivo
Fantasia	Necessidade de dominar e controlar o que o rodeia	Compulsivo
Perigos/Ameaças	Orientação para si mesmo	Compulsivo

Fonte: Elaboração própria

Quadro 18. Entrevistado 9

Carácter	Vicissitudes principais da Libido	Vicissitudes principais do Instinto de Morte	Principais Tipos de Relação com os Outros	Principais Traços de Carácter	Significado predominante da Organização	Ilusão Favorita
Oral/ Narcísico	Necessidade de estar no palco, no centro das atenções					
Anal/ Obsessivo				Forte necessidade do sentimento de controlo (sobre o risco, sobre a profissão, sobre os processos)		
Colectivista						
Heróico-Individualista	Necessidade de conquista do Outro Família como basilar Forte valorização da sexualidade – sexualidade como elemento fundamental da imagem de si mesmo	Assumir de todas as responsabilidades sobre as decisões Capacidade de adaptação à mudança	Humor como defesa e forma de conhecimento do Outro Decisão como lugar solitário Sentimento de ser visto como estando com o pensamento alguns passos além dos Outros Instabilidade nas relações pessoais Capacidade de identificação de oportunidades Capacidade de influência Descrição de uma ética própria, não partilhada	Capacidade de aprender, de decidir e de ensinar como factores diferenciadores Pragmático e desregrado “Out of the box” Provocatório Positivo Risco como algo necessário e até desejável Bom comunicador Definição do próprio pensamento como anarquista	Desvalorização das questões burocráticas e administrativas Maior peso das características pessoais sobre o contexto do que o inverso Descrença da democracia nas decisões (empresariais) Mascara como uma defesa como outra qualquer Sucesso medido pela perpetuação (forma de distinção e avaliação do próprio trabalho) Procura de consenso Estratega	Perpetuação como forma de sucesso Manipulação do risco como forma de domínio
Cívico-Individualista				Conscienzoso Respeito pelo espaço dos outros Devoção a causas	Foco na identidade organizacional como forma de atribuição de significado	

		Estilo Neurótico
Características	Atenção sobre o self Necessidade de constante excitação pela conquista e pelo assumir de riscos	Histriónico Histriónico
Fantasia	Domínio sobre o contexto	Compulsivo
Perigos/Ameaças	Incapacidade de desviar das actividades planeadas	Compulsivo

Fonte: Elaboração própria

Quadro 19. Entrevistado 10

Carácter	Vicissitudes principais da Líbido	Vicissitudes principais do Instinto de Morte	Principais Tipos de Relação com os Outros	Principais Traços de Carácter	Significado predominante da Organização	Ilusão Favorita
Oral/ Narcísico						
Anal/ Obsessivo				Perfeccionista		
Colectivista						
Heróico-Individualista	Ter oportunidade de fazer coisas Aquisição Família	Vivência da dificuldade como forma de crescimento Crise como oportunidade e forma de aprendizagem de tomada de decisão	Identificação das oportunidades Procura de domínio sobre o meio	Sentimento de ser diferente desde pequeno Visionário Positividade Necessidade de ter várias visões do mundo	Empreendedorismo Capacidade de iniciativa Visão estratégica Planificação Presença no “campo de batalha” Capacidade de negociação Capacidade de reacção e construção face à mudança Orientação para os resultados Valorização da criação de riqueza Foco no futuro “A melhor forma de prever o futuro é contribuir para ele”	Deixar obra feita Ser diferente e deixar marca Respeito pelas hierarquias
Cívico-Individualista	Sentimento de missão e de que deve dar o exemplo		Sentido do dever		Organização como representação da sociedade em geral – organização como espelho da sociedade	

		Estilo Neurótico
Características	Perfeccionista. Relações de dominância e submissão	Compulsivo Compulsivo
Fantasia	Necessidade de mudança pela actuação no meio	Compulsivo
Perigos/Ameaças	Confiança extrema nas regras e regulamentos	Compulsivo

Fonte: Elaboração própria

V.2 Resultados da Escala KPDS

Gráfico 9. Resultados Escala KPDS. Entrevistado 1

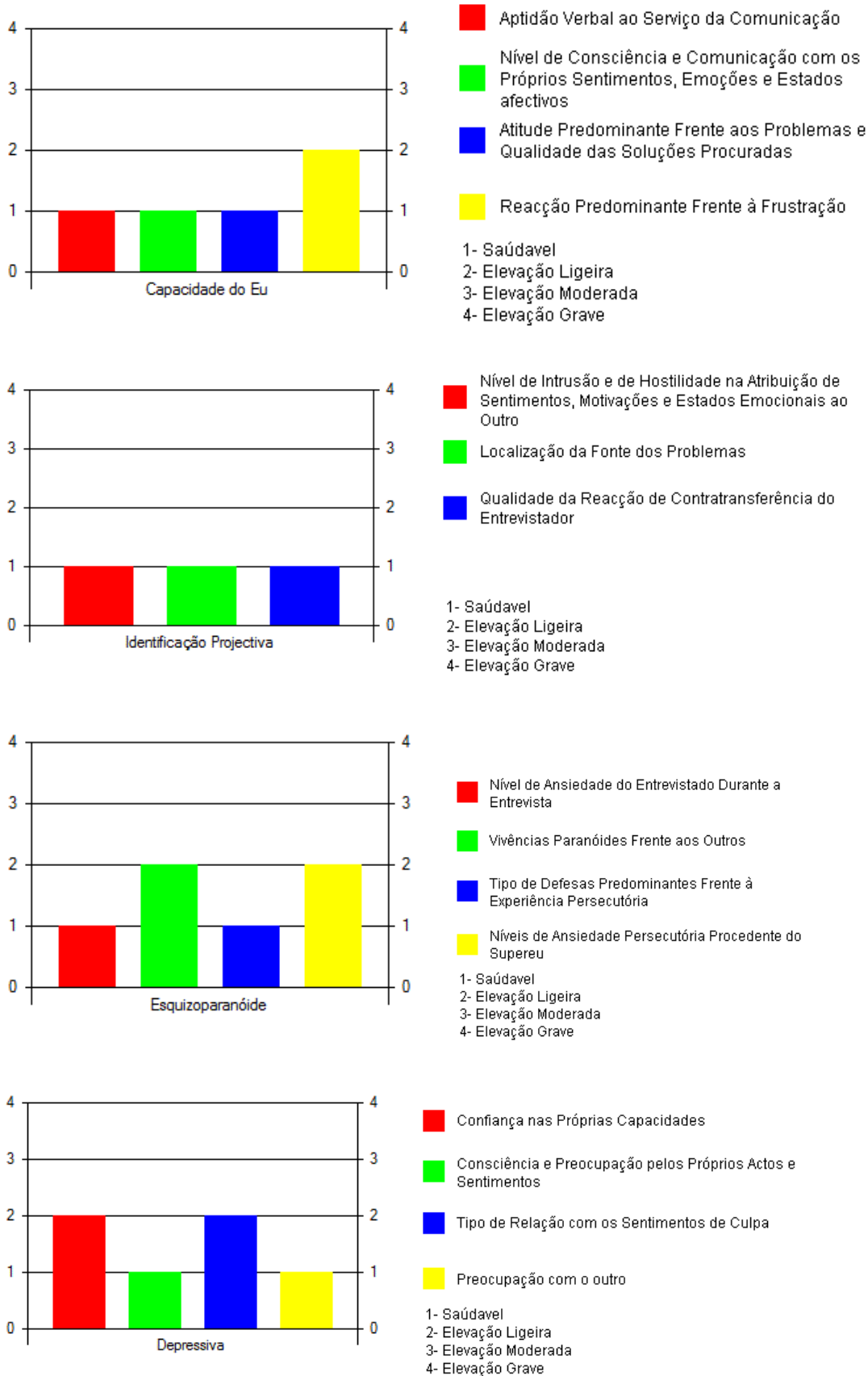
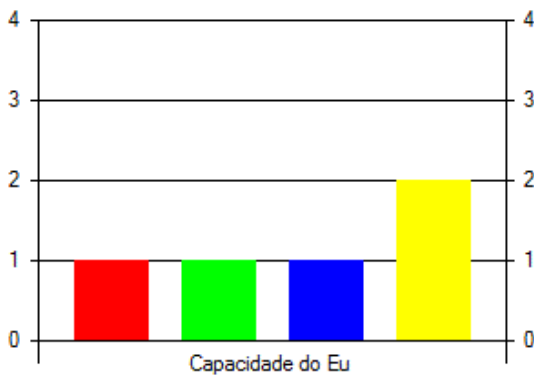
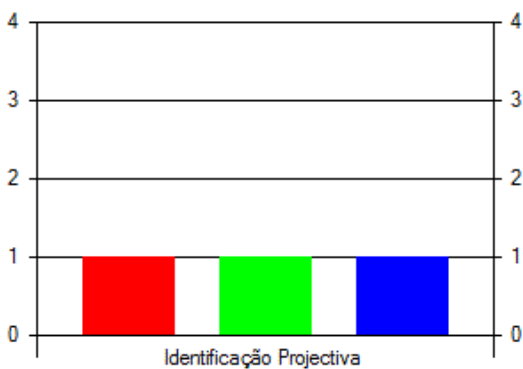


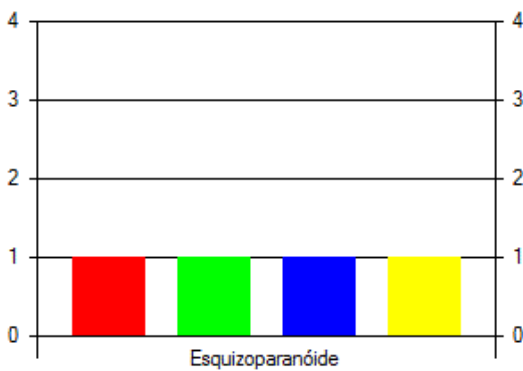
Gráfico 10. Resultados Escala KPDS. Entrevistado 2



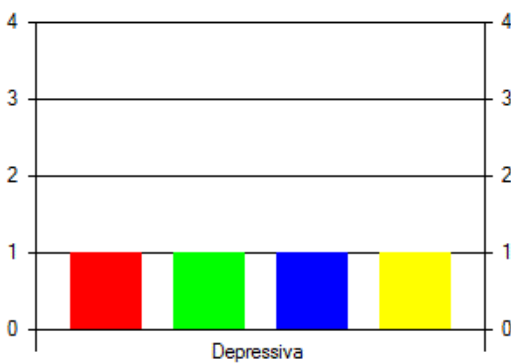
- Aptidão Verbal ao Serviço da Comunicação
 - Nível de Consciência e Comunicação com os Próprios Sentimentos, Emoções e Estados afectivos
 - Atitude Predominante Frente aos Problemas e Qualidade das Soluções Procuradas
 - Reacção Predominante Frente à Frustração
- 1- Saudável
2- Elevação Ligeira
3- Elevação Moderada
4- Elevação Grave



- Nível de Intrusão e de Hostilidade na Atribuição de Sentimentos, Motivações e Estados Emocionais ao Outro
 - Localização da Fonte dos Problemas
 - Qualidade da Reacção de Contratransferência do Entrevistador
- 1- Saudável
2- Elevação Ligeira
3- Elevação Moderada
4- Elevação Grave

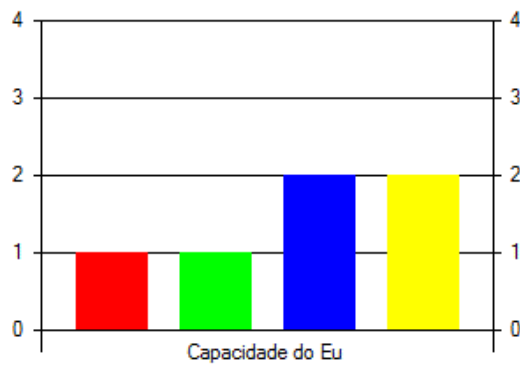


- Nível de Ansiedade do Entrevistado Durante a Entrevista
 - Vivências Paranóides Frente aos Outros
 - Tipo de Defesas Predominantes Frente à Experiência Persecutória
 - Níveis de Ansiedade Persecutória Procedente do Supereu
- 1- Saudável
2- Elevação Ligeira
3- Elevação Moderada
4- Elevação Grave

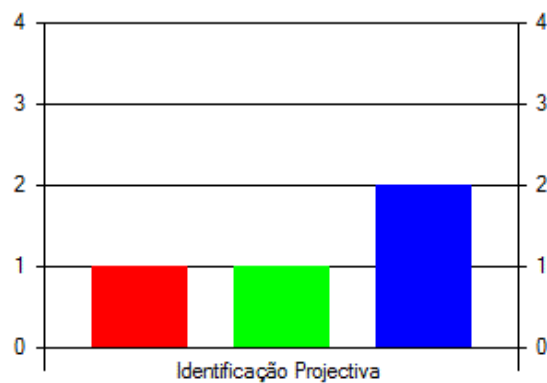


- Confiança nas Próprias Capacidades
 - Consciência e Preocupação pelos Próprios Actos e Sentimentos
 - Tipo de Relação com os Sentimentos de Culpa
 - Preocupação com o outro
- 1- Saudável
2- Elevação Ligeira
3- Elevação Moderada
4- Elevação Grave

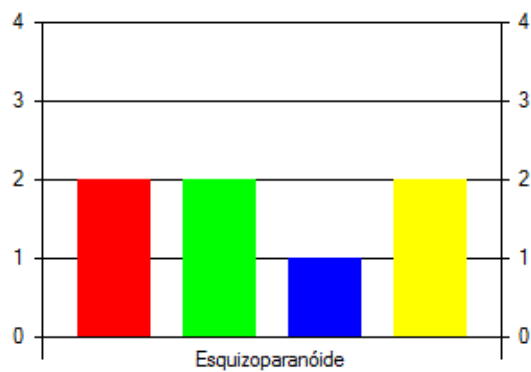
Gráfico 11. Resultados Escala KPDS. Entrevistado 3



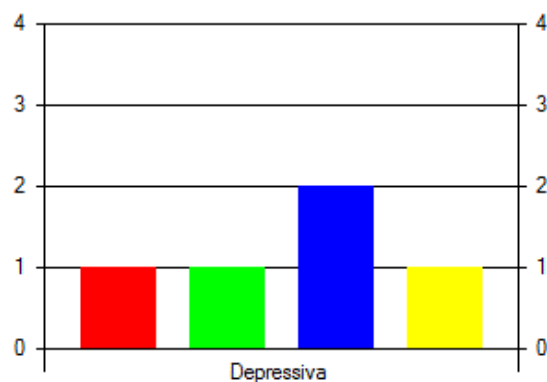
- Aptidão Verbal ao Serviço da Comunicação
 - Nível de Consciência e Comunicação com os Próprios Sentimentos, Emoções e Estados afectivos
 - Atitude Predominante Frente aos Problemas e Qualidade das Soluções Procuradas
 - Reacção Predominante Frente à Frustração
- 1- Saudável
2- Elevação Ligeira
3- Elevação Moderada
4- Elevação Grave



- Nível de Intrusão e de Hostilidade na Atribuição de Sentimentos, Motivações e Estados Emocionais ao Outro
 - Localização da Fonte dos Problemas
 - Qualidade da Reacção de Contratransferência do Entrevistador
- 1- Saudável
2- Elevação Ligeira
3- Elevação Moderada
4- Elevação Grave

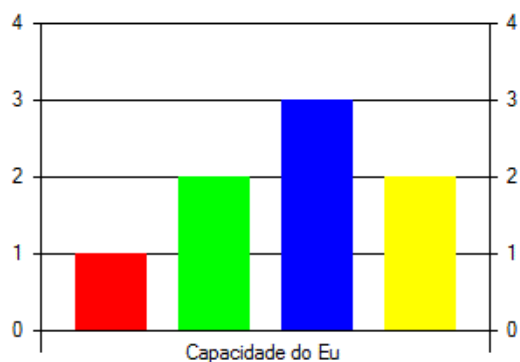


- Nível de Ansiedade do Entrevistado Durante a Entrevista
 - Vivências Paranóides Frente aos Outros
 - Tipo de Defesas Predominantes Frente à Experiência Persecutória
 - Níveis de Ansiedade Persecutória Procedente do Supereu
- 1- Saudável
2- Elevação Ligeira
3- Elevação Moderada
4- Elevação Grave

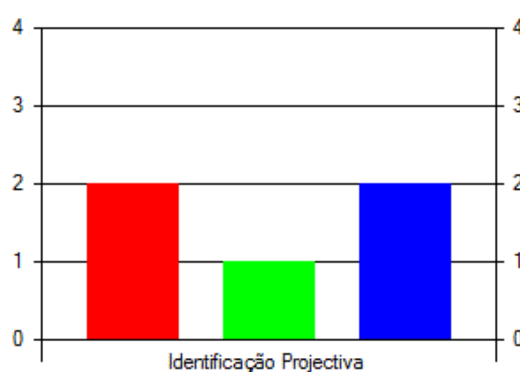


- Confiança nas Próprias Capacidades
 - Consciência e Preocupação pelos Próprios Actos e Sentimentos
 - Tipo de Relação com os Sentimentos de Culpa
 - Preocupação com o outro
- 1- Saudável
2- Elevação Ligeira
3- Elevação Moderada
4- Elevação Grave

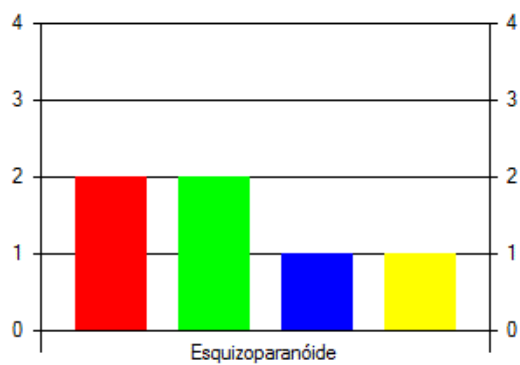
Gráfico 12. Resultados Escala KPDS. Entrevistado 4



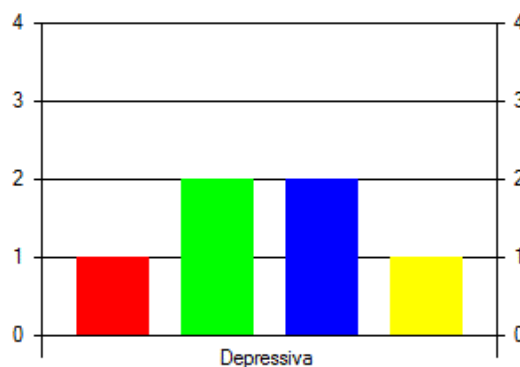
- Aptidão Verbal ao Serviço da Comunicação
 - Nível de Consciência e Comunicação com os Próprios Sentimentos, Emoções e Estados afectivos
 - Atitude Predominante Frente aos Problemas e Qualidade das Soluções Procuradas
 - Reacção Predominante Frente à Frustração
- 1- Saudável
2- Elevação Ligeira
3- Elevação Moderada
4- Elevação Grave



- Nível de Intrusão e de Hostilidade na Atribuição de Sentimentos, Motivações e Estados Emocionais ao Outro
 - Localização da Fonte dos Problemas
 - Qualidade da Reacção de Contratransferência do Entrevistador
- 1- Saudável
2- Elevação Ligeira
3- Elevação Moderada
4- Elevação Grave



- Nível de Ansiedade do Entrevistado Durante a Entrevista
 - Vivências Paranóides Frente aos Outros
 - Tipo de Defesas Predominantes Frente à Experiência Persecutória
 - Níveis de Ansiedade Persecutória Procedente do Supereu
- 1- Saudável
2- Elevação Ligeira
3- Elevação Moderada
4- Elevação Grave



- Confiança nas Próprias Capacidades
 - Consciência e Preocupação pelos Próprios Actos e Sentimentos
 - Tipo de Relação com os Sentimentos de Culpa
 - Preocupação com o outro
- 1- Saudável
2- Elevação Ligeira
3- Elevação Moderada
4- Elevação Grave

Gráfico 13. Resultados Escala KPDS. Entrevistado 5

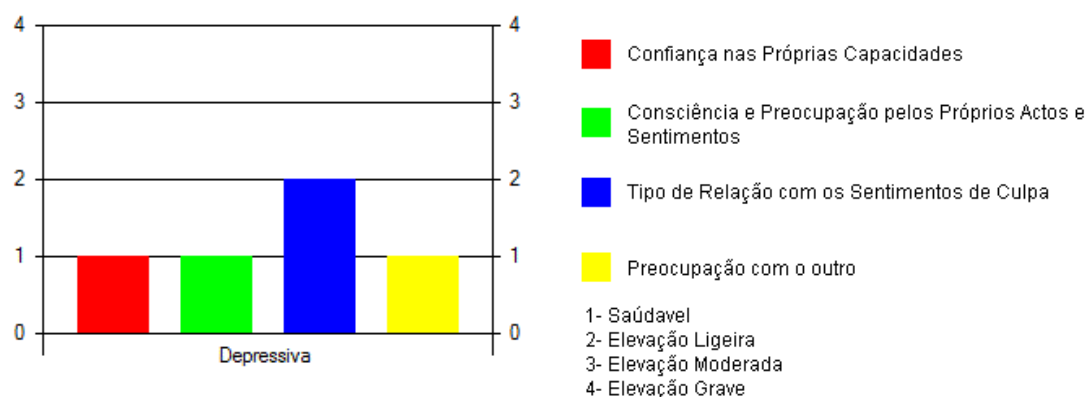
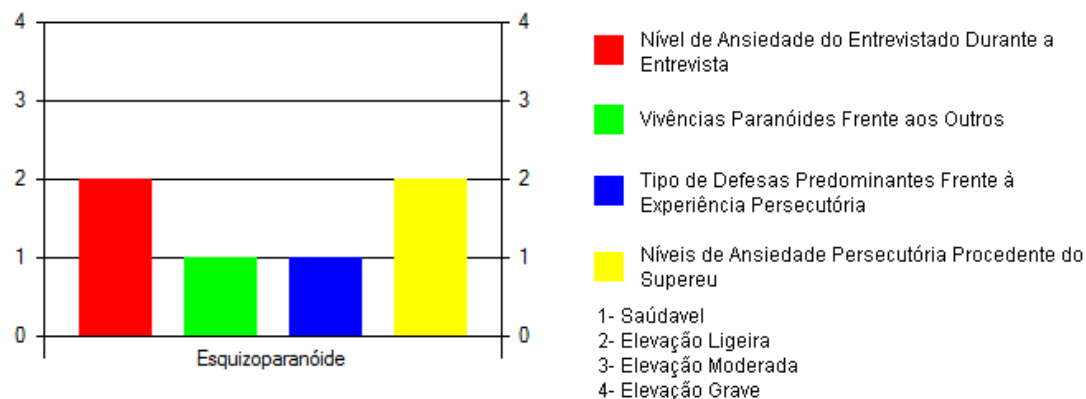
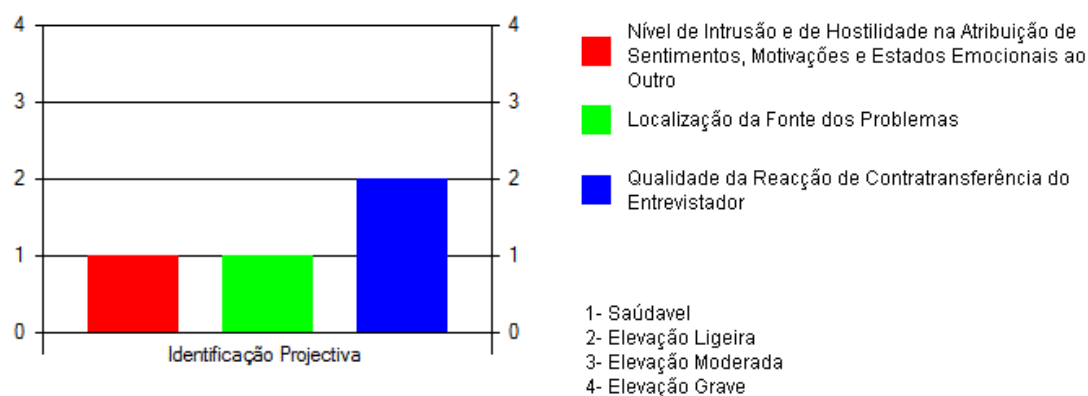
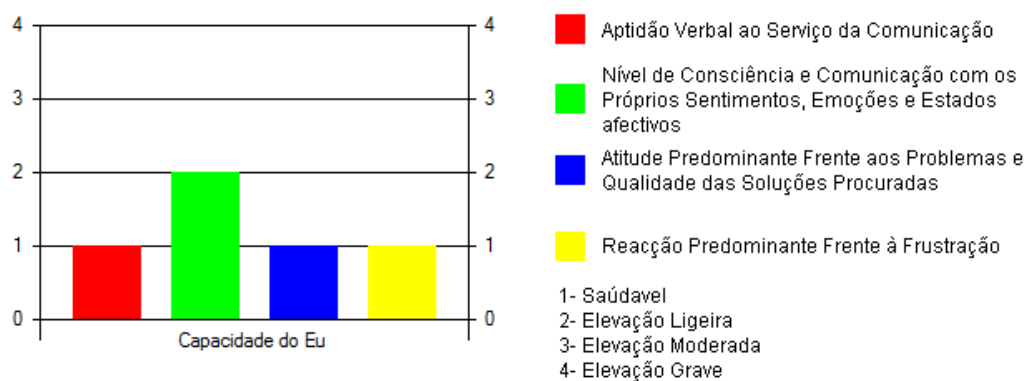


Gráfico 14. Resultados Escala KPDS. Entrevistado 6

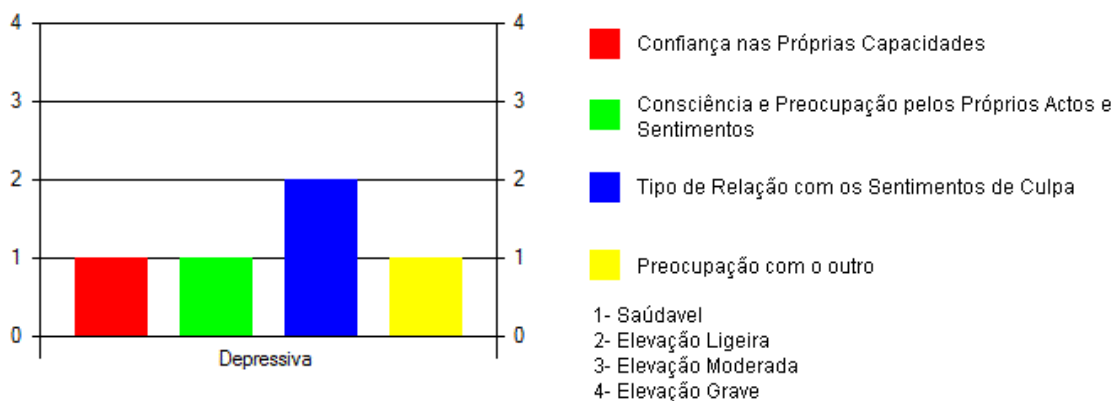
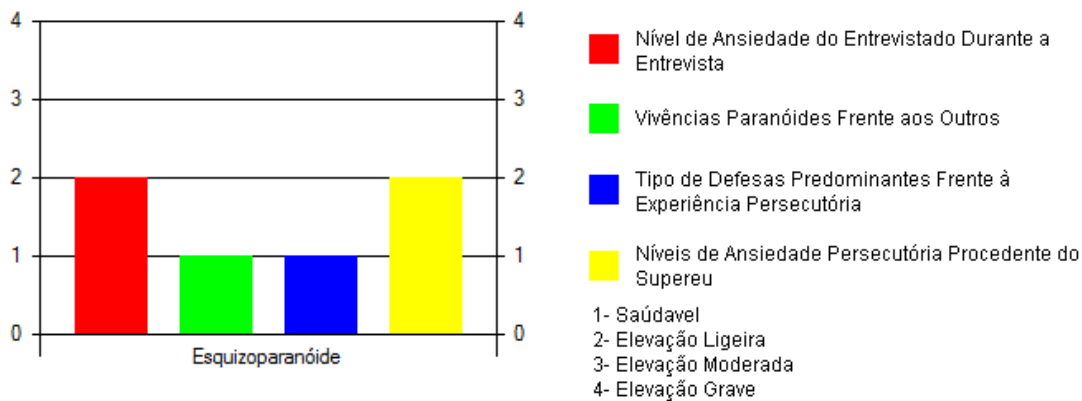
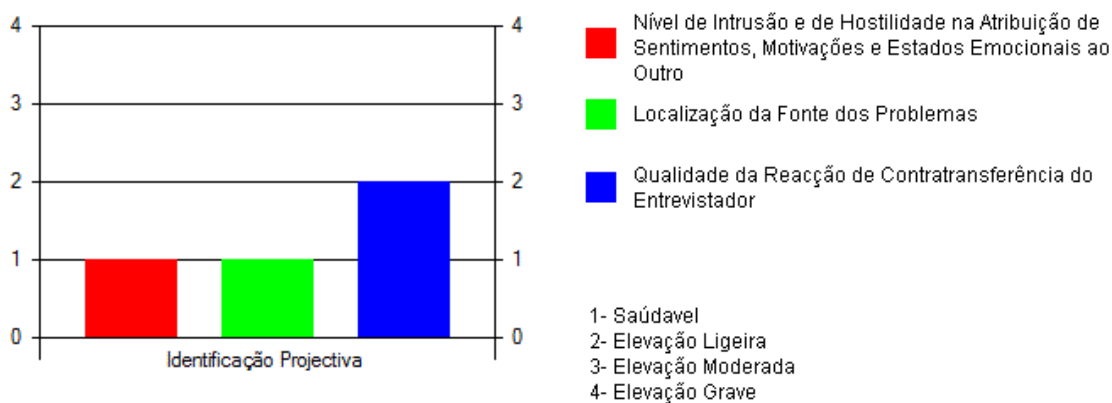
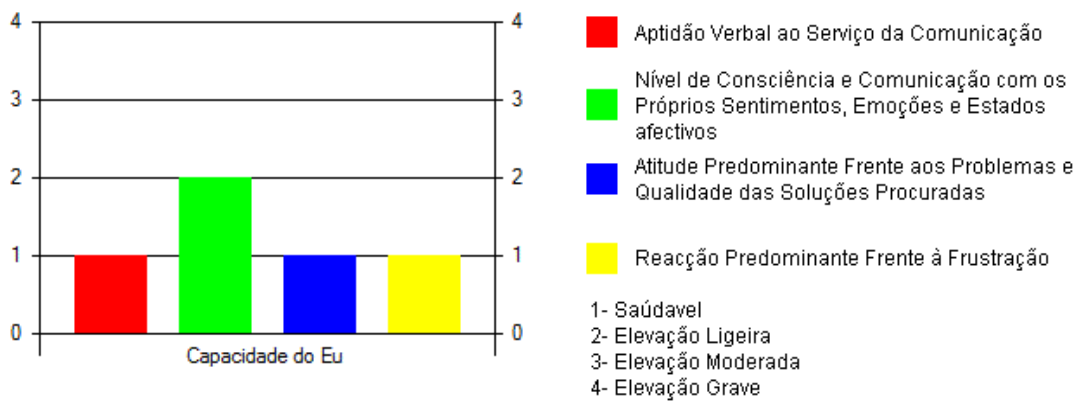


Gráfico 15. Resultados Escala KPDS. Entrevistado 7

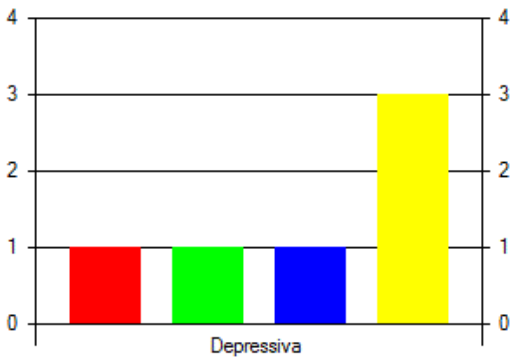
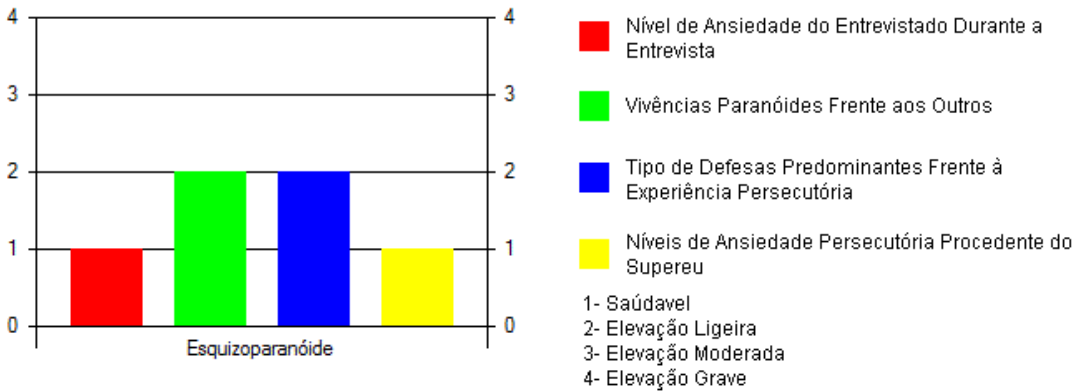
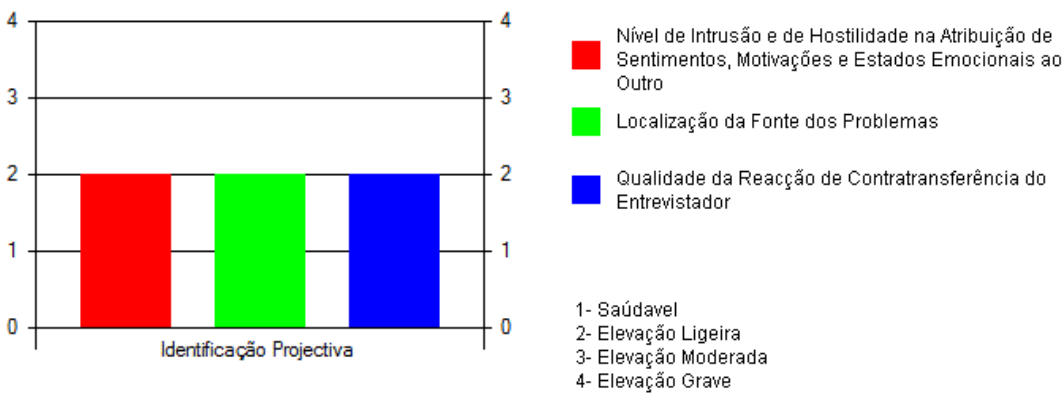
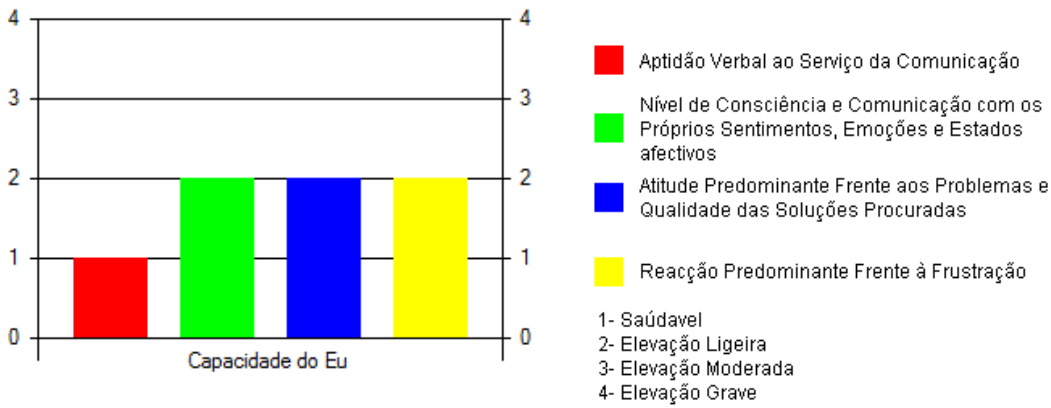


Gráfico 16. Resultados Escala KPDS. Entrevistado 8

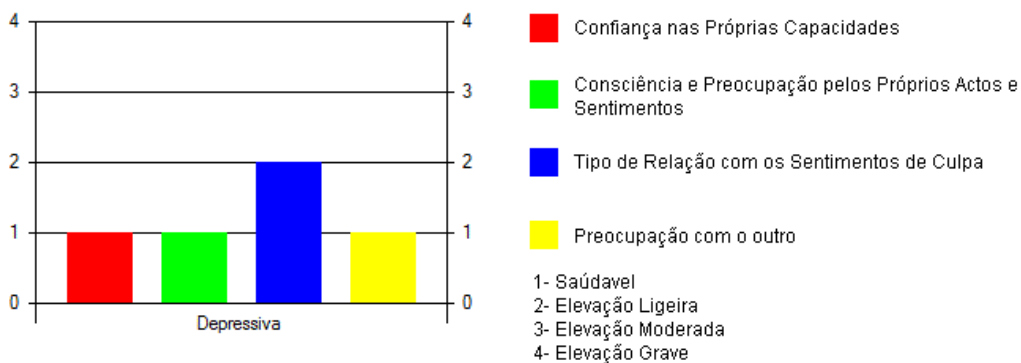
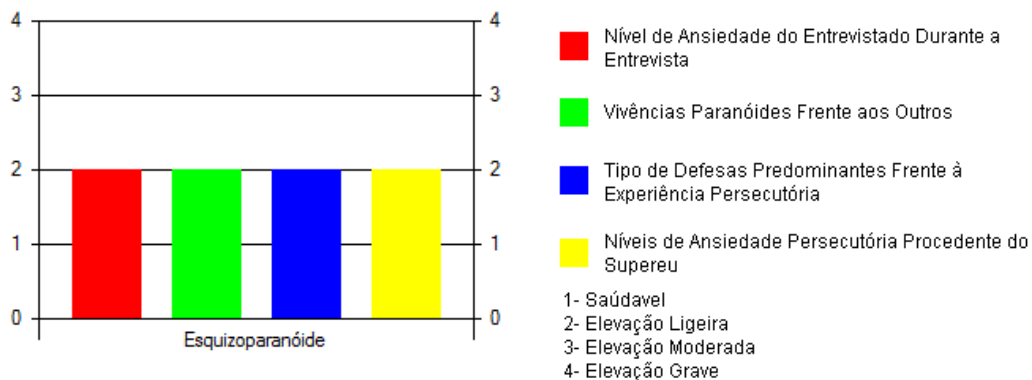
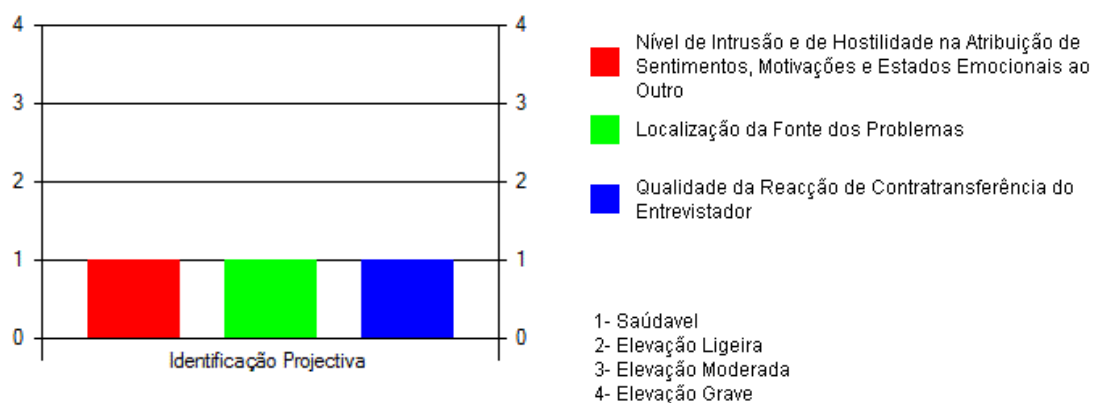
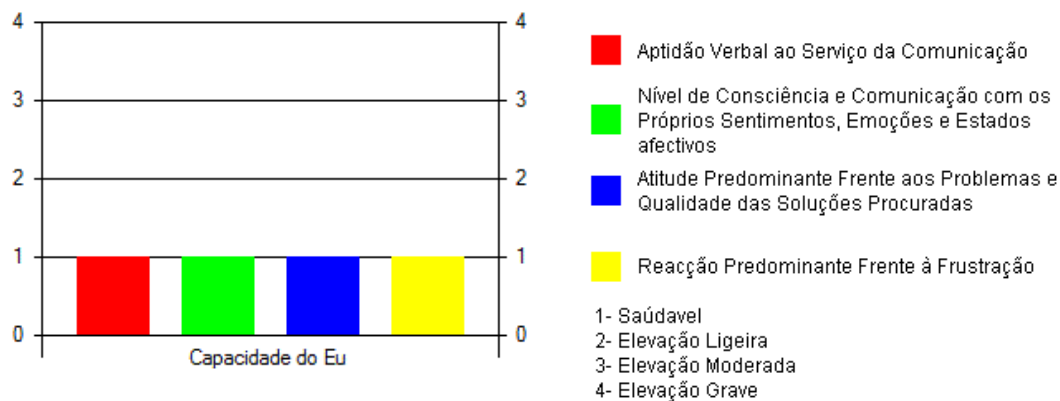


Gráfico 17. Resultados Escala KPDS. Entrevistado 9

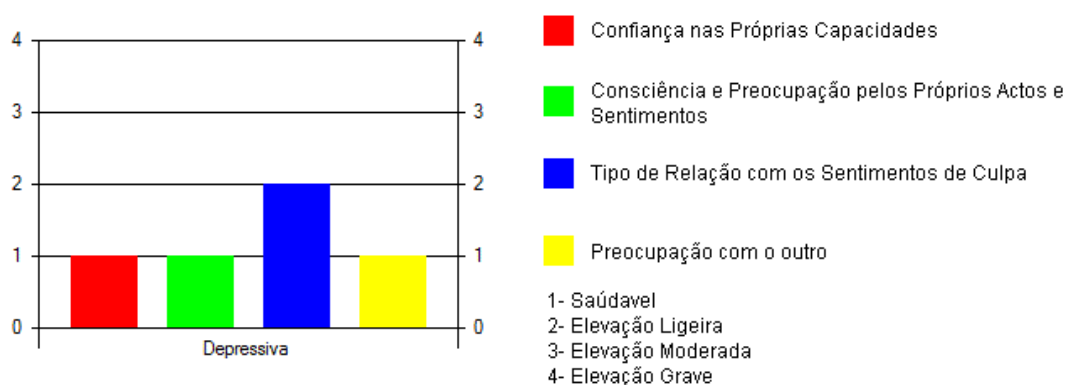
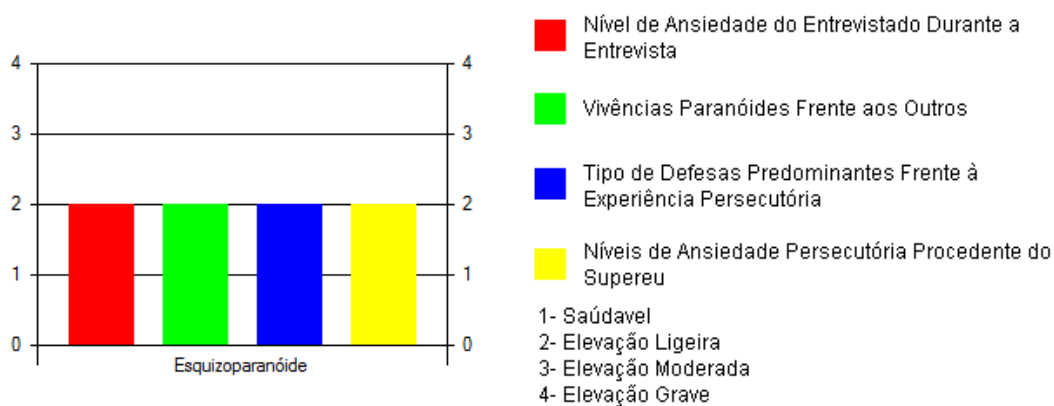
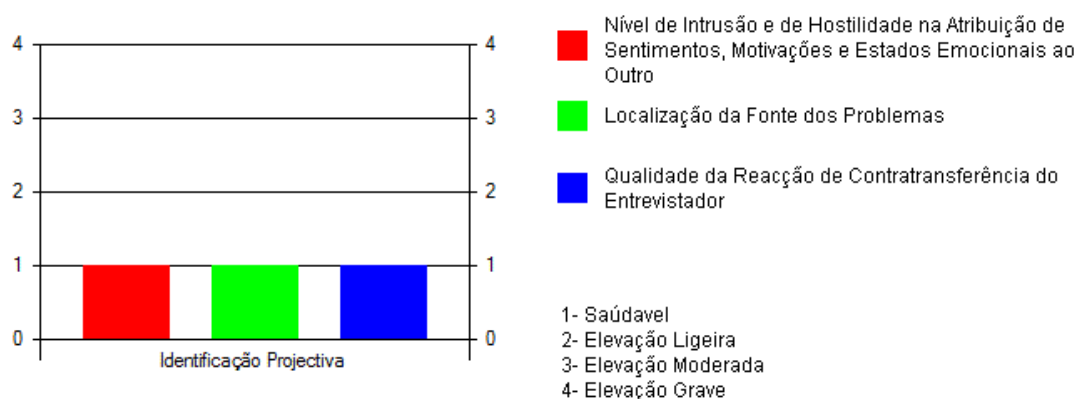
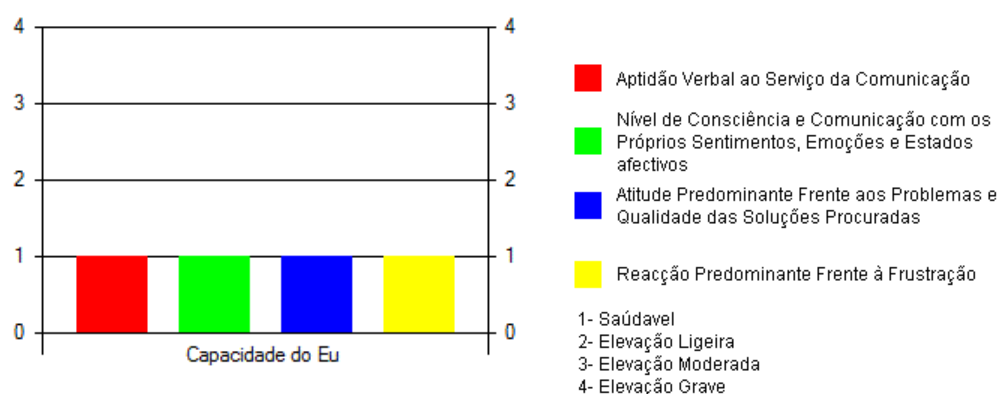
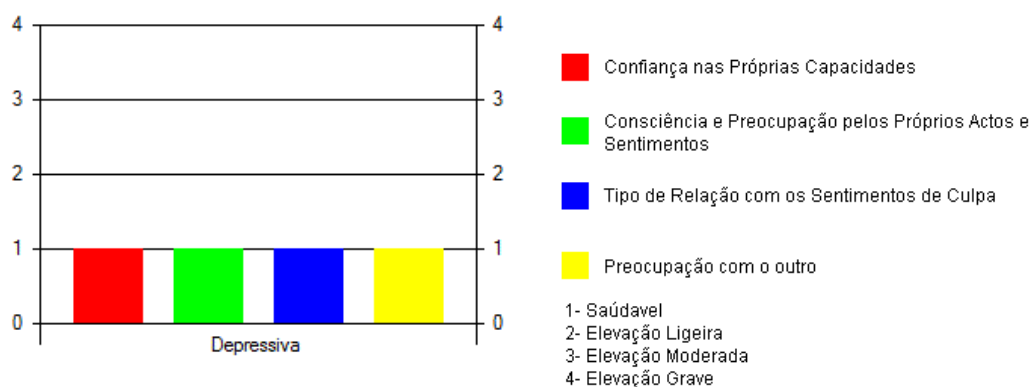
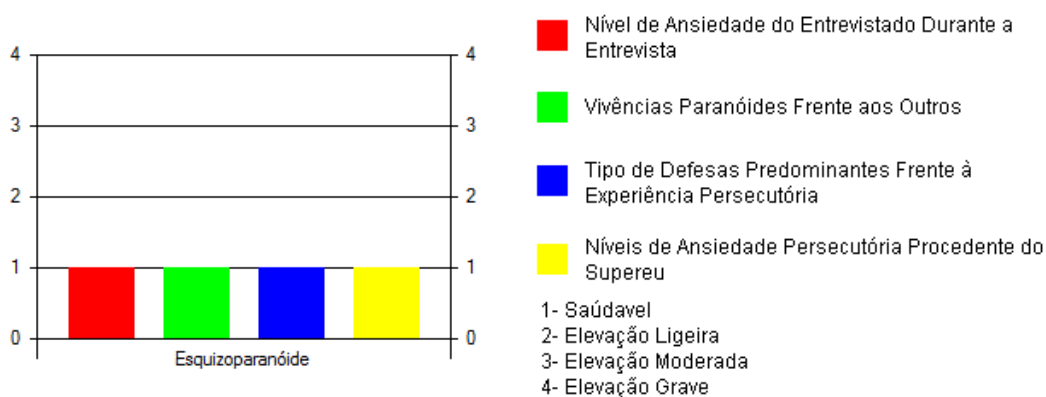
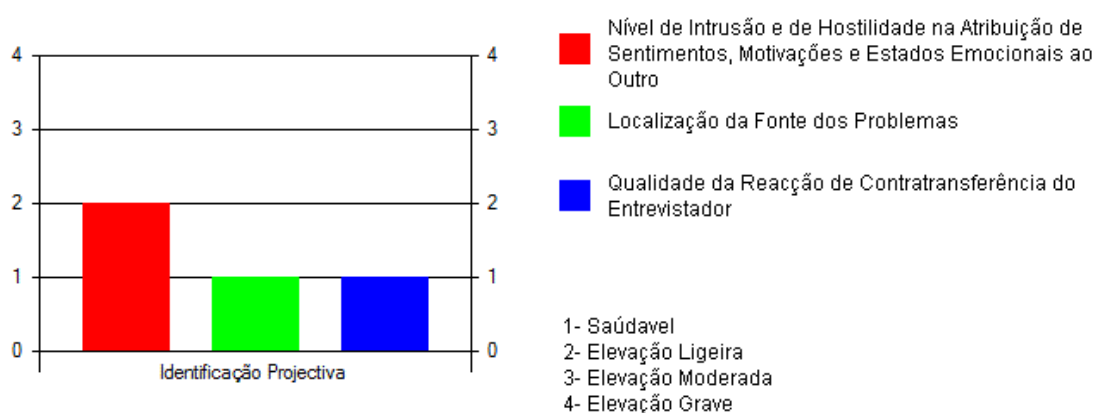
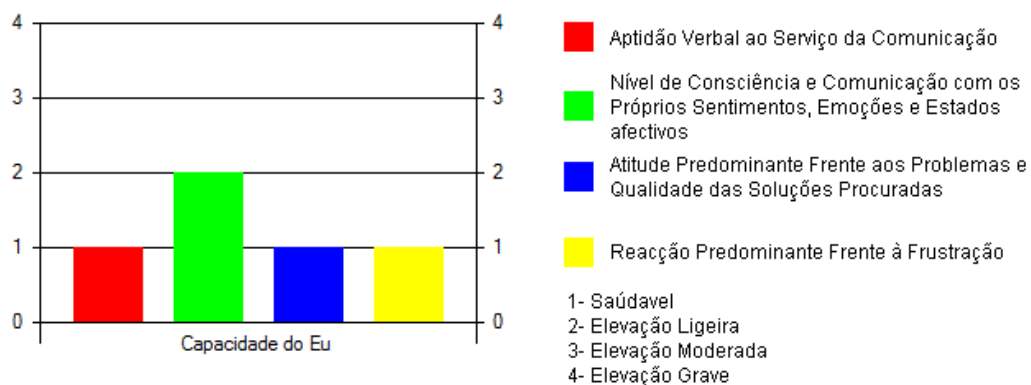


Gráfico 18. Resultados Escala KPDS. Entrevistado 10



Os relatórios completos da Escala para cada entrevistado poderão ser encontrados em anexo.

Os resultados da Escala KPDS demonstram na generalidade uma evidente capacidade comunicativa por parte dos entrevistados, apresentando uma estrutura sintáctica e simbólica bem definida bem como uma coerência verbal evidenciadora de elevado nível cognitivo. O discurso é coerente, fluido e com boa capacidade transferencial, permitindo uma reacção contratransferencial clara, não clivada e pouco difusa, ou seja, existe uma clara identificação de sentimentos presentes na comunicação, quer por parte do entrevistado, quer por parte do entrevistador.

Existe, na generalidade, capacidade de consciencialização dos próprios afectos, e capacidade de os comunicar verbalmente. A capacidade de vivenciar características boas e más é manifesta, sendo as características boas de reconhecimento mais difícil, activando ansiedades ligadas ao superego, de tipo moral ou ético, e a fantasias de perfeccionismo, pela elevada exigência que têm relativamente a si próprios. Demonstram elevada relutância em fazer apreciações positivas de si mesmos ou em nomear os sucessos e as principais aquisições. A comunicação de críticas pessoais é realizada de forma fácil, sem sentimentos de culpa, quase como que em forma de desafio à própria capacidade de insight e à capacidade de integração e sublimação. O sentimento de responsabilidade, acentuado por todas as acções, previstas ou não previstas, desperta sentimentos de culpa bem como necessidade de reparação, que, não cumprida, gera sentimentos ansiógenos. Este facto poderá justificar variações na capacidade de tolerância à frustração, dado que os níveis de auto-exigência e de rigor estão em parâmetros pessoais muito elevados.

A descrição do Outro é realizada de forma não clivada e sem recorrer a mecanismos excessivamente projectivos, demonstrando assim uma definição identitária e capacidade de estabelecimento de empatia.

Encontram-se algumas vivências mais acentuadas na dimensão esquizoparanóide, que poderão ser justificadas pela elevada atenção ao meio circundante, aos detalhes e à detecção de ameaças à organização, num sector competitivo e determinante economicamente.

V.3 Resultados do Questionário

O questionário foi constituído com base nas questões das entrevistas, tendo como objectivo permitir uma clarificação das questões nelas abordadas, de modo a possibilitar um diagnóstico diferencial mais preciso relativamente às classificações orientadoras do estudo de Gabriel (1999) e de Kets de Vries (2010).

Por outro lado, o questionário permite a exclusão de potenciais fenómenos contratransferenciais, ou seja, permite a eliminação da eventual subjectividade do entrevistador.

Composto por 14 parâmetros, cada parâmetro foi avaliado através de cinco questões, classificadas em 5 itens, através de escalas de Atitudes e de Concordância.

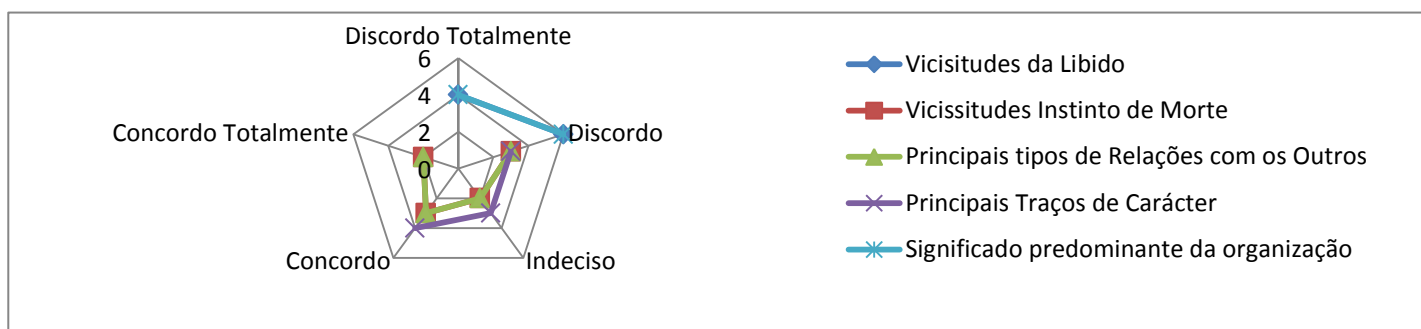
O questionário foi enviado via e-mail para cada participante e foi solicitado aos entrevistados que assinalassem da forma mais rápida possível apenas uma resposta para cada questão.

Para cada parâmetro abordado foi realizado um gráfico radar baseado numa análise de frequências.

Figura 3. Questionário. Tipo de Carácter: Paranóide

I. (Paranóide, Kets de Vries) Escala: Atitudes

	Discordo Totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo Totalmente
Vicissitudes da Libido	4	6			
Vicissitudes Instinto de Morte		3	2	3	2
Principais tipos de Relações com os Outros		3	2	3	2
Principais Traços de Carácter		3	3	4	
Significado predominante da organização	4	6			

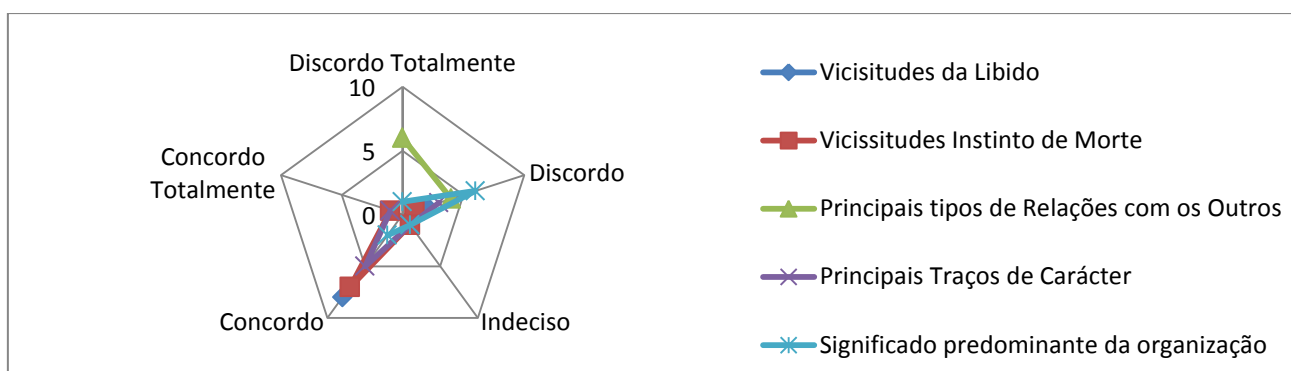


Fonte: Elaboração própria

Figura 4. Questionário. Tipo de Carácter: Compulsivo

II. (Compulsivo, Kets de Vries) Escala: Atitudes

	Discordo Totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo Totalmente
Vicissitudes da Libido		2		8	
Vicissitudes Instinto de Morte		1	1	7	1
Principais tipos de Relações com os Outros	6	4			
Principais Traços de Carácter		3	1	5	1
Significado predominante da organização	1	6	1	2	

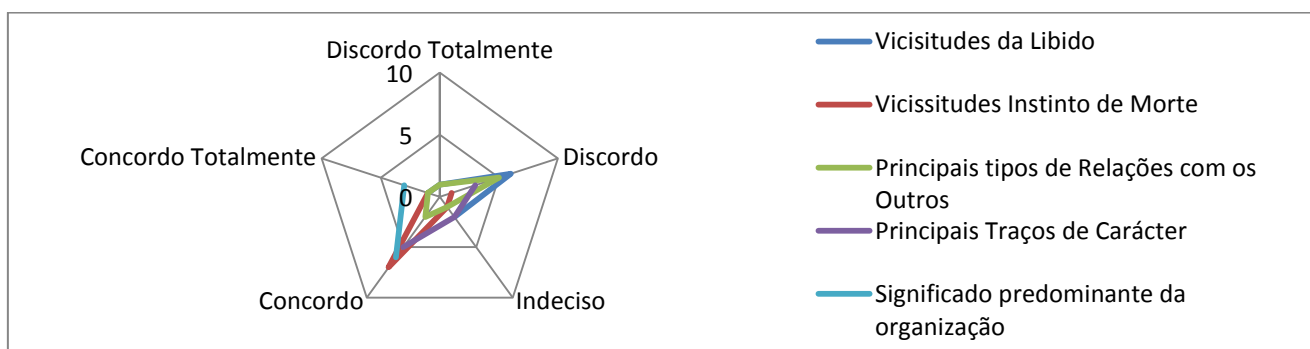


Fonte: Elaboração própria

Figura 5. Questionário. Tipo de Carácter: Histriónico

III. (Histriónico, Kets de Vries) Escala: Atitudes

	Discordo Totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo Totalmente
Vicissitudes da Libido	1	6	2		1
Vicissitudes Instinto de Morte		1	1	7	1
Principais tipos de Relações com os Outros	1	5	1	2	1
Principais Traços de Carácter		3	2	5	
Significado predominante da organização		1		6	3

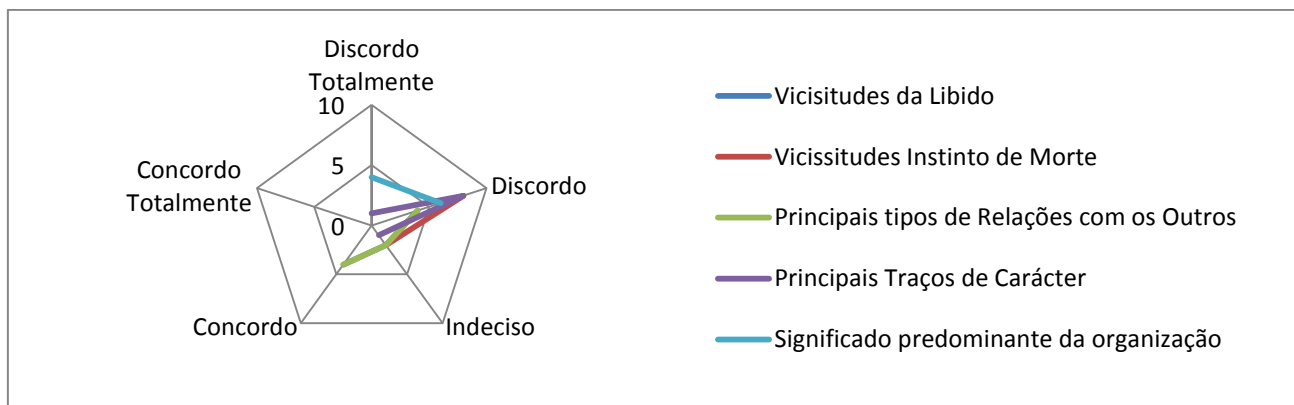


Fonte: Elaboração própria

Figura 6. Questionário. Tipo de Carácter: Depressivo

IV. (Depressivo, Kets de Vries) Escala: Atitudes

	Discordo Totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo Totalmente
Vicissitudes da Libido		4	2	4	
Vicissitudes Instinto de Morte		8	2		
Principais tipos de Relações com os Outros		4	2	4	
Principais Traços de Carácter	1	8	1		
Significado predominante da organização	4	6			

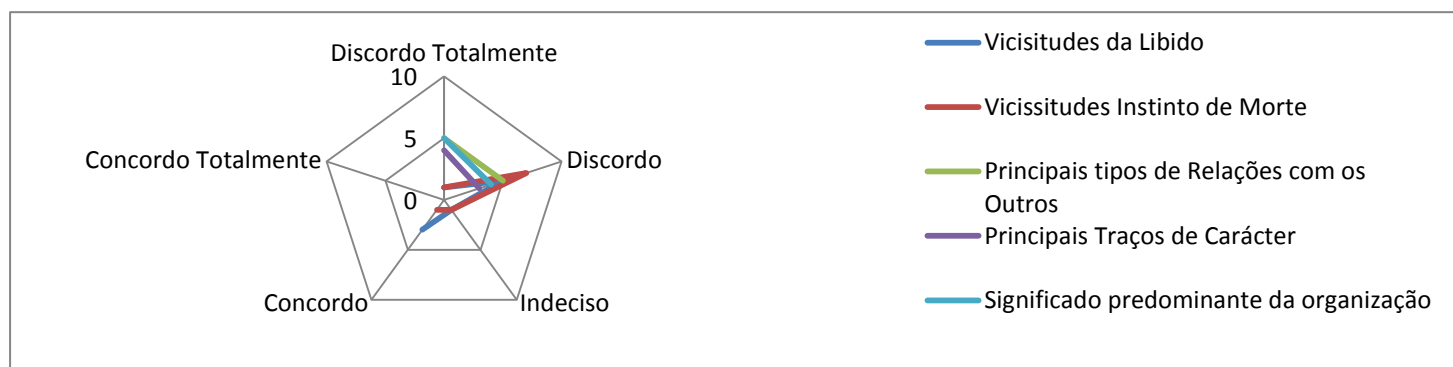


Fonte: Elaboração própria

Figura 7. Questionário. Tipo de Carácter: Esquizóide

V. (Esquizóide, Kets de Vries) Escala: Atitudes

	Discordo Totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo Totalmente
Vicissitudes da Libido	1	5	1	3	
Vicissitudes Instinto de Morte	1	7	1	1	
Principais tipos de Relações com os Outros	5	5			
Principais Traços de Carácter	4	3		3	
Significado predominante da organização	5	4		1	

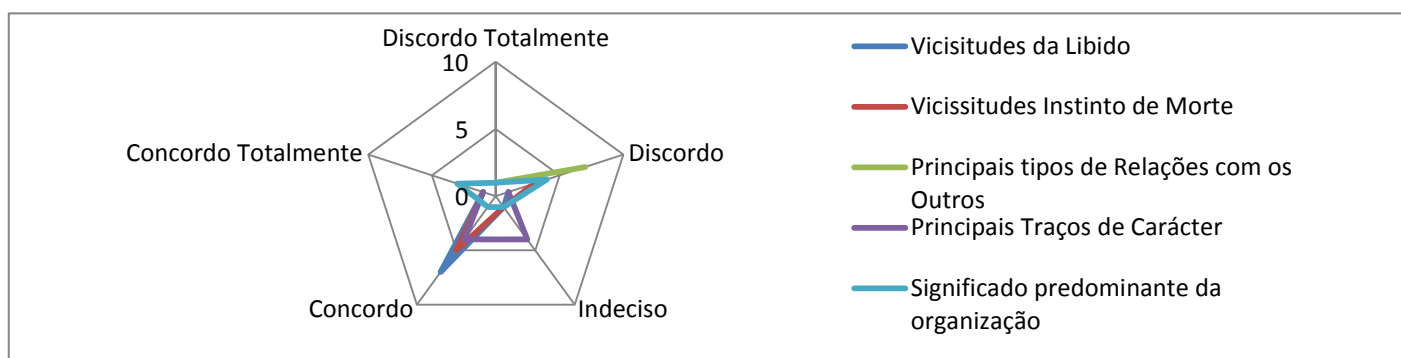


Fonte: Elaboração própria

Figura 8. Questionário. Tipo de Carácter: Oral/Narcísico

VI. (Oral/Narcísico, Gabriel) Escala: Concordância

	Discordo Totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo Totalmente
Vicissitudes da Libido		1	1	7	1
Vicissitudes Instinto de Morte		3	1	5	1
Principais tipos de Relações com os Outros	1	7		2	
Principais Traços de Carácter		1	4	4	1
Significado predominante da organização	1	4	1	1	3

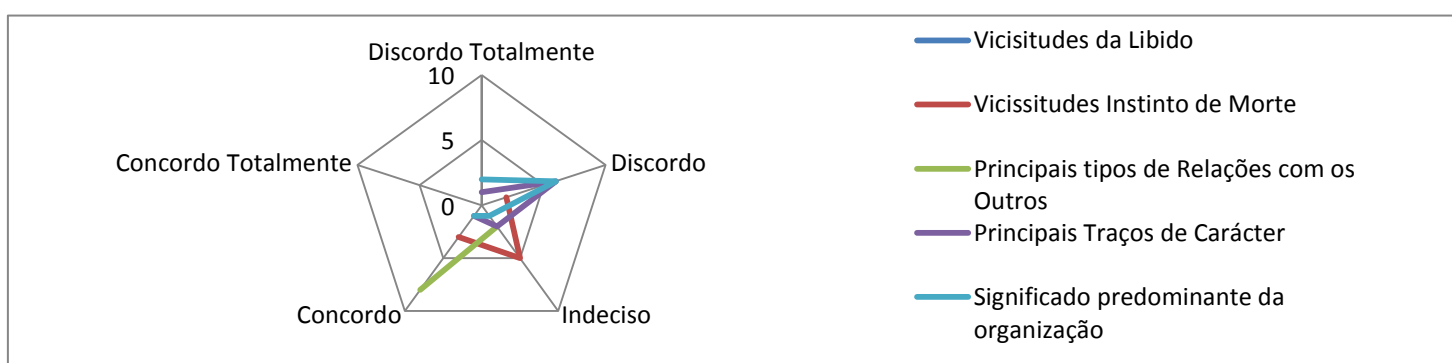


Fonte: Elaboração própria

Figura 9. Questionário. Tipo de Carácter: Anal/Obsessivo

VII. (Anal/Obsessivo, Gabriel) Escala: Concordância

	Discordo Totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo Totalmente
Vicissitudes da Libido		8		2	
Vicissitudes Instinto de Morte		2	5	3	
Principais tipos de Relações com os Outros			2	8	
Principais Traços de Carácter	1	6	2	1	
Significado predominante da organização	2	6	1	1	

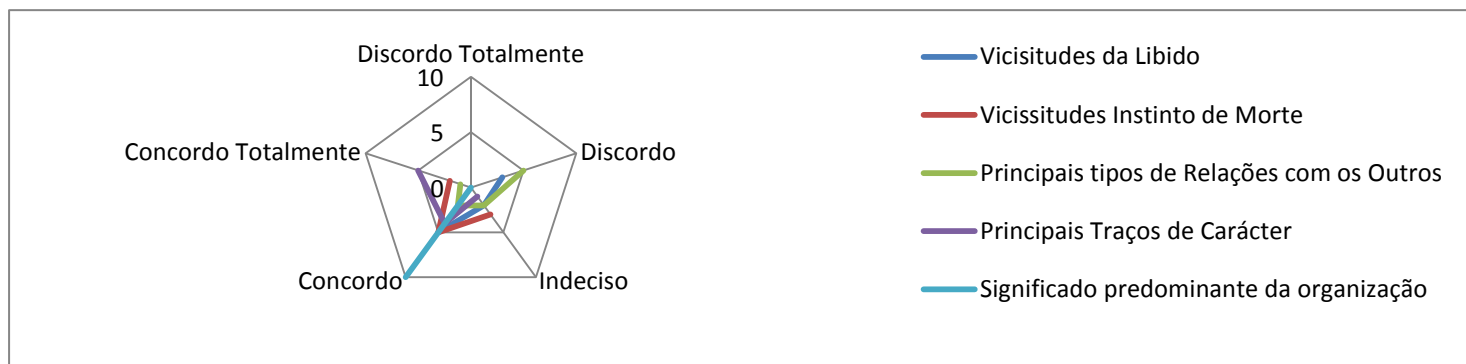


Fonte: Elaboração própria

Figura 10. Questionário. Tipo de Carácter: Colectivista

VIII. (Colectivista, Gabriel) Escala: Concordância

	Discordo Totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo Totalmente
Vicissitudes da Libido		3	2	5	
Vicissitudes Instinto de Morte			3	5	2
Principais tipos de Relações com os Outros		5	2	2	1
Principais Traços de Carácter			1	4	5
Significado predominante da organização				10	0

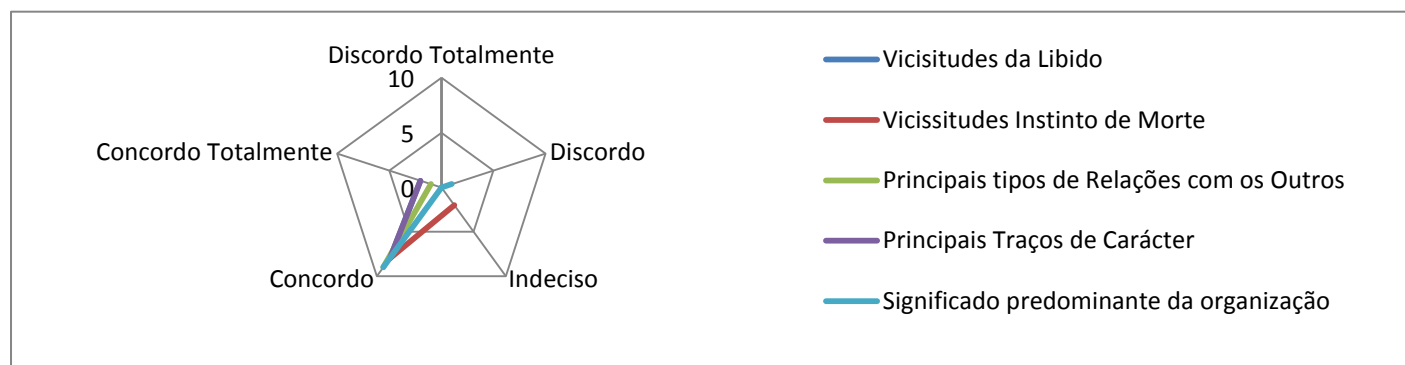


Fonte: Elaboração própria

Figura 11. Questionário. Tipo de Carácter: Heróico-Individualista

IX. (Heróico-Individualista, Gabriel) Escala: Concordância

	Discordo Totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo Totalmente
Vicissitudes da Libido				8	2
Vicissitudes Instinto de Morte			2	8	
Principais tipos de Relações com os Outros				9	1
Principais Traços de Carácter				8	2
Significado predominante da organização	0	1		9	0

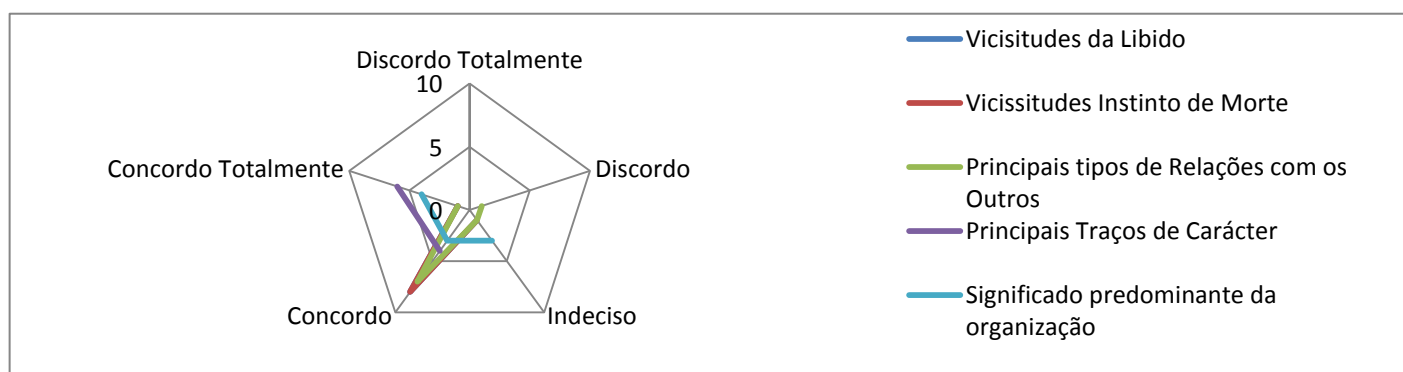


Fonte: Elaboração própria

Figura 12. Questionário. Tipo de Carácter: Cívico-Individualista

X. (Cívico-Individualista, Gabriel) Escala: Concordância

	Discordo Totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo Totalmente
Vicissitudes da Libido			1	8	1
Vicissitudes Instinto de Morte			1	8	1
Principais tipos de Relações com os Outros		1	1	7	1
Principais Traços de Carácter				4	6
Significado predominante da organização			3	3	4

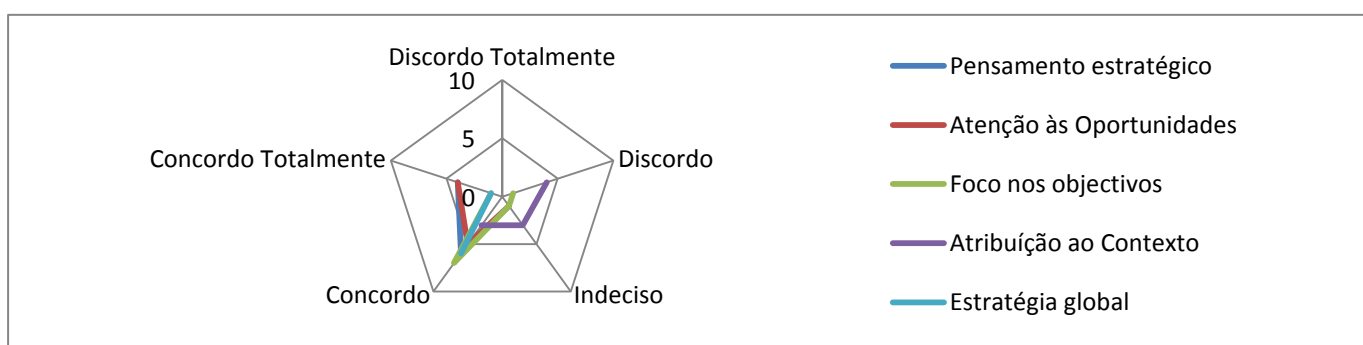


Fonte: Elaboração própria

Figura 13. Questionário. Orientação para Objectivos

XI. Orientação para Objectivos. Escala: Concordância

	Discordo Totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo Totalmente
Pensamento estratégico				6	4
Atenção às Oportunidades			1	5	4
Foco nos objectivos		1	1	7	1
Atribuição ao Contexto		4	3	3	
Estratégia global		3		6	1



Fonte: Elaboração própria

Figura 14. Questionário. Tomada de Decisão

XII. Tomada de Decisão. Escala: Concordância

	Discordo Totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo Totalmente
Atribuição à experiência		1		6	3
Importância da visão global			2	7	1
Importância da opinião do Outro		1	1	6	2
Locus interno		2		6	2
Intuição e factores emocionais			2	7	1

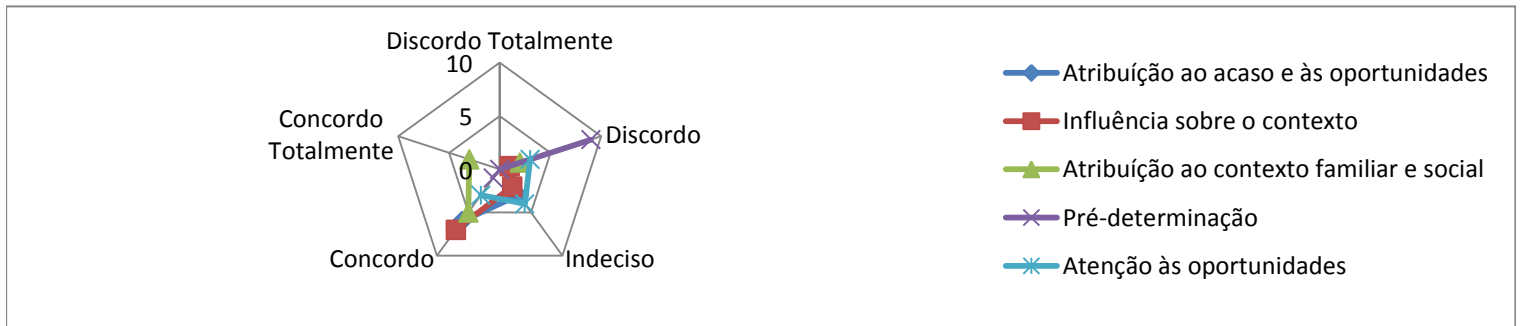


Fonte: Elaboração própria

Figura 15. Questionário. Importância do Contexto

XIII. Importância do Contexto. Escala: Concordância

	Discordo Totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo Totalmente
Atribuição ao acaso e às oportunidades		1	3	6	
Influência sobre o contexto		1	2	7	
Atribuição ao contexto familiar e social		2		5	3
Pré-determinação	0	9		1	
Atenção às oportunidades		3	4	3	

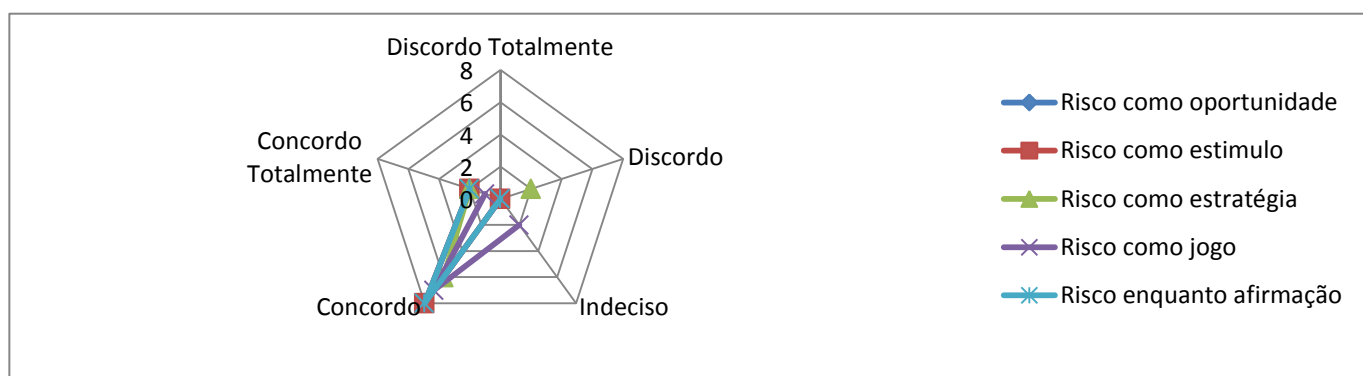


Fonte: Elaboração própria

Figura 16. Questionário. Atitude face ao Risco

XIV. Atitude face ao risco. Escala: Concordância

	Discordo Totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo Totalmente
Risco como oportunidade			0	8	2
Risco como estímulo			0	8	2
Risco como estratégia		2		6	2
Risco como jogo			2	7	1
Risco enquanto afirmação			0	8	2



Fonte: Elaboração própria

Os resultados do questionário demonstram uma predominância de características do tipo de carácter heróico-individualista descrito por Gabriel (1999), seguidos a presença significativa de características cívico-individualistas. Os entrevistados responderam predominantemente com concordância ou elevada concordância a afirmações como:

“Procuro manter o maior controlo possível sobre as minhas acções e sobre as acções dos outros”; “Estar atento aos detalhes é importante para controlar tudo o que me afecta”; “Gosto de impressionar as pessoas presentes na minha vida e sentir-me admirado”; “Necessito manter-me constantemente em actividade “ (carácter histriónico, Kets de Vries (2010)); “Quando estou numa organização, é como se a organização e eu fôssemos um só” (carácter oral/narcísico, Gabriel (1999)); “As pessoas devem servir as organizações de acordo com as normas estabelecidas pela mesma” (carácter anal/obsessivo, Gabriel (1999)); “É na aquisição da distinção e da excelência que se consegue a realização”; “O trabalho, a conquista, o reconhecimento e o poder são os melhores indicadores de sucesso”; “Devemos procurar individualizar-nos na sociedade, mantendo sempre a noção de responsabilidade social”; “O risco é um estímulo para novas lutas e novas realizações”; “As organizações são meios nos quais os indivíduos se

podem distinguir, afirmar e encontrar admiração” (carácter heróico-individualista, Gabriel (1999); “A acção deve ser construída na relação de troca com os outros, tendo como finalidade o bem comum”; “Numa organização os membros devem ser entendidos como confiáveis e com capacidade de resolução de conflitos” (carácter cívico-individualista, Gabriel (1999).

É unânime a resposta a “A autoridade deve ser sempre respeitada, sendo o líder a expressão máxima da unificação grupal” (carácter colectivista, Gabriel (1999).

Na orientação para objectivos existe uma maior dispersão, apesar de receber concordância a expressão relativa ao pensamento estratégico ligado à experiência em particular “As minhas decisões são baseadas na minha experiência ao longo da vida, da forma mais racional possível. Contudo, é de valorizar a atenção ao pormenor e às oportunidades. A forma de tomada de decisão e a importância atribuída ao contexto recolhem alguma dispersão, existindo valorização distinta aos factores colocados em análise. Existe, contudo, uma discordância quase unânime quanto à pré-determinação, na expressão “A minha personalidade estava determinada à nascença”. A atitude face ao risco é demonstrativa e congruente com os resultados encontrados quanto ao carácter predominante, sendo sentenciado com “O risco é uma oportunidade de conseguir a diferenciação e a distinção”; “Assumir riscos é uma forma de me sentir vivo e de estímulo para novos desafios”; “Uma organização é um campo de jogo cujo objectivo é ganhar, e sem riscos perde-se competitividade”; Ser líder é ser capaz de lidar com a insegurança associada ao risco da tomada de decisão”.

V.4 Comparação de Resultados

Os resultados da entrevista, do questionário e da escala KPDS parecem evidenciar concordância quanto aos traços de carácter, fantasias e defesas predominantes.

Os traços mais destacados referem-se ao carácter heróico-individualista descrito por Gabriel (1999), sendo as defesas essencialmente de origem compulsiva.

Os entrevistados assumem-se, enquanto líderes, como os responsáveis pela direcção e posição assumida pela organização que representam, e com as quais se sentem profundamente comprometidos, não num sentido fusional e narcísico, mas de um modo altamente responsabilizante, quer face aos resultados, quer face aos elementos sobre os quais assumem também responsabilidades. O exercício da liderança é visto como um dever, como uma missão. Deste modo, apesar da importância atribuída no desenvolvimento à envolvente familiar e social, esta não é vista como determinística, servindo antes como um palco onde o líder pode actuar e exercer o seu poder de influência. Aquilo que é procurado não é uma manipulação simplista do outro no sentido da satisfação narcísica das próprias necessidades, mas sim a influência no sentido da procura da inspiração sobre o grupo, do estímulo do pensamento, da acção e da criatividade, de modo a criar uma estrutura orientada para objectivos comuns. O meio organizacional torna-se assim um lugar de conquista que proporciona a acção e a aventura de se destacar na organização social. **A primeira hipótese do estudo enunciada parece encontrar aqui a sua sustentabilidade, ou seja, existe uma relação entre os traços de carácter do líder e as empresas líder de mercado.**

A necessidade de “audiência”, de deixar a marca pessoal, de se eternizar pelas consequências decorrentes das decisões tomadas é destacada como a principal fantasia. Esta necessidade não se trata de uma dependência narcísica, dado que não procuram ser admirados em si mesmos, mas pelos que concretizam como sucessos para a organização. Assumem em alguns momentos características de ordem histriónica, essencialmente no que respeita à gestão emocional e de expressão das emoções através da comunicação.

O risco parece assumir-se não só como estímulo e desafio, mas também como uma forma de distinção e concretização do objectivo de ser capaz de estar atento às oportunidades e ser capaz da escolha que promove a distinção e o sucesso da organização. A capacidade de decisão, de “saber decidir” (entrevistado 10)

independentemente das consequências, é referida constantemente como fulcral para o estabelecimento da liderança no grupo e do assumir do líder face a si mesmo “pior que decidir mal é não decidir” (entrevistado 10).

O papel da família e da idealização parecem assumir destaque com características também elas comuns. É predominante a existência de famílias matriarcais, em que a mãe assume papéis de liderança, sendo mais que uma vez referidas expressões como a “mãe general”, ou outras expressões de cariz semelhante, que denotam uma acção preponderante da mãe na decisão (Entrevistado 1, Entrevistado 3, Entrevistado 14, Entrevistado 8, Entrevistado 9, Entrevistado 10). O pai é visto como figura de autoridade, mas por vezes é substituído por outras figuras de autoridade masculina, sendo que está sempre presente esta figura de imposição da ordem e da regra, ao mesmo tempo que assume também a imagem condutora do ideal do eu. Contudo, esta figura pode não ser real mas fantasiada e idealizada, na medida em que se verificam fenómenos reais de ausência física ou de distanciamento em estádios desenvolvimentais precoces da figura de autoridade masculina. Apesar disso, ela está bem constituída internamente como objecto de amor. **A segunda hipótese colocada pelo estudo parece sustentar-se nestas premissas, na necessidade de “deixar marca” e de se perpetuar, e na acentuada atracção face ao risco, como forma de permitir novas conquistas da organização.** Não deveremos entender o termo individualista associado a qualquer tipo de egoísmo, mas sim no sentido de dizer respeito à existência de objectivos definidos e resultados a ser atingidos. Por outro lado, o líder vive identificado com a organização, entendendo-a como parte de si mesmo e incorporando os objectivos da mesma como os objectivos pessoais.

As ansiedades persecutórias e o modo de reacção à frustração parecem estar ligadas aos níveis de exigência para consigo mesmos, à procura da excelência e à dificuldade em aceitar a falha. Virá daqui a admiração pela inteligência, sendo um dos factores mais valorizados pelos entrevistados nos seus próprios líderes. Contudo, são possuidores de capacidades sublimatórias que permitem a transformação das perdas e falhas em oportunidades de aprendizagem, através da aceitação do conflito. O sentimento de culpa parece ser mitigado pela confiança nas próprias capacidades e pela capacidade e desejo de reparação das relações. O conhecimento de si mesmo e do Outro permite a integração dos afectos na estrutura mental de um modo não depressivo ou paranóide.

Sendo a personalidade uma entidade dinâmica, não se encontram em exclusivo características de um determinado carácter, revestindo-se de traços que derivam de outros estágios de desenvolvimento e de outras configurações, muitas vezes também despoletadas pelo contexto. Por vezes estes traços são estruturais, noutros casos assumem configurações passageiras de adaptação contextual. Características depressivas foram encontradas essencialmente em líderes com funções associativas e no sector público, contudo estas parecem assumir-se enquanto configurações, também defensivas, e não como estruturais. A necessidade de controlo surge também com significados distintos entre os entrevistados. Não como uma característica obsessiva mas como modo de afirmação hierárquica e controlo dos próprios impulsos. Os traços de ordem cívico-individualista manifestam-se essencialmente ligados ao modo de relação com o Outro e ao modo de atribuição de significado à organização, ainda que estes estejam intrinsecamente ligados a uma perspectiva de procura de distinção, num sentido mais individualista, como forma de posicionamento em sociedade. Esta perspectiva parece também assumir uma relação com o risco, na medida em que uma configuração mais objectiva, focada no controlo de todas as variáveis, ou uma configuração mais colectivista, preocupada com questões de conformidade às regras e normas existentes (sendo muito pouco evidente esta configuração nos entrevistados), ou uma configuração mais cívica, centrada nas necessidades do Outro, tenderá a um assumir de menores riscos pelo impacto e consequências que podem ter, respectivamente, na perda de controlo de variáveis, na quebra de regras instituídas ou na vida dos elementos do grupo. **A terceira hipótese colocada no estudo, em que os líderes com carácter mais obsessivo, colectivista e cívico-individualista tendem a assumir políticas financeiras e económicas de menor risco, procurando maior sustentabilidade nessas decisões, parece encontrar aqui a sua validação.**

V.5 Pistas para investigação futura

Um maior aprofundamento da influência do sector privado e público na percepção de si mesmo e da capacidade de liderança poderá ser vantajoso no sentido de uma maior compreensão das consequências que a influência destes sectores pode ter no desempenho financeiro e económico das empresas.

Dada a existência de uma presença significativa dos traços de ordem cívico-individualista no carácter dos líderes, poderá ser importante compreender a maior ou menor adequabilidade ou a maior ou menor influência da mesma a sectores que se pretendem competitivos e com foco no desempenho financeiro e económico.

O foco na governação orientada por valores pessoais ou por valores instituídos e em que medida estes se envolvem para gerar resultados poderá ter relevância no desenvolvimento de actos de gestão mais eficientes e na compreensão de mecanismos de tomada de decisão.

CONCLUSÕES

A comparação dos resultados obtidos é demonstrativa de uma clara predominância do carácter descrito por Gabriel (1999) como Heróico-Individualista, sendo que foi unânime a descrição da importância atribuída às boas práticas na governação, baseadas em valores do próprio líder e não em valores previamente estabelecidos pela sociedade ou burocratizados nas organizações, sendo o reconhecimento, o poder, a admiração os principais *drives* relativamente ao exercício da liderança, com as necessárias repercussões na organização, quanto aos resultados, pelo destaque que estes lhe permitem ao conseguir a adesão e seguimento dos elementos do grupo. Podemos concluir que as hipóteses colocadas no presente estudo obtêm validação nos resultados encontrados.

A comunicação é factor fulcral na criação de uma ordem simbólica, que procura tornar a organização destacada e dominante na ordem social. A cidadania, o sentimento de respeito pelo Outro e pela opinião do Outro, o sentimento altruísta existem de forma genuína, sem que sejam sentidos como ameaça à identidade ou à integridade.

A predominância, a nível defensivo (Diamond, 1993), de um estilo neurótico compulsivo, como descrito por Kets de Vries (1984; 2010), terá como objectivo a adaptação às normas e às regras da sociedade, sendo um modo de contenção dos próprios impulsos e ao mesmo tempo de exercer uma função de espelho, fomentando a adesão por parte dos seguidores. Tratar-se-á de uma configuração do modo de governação que permite a manutenção da ordem e o foco na realidade e na organização da mesma. No modo como descrito pelos entrevistados, as defesas compulsivas servirão mais como modo de contenção da impulsividade e da necessidade de aventura e de excitação, como modo de contacto e de manutenção de atenção à realidade, ou seja, de contenção das fantasias, do que como forma de controlo sobre o Outro. Esta configuração defensiva fará parte da ordem simbólica criada pelo exercício de uma liderança baseada na comunicação como modo de transmissão de valores constituintes da cultura organizacional.

No sector público e associativo foram encontradas defesas de ordem depressiva, nas empresas em que o líder é também empreendedor foram também encontradas defesas de ordem paranóide. Isto poderá ser justificado com o ataque pessoal existente no sector associativo, com a procura de ganho de poder por parte dos associados na decisão do

líder. No caso do sector público, dever-se-ão considerar questões de ordem política e conjunturais para a compreensão da defensividade depressiva, dada a limitação da capacidade de actuação do líder. Nos entrevistados que exercem concomitantemente ou em exclusivo funções associativas, bem como nos entrevistados pertencentes ao sector público, verifica-se também uma maior predominância de necessidades e impulsos libidinais bem como de atribuição de significado à organização de ordem cívica, na procura da aquisição do bem comum, quer para os elementos do grupo, quer para a sociedade em geral. As necessidades de aquisição e de aventura são envolvidas numa escala mais ampla onde a responsabilidade social se assume como fulcral nos objectivos da governação. As noções de hierarquia, de cidadania, corporativismo, assumem, face ao desejo de aventura e destaque, um lugar especial. O líder procura aqui integrar as necessidades de êxito da organização numa escala global e quase ilimitada, transmitindo a sensação de busca incessante de crescimento nessa escala, na procura de novos níveis de hierarquia. Assim, procuram rodear-se dos potenciais seguidores, de forma a que facilmente o lugar hierárquico prévio possa ser preenchido à sua imagem. Esta procura dos seguidores é caracterizada por uma constante observação de competências pessoais e profissionais dos candidatos, que conhecem minuciosamente, procurando antecipar todas as reacções e comportamentos dos mesmos. O comportamento de conformidade é desvalorizado, sendo o foco colocado na capacidade de inovação e na criatividade, como se o líder procurasse a sua própria superação e encontrasse um desafio no comportamento dos potenciais seguidores.

Os líderes entrevistados, estando num estágio hierárquico limite, parecem procurar novos lugares de destaque, sendo que os mesmos parecem situar-se a dois níveis: na ordem social, na procura de que o trabalho desenvolvido adquira um simbolismo estruturante da organização da sociedade, com a procura de exercício do poder de influência sobre o rumo que a mesma assume, “a melhor forma de prever o futuro é contribuir para ele” (Entrevistado 10), sendo o mesmo marcado através das organizações onde se espelha; e na procura de perpetuação, pela necessidade manifesta de ser lembrado, do sentimento de ter deixado obra realizada, “eu estou a tomar uma série de decisões que têm a ver com a minha personalidade (..)tem o meu cunho pessoal” (Entrevistado 4). A tomada de decisão é assim orientada por valores assentes na ética e na moral de ordem pessoal, parecendo ser a mesma concordante com a teoria das expectativas de Kahneman (2011), em que a decisão é tomada em função da expectativa dos resultados, de acordo com o custo de oportunidade associado, sendo que

o risco associado à decisão é visto simultaneamente como afirmação, como oportunidade e como estímulo. As características associadas ao positivismo dos entrevistados assumem importância significativa, dado que a procura de satisfação e do melhor resultado associada à tomada de decisão apelam a factores de optimismo, bem como a características pessoais diferenciadoras. O consenso não se trata de elemento fundamental na decisão, pelo que a democracia assume um papel relativo nas organizações. Existe a escuta e a consideração de opiniões mais como modo de escrutínio e enriquecimento das próprias premissas do que como real influência sobre a decisão final. A decisão no acto governativo é assim vista como um modo de mudança e de transformação e como uma forma de construir o futuro.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADLER, Alfred (2010) *Understanding Human Nature*. Mansfield Centre: Martino Publishing.
- AGUILAR, Jaume; OLIVA, Maria Victória (2003) *A Entrevista Psicanalítica*. Livraria Almedina: Coimbra.
- AMARAL DIAS, C. (2000) *Freud para além de Freud*. Fim de Século: Lisboa
- AMARAL DIAS, C. (2004) *Costurando as linhas da psicopatologia borderland (estados-limite)*. Lisboa: Climepsi.
- BARRACHO, Carlos (2012) *Liderança em Contexto Organizacional*. Lisboa: escolar Editora
- BARDIN, L. (1977) *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Livraria Martins Fontes
- BION, Wilfred (1961) *Experiências com Grupos. Os Fundamentos da Psicoterapia de Grupo*. Rio de Janeiro. Imago Editora.
- BURNS, J.M. (1978) *Leadership*. Nova York: Harper & Row.
- COIMBRA DE MATOS, A. (2001) *A Depressão*. Lisboa: Climepsi.
- CUNHA, Miguel P.; REGO, Arménio (2003), *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.
- DIAMOND, Michael (1993). *The unconscious life of organizations: interpreting organizational identity*. Quorum Books. London.
- DRUCKER, Peter (2010) *As lições de Peter F. Drucker*. Lisboa: Verbo.
- EISOLD, Kenneth (1995) “*Psychoanalysis today: Implications for organizational applications*”. A paper for the ISPSO International Symposium, July 7-9, London.
- ETCHEGOYEN, Horacio R. (2004) *Fundamentos da Técnica Psicanalítica*. Porto Alegre: Artmed.

- FAIRBAIRN, R. (2000) *Estudos Psicanalíticos da Personalidade*. Lisboa: Vega Editora.
- FERNANDES Waldemar, SVARTMAN, Betty e cols. (2003) *Grupos e Configurações Vinculares*. Porto Alegre: Artmed.
- FREUD, Anna (2006) *O ego e os seus mecanismos de defesa*. Porto Alegre: Artmed
- FREUD, Sigmund (1930) *Para além do princípio do prazer*. Lisboa: Relógio d'Água.
- FREUD, Sigmund (2001) *Três ensaios sobre a teoria da sexualidade*. Lisboa: Edição Livros do Brasil. (Edição original de 1905)
- FREUD, Sigmund (2008) *O Mal-Estar na civilização*. Lisboa: Relógio D'Água.
- GABRIEL, Yiannis (1991) "Organizations and their discontents: a psychoanalytic contribution to the study of organizational culture", *Journal of Behavioral Science*, 27 (3): 318-336.
- GABRIEL, Yiannis (1998a) "Psychoanalytic Contributions to the study of the emotional life of organizations", *Administration and Society*, 30 (3):292-315.
- GABRIEL, Yiannis; SHWARTZ, Howard (1998b) "*Psychoanalytic theories of character and the meaning of organization*". 15th Annual Meeting of the International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations, Israel.
- GABRIEL, Yiannis (1999) *Organizations in Depth*. London: Sage.
- GABRIEL, Yiannis; Carr, Adrian (2002) "Organizations, management and psychoanalysis: an overview", *Journal of Managerial Psychology*, 17 (5): 348-365.
- GABRIEL, Yiannis (2005) "Glass cages and glass palaces: images of organization in image – conscious times", *Organization*, 12 (1):9-27.
- GOLEMAN, Daniel (1998) "What makes a leader?" *Harvard Business Review*, Nov-Dec. 1998: 91-102.
- GOLEMAN, Daniel (2000) "Leadership that gets results" *Harvard Business Review*, Mar.-Abr.: 78-90.

- GREENBERG, Jay; MITCHELL, Stephen (2003) *Relações de Objecto na Teoria Psicanalítica*. Lisboa: Climepsi.
- GRINBERG, León (2000) *Culpa e Depressão*. Lisboa: Climepsi.
- HIRSCHHORN, L. (1990) *The Workplace Within: Psychodynamics of Organizational Life (Organizational Studies Series)*. Massachusetts: Paperback
- JUNG, C.G. (1981) *O desenvolvimento da personalidade*. Petrópolis: Editora Vozes
- KAHNEMAN, D. (2011) *Pensar, Depressa e Devagar*. Maia: Temas e Debates
- KERNBERG, Otto (1995) *Transtornos graves de personalidade*. Porto Alegre. Artes Médicas.
- KETS DE VRIES, M. (1980) *Organizational Paradoxes*. London and New York: Tavistock Publications.
- KETS DE VRIES, M. (1984) *The Neurotic Organization*. San Francisco. Jossey-Bass.
- KETS DE VRIES, M. (2010) *Reflections on Character and Leadership: On the Couch with Manfred Kets de Vries*. England: Jossey-Bass.
- KETS DE VRIES, M. (2011) *Reflections on groups and organizations*. England: Jossey-Bass.
- KLEIN, K., HOUSE, R. (1995) On Fire: Charismatic Leadership and Levels of Analysis, *Leadership Quarterly*, 6(2): 183-198.
- KLEIN, Melanie (1940) *Obras Completas de Melanie Klein- Volume I Amor culpa e reparação e outros trabalhos*. Rio de Janeiro: Imago.
- KLEIN, Melanie (1946) *Obras Completas de Melanie Klein: Volume III Inveja e Gratidão e outros trabalhos*. Rio de Janeiro: Imago.
- KAHN, W.A. (1989) Toward a Sense of Organizational Humor: Implications for Organizational Diagnosis and Chance? *The Journal of Applied Behavioral Science*, 25 (1): 46-63
- LACAN, J. (1985) *O Eu na Teoria de Freud e na Técnica da Psicanálise (1954-1955)*. Rio de Janeiro: Zahar Ed..

LOURENÇO, P.R. (2000) Liderança e Eficácia: uma relação revisitada. *Psychologica*, 23, pp. 119-130.

MANTZAVINOS, C. (2001) *Individuals, Institutions, and Markets (Political Economy of Institutions and Decisions)*. Cambridge: Cambridge University Press.

MORGAN, G. (1943) *Images of Organization*. California: Sage Publications.

NOHRIA, N.; KHURANA, R. (2010) *Handbook of Leadership Theory and Practice*. Boston: Harvard Business Press.

PODOLNY, J., KHURANA, R.; HILL-POPPER, M. "Revisiting the Meaning of Leadership." Chap. 3 in *Handbook of Leadership Theory and Practice* (2010), edited by Nitin NOHRIA, N.; KHURANA, R. Boston: Harvard Business Press

REIS, A.; MAGALHÃES, L. (1984) *Teorias da Personalidade em Freud, Reich e Jung*. E.P.U.: São Paulo

ROSENFELD, Helbert (1987). *Impasse e Interpretação*. Imago: São Paulo.

ROUDINESCO, E. (1998) *Dicionário de Psicanálise*. Zahar: Rio de Janeiro.

SAMUELSON, P.; NORDHAUS, W. (1999) *Economia*. Lisboa: McGraw-Hill.

SEGAL, Hanna (1918) *Sonho, fantasia e arte*. Rio de Janeiro: Imago Editora.

SHILLER, Robert (2003) *The New Financial Order. Risk in te 21st century*. New Jersey: Princeton University Press.

SIEVERS, Burkard (2009) *Psychanalytic studies of organizations*. London: Karnac Books.

STEPHEN, L., TARPY, R. (1987) *The Individual in the Economy digit: A Textbook of Economic Psychology*. Melbourne: Cambridge University Press.

ZIMERMAN, David E. (1995). *Bion. Da teoria à prática*. Porto Alegre: Artmed.

ZIMERMAN, David E. (2004). *Manual de Técnica Psicanalítica*. Porto Alegre: Artmed.

WEBGRAFIA

CARR, Adrian; ZANETTI, Lisa, (2000) “Rethinking the “production” of identity in the work context” (2000) *Electronic Journal of Radical Organization Theory*, 6 (1), In http://www.mngt.waikato.ac.nz/ejrot/EJROT%28newdesign%29Vol6_1_front.asp

FREUD, Sigmund (1921) *Psicologia das massas e a análise do eu*. In <http://www.planonacionaldeleitura.gov.pt/clubedeleituras/index.php?s=autores&id=22>

Plano Estratégico dos Transportes (2009),

<http://www.gperi.moptc.pt/tempfiles/20090623165920moptc.pdf>

ANEXOS

ANEXO I. Questionário



QUESTIONÁRIO

**Psicologia Aplicada à Economia: Tipos predominantes de estrutura de personalidade do líder em organizações líder de mercado
- Estudo no Sector dos Transportes**

Regras para resposta:

Coloque um x na resposta com que **mais se identifica** ou que **mais o caracteriza**
 Responda da forma mais **verdadeira e rápida** relativamente a cada questão
 Verifique que respondeu a **todas** as questões
 Assinale **apenas uma opção** de resposta em cada pergunta

Nome:

Empresa:

I.	Discordo totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo plenamente
Não posso confiar realmente em ninguém					
Se não me mantiver alerta sou ultrapassado pelos outros					
Confirmo os meus pensamentos e suspeitas no dia-a-dia e no que me rodeia					
Procuro ser o menos impulsivo possível para me defender					
Só posso confiar em mim próprio					

II.	Discordo totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo plenamente
Procuro manter o maior controlo possível sobre as minhas acções e sobre as acções dos outros					
Estar atento aos detalhes é importante para controlar tudo o que me afecta					
Prefiro não agir do que correr o risco de errar					
Sinto necessidade de cumprir rigorosamente todas as actividades, mesmo que tenha que alterar aspectos importantes da minha vida					
As regras e os regulamentos estabelecidos são imutáveis e devem ser cumpridos escrupulosamente em qualquer circunstância					

III.	Discordo totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo plenamente
É fundamental para o meu bem-estar ser o centro das atenções					
Gosto de impressionar as pessoas presentes na minha vida e sentir-me admirado					
Reajo de forma efusiva a acontecimentos aparentemente menores e de acordo com o momento					
As reacções dos outros afectam significativamente o meu humor					
Necessito manter-me constantemente em actividade					
IV.	Discordo totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo plenamente
Sinto que os outros me atribuem mais valor do que realmente tenho					
Os acontecimentos determinam mais o meu percurso do que a minha acção sobre eles					
Tenho dificuldade em concentrar-me apenas numa tarefa					
É quase impossível mudar o rumo dos acontecimentos, o que tiver que acontecer, acontece					
Espero sempre o pior dos outros para não ser surpreendido. Não podemos mudar a natureza humana.					
V.	Discordo totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo plenamente
A realidade e os outros são limitadores, mais importante é aquilo que eu penso e a minha avaliação do mundo					
Procuro partilhar o menos possível os meus afectos, seja com quem for					
O mundo suscita-me mais indiferença e falta de excitação do que qualquer outro sentimento, prefiro isolar-me					
Tenho dificuldade ou receio em criar relações de profundidade ou intimidade com as pessoas, prefiro relacionamentos superficiais					
Os outros limitam-me mais do que me auxiliam					
VI.	Discordo totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo plenamente
Quando estou numa organização, é como se a organização e eu fossemos um só					
Um ataque à organização é um ataque a mim mesmo. Tudo o que possa causar dano deve ser aniquilado					
Todas as questões profissionais são no fundo questões pessoais, sou eu que sempre estou					

em causa					
Sinto necessidade que os outros reconheçam as minhas capacidades e acções					
Uma organização deve servir as pessoas e existe em prol das pessoas, para que estas possam brilhar					
VII.	Discordo totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo plenamente
As instituições são regidas por normas e é fundamental anular ao máximo as influências de ordem pessoal nas acções					
As regras estabelecidas devem ser cumpridas escrupulosamente, são elas que edificam as organizações					
As pessoas devem servir as organizações de acordo com as normas estabelecidas pela mesma					
Para obter sucesso é fundamental controlar todos os detalhes, e seguir o instituído, mesmo que seja pouco compreensível					
As emoções e a mudança são inimigas das organizações. Elas devem reger-se pela racionalidade.					
VIII.	Discordo totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo plenamente
É o grupo que deve definir as regras em uniformidade, e pelas quais todos se devem reger					
É mais importante a coesão grupal do que qualquer sucesso individual. O "nós" deve estar sempre em primeiro lugar					
Devemos agir sempre em conformidade com o grupo e evitar quaisquer conflitos ou interesses pessoais					
Compromisso com a organização e lealdade devem estar na base da cooperação, mesmo que impliquem assumir riscos pessoais					
A autoridade deve ser sempre respeitada, sendo o líder a expressão máxima da unificação grupal					
VIII.	Discordo totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo plenamente
É na aquisição da distinção e da excelência que se consegue a realização					
O trabalho, a conquista, o reconhecimento e o poder são os melhores indicadores de sucesso					
Devemos procurar individualizar-nos na sociedade, mantendo sempre a noção de responsabilidade social					
O risco é um estímulo para novas lutas e					

novas realizações					
As organizações são meios nos quais os indivíduos se podem distinguir, afirmar e encontrar admiração					
IX.	Discordo totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo plenamente
A acção deve ser construída na relação de troca com os outros, tendo como finalidade o bem comum					
Numa organização os membros devem ser entendidos como confiáveis e com capacidade de resolução de conflitos					
Uma organização assume uma ordem simbólica através das suas normas e regras, na qual devem ser toleradas e aceites as diferenças					
A justiça e o sucesso são valores que devem estar ligados às obrigações e direitos sociais					
Uma organização é um espaço no qual todos os cidadãos participam no desenvolvimento da prosperidade e do bem comum					
X.	Discordo totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo plenamente
Penso sempre por objectivos e desenvolvo estratégias para os alcançar					
Estou sempre à procura ou atento a novas oportunidades					
Prefiro ir atingindo resultados passo a passo mesmo que possa saltar algumas etapas					
Sinto que é mais importante ter estado no local certo à hora certa do que as acções que tive para atingir objectivos					
Na vida delineei uma estratégia para um objectivo global bem definido					
XI.	Discordo totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo plenamente
As minhas decisões são baseadas na minha experiência ao longo da vida, da forma mais racional possível					
É mais importante a visão global das situações do que a atenção aos pormenores					
A opinião dos outros é essencial para as minhas decisões e podem modificá-las					
A tomada de decisão é um acto solitário e obriga a assumir por inteiro a responsabilidade sobre a mesma					
Sigo muitas vezes os meus instintos e a minha intuição, dando atenção a factores emocionais					

XII.	Discordo totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo plenamente
Sou mais fruto das circunstâncias da vida do que de uma pré-determinação das condições da nascença					
A minha personalidade afecta mais os contextos do que o contrário					
Os contextos familiares e sociais foram determinantes na minha personalidade e no meu sucesso					
A minha personalidade estava determinada à nascença					
Deixo mais a minha marca nas situações do que estas são capazes de me afectar, apenas estou atento às oportunidades					
XIII.	Discordo totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo plenamente
O risco é uma oportunidade de conseguir a diferenciação e a distinção					
Assumir riscos é uma forma de me sentir vivo e de estímulo para novos desafios					
As decisões assumem sempre uma componente de risco e só essas assumem real importância estratégica					
Uma organização é um campo de jogo cujo objectivo é ganhar, e sem riscos perde-se competitividade					
Ser líder é ser capaz de lidar com a insegurança associada ao risco da tomada de decisão					

ANEXO II. Recolha de Dados



Mestrado em Gestão

Recolha de Dados

Dados do Entrevistado

Idade _____

Sexo _____

Escolaridade _____

Estado Civil _____

Religião _____

Nº de anos de Trabalho _____

Nº de anos em cargos de Liderança _____

Tempo na empresa actual _____

Nº de trabalhadores a cargo _____

Psicologia aplicada à Gestão: Tipos predominantes de Estrutura de Personalidade do Líder em organizações líder no mercado - Estudo no Sector dos Transportes

Dados da Empresa

Sector Principal _____

Sectores Secundários _____

Nº Passageiros transportados _____

Volume Carga transportada _____

Nº Km percorridos pelas frotas _____

Território de actuação _____

Vendas (€) _____

Resultados Operacionais (€) _____

Resultados Líquidos (€) _____

Cash-Flow Operacional (€) _____

Rentabilidade do Activo (%) _____

Autonomia Financeira (%) _____

Solvabilidade (%) _____

Endividamento (%) _____

Observações _____

ANEXO III. Consentimento Informado



Mestrado em Gestão

CONSENTIMENTO INFORMADO

Eu, _____, representante da empresa _____, declaro o meu consentimento e comprometimento na realização e gravação áudio de 3 entrevistas, bem como no preenchimento de um questionário final, realizadas por Sandra Patrícia Rodrigues de Almeida, aluna nº 21100082 do ISG – Instituto Superior de Gestão – Business & Economics School, sito na Rua Vitorino Nemésio, nº 5 - 1750-306 Ameixoeira, Lisboa, no âmbito do estudo para obtenção do grau de Mestre em Gestão com o Tema Psicologia aplicada à Economia: Tipos predominantes de Estrutura de Personalidade do Líder em organizações líder no Mercado, sob orientação do Prof. Doutor Nuno Brandão, (ISG), e do Prof. Doutor Eduardo Santos (FPCEUC).

Declaro estar devidamente informado dos objectivos do estudo bem como da confidencialidade a que a aluna se compromete no tratamento dos dados.

_____, ____ de _____ de 20__

Por ser verdade e me ter sido requerido,

Psicologia aplicada à Gestão: Tipos predominantes de Estrutura de Personalidade do Líder em organizações líder no mercado - Estudo no Sector dos Transportes

ANEXO IV. Entrevista Semi-Estruturada

ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA

3 ENTREVISTAS

1ª ENTREVISTA: ANAMNESE

- I. Dados de Identidade
 - Idade
 - Sexo
 - Escolaridade
 - Estado Civil
 - Religião

- II. História Pessoal e Familiar
 - Com quem cresceu
 - Relacionamento com os pais
 - Como viveu escolaridade/ relação com os pares
 - “Turnover points” da percepção da personalidade
 - Vivência de eventuais perdas
 - Eventuais problemas desenvolvimentais
 - Lembranças mais significativas/ vínculos
 - Principais relações de objecto
 - Vivência da sexualidade

- III. História Profissional
 - Principais cargos exercidos
 - Principais “achievements”/conquistas /metas atingidas
 - Visão sobre o percurso profissional

- IV. Comportamento Verbal e Não Verbal
 - Linguagem
 - Aparência
 - Actividade Psicomotora
 - Atitude para com o entrevistador

2ª e 3ª ENTREVISTAS: AVALIAÇÃO PSICODINÂMICA DA PERSONALIDADE

- I. Investigação do Eu

A avaliar:

- Capacidade verbal e comunicacional
- Qualidade do contacto com os próprios sentimentos
- Grau de tolerância à frustração

- Nível de reconhecimento dos seus próprios problemas

Questões:

- Tem um cargo de elevada responsabilidade. Como lida com esse facto no dia-a-dia?
- Como se vê enquanto líder?
- Como pensa que os outros o vêem enquanto líder?
- Quais as maiores ansiedades/problemas que enfrenta face às responsabilidades que assume?
- Como reage face às falhas e insucessos?
- Partilha esses afectos com alguém? Sim/Não. Porquê?
- Quais os meios ou fontes de apoio que encontra para ultrapassar as dificuldades?
- O cargo que ocupa definirá o que pensa que é enquanto pessoa e o modo como se vê?
- Destacaria algum traço ou traços da sua personalidade como fundamental ou fundamentais para o bom desempenho enquanto líder?
- Quais os traços de carácter que considera que ainda pode melhorar?

II. Identificação Projectiva

A avaliar:

- Nível de intrusão e hostilidade na atribuição de sentimentos, motivações e estados emocionais aos outros
- Determinação da fonte dos problemas
- Qualidade da reacção da contratransferência do entrevistador
- Identificação Projectiva comunicacional vs. Identificação Projectiva hostil
- Estruturas divinatórias
- Níveis de dissociação dos tipos de comunicação (verbal/não verbal)
- Grau em que acusa os outros das dificuldades e nível de passividade/actividade em resolver os seus problemas
- Respeito pelas necessidades e limitações do outro

Questões:

- Em que medida considera que os trabalhadores da empresa a seu cargo são responsáveis pelos sucessos ou insucessos obtidos?
- Face às possíveis falhas, qual pensa ser a melhor atitude? E quando as falhas são dos funcionários, como reage? Quais as medidas tomadas face às mesmas?
- Procura monitorizar os comportamentos dos funcionários sempre que pode ou considera que são cumpridores das regras estabelecidas na empresa?
- Quando identifica alguma dificuldade maior num funcionário, que atitudes procura adoptar face a essa dificuldade?

III. Dimensão Esquizoparanóide

A avaliar:

- Níveis de ansiedade durante a entrevista
- Vivências paranóides nas relações com os outros
- Tipos de defesas predominantes face a experiências persecutórias
- Níveis de ansiedade persecutórias procedentes do Supereu
- Predomínio de ansiedades persecutórias com recurso a mecanismos de cisão, fragmentação, projecção, identificação projectiva, idealização.

Questões:

- Sente-se criticado pelos funcionários face a algum aspecto da sua liderança?

Sim: Qual. Porque pensa que assume maior destaque

Não. Pensa que nenhum aspecto assume especial destaque?

- Como se sente quando é criticado no local de trabalho face a algum aspecto da sua personalidade ou da sua liderança? E em casa, reage do mesmo modo?

ANEXO V. Resultados da Escala KPDS

Kleinian Psychoanalytic Diagnostic Scale - KPDS
Escala de Diagnóstico Psicanalítico – Modelo Kleiniano
Jaume Aguilar, Maria Victòria Oliva, Carla Marzani

Nome: Entrevistado 1

Idade: 56

Sexo: M

Data: 2013

1. Capacidade do Eu

Aptidão Verbal ao Serviço da Comunicação [1]

Existe uma integração suficiente da estrutura cognitiva e emocional do paciente, colaborando uma e outra entre si, ao serviço a comunicação e do possibilitar da compreensão.

O paciente apresenta uma estrutura sintáctica e simbólica boa com uma clara e suficiente integração dos aspectos emocionais e cognitivos ao serviço comunicação.

O paciente tem um discurso verbal coerente, a comunicação é rica e matizada do ponto de vista cognitivo. Há uma estimulação espontânea e fácil da compreensão, por parte do entrevistador, no que se refere à situação mental do paciente e o entrevistador tem um sentimento global de boa comunicação com o paciente.

Nível de Consciência e Comunicação com os Próprios Sentimentos, Emoções e Estados afectivos [1]

Existe um importante insight espontâneo, que centra ou eixa o discurso (entende-se aqui por insight a capacidade de pôr em relação o sofrimento mental ou os sintomas com a área de sentimentos, emoções, conflitos de relação, etc.).

O paciente está consciente de ter uma gama rica e variada de sentimentos e é capaz de os comunicar com facilidade.

De forma espontânea, o paciente, relaciona os seus problemas vitais ou psicológicos, com os seus sentimentos.

A expressão afectiva centra-se, com frequência, na troca comunicacional.

O entrevistador compreende facilmente o estado mental do paciente a partir da sua expressão afectiva.

Atitude Predominante Frente aos Problemas e Qualidade das Soluções Procuradas [1]

O paciente não evita tomar consciência dos seus problemas.

Basicamente, existe uma esperança realista do paciente em certos aspectos próprios ou da terapia.

O paciente valoriza-se e o entrevistador sente-se também dotado de valor para o paciente.

Reacção Predominante Frente à Frustração [2]

Aparecem movimentos de descarga ou de expulsão do mal-estar e da frustração. O que se passa de forma transitória e não sistematizada.

2. Identificação Projectiva

Nível de Intrusão e de Hostilidade na Atribuição de Sentimentos, Motivações e Estados Emocionais ao Outro [1]

O paciente possui a capacidade de fantasiar sobre o outro e quando lhe atribui motivações, sentimentos ou intenções, fá-lo para se aproximar empaticamente, ou então para se situar de modo realista perante ele.

O paciente é capaz de modificar as suas percepções do outro através da experiência e se a atribuição for de carácter negativo, é porque terá havido alguma informação nesse sentido (directamente por meio de alguém ou por meio de experiências repetidas que tornam bastante verosímil a atribuição). É característico, todavia, que tal atribuição não tenha o propósito de demonstrar que é o outro, e não o próprio paciente, quem é mau, culpado ou portador de aspectos intoleráveis, ou extremamente ideais e empobrecedores do Self do sujeito.

O paciente reconhece que o outro tem uma mente e a atribuição de conteúdos ao outro é posta ao serviço da empatia.

Localização da Fonte dos Problemas [1]

O paciente é capaz de se situar frente aos problemas ou experiências desagradáveis e de examinar a sua participação na génese das dificuldades que sofre.

O paciente examina também as suas possibilidades de resolver 'activamente' os problemas de que fala.

No caso de se proporcionar essa ocasião, torna-se fácil para o entrevistador ajudar o paciente a pensar sobre a sua forma de reagir perante os problemas.

O problema é reconhecido, pelo paciente, como próprio.

O paciente estabelece um diálogo entre o mundo interno e os problemas externos (é capaz de reconhecer a contribuição 'interna' que modula os problemas externos que o afectam).

Qualidade da Reacção de Contratransferência do Entrevistador. [1]

No decorrer da entrevista, o entrevistador sente-se próximo do paciente, ainda que bem distinto dele.

As coisas que o paciente comunica despertam o interesse do entrevistador.

O entrevistador sente facilidade em compreender e aprofundar os contributos introduzidos pelo paciente.

3. Esquizoparanóide

Nível de Ansiedade do Entrevistado Durante a Entrevista [1]

Embora possam surgir sinais de ansiedade no início da entrevista, o paciente rapidamente fica tranquilo. A sua expressão facial e os seus movimentos corporais, não traduzem sinais de nervosismo ou ansiedade ou, em todo o caso, só o fazem no começo da entrevista.

Não se observam sinais somáticos de ansiedade persistentes (mãos suadas quando entra e sai, suor facial, faces ruborizadas, etc.).

A comunicação do paciente não se encontra inibida ou bloqueada por um excesso visível de ansiedade.

Vivências Paranóides Frente aos Outros [2]

O paciente sente-se por vezes criticado, desvalorizado ou prejudicado e também, por vezes, pensa que as coisas lhe correm mal porque alguém lhe quer mal ou o maltrata (excluem-se aqui as situações reais de maus-tratos evidentes). Contudo, com frequência, espontaneamente ou através da ajuda de alguém, é capaz de pôr em dúvida a realidade as suas percepções persecutórias.

O entrevistador sente que o paciente está ansioso ou desconfiado em relação à sua pessoa, num dado momento da entrevista, mas que isso, noutras momentos, não se verifica.

O entrevistado pode, em certos momentos, sentir-se criticado pelo paciente.

Tipo de Defesas Predominantes Frente à Experiência Persecutória. [1]

O paciente divide, por vezes, as pessoas, as situações e os seus próprios estados mentais em bons e maus e esta divisão ajuda-o a distinguir o que é bom do que é mau.

O paciente é capaz de manter um certo diálogo com os seus próprios aspectos mentais que considera maus (inveja, ressentimento, raiva, etc.) este contacto leva-o a ter consciência de algumas das suas dificuldades no que respeita à sua forma de sentir.

O paciente apresenta capacidade de tolerar a ansiedade (por exemplo, manter a confiança na possibilidade de acabar por se ser capaz de pensar e de compreender, quando se sente perdido frente ao desconhecido do outro ou de si próprio).

O paciente apresenta capacidade de entrar em diálogo com objectos internos maus ou não suficientemente adequados. Um bom diálogo entre as posições esquizoparanóide (PS) e depressiva (D), esquematizado por uma seta de dupla direcção, não implica o desaparecimento da ansiedade persecutória, mas a capacidade de a tolerar e de estabelecer um diálogo interno.

Boa negociação ou oscilação entre PS e D. PS<->D.

Níveis de Ansiedade Persecutória Procedente do Supereu [2]

O paciente sente-se muito facilmente culpado e tende a ser exigente consigo próprio, ou perfeccionista. Paralelamente sente-se, também extremamente ansioso quando não satisfaz compulsivamente as exigências de tipo moral ou ético. Tem necessidade de se responsabilizar por tudo o que o pode levar a transgredir os limites generacionais e/ou a 'parentalizar-se' (assumindo papéis que não correspondem à sua pessoa).

O entrevistador sente que as suas intervenções são por vezes recebidas como acusações. Observam-se sentimentos de culpa transitórios, com o paciente sentindo-se, nesse caso, mau ou inadequado.

Os sentimentos de culpa, quando aparecem de forma transitória, fazem com que o paciente atravessasse momentos de remorso e de tortura mental.

Possibilidade de perfeccionismo e de autoexigência.

Observa-se uma tendência não-fixada para assumir culpas e responsabilidades que não lhe competem.

4. Depressiva

Confiança nas Próprias Capacidades [2]

O paciente tem alguma confiança nas suas qualidades boas, mas, por vezes, vê-se como uma pessoa limitada e incapaz, com poucos recursos.

Consciência e Preocupação pelos Próprios Actos e Sentimentos [1]

O paciente tem uma certa consciência e responsabilização no tocante aos aspectos mais imaturos de si próprio, dos seus actos e das suas modalidades relacionais e mostra-se interessado em assumir-se a si próprio.

Tipo de Relação com os Sentimentos de Culpa [2]

O paciente sente-se por vezes oprimido pelos sentimentos de culpa e manifesta com certa frequência a necessidade de se libertar deles através de actos de reparação imediata e se não se consegue libertar-se deles, sente-se extremamente ansioso.

Preocupação com o outro. [1]

O paciente tem preocupação e capacidade de atenção perante as dificuldades do outro.

Kleinian Psychoanalytic Diagnostic Scale - KPDS
Escala de Diagnóstico Psicanalítico – Modelo Kleiniano
Jaume Aguilar, Maria Victòria Oliva, Carla Marzani

Nome: Entrevistado_2

Idade: 60

Sexo: M

Data: 2013

1. Capacidade do Eu

Aptidão Verbal ao Serviço da Comunicação [1]

Existe uma integração suficiente da estrutura cognitiva e emocional do paciente, colaborando uma e outra entre si, ao serviço a comunicação e do possibilitar da compreensão.

O paciente apresenta uma estrutura sintáctica e simbólica boa com uma clara e suficiente integração dos aspectos emocionais e cognitivos ao serviço comunicação.

O paciente tem um discurso verbal coerente, a comunicação é rica e matizada do ponto de vista cognitivo. Há uma estimulação espontânea e fácil da compreensão, por parte do entrevistador, no que se refere à situação mental do paciente e o entrevistador tem um sentimento global de boa comunicação com o paciente.

Nível de Consciência e Comunicação com os Próprios Sentimentos, Emoções e Estados afectivos [1]

Existe um importante insight espontâneo, que centra ou eixa o discurso (entende-se aqui por insight a capacidade de pôr em relação o sofrimento mental ou os sintomas com a área de sentimentos, emoções, conflitos de relação, etc.).

O paciente está consciente de ter uma gama rica e variada de sentimentos e é capaz de os comunicar com facilidade.

De forma espontânea, o paciente, relaciona os seus problemas vitais ou psicológicos, com os seus sentimentos.

A expressão afectiva centra-se, com frequência, na troca comunicacional.

O entrevistador compreende facilmente o estado mental do paciente a partir da sua expressão afectiva.

Atitude Predominante Frente aos Problemas e Qualidade das Soluções Procuradas [1]

O paciente não evita tomar consciência dos seus problemas.

Basicamente, existe uma esperança realista do paciente em certos aspectos próprios ou da terapia.

O paciente valoriza-se e o entrevistador sente-se também dotado de valor para o paciente.

Reacção Predominante Frente à Frustração [2]

Aparecem movimentos de descarga ou de expulsão do mal-estar e da frustração. O que se passa de forma transitória e não sistematizada.

2. Identificação Projectiva

Nível de Intrusão e de Hostilidade na Atribuição de Sentimentos, Motivações e Estados Emocionais ao Outro [1]

O paciente possui a capacidade de fantasiar sobre o outro e quando lhe atribui motivações, sentimentos ou intenções, fá-lo para se aproximar empaticamente, ou então para se situar de modo realista perante ele.

O paciente é capaz de modificar as suas percepções do outro através da experiência e se a atribuição for de carácter negativo, é porque terá havido alguma informação nesse sentido (directamente por meio de alguém ou por meio de experiências repetidas que tornam bastante verosímil a atribuição). É característico, todavia, que tal atribuição não tenha o propósito de demonstrar que é o outro, e não o próprio paciente, quem é mau, culpado ou portador de aspectos intoleráveis, ou extremamente ideais e empobrecedores do Self do sujeito.

O paciente reconhece que o outro tem uma mente e a atribuição de conteúdos ao outro é posta ao serviço da empatia.

Localização da Fonte dos Problemas [1]

O paciente é capaz de se situar frente aos problemas ou experiências desagradáveis e de examinar a sua participação na génese das dificuldades que sofre.

O paciente examina também as suas possibilidades de resolver 'activamente' os problemas de que fala.

No caso de se proporcionar essa ocasião, torna-se fácil para o entrevistador ajudar o paciente a pensar sobre a sua forma de reagir perante os problemas.

O problema é reconhecido, pelo paciente, como próprio.

O paciente estabelece um diálogo entre o mundo interno e os problemas externos (é capaz de reconhecer a contribuição 'interna' que modula os problemas externos que o afectam).

Qualidade da Reacção de Contratransferência do Entrevistador. [1]

No decorrer da entrevista, o entrevistador sente-se próximo do paciente, ainda que bem distinto dele.

As coisas que o paciente comunica despertam o interesse do entrevistador.

O entrevistador sente facilidade em compreender e aprofundar os contributos introduzidos pelo paciente.

3. Esquizoparanóide

Nível de Ansiedade do Entrevistado Durante a Entrevista [1]

Embora possam surgir sinais de ansiedade no início da entrevista, o paciente rapidamente fica tranquilo. A sua expressão facial e os seus movimentos corporais, não traduzem sinais de nervosismo ou ansiedade ou, em todo o caso, só o fazem no começo da entrevista.

Não se observam sinais somáticos de ansiedade persistentes (mãos suadas quando entra e sai, suor facial, faces ruborizadas, etc.).

A comunicação do paciente não se encontra inibida ou bloqueada por um excesso visível de ansiedade.

Vivências Paranóides Frente aos Outros [1]

O paciente não tem a impressão de ser julgado, criticado ou desvalorizado pelos outros nem pelo entrevistador.

O paciente não crê que as coisas lhe corram mal, exclusivamente, por alguém lhe querer mal ou, de alguma maneira, o prejudicar.

O paciente sente-se tranquilo frente aos adultos e companheiros.

O entrevistador observa no paciente uma atitude básica de confiança

Tipo de Defesas Predominantes Frente à Experiência Persecutória. [1]

O paciente divide, por vezes, as pessoas, as situações e os seus próprios estados mentais em bons e maus e esta divisão ajuda-o a distinguir o que é bom do que é mau.

O paciente é capaz de manter um certo diálogo com os seus próprios aspectos mentais que considera maus (inveja, ressentimento, raiva, etc.) este contacto leva-o a ter consciência de algumas das suas dificuldades no que respeita à sua forma de sentir.

O paciente apresenta capacidade de tolerar a ansiedade (por exemplo, manter a confiança na possibilidade de acabar por se ser capaz de pensar e de compreender, quando se sente perdido frente ao desconhecido do outro ou de si próprio).

O paciente apresenta capacidade de entrar em diálogo com objectos internos maus ou não suficientemente adequados. Um bom diálogo entre as posições esquizoparanóide (PS) e depressiva (D), esquematizado por uma seta de dupla direcção, não implica o desaparecimento da ansiedade persecutória, mas a capacidade de a tolerar e de estabelecer um diálogo interno.

Boa negociação ou oscilação entre PS e D. PS<->D.

Níveis de Ansiedade Persecutória Procedente do Supereu [1]

O paciente não se mostra perfeccionista nem exageradamente exigente.

Não se sente compulsivamente obrigado a satisfazer as exigências de carácter moral ou ético.

As exigências que experimenta procedentes da sua consciência e dos seus sentimentos de culpa são postos ao serviço do seu bem-estar, progresso e/ou contacto com a realidade, e ajudam-no a pensar em aspectos de si próprio que devem ser resolvidos ou transformados.

O entrevistador sente que as suas intervenções não são recebidas como acusações. Observa-se uma culpa de carácter reparador ao serviço do progresso.

O paciente revela respeito pela realidade e pelas suas exigências.

4. Depressiva

Confiança nas Próprias Capacidades [1]

O paciente sente confiança nas suas próprias capacidades e nos recursos de que dispõe para enfrentar os problemas.

Consciência e Preocupação pelos Próprios Actos e Sentimentos [1]

O paciente tem uma certa consciência e responsabilização no tocante aos aspectos mais imaturos de si próprio, dos seus actos e das suas modalidades relacionais e mostra-se interessado em assumir-se a si próprio.

Tipo de Relação com os Sentimentos de Culpa [1]

O paciente consegue tolerar a tristeza ligada aos seus sentimentos de culpa e é capaz de parar para pensar na sua tristeza e nos seus sentimentos de culpa e rever as suas modalidades relacionais.

Preocupação com o outro. [1]

O paciente tem preocupação e capacidade de atenção perante as dificuldades do outro.

1. Capacidade do Eu

Aptidão Verbal ao Serviço da Comunicação [1]

Existe uma integração suficiente da estrutura cognitiva e emocional do paciente, colaborando uma e outra entre si, ao serviço a comunicação e do possibilitar da compreensão.

O paciente apresenta uma estrutura sintáctica e simbólica boa com uma clara e suficiente integração dos aspectos emocionais e cognitivos ao serviço comunicação.

O paciente tem um discurso verbal coerente, a comunicação é rica e matizada do ponto de vista cognitivo. Há uma estimulação espontânea e fácil da compreensão, por parte do entrevistador, no que se refere à situação mental do paciente e o entrevistador tem um sentimento global de boa comunicação com o paciente.

Nível de Consciência e Comunicação com os Próprios Sentimentos, Emoções e Estados afectivos [1]

Existe um importante insight espontâneo, que centra ou eixa o discurso (entende-se aqui por insight a capacidade de pôr em relação o sofrimento mental ou os sintomas com a área de sentimentos, emoções, conflitos de relação, etc.).

O paciente está consciente de ter uma gama rica e variada de sentimentos e é capaz de os comunicar com facilidade.

De forma espontânea, o paciente, relaciona os seus problemas vitais ou psicológicos, com os seus sentimentos.

A expressão afectiva centra-se, com frequência, na troca comunicacional.

O entrevistador compreende facilmente o estado mental do paciente a partir da sua expressão afectiva.

Atitude Predominante Frente aos Problemas e Qualidade das Soluções Procuradas [2]

O paciente não evita tomar consciência dos seus problemas, mas oscila entre a esperança e o pessimismo ou o desânimo no momento de solucionar os seus problemas. A valorização de ambos (paciente e entrevistador) não é muito clara.

O paciente oscila entre a expectativa mágica de solução e a confiança os esforços pessoais ou na experiência de outros qualificados.

O entrevistador pode experimentar oscilações na sua confiança na possibilidade de auxiliar o paciente.

Reacção Predominante Frente à Frustração [2]

Aparecem movimentos de descarga ou de expulsão do mal-estar e da frustração. O que se passa de forma transitória e não sistematizada.

2. Identificação Projectiva

Nível de Intrusão e de Hostilidade na Atribuição de Sentimentos, Motivações e Estados Emocionais ao Outro [1]

O paciente possui a capacidade de fantasiar sobre o outro e quando lhe atribui motivações, sentimentos ou intenções, fá-lo para se aproximar empaticamente, ou então para se situar de modo realista perante ele.

O paciente é capaz de modificar as suas percepções do outro através da experiência e se a atribuição for de carácter negativo, é porque terá havido alguma informação nesse sentido (directamente por meio de alguém ou por meio de experiências repetidas que tornam bastante verosímil a atribuição). É característico, todavia, que tal atribuição não tenha o propósito de demonstrar que é o outro, e não o próprio paciente, quem é mau, culpado ou portador de aspectos intoleráveis, ou extremamente ideais e empobrecedores do Self do sujeito.

O paciente reconhece que o outro tem uma mente e a atribuição de conteúdos ao outro é posta ao serviço da empatia.

Localização da Fonte dos Problemas [1]

O paciente é capaz de se situar frente aos problemas ou experiências desagradáveis e de examinar a sua participação na génese das dificuldades que sofre.

O paciente examina também as suas possibilidades de resolver 'activamente' os problemas de que fala.

No caso de se proporcionar essa ocasião, torna-se fácil para o entrevistador ajudar o paciente a pensar sobre a sua forma de reagir perante os problemas.

O problema é reconhecido, pelo paciente, como próprio.

O paciente estabelece um diálogo entre o mundo interno e os problemas externos (é capaz de reconhecer a contribuição 'interna' que modula os problemas externos que o afectam).

Qualidade da Reacção de Contratransferência do Entrevistador. [2]

O entrevistador sente-se de um modo geral interessado pela comunicação do paciente, apesar de poder sentir-se transitoriamente distanciado.

O entrevistador pode experimentar uma mistura de sentimentos calorosos e de irritação, ou de mal-estar e de ansiedade, mas é-lhe possível ir pensando, mais ou menos claramente, naquilo que o entrevistado comunica.

Tem início uma certa turbulência emocional do entrevistador (ansiedade, irritação, impaciência, aborrecimento).

A turbulência sentida pelo entrevistador é apenas ocasional ou de fraca intensidade e ajuda-o a pensar sobre o paciente ou, pelo menos, não o impede de pensar.

3. Esquizoparanóide

Nível de Ansiedade do Entrevistado Durante a Entrevista [2]

O paciente vai-se tornando mais tranquilo à medida que se familiariza com o entrevistador.

Enquanto não se encontra ainda tranquilo, a expressão facial do paciente ou os seus movimentos corporais podem traduzir sinais de nervosismo, preocupação ou ansiedade. Podem existir, embora não existam necessariamente, sinais somáticos de ansiedade ou movimentos de intranquilidade (mãos suadas, suor facial, mudanças de posição, etc.).

Observam-se alguns momentos de inibição ansiosa da comunicação.

Vivências Paranóides Frente aos Outros [2]

O paciente sente-se por vezes criticado, desvalorizado ou prejudicado e também, por vezes, pensa que as coisas lhe correm mal porque alguém lhe quer mal ou o maltrata (excluem-se aqui as situações reais de maus-tratos evidentes). Contudo, com frequência, espontaneamente ou através da ajuda de alguém, é capaz de pôr em dúvida a realidade as suas percepções persecutórias.

O entrevistador sente que o paciente está ansioso ou desconfiado em relação à sua pessoa, num dado momento da entrevista, mas que isso, noutras momentos, não se verifica.

O entrevistado pode, em certos momentos, sentir-se criticado pelo paciente.

Tipo de Defesas Predominantes Frente à Experiência Persecutória. [1]

O paciente divide, por vezes, as pessoas, as situações e os seus próprios estados mentais em bons e maus e esta divisão ajuda-o a distinguir o que é bom do que é mau.

O paciente é capaz de manter um certo diálogo com os seus próprios aspectos mentais que considera maus (inveja, ressentimento, raiva, etc.) este contacto leva-o a ter consciência de algumas das suas dificuldades no que respeita à sua forma de sentir.

O paciente apresenta capacidade de tolerar a ansiedade (por exemplo, manter a confiança na possibilidade de acabar por se ser capaz de pensar e de compreender, quando se sente perdido frente ao desconhecido do outro ou de si próprio).

O paciente apresenta capacidade de entrar em diálogo com objectos internos maus ou não suficientemente adequados. Um bom diálogo entre as posições esquizoparanóide (PS) e depressiva (D), esquematizado por uma seta de dupla direcção, não implica o desaparecimento da ansiedade persecutória, mas a capacidade de a tolerar e de estabelecer um diálogo interno.

Boa negociação ou oscilação entre PS e D. PS<->D.

Níveis de Ansiedade Persecutória Procedente do Supereu [2]

O paciente sente-se muito facilmente culpado e tende a ser exigente consigo próprio, ou perfeccionista. Paralelamente sente-se, também extremamente ansioso quando não satisfaz compulsivamente as exigências de tipo moral ou ético. Tem necessidade de se responsabilizar por tudo o que o pode levar a transgredir os limites generacionais e/ou a 'parentalizar-se' (assumindo papéis que não correspondem à sua pessoa).

O entrevistador sente que as suas intervenções são por vezes recebidas como acusações. Observam-se sentimentos de culpa transitórios, com o paciente sentindo-se, nesse caso, mau ou inadequado.

Os sentimentos de culpa, quando aparecem de forma transitória, fazem com que o paciente atravesse momentos de remorso e de tortura mental.

Possibilidade de perfeccionismo e de autoexigência.

Observa-se uma tendência não-fixada para assumir culpas e responsabilidades que não lhe competem.

1. Capacidade do Eu

Aptidão Verbal ao Serviço da Comunicação [1]

Existe uma integração suficiente da estrutura cognitiva e emocional do paciente, colaborando uma e outra entre si, ao serviço a comunicação e do possibilitar da compreensão.

O paciente apresenta uma estrutura sintáctica e simbólica boa com uma clara e suficiente integração dos aspectos emocionais e cognitivos ao serviço comunicação.

O paciente tem um discurso verbal coerente, a comunicação é rica e matizada do ponto de vista cognitivo. Há uma estimulação espontânea e fácil da compreensão, por parte do entrevistador, no que se refere à situação mental do paciente e o entrevistador tem um sentimento global de boa comunicação com o paciente.

Nível de Consciência e Comunicação com os Próprios Sentimentos, Emoções e Estados afectivos [2]

O paciente tem insight espontâneo ocasional (apenas um ou alguns momentos de insight espontâneo).

Atitude Predominante Frente aos Problemas e Qualidade das Soluções Procuradas [3]

O paciente não evita tomar consciência dos seus problemas.

Observa-se a presença de reacções defensivas de carácter muito primitivo (melancolia, mania, ansiedade catastrófica) ou de qualquer outro tipo de defesa que, pela sua intensidade e falta de matização ou modulação implica um nível de resposta extremamente primitivo ou também de carácter psicossomático, mas, neste último caso, com a possibilidade de contacto com os aspectos mentais.

Pode passar-se da valorização maníaca à desvalorização de um dos dois (paciente ou entrevistador), de ambos, ou à catástrofe.

O paciente pode estar consciente dos seus problemas

O paciente pode pedir ajuda e ao mesmo tempo desqualificar qualquer interpretação ou sugestão.

O entrevistador pode sentir-se desvalorizado e/ou ansioso perante a reacção do paciente.

Reacção Predominante Frente à Frustração [2]

Aparecem movimentos de descarga ou de expulsão do mal-estar e da frustração. O que se passa de forma transitória e não sistematizada.

2. Identificação Projectiva

Nível de Intrusão e de Hostilidade na Atribuição de Sentimentos, Motivações e Estados Emocionais ao Outro [2]

O paciente mostra ter a capacidade de fantasiar sobre o outro.

A atribuição de sentimentos, motivações ou intenções tem um carácter hostil e tende a fazer sentir que é o outro, e não o paciente, o portador de aspectos maus ou criticáveis, ou extremamente ideais e empobrecedores do Self do sujeito

O paciente não está completamente seguro da sua atribuição e pode sentir-se corresponsável ou duvidar com facilidade. O paciente realiza atribuições de carácter hostil ou idealizado.

A atribuição de conteúdos é reversível. Não se fixou.

A reintegração é possível sem demasiada ansiedade.

Localização da Fonte dos Problemas [1]

O paciente é capaz de se situar frente aos problemas ou experiências desagradáveis e de examinar a sua participação na génese das dificuldades que sofre.

O paciente examina também as suas possibilidades de resolver 'activamente' os problemas de que fala.

No caso de se proporcionar essa ocasião, torna-se fácil para o entrevistador ajudar o paciente a pensar sobre a sua forma de reagir perante os problemas.

O problema é reconhecido, pelo paciente, como próprio.

O paciente estabelece um diálogo entre o mundo interno e os problemas externos (é capaz de reconhecer a contribuição 'interna' que modula os problemas externos que o afectam).

Qualidade da Reacção de Contratransferência do Entrevistador. [2]

O entrevistador sente-se de um modo geral interessado pela comunicação do paciente, apesar de poder sentir-se transitoriamente distanciado.

O entrevistador pode experimentar uma mistura de sentimentos calorosos e de irritação, ou de mal-estar e de ansiedade, mas é-lhe possível ir pensando, mais ou menos claramente, naquilo que o entrevistado comunica.

Tem início uma certa turbulência emocional do entrevistador (ansiedade, irritação, impaciência, aborrecimento).

A turbulência sentida pelo entrevistador é apenas ocasional ou de fraca intensidade e ajuda-o a pensar sobre o paciente ou, pelo menos, não o impede de pensar.

3. Esquizoparanóide

Nível de Ansiedade do Entrevistado Durante a Entrevista [2]

O paciente vai-se tornando mais tranquilo à medida que se familiariza com o entrevistador.

Enquanto não se encontra ainda tranquilo, a expressão facial do paciente ou os seus movimentos corporais podem traduzir sinais de nervosismo, preocupação ou ansiedade. Podem existir, embora não existam necessariamente, sinais somáticos de ansiedade ou movimentos de intranquilidade (mãos suadas, suor facial, mudanças de posição, etc.).

Observam-se alguns momentos de inibição ansiosa da comunicação.

Vivências Paranóides Frente aos Outros [2]

O paciente sente-se por vezes criticado, desvalorizado ou prejudicado e também, por vezes, pensa que as coisas lhe correm mal porque alguém lhe quer mal ou o maltrata (excluem-se aqui as situações reais de maus-tratos evidentes). Contudo, com frequência, espontaneamente ou através da ajuda de alguém, é capaz de pôr em dúvida a realidade as suas percepções persecutórias.

O entrevistador sente que o paciente está ansioso ou desconfiado em relação à sua pessoa, num dado momento da entrevista, mas que isso, noutras momentos, não se verifica.

O entrevistado pode, em certos momentos, sentir-se criticado pelo paciente.

Tipo de Defesas Predominantes Frente à Experiência Persecutória. [1]

O paciente divide, por vezes, as pessoas, as situações e os seus próprios estados mentais em bons e maus e esta divisão ajuda-o a distinguir o que é bom do que é mau.

O paciente é capaz de manter um certo diálogo com os seus próprios aspectos mentais que considera maus (inveja, ressentimento, raiva, etc.) este contacto leva-o a ter consciência de algumas das suas dificuldades no que respeita à sua forma de sentir.

O paciente apresenta capacidade de tolerar a ansiedade (por exemplo, manter a confiança na possibilidade de acabar por se ser capaz de pensar e de compreender, quando se sente perdido frente ao desconhecido do outro ou de si próprio).

O paciente apresenta capacidade de entrar em diálogo com objectos internos maus ou não suficientemente adequados. Um bom diálogo entre as posições esquizoparanóide (PS) e depressiva (D), esquematizado por uma seta de dupla direcção, não implica o desaparecimento da ansiedade persecutória, mas a capacidade de a tolerar e de estabelecer um diálogo interno.

Boa negociação ou oscilação entre PS e D. PS<->D.

Níveis de Ansiedade Persecutória Procedente do Supereu [1]

O paciente não se mostra perfeccionista nem exageradamente exigente.

Não se sente compulsivamente obrigado a satisfazer as exigências de carácter moral ou ético.

As exigências que experimenta procedentes da sua consciência e dos seus sentimentos de culpa são postos ao serviço do seu bem-estar, progresso e/ou contacto com a realidade, e ajudam-no a pensar em aspectos de si próprio que devem ser resolvidos ou transformados.

O entrevistador sente que as suas intervenções não são recebidas como acusações. Observa-se uma culpa de carácter reparador ao serviço do progresso.

O paciente revela respeito pela realidade e pelas suas exigências.

4. Depressiva

Confiança nas Próprias Capacidades [1]

O paciente sente confiança nas suas próprias capacidades e nos recursos de que dispõe para enfrentar os problemas.

Consciência e Preocupação pelos Próprios Actos e Sentimentos [2]

O paciente tem alguma dificuldade em responsabilizar-se e tomar consciência dos aspectos mais imaturos de si próprio, dos seus próprios actos e modalidades relacionais. O paciente tem também dificuldade em assumir-se.

Tipo de Relação com os Sentimentos de Culpa [2]

O paciente sente-se por vezes oprimido pelos sentimentos de culpa e manifesta com certa frequência a necessidade de se libertar deles através de actos de reparação imediata e se não se consegue libertar-se deles, sente-se extremamente ansioso.

Preocupação com o outro. [1]

O paciente tem preocupação e capacidade de atenção perante as dificuldades do outro.

1. Capacidade do Eu

Aptidão Verbal ao Serviço da Comunicação [1]

Existe uma integração suficiente da estrutura cognitiva e emocional do paciente, colaborando uma e outra entre si, ao serviço a comunicação e do possibilitar da compreensão.

O paciente apresenta uma estrutura sintáctica e simbólica boa com uma clara e suficiente integração dos aspectos emocionais e cognitivos ao serviço comunicação.

O paciente tem um discurso verbal coerente, a comunicação é rica e matizada do ponto de vista cognitivo. Há uma estimulação espontânea e fácil da compreensão, por parte do entrevistador, no que se refere à situação mental do paciente e o entrevistador tem um sentimento global de boa comunicação com o paciente.

Nível de Consciência e Comunicação com os Próprios Sentimentos, Emoções e Estados afectivos [2]

O paciente tem insight espontâneo ocasional (apenas um ou alguns momentos de insight espontâneo).

Atitude Predominante Frente aos Problemas e Qualidade das Soluções Procuradas [1]

O paciente não evita tomar consciência dos seus problemas.

Basicamente, existe uma esperança realista do paciente em certos aspectos próprios ou da terapia.

O paciente valoriza-se e o entrevistador sente-se também dotado de valor para o paciente.

Reacção Predominante Frente à Frustração [1]

O paciente suporta a frustração e modifica-se através do pensamento e da acção sobre a realidade, respeitando-a.

O paciente responde à frustração, por exemplo, mais por meio de sentimentos de mal-estar, de queixa ou de raiva do que através de passagens ao acto.

Se o entrevistador confrontar o paciente com qualquer coisa de natureza angustiante ou frustrante, ele é capaz de se deter para pensar a seu respeito. Perante a frustração, o paciente, elabora predominantemente respostas que implicam pensamento e planeamento.

O entrevistador 'sente' que pode falar ao paciente das suas dificuldades sem ter que as suavizar e sem que isso provoque reacções de tipo regressivo.

2. Identificação Projectiva

Nível de Intrusão e de Hostilidade na Atribuição de Sentimentos, Motivações e Estados Emocionais ao Outro [1]

O paciente possui a capacidade de fantasiar sobre o outro e quando lhe atribui motivações, sentimentos ou intenções, fá-lo para se aproximar empaticamente, ou então para se situar de modo realista perante ele.

O paciente é capaz de modificar as suas percepções do outro através da experiência e se a atribuição for de carácter negativo, é porque terá havido alguma informação nesse sentido (directamente por meio de alguém ou por meio de experiências repetidas que tornam bastante verosímil a atribuição). É característico, todavia, que tal atribuição não tenha o propósito de demonstrar que é o outro, e não o próprio paciente, quem é mau, culpado ou portador de aspectos intoleráveis, ou extremamente ideais e empobrecedores do Self do sujeito.

O paciente reconhece que o outro tem uma mente e a atribuição de conteúdos ao outro é posta ao serviço da empatia.

Localização da Fonte dos Problemas [1]

O paciente é capaz de se situar frente aos problemas ou experiências desagradáveis e de examinar a sua participação na génese das dificuldades que sofre.

O paciente examina também as suas possibilidades de resolver 'activamente' os problemas de que fala.

No caso de se proporcionar essa ocasião, torna-se fácil para o entrevistador ajudar o paciente a pensar sobre a sua forma de reagir perante os problemas.

O problema é reconhecido, pelo paciente, como próprio.

O paciente estabelece um diálogo entre o mundo interno e os problemas externos (é capaz de reconhecer a contribuição 'interna' que modula os problemas externos que o afectam).

Qualidade da Reacção de Contratransferência do Entrevistador. [2]

O entrevistador sente-se de um modo geral interessado pela comunicação do paciente, apesar de poder sentir-se transitoriamente distanciado.

O entrevistador pode experimentar uma mistura de sentimentos calorosos e de irritação, ou de mal-estar e de ansiedade, mas é-lhe possível ir pensando, mais ou menos claramente, naquilo que o entrevistado comunica.

Tem início uma certa turbulência emocional do entrevistador (ansiedade, irritação, impaciência, aborrecimento).

A turbulência sentida pelo entrevistador é apenas ocasional ou de fraca intensidade e ajuda-o a pensar sobre o paciente ou, pelo menos, não o impede de pensar.

3. Esquizoparanóide

Nível de Ansiedade do Entrevistado Durante a Entrevista [2]

O paciente vai-se tornando mais tranquilo à medida que se familiariza com o entrevistador.

Enquanto não se encontra ainda tranquilo, a expressão facial do paciente ou os seus movimentos corporais podem traduzir sinais de nervosismo, preocupação ou ansiedade. Podem existir, embora não existam necessariamente, sinais somáticos de ansiedade ou movimentos de intranquilidade (mãos suadas, suor facial, mudanças de posição, etc.).

Observam-se alguns momentos de inibição ansiosa da comunicação.

Vivências Paranóides Frente aos Outros [1]

O paciente não tem a impressão de ser julgado, criticado ou desvalorizado pelos outros nem pelo entrevistador.

O paciente não crê que as coisas lhe corram mal, exclusivamente, por alguém lhe querer mal ou, de alguma maneira, o prejudicar.

O paciente sente-se tranquilo frente aos adultos e companheiros.

O entrevistador observa no paciente uma atitude básica de confiança

Tipo de Defesas Predominantes Frente à Experiência Persecutória. [1]

O paciente divide, por vezes, as pessoas, as situações e os seus próprios estados mentais em bons e maus e esta divisão ajuda-o a distinguir o que é bom do que é mau.

O paciente é capaz de manter um certo diálogo com os seus próprios aspectos mentais que considera maus (inveja, ressentimento, raiva, etc.) este contacto leva-o a ter consciência de algumas das suas dificuldades no que respeita à sua forma de sentir.

O paciente apresenta capacidade de tolerar a ansiedade (por exemplo, manter a confiança na possibilidade de acabar por se ser capaz de pensar e de compreender, quando se sente perdido frente ao desconhecido do outro ou de si próprio).

O paciente apresenta capacidade de entrar em diálogo com objectos internos maus ou não suficientemente adequados. Um bom diálogo entre as posições esquizoparanóide (PS) e depressiva (D), esquematizado por uma seta de dupla direcção, não implica o desaparecimento da ansiedade persecutória, mas a capacidade de a tolerar e de estabelecer um diálogo interno.

Boa negociação ou oscilação entre PS e D. PS<->D.

Níveis de Ansiedade Persecutória Procedente do Supereu [2]

O paciente sente-se muito facilmente culpado e tende a ser exigente consigo próprio, ou perfeccionista. Paralelamente sente-se, também extremamente ansioso quando não satisfaz compulsivamente as exigências de tipo moral ou ético. Tem necessidade de se responsabilizar por tudo o que o pode levar a transgredir os limites generacionais e/ou a 'parentalizar-se' (assumindo papéis que não correspondem à sua pessoa).

O entrevistador sente que as suas intervenções são por vezes recebidas como acusações. Observam-se sentimentos de culpa transitórios, com o paciente sentindo-se, nesse caso, mau ou inadequado.

Os sentimentos de culpa, quando aparecem de forma transitória, fazem com que o paciente atravesse momentos de remorso e de tortura mental.

Possibilidade de perfeccionismo e de autoexigência.

Observa-se uma tendência não-fixada para assumir culpas e responsabilidades que não lhe competem.

4. Depressiva

Confiança nas Próprias Capacidades [1]

O paciente sente confiança nas suas próprias capacidades e nos recursos de que dispõe para enfrentar os problemas.

Consciência e Preocupação pelos Próprios Actos e Sentimentos [1]

O paciente tem uma certa consciência e responsabilização no tocante aos aspectos mais imaturos de si próprio, dos seus actos e das suas modalidades relacionais e mostra-se interessado em assumir-se a si próprio.

Tipo de Relação com os Sentimentos de Culpa [2]

O paciente sente-se por vezes oprimido pelos sentimentos de culpa e manifesta com certa frequência a necessidade de se libertar deles através de actos de reparação imediata e se não se consegue libertar-se deles, sente-se extremamente ansioso.

Preocupação com o outro. [1]

O paciente tem preocupação e capacidade de atenção perante as dificuldades do outro.

1. Capacidade do Eu

Aptidão Verbal ao Serviço da Comunicação [1]

Existe uma integração suficiente da estrutura cognitiva e emocional do paciente, colaborando uma e outra entre si, ao serviço a comunicação e do possibilitar da compreensão.

O paciente apresenta uma estrutura sintáctica e simbólica boa com uma clara e suficiente integração dos aspectos emocionais e cognitivos ao serviço comunicação.

O paciente tem um discurso verbal coerente, a comunicação é rica e matizada do ponto de vista cognitivo. Há uma estimulação espontânea e fácil da compreensão, por parte do entrevistador, no que se refere à situação mental do paciente e o entrevistador tem um sentimento global de boa comunicação com o paciente.

Nível de Consciência e Comunicação com os Próprios Sentimentos, Emoções e Estados afectivos [1]

Existe um importante insight espontâneo, que centra ou eixa o discurso (entende-se aqui por insight a capacidade de pôr em relação o sofrimento mental ou os sintomas com a área de sentimentos, emoções, conflitos de relação, etc.).

O paciente está consciente de ter uma gama rica e variada de sentimentos e é capaz de os comunicar com facilidade.

De forma espontânea, o paciente, relaciona os seus problemas vitais ou psicológicos, com os seus sentimentos.

A expressão afectiva centra-se, com frequência, na troca comunicacional.

O entrevistador compreende facilmente o estado mental do paciente a partir da sua expressão afectiva.

Atitude Predominante Frente aos Problemas e Qualidade das Soluções Procuradas [1]

O paciente não evita tomar consciência dos seus problemas.

Basicamente, existe uma esperança realista do paciente em certos aspectos próprios ou da terapia.

O paciente valoriza-se e o entrevistador sente-se também dotado de valor para o paciente.

Reacção Predominante Frente à Frustração [1]

O paciente suporta a frustração e modifica-se através do pensamento e da acção sobre a realidade, respeitando-a.

O paciente responde à frustração, por exemplo, mais por meio de sentimentos de mal-estar, de queixa ou de raiva do que através de passagens ao acto.

Se o entrevistador confrontar o paciente com qualquer coisa de natureza angustiante ou frustrante, ele é capaz de se deter para pensar a seu respeito. Perante a frustração, o paciente, elabora predominantemente respostas que implicam pensamento e planeamento.

O entrevistador 'sente' que pode falar ao paciente das suas dificuldades sem ter que as suavizar e sem que isso provoque reacções de tipo regressivo.

2. Identificação Projectiva

Nível de Intrusão e de Hostilidade na Atribuição de Sentimentos, Motivações e Estados Emocionais ao Outro [1]

O paciente possui a capacidade de fantasiar sobre o outro e quando lhe atribui motivações, sentimentos ou intenções, fá-lo para se aproximar empaticamente, ou então para se situar de modo realista perante ele.

O paciente é capaz de modificar as suas percepções do outro através da experiência e se a atribuição for de carácter negativo, é porque terá havido alguma informação nesse sentido (directamente por meio de alguém ou por meio de experiências repetidas que tornam bastante verosímil a atribuição). É característico, todavia, que tal atribuição não tenha o propósito de demonstrar que é o outro, e não o próprio paciente, quem é mau, culpado ou portador de aspectos intoleráveis, ou extremamente ideais e empobrecedores do Self do sujeito.

O paciente reconhece que o outro tem uma mente e a atribuição de conteúdos ao outro é posta ao serviço da empatia.

Localização da Fonte dos Problemas [1]

O paciente é capaz de se situar frente aos problemas ou experiências desagradáveis e de examinar a sua participação na génese das dificuldades que sofre.

O paciente examina também as suas possibilidades de resolver 'activamente' os problemas de que fala.

No caso de se proporcionar essa ocasião, torna-se fácil para o entrevistador ajudar o paciente a pensar sobre a sua forma de reagir perante os problemas.

O problema é reconhecido, pelo paciente, como próprio.

O paciente estabelece um diálogo entre o mundo interno e os problemas externos (é capaz de reconhecer a contribuição 'interna' que modula os problemas externos que o afectam).

Qualidade da Reacção de Contratransferência do Entrevistador. [1]

No decorrer da entrevista, o entrevistador sente-se próximo do paciente, ainda que bem distinto dele.

As coisas que o paciente comunica despertam o interesse do entrevistador.

O entrevistador sente facilidade em compreender e aprofundar os contributos introduzidos pelo paciente.

3. Esquizoparanóide

Nível de Ansiedade do Entrevistado Durante a Entrevista [1]

Embora possam surgir sinais de ansiedade no início da entrevista, o paciente rapidamente fica tranquilo. A sua expressão facial e os seus movimentos corporais, não traduzem sinais de nervosismo ou ansiedade ou, em todo o caso, só o fazem no começo da entrevista.

Não se observam sinais somáticos de ansiedade persistentes (mãos suadas quando entra e sai, suor facial, faces ruborizadas, etc.).

A comunicação do paciente não se encontra inibida ou bloqueada por um excesso visível de ansiedade.

Vivências Paranóides Frente aos Outros [1]

O paciente não tem a impressão de ser julgado, criticado ou desvalorizado pelos outros nem pelo entrevistador.

O paciente não crê que as coisas lhe corram mal, exclusivamente, por alguém lhe querer mal ou, de alguma maneira, o prejudicar.

O paciente sente-se tranquilo frente aos adultos e companheiros.

O entrevistador observa no paciente uma atitude básica de confiança

Tipo de Defesas Predominantes Frente à Experiência Persecutória. [1]

O paciente divide, por vezes, as pessoas, as situações e os seus próprios estados mentais em bons e maus e esta divisão ajuda-o a distinguir o que é bom do que é mau.

O paciente é capaz de manter um certo diálogo com os seus próprios aspectos mentais que considera maus (inveja, ressentimento, raiva, etc.) este contacto leva-o a ter consciência de algumas das suas dificuldades no que respeita à sua forma de sentir.

O paciente apresenta capacidade de tolerar a ansiedade (por exemplo, manter a confiança na possibilidade de acabar por se ser capaz de pensar e de compreender, quando se sente perdido frente ao desconhecido do outro ou de si próprio).

O paciente apresenta capacidade de entrar em diálogo com objectos internos maus ou não suficientemente adequados. Um bom diálogo entre as posições esquizoparanóide (PS) e depressiva (D), esquematizado por uma seta de dupla direcção, não implica o desaparecimento da ansiedade persecutória, mas a capacidade de a tolerar e de estabelecer um diálogo interno.

Boa negociação ou oscilação entre PS e D. PS<->D.

Níveis de Ansiedade Persecutória Procedente do Supereu [2]

O paciente sente-se muito facilmente culpado e tende a ser exigente consigo próprio, ou perfeccionista. Paralelamente sente-se, também extremamente ansioso quando não satisfaz compulsivamente as exigências de tipo moral ou ético. Tem necessidade de se responsabilizar por tudo o que o pode levar a transgredir os limites generacionais e/ou a 'parentalizar-se' (assumindo papéis que não correspondem à sua pessoa).

O entrevistador sente que as suas intervenções são por vezes recebidas como acusações. Observam-se sentimentos de culpa transitórios, com o paciente sentindo-se, nesse caso, mau ou inadequado.

Os sentimentos de culpa, quando aparecem de forma transitória, fazem com que o paciente atravesse momentos de remorso e de tortura mental.

Possibilidade de perfeccionismo e de autoexigência.

Observa-se uma tendência não-fixada para assumir culpas e responsabilidades que não lhe competem.

4. Depressiva

Confiança nas Próprias Capacidades [1]

O paciente sente confiança nas suas próprias capacidades e nos recursos de que dispõe para enfrentar os problemas.

Consciência e Preocupação pelos Próprios Actos e Sentimentos [1]

O paciente tem uma certa consciência e responsabilização no tocante aos aspectos mais imaturos de si próprio, dos seus actos e das suas modalidades relacionais e mostra-se interessado em assumir-se a si próprio.

Tipo de Relação com os Sentimentos de Culpa [2]

O paciente sente-se por vezes oprimido pelos sentimentos de culpa e manifesta com certa frequência a necessidade de se libertar deles através de actos de reparação imediata e se não se consegue libertar-se deles, sente-se extremamente ansioso.

Preocupação com o outro. [1]

O paciente tem preocupação e capacidade de atenção perante as dificuldades do outro.

Kleinian Psychoanalytic Diagnostic Scale - KPDS

Escala de Diagnóstico Psicanalítico – Modelo Kleiniano

Jaume Aguilar, Maria Victòria Oliva, Carla Marzani

Nome: Entrevistado_7

Idade: 69

Sexo: M

Data: 2013

1. Capacidade do Eu

Aptidão Verbal ao Serviço da Comunicação [1]

Existe uma integração suficiente da estrutura cognitiva e emocional do paciente, colaborando uma e outra entre si, ao serviço a comunicação e do possibilitar da compreensão.

O paciente apresenta uma estrutura sintáctica e simbólica boa com uma clara e suficiente integração dos aspectos emocionais e cognitivos ao serviço comunicação.

O paciente tem um discurso verbal coerente, a comunicação é rica e matizada do ponto de vista cognitivo. Há uma estimulação espontânea e fácil da compreensão, por parte do entrevistador, no que se refere à situação mental do paciente e o entrevistador tem um sentimento global de boa comunicação com o paciente.

Nível de Consciência e Comunicação com os Próprios Sentimentos, Emoções e Estados afectivos [2]

O paciente tem insight espontâneo ocasional (apenas um ou alguns momentos de insight espontâneo).

Atitude Predominante Frente aos Problemas e Qualidade das Soluções Procuradas [2]

O paciente não evita tomar consciência dos seus problemas, mas oscila entre a esperança e o pessimismo ou o desânimo no momento de solucionar os seus problemas. A valorização de ambos (paciente e entrevistador) não é muito clara.

O paciente oscila entre a expectativa mágica de solução e a confiança os esforços pessoais ou na experiência de outros qualificados.

O entrevistador pode experimentar oscilações na sua confiança na possibilidade de auxiliar o paciente.

Reacção Predominante Frente à Frustração [2]

Aparecem movimentos de descarga ou de expulsão do mal-estar e da frustração. O que se passa de forma transitória e não sistematizada.

2. Identificação Projectiva

Nível de Intrusão e de Hostilidade na Atribuição de Sentimentos, Motivações e Estados Emocionais ao Outro [2]

O paciente mostra ter a capacidade de fantasiar sobre o outro.

A atribuição de sentimentos, motivações ou intenções tem um carácter hostil e tende a fazer sentir que é o outro, e não o paciente, o portador de aspectos maus ou criticáveis, ou extremamente ideais e empobrecedores do Self do sujeito

O paciente não está completamente seguro da sua atribuição e pode sentir-se corresponsável ou duvidar com facilidade. O paciente realiza atribuições de carácter hostil ou idealizado.

A atribuição de conteúdos é reversível. Não se fixou.

A reintegração é possível sem demasiada ansiedade.

Localização da Fonte dos Problemas [2]

O paciente, perante os seus problemas, oscila entre a adopção de uma postura passiva ('Tudo depende do exterior, eu não posso fazer nada!') e uma postura activa ('Na medida em que dependa de mim, tenho de fazer alguma coisa!').

Quando a ocasião se apresenta, é difícil para o entrevistador ainda que possa acabar por consegui-lo, levar o paciente a considerar a natureza da sua forma de reagir perante os problemas.

Qualidade da Reacção de Contratransferência do Entrevistador. [2]

O entrevistador sente-se de um modo geral interessado pela comunicação do paciente, apesar de poder sentir-se transitoriamente distanciado.

O entrevistador pode experimentar uma mistura de sentimentos calorosos e de irritação, ou de mal-estar e de ansiedade, mas é-lhe possível ir pensando, mais ou menos claramente, naquilo que o entrevistado comunica.

Tem início uma certa turbulência emocional do entrevistador (ansiedade, irritação, impaciência, aborrecimento).

A turbulência sentida pelo entrevistador é apenas ocasional ou de fraca intensidade e ajuda-o a pensar sobre o paciente ou, pelo menos, não o impede de pensar.

3. Esquizoparanóide

Nível de Ansiedade do Entrevistado Durante a Entrevista [1]

Embora possam surgir sinais de ansiedade no início da entrevista, o paciente rapidamente fica tranquilo. A sua expressão facial e os seus movimentos corporais, não traduzem sinais de nervosismo ou ansiedade ou, em todo o caso, só o fazem no começo da entrevista.

Não se observam sinais somáticos de ansiedade persistentes (mãos suadas quando entra e sai, suor facial, faces ruborizadas, etc.).

A comunicação do paciente não se encontra inibida ou bloqueada por um excesso visível de ansiedade.

Vivências Paranóides Frente aos Outros [2]

O paciente sente-se por vezes criticado, desvalorizado ou prejudicado e também, por vezes, pensa que as coisas lhe correm mal porque alguém lhe quer mal ou o maltrata (excluem-se aqui as situações reais de maus-tratos evidentes). Contudo, com frequência, espontaneamente ou através da ajuda de alguém, é capaz de pôr em dúvida a realidade as suas percepções persecutórias.

O entrevistador sente que o paciente está ansioso ou desconfiado em relação à sua pessoa, num dado momento da entrevista, mas que isso, noutras momentos, não se verifica.

O entrevistado pode, em certos momentos, sentir-se criticado pelo paciente.

Tipo de Defesas Predominantes Frente à Experiência Persecutória. [2]

O paciente procura manter as experiências más afastadas das boas e teme aproximar-se de determinadas situações, pessoas ou estados mentais, devido à ansiedade e ao mal-estar que lhe provocam.

O paciente eventualmente apresenta comportamentos marcados por ansiedades evitativas ou fóbicas.

O paciente receia destruir, se se aproximar das suas experiências ou sentimentos 'maus', as coisas boas que sente ter conseguido.

O paciente tende a cindir o mau objecto porque os objectos bons não são sentidos como suficientemente seguros (por exemplo, o paciente sente ambivalência em relação ao outro e tenta diminuir a parte de maus sentimentos como a hostilidade, a inveja, etc., tentando ainda reforçar a parte de amor ou de afecto, que não é falsa, mas autêntica. Tenta atenuar os maus sentimentos ou reforçar os bons, mas tanto uns como os outros são autênticos).

PS -> D

Começa a faltar o diálogo entre PS e D. No esquema, D tende a ser forçado de modo a evitar o sentimento PS, o que quer dizer que D funciona como uma posição depressiva insegura de poder conter os maus objectos da posição PS que, no esquema, diminuiu de tamanho e de intensidade: (PS).

Níveis de Ansiedade Persecutória Procedente do Supereu [1]

O paciente não se mostra perfeccionista nem exageradamente exigente.

Não se sente compulsivamente obrigado a satisfazer as exigências de carácter moral ou ético.

As exigências que experimenta procedentes da sua consciência e dos seus sentimentos de culpa são postos ao serviço do seu bem-estar, progresso e/ou contacto com a realidade, e ajudam-no a pensar em aspectos de si próprio que devem ser resolvidos ou transformados.

O entrevistador sente que as suas intervenções não são recebidas como acusações. Observa-se uma culpa de carácter reparador ao serviço do progresso.

O paciente revela respeito pela realidade e pelas suas exigências.

4. Depressiva

Confiança nas Próprias Capacidades [1]

O paciente sente confiança nas suas próprias capacidades e nos recursos de que dispõe para enfrentar os problemas.

Consciência e Preocupação pelos Próprios Actos e Sentimentos [1]

O paciente tem uma certa consciência e responsabilização no tocante aos aspectos mais imaturos de si próprio, dos seus actos e das suas modalidades relacionais e mostra-se interessado em assumir-se a si próprio.

Tipo de Relação com os Sentimentos de Culpa [1]

O paciente consegue tolerar a tristeza ligada aos seus sentimentos de culpa e é capaz de parar para pensar na sua tristeza e nos seus sentimentos de culpa e rever as suas modalidades relacionais.

Preocupação com o outro. [3]

Preocupação que o paciente revela com o outro encontra-se impregnada de sentimentos de impotência e de desconfiança.

Kleinian Psychoanalytic Diagnostic Scale - KPDS
Escala de Diagnóstico Psicanalítico – Modelo Kleiniano
Jaume Aguilar, Maria Victòria Oliva, Carla Marzani

Nome: Entrevistado 8

Idade: 63

Sexo: M

Data: 2013

1. Capacidade do Eu

Aptidão Verbal ao Serviço da Comunicação [1]

Existe uma integração suficiente da estrutura cognitiva e emocional do paciente, colaborando uma e outra entre si, ao serviço a comunicação e do possibilitar da compreensão.

O paciente apresenta uma estrutura sintáctica e simbólica boa com uma clara e suficiente integração dos aspectos emocionais e cognitivos ao serviço comunicação.

O paciente tem um discurso verbal coerente, a comunicação é rica e matizada do ponto de vista cognitivo. Há uma estimulação espontânea e fácil da compreensão, por parte do entrevistador, no que se refere à situação mental do paciente e o entrevistador tem um sentimento global de boa comunicação com o paciente.

Nível de Consciência e Comunicação com os Próprios Sentimentos, Emoções e Estados afectivos [1]

Existe um importante insight espontâneo, que centra ou eixa o discurso (entende-se aqui por insight a capacidade de pôr em relação o sofrimento mental ou os sintomas com a área de sentimentos, emoções, conflitos de relação, etc.).

O paciente está consciente de ter uma gama rica e variada de sentimentos e é capaz de os comunicar com facilidade.

De forma espontânea, o paciente, relaciona os seus problemas vitais ou psicológicos, com os seus sentimentos.

A expressão afectiva centra-se, com frequência, na troca comunicacional.

O entrevistador compreende facilmente o estado mental do paciente a partir da sua expressão afectiva.

Atitude Predominante Frente aos Problemas e Qualidade das Soluções Procuradas [1]

O paciente não evita tomar consciência dos seus problemas.

Basicamente, existe uma esperança realista do paciente em certos aspectos próprios ou da terapia.

O paciente valoriza-se e o entrevistador sente-se também dotado de valor para o paciente.

Reacção Predominante Frente à Frustração [1]

O paciente suporta a frustração e modifica-se através do pensamento e da acção sobre a realidade, respeitando-a.

O paciente responde à frustração, por exemplo, mais por meio de sentimentos de mal-estar, de queixa ou de raiva do que através de passagens ao acto.

Se o entrevistador confrontar o paciente com qualquer coisa de natureza angustiante ou frustrante, ele é capaz de se deter para pensar a seu respeito. Perante a frustração, o paciente, elabora predominantemente respostas que implicam pensamento e planeamento.

O entrevistador 'sente' que pode falar ao paciente das suas dificuldades sem ter que as suavizar e sem que isso provoque reacções de tipo regressivo.

2. Identificação Projectiva

Nível de Intrusão e de Hostilidade na Atribuição de Sentimentos, Motivações e Estados Emocionais ao Outro [1]

O paciente possui a capacidade de fantasiar sobre o outro e quando lhe atribui motivações, sentimentos ou intenções, fá-lo para se aproximar empaticamente, ou então para se situar de modo realista perante ele.

O paciente é capaz de modificar as suas percepções do outro através da experiência e se a atribuição for de carácter negativo, é porque terá havido alguma informação nesse sentido (directamente por meio de alguém ou por meio de experiências repetidas que tornam bastante verosímil a atribuição). É característico, todavia, que tal atribuição não tenha o propósito de demonstrar que é o outro, e não o próprio paciente, quem é mau, culpado ou portador de aspectos intoleráveis, ou extremamente ideais e empobrecedores do Self do sujeito.

O paciente reconhece que o outro tem uma mente e a atribuição de conteúdos ao outro é posta ao serviço da empatia.

Localização da Fonte dos Problemas [1]

O paciente é capaz de se situar frente aos problemas ou experiências desagradáveis e de examinar a sua participação na génese das dificuldades que sofre.

O paciente examina também as suas possibilidades de resolver 'activamente' os problemas de que fala. No caso de se proporcionar essa ocasião, torna-se fácil para o entrevistador ajudar o paciente a pensar sobre a sua forma de reagir perante os problemas.

O problema é reconhecido, pelo paciente, como próprio.

O paciente estabelece um diálogo entre o mundo interno e os problemas externos (é capaz de reconhecer a contribuição 'interna' que modula os problemas externos que o afectam).

Qualidade da Reacção de Contratransferência do Entrevistador. [1]

No decorrer da entrevista, o entrevistador sente-se próximo do paciente, ainda que bem distinto dele.

As coisas que o paciente comunica despertam o interesse do entrevistador.

O entrevistador sente facilidade em compreender e aprofundar os contributos introduzidos pelo paciente.

3. Esquizoparanóide

Nível de Ansiedade do Entrevistado Durante a Entrevista [2]

O paciente vai-se tornando mais tranquilo à medida que se familiariza com o entrevistador.

Enquanto não se encontra ainda tranquilo, a expressão facial do paciente ou os seus movimentos corporais podem traduzir sinais de nervosismo, preocupação ou ansiedade. Podem existir, embora não existam necessariamente, sinais somáticos de ansiedade ou movimentos de intranquilidade (mãos suadas, suor facial, mudanças de posição, etc.).

Observam-se alguns momentos de inibição ansiosa da comunicação.

Vivências Paranóides Frente aos Outros [2]

O paciente sente-se por vezes criticado, desvalorizado ou prejudicado e também, por vezes, pensa que as coisas lhe correm mal porque alguém lhe quer mal ou o maltrata (excluem-se aqui as situações reais de maus-tratos evidentes). Contudo, com frequência, espontaneamente ou através da ajuda de alguém, é capaz de pôr em dúvida a realidade as suas percepções persecutórias.

O entrevistador sente que o paciente está ansioso ou desconfiado em relação à sua pessoa, num dado momento da entrevista, mas que isso, noutras momentos, não se verifica.

O entrevistado pode, em certos momentos, sentir-se criticado pelo paciente.

Tipo de Defesas Predominantes Frente à Experiência Persecutória. [2]

O paciente procura manter as experiências más afastadas das boas e teme aproximar-se de determinadas situações, pessoas ou estados mentais, devido à ansiedade e ao mal-estar que lhe provocam.

O paciente eventualmente apresenta comportamentos marcados por ansiedades evitativas ou fóbicas.

O paciente receia destruir, se se aproximar das suas experiências ou sentimentos 'maus', as coisas boas que sente ter conseguido.

O paciente tende a cindir o mau objecto porque os objectos bons não são sentidos como suficientemente seguros (por exemplo, o paciente sente ambivalência em relação ao outro e tenta diminuir a parte de maus sentimentos como a hostilidade, a inveja, etc., tentando ainda reforçar a parte de amor ou de afecto, que não é falsa, mas autêntica. Tenta atenuar os maus sentimentos ou reforçar os bons, mas tanto uns como os outros são autênticos).

PS -> D

Começa a faltar o diálogo entre PS e D. No esquema, D tende a ser forçado de modo a evitar o sentimento PS, o que quer dizer que D funciona como uma posição depressiva insegura de poder conter os maus objectos da posição PS que, no esquema, diminuiu de tamanho e de intensidade: (PS).

Níveis de Ansiedade Persecutória Procedente do Supereu [2]

O paciente sente-se muito facilmente culpado e tende a ser exigente consigo próprio, ou perfeccionista. Paralelamente sente-se, também extremamente ansioso quando não satisfaz compulsivamente as exigências de tipo moral ou ético. Tem necessidade de se responsabilizar por tudo o que o pode levar a transgredir os limites generacionais e/ou a 'parentalizar-se' (assumindo papéis que não correspondem à sua pessoa).

O entrevistador sente que as suas intervenções são por vezes recebidas como acusações. Observam-se sentimentos de culpa transitórios, com o paciente sentindo-se, nesse caso, mau ou inadequado.

Os sentimentos de culpa, quando aparecem de forma transitória, fazem com que o paciente atravesse momentos de remorso e de tortura mental.

Possibilidade de perfeccionismo e de autoexigência.

Observa-se uma tendência não-fixada para assumir culpas e responsabilidades que não lhe competem.

4. Depressiva

Confiança nas Próprias Capacidades [1]

O paciente sente confiança nas suas próprias capacidades e nos recursos de que dispõe para enfrentar os problemas.

Consciência e Preocupação pelos Próprios Actos e Sentimentos [1]

O paciente tem uma certa consciência e responsabilização no tocante aos aspectos mais imaturos de si próprio, dos seus actos e das suas modalidades relacionais e mostra-se interessado em assumir-se a si próprio.

Tipo de Relação com os Sentimentos de Culpa [2]

O paciente sente-se por vezes oprimido pelos sentimentos de culpa e manifesta com certa frequência a necessidade de se libertar deles através de actos de reparação imediata e se não se consegue libertar-se deles, sente-se extremamente ansioso.

Preocupação com o outro. [1]

O paciente tem preocupação e capacidade de atenção perante as dificuldades do outro.

Kleinian Psychoanalytic Diagnostic Scale - KPDS **Escala de Diagnóstico Psicanalítico – Modelo Kleiniano**

Jaume Aguilar, Maria Victòria Oliva, Carla Marzani

Nome: Entrevistado_9

Idade: 51

Sexo: M

Data: 2013

1. Capacidade do Eu

Aptidão Verbal ao Serviço da Comunicação [1]

Existe uma integração suficiente da estrutura cognitiva e emocional do paciente, colaborando uma e outra entre si, ao serviço a comunicação e do possibilitar da compreensão.

O paciente apresenta uma estrutura sintáctica e simbólica boa com uma clara e suficiente integração dos aspectos emocionais e cognitivos ao serviço comunicação.

O paciente tem um discurso verbal coerente, a comunicação é rica e matizada do ponto de vista cognitivo. Há uma estimulação espontânea e fácil da compreensão, por parte do entrevistador, no que se refere à situação mental do paciente e o entrevistador tem um sentimento global de boa comunicação com o paciente.

Nível de Consciência e Comunicação com os Próprios Sentimentos, Emoções e Estados afectivos [1]

Existe um importante insight espontâneo, que centra ou eixa o discurso (entende-se aqui por insight a capacidade de pôr em relação o sofrimento mental ou os sintomas com a área de sentimentos, emoções, conflitos de relação, etc.).

O paciente está consciente de ter uma gama rica e variada de sentimentos e é capaz de os comunicar com facilidade.

De forma espontânea, o paciente, relaciona os seus problemas vitais ou psicológicos, com os seus sentimentos.

A expressão afectiva centra-se, com frequência, na troca comunicacional.

O entrevistador compreende facilmente o estado mental do paciente a partir da sua expressão afectiva.

Atitude Predominante Frente aos Problemas e Qualidade das Soluções Procuradas [1]

O paciente não evita tomar consciência dos seus problemas.

Basicamente, existe uma esperança realista do paciente em certos aspectos próprios ou da terapia.

O paciente valoriza-se e o entrevistador sente-se também dotado de valor para o paciente.

Reacção Predominante Frente à Frustração [1]

O paciente suporta a frustração e modifica-se através do pensamento e da acção sobre a realidade, respeitando-a.

O paciente responde à frustração, por exemplo, mais por meio de sentimentos de mal-estar, de queixa ou de raiva do que através de passagens ao acto.

Se o entrevistador confrontar o paciente com qualquer coisa de natureza angustiante ou frustrante, ele é capaz de se deter para pensar a seu respeito. Perante a frustração, o paciente, elabora predominantemente respostas que implicam pensamento e planeamento.

O entrevistador 'sente' que pode falar ao paciente das suas dificuldades sem ter que as suavizar e sem que isso provoque reacções de tipo regressivo.

2. Identificação Projectiva

Nível de Intrusão e de Hostilidade na Atribuição de Sentimentos, Motivações e Estados Emocionais ao Outro [1]

O paciente possui a capacidade de fantasiar sobre o outro e quando lhe atribui motivações, sentimentos ou intenções, fá-lo para se aproximar empaticamente, ou então para se situar de modo realista perante ele.

O paciente é capaz de modificar as suas percepções do outro através da experiência e se a atribuição for de carácter negativo, é porque terá havido alguma informação nesse sentido (directamente por meio de

alguém ou por meio de experiências repetidas que tornam bastante verosímil a atribuição). É característico, todavia, que tal atribuição não tenha o propósito de demonstrar que é o outro, e não o próprio paciente, quem é mau, culpado ou portador de aspectos intoleráveis, ou extremamente ideais e empobrecedores do Self do sujeito.

O paciente reconhece que o outro tem uma mente e a atribuição de conteúdos ao outro é posta ao serviço da empatia.

Localização da Fonte dos Problemas [1]

O paciente é capaz de se situar frente aos problemas ou experiências desagradáveis e de examinar a sua participação na gênese das dificuldades que sofre.

O paciente examina também as suas possibilidades de resolver 'activamente' os problemas de que fala.

No caso de se proporcionar essa ocasião, torna-se fácil para o entrevistador ajudar o paciente a pensar sobre a sua forma de reagir perante os problemas.

O problema é reconhecido, pelo paciente, como próprio.

O paciente estabelece um diálogo entre o mundo interno e os problemas externos (é capaz de reconhecer a contribuição 'interna' que modula os problemas externos que o afectam).

Qualidade da Reacção de Contratransferência do Entrevistador. [1]

No decorrer da entrevista, o entrevistador sente-se próximo do paciente, ainda que bem distinto dele.

As coisas que o paciente comunica despertam o interesse do entrevistador.

O entrevistador sente facilidade em compreender e aprofundar os contributos introduzidos pelo paciente.

3. Esquizoparanóide

Nível de Ansiedade do Entrevistado Durante a Entrevista [2]

O paciente vai-se tornando mais tranquilo à medida que se familiariza com o entrevistador.

Enquanto não se encontra ainda tranquilo, a expressão facial do paciente ou os seus movimentos corporais podem traduzir sinais de nervosismo, preocupação ou ansiedade. Podem existir, embora não existam necessariamente, sinais somáticos de ansiedade ou movimentos de intranquilidade (mãos suadas, suor facial, mudanças de posição, etc.).

Observam-se alguns momentos de inibição ansiosa da comunicação.

Vivências Paranóides Frente aos Outros [2]

O paciente sente-se por vezes criticado, desvalorizado ou prejudicado e também, por vezes, pensa que as coisas lhe correm mal porque alguém lhe quer mal ou o maltrata (excluem-se aqui as situações reais de maus-tratos evidentes). Contudo, com frequência, espontaneamente ou através da ajuda de alguém, é capaz de pôr em dúvida a realidade as suas percepções persecutórias.

O entrevistador sente que o paciente está ansioso ou desconfiado em relação à sua pessoa, num dado momento da entrevista, mas que isso, noutros momentos, não se verifica.

O entrevistado pode, em certos momentos, sentir-se criticado pelo paciente.

Tipo de Defesas Predominantes Frente à Experiência Persecutória. [2]

O paciente procura manter as experiências más afastadas das boas e teme aproximar-se de determinadas situações, pessoas ou estados mentais, devido à ansiedade e ao mal-estar que lhe provocam.

O paciente eventualmente apresenta comportamentos marcados por ansiedades evitativas ou fóbicas.

O paciente receia destruir, se se aproximar das suas experiências ou sentimentos 'maus', as coisas boas que sente ter conseguido.

O paciente tende a cindir o mau objecto porque os objectos bons não são sentidos como suficientemente seguros (por exemplo, o paciente sente ambivalência em relação ao outro e tenta diminuir a parte de maus sentimentos como a hostilidade, a inveja, etc., tentando ainda reforçar a parte de amor ou de afecto, que não é falsa, mas autêntica. Tenta atenuar os maus sentimentos ou reforçar os bons, mas tanto uns como os outros são autênticos).

PS -> D

Começa a faltar o diálogo entre PS e D. No esquema, D tende a ser forçado de modo a evitar o sentimento PS, o que quer dizer que D funciona como uma posição depressiva insegura de poder conter os maus objectos da posição PS que, no esquema, diminuiu de tamanho e de intensidade: (PS).

Níveis de Ansiedade Persecutória Procedente do Supereu [2]

O paciente sente-se muito facilmente culpado e tende a ser exigente consigo próprio, ou perfeccionista. Paralelamente sente-se, também extremamente ansioso quando não satisfaz compulsivamente as exigências de tipo moral ou ético. Tem necessidade de se responsabilizar por tudo o que o pode levar a transgredir os limites generacionais e/ou a 'parentalizar-se' (assumindo papéis que não correspondem à sua pessoa).

O entrevistador sente que as suas intervenções são por vezes recebidas como acusações. Observam-se sentimentos de culpa transitórios, com o paciente sentindo-se, nesse caso, mau ou inadequado.

Os sentimentos de culpa, quando aparecem de forma transitória, fazem com que o paciente atravesse momentos de remorso e de tortura mental.

Possibilidade de perfeccionismo e de autoexigência.

Observa-se uma tendência não-fixada para assumir culpas e responsabilidades que não lhe competem.

4. Depressiva

Confiança nas Próprias Capacidades [1]

O paciente sente confiança nas suas próprias capacidades e nos recursos de que dispõe para enfrentar os problemas.

Consciência e Preocupação pelos Próprios Actos e Sentimentos [1]

O paciente tem uma certa consciência e responsabilização no tocante aos aspectos mais imaturos de si próprio, dos seus actos e das suas modalidades relacionais e mostra-se interessado em assumir-se a si próprio.

Tipo de Relação com os Sentimentos de Culpa [2]

O paciente sente-se por vezes oprimido pelos sentimentos de culpa e manifesta com certa frequência a necessidade de se libertar deles através de actos de reparação imediata e se não se consegue libertar-se deles, sente-se extremamente ansioso.

Preocupação com o outro. [1]

O paciente tem preocupação e capacidade de atenção perante as dificuldades do outro.

Kleinian Psychoanalytic Diagnostic Scale - KPDS

Escala de Diagnóstico Psicanalítico – Modelo Kleiniano

Jaume Aguilar, Maria Victòria Oliva, Carla Marzani

Nome: Entrevistado 10

Idade: 66

Sexo: M

Data: 2013

1. Capacidade do Eu

Aptidão Verbal ao Serviço da Comunicação [1]

Existe uma integração suficiente da estrutura cognitiva e emocional do paciente, colaborando uma e outra entre si, ao serviço a comunicação e do possibilitar da compreensão.

O paciente apresenta uma estrutura sintáctica e simbólica boa com uma clara e suficiente integração dos aspectos emocionais e cognitivos ao serviço comunicação.

O paciente tem um discurso verbal coerente, a comunicação é rica e matizada do ponto de vista cognitivo. Há uma estimulação espontânea e fácil da compreensão, por parte do entrevistador, no que se refere à situação mental do paciente e o entrevistador tem um sentimento global de boa comunicação com o paciente.

Nível de Consciência e Comunicação com os Próprios Sentimentos, Emoções e Estados afectivos [2]

O paciente tem insight espontâneo ocasional (apenas um ou alguns momentos de insight espontâneo).

Atitude Predominante Frente aos Problemas e Qualidade das Soluções Procuradas [1]

O paciente não evita tomar consciência dos seus problemas.

Basicamente, existe uma esperança realista do paciente em certos aspectos próprios ou da terapia.

O paciente valoriza-se e o entrevistador sente-se também dotado de valor para o paciente.

Reacção Predominante Frente à Frustração [1]

O paciente suporta a frustração e modifica-se através do pensamento e da acção sobre a realidade, respeitando-a.

O paciente responde à frustração, por exemplo, mais por meio de sentimentos de mal-estar, de queixa ou de raiva do que através de passagens ao acto.

Se o entrevistador confrontar o paciente com qualquer coisa de natureza angustiante ou frustrante, ele é capaz de se deter para pensar a seu respeito. Perante a frustração, o paciente, elabora predominantemente respostas que implicam pensamento e planeamento.

O entrevistador 'sente' que pode falar ao paciente das suas dificuldades sem ter que suavizar e sem que isso provoque reacções de tipo regressivo.

2. Identificação Projectiva

Nível de Intrusão e de Hostilidade na Atribuição de Sentimentos, Motivações e Estados Emocionais ao Outro [2]

O paciente mostra ter a capacidade de fantasiar sobre o outro.

A atribuição de sentimentos, motivações ou intenções tem um carácter hostil e tende a fazer sentir que é o outro, e não o paciente, o portador de aspectos maus ou criticáveis, ou extremamente ideais e empobrecedores do Self do sujeito

O paciente não está completamente seguro da sua atribuição e pode sentir-se corresponsável ou duvidar com facilidade. O paciente realiza atribuições de carácter hostil ou idealizado.

A atribuição de conteúdos é reversível. Não se fixou.

A reintegração é possível sem demasiada ansiedade.

Localização da Fonte dos Problemas [1]

O paciente é capaz de se situar frente aos problemas ou experiências desagradáveis e de examinar a sua participação na génese das dificuldades que sofre.

O paciente examina também as suas possibilidades de resolver 'activamente' os problemas de que fala.

No caso de se proporcionar essa ocasião, torna-se fácil para o entrevistador ajudar o paciente a pensar sobre a sua forma de reagir perante os problemas.

O problema é reconhecido, pelo paciente, como próprio.

O paciente estabelece um diálogo entre o mundo interno e os problemas externos (é capaz de reconhecer a contribuição 'interna' que modula os problemas externos que o afectam).

Qualidade da Reacção de Contratransferência do Entrevistador. [1]

No decorrer da entrevista, o entrevistador sente-se próximo do paciente, ainda que bem distinto dele.

As coisas que o paciente comunica despertam o interesse do entrevistador.

O entrevistador sente facilidade em compreender e aprofundar os contributos introduzidos pelo paciente.

3. Esquizoparanóide

Nível de Ansiedade do Entrevistado Durante a Entrevista [1]

Embora possam surgir sinais de ansiedade no início da entrevista, o paciente rapidamente fica tranquilo.

A sua expressão facial e os seus movimentos corporais, não traduzem sinais de nervosismo ou ansiedade ou, em todo o caso, só o fazem no começo da entrevista.

Não se observam sinais somáticos de ansiedade persistentes (mãos suadas quando entra e sai, suor facial, faces ruborizadas, etc.).

A comunicação do paciente não se encontra inibida ou bloqueada por um excesso visível de ansiedade.

Vivências Paranóides Frente aos Outros [1]

O paciente não tem a impressão de ser julgado, criticado ou desvalorizado pelos outros nem pelo entrevistador.

O paciente não crê que as coisas lhe corram mal, exclusivamente, por alguém lhe querer mal ou, de alguma maneira, o prejudicar.

O paciente sente-se tranquilo frente aos adultos e companheiros.

O entrevistador observa no paciente uma atitude básica de confiança

Tipo de Defesas Predominantes Frente à Experiência Persecutória. [1]

O paciente divide, por vezes, as pessoas, as situações e os seus próprios estados mentais em bons e maus e esta divisão ajuda-o a distinguir o que é bom do que é mau.

O paciente é capaz de manter um certo diálogo com os seus próprios aspectos mentais que considera maus (inveja, ressentimento, raiva, etc.) este contacto leva-o a ter consciência de algumas das suas dificuldades no que respeita à sua forma de sentir.

O paciente apresenta capacidade de tolerar a ansiedade (por exemplo, manter a confiança na possibilidade de acabar por se ser capaz de pensar e de compreender, quando se sente perdido frente ao desconhecido do outro ou de si próprio).

O paciente apresenta capacidade de entrar em diálogo com objectos internos maus ou não suficientemente adequados. Um bom diálogo entre as posições esquizoparanóide (PS) e depressiva (D), esquematizado por uma seta de dupla direcção, não implica o desaparecimento da ansiedade persecutória, mas a capacidade de a tolerar e de estabelecer um diálogo interno.

Boa negociação ou oscilação entre PS e D. PS<->D.

Níveis de Ansiedade Persecutória Procedente do Supereu [1]

O paciente não se mostra perfeccionista nem exageradamente exigente.

Não se sente compulsivamente obrigado a satisfazer as exigências de carácter moral ou ético.

As exigências que experimenta procedentes da sua consciência e dos seus sentimentos de culpa são postos ao serviço do seu bem-estar, progresso e/ou contacto com a realidade, e ajudam-no a pensar em aspectos de si próprio que devem ser resolvidos ou transformados.

O entrevistador sente que as suas intervenções não são recebidas como acusações. Observa-se uma culpa de carácter reparador ao serviço do progresso.

O paciente revela respeito pela realidade e pelas suas exigências.

4. Depressiva

Confiança nas Próprias Capacidades [1]

O paciente sente confiança nas suas próprias capacidades e nos recursos de que dispõe para enfrentar os problemas.

Consciência e Preocupação pelos Próprios Actos e Sentimentos [1]

O paciente tem uma certa consciência e responsabilização no tocante aos aspectos mais imaturos de si próprio, dos seus actos e das suas modalidades relacionais e mostra-se interessado em assumir-se a si próprio.

Tipo de Relação com os Sentimentos de Culpa [1]

O paciente consegue tolerar a tristeza ligada aos seus sentimentos de culpa e é capaz de parar para pensar na sua tristeza e nos seus sentimentos de culpa e rever as suas modalidades relacionais.

Preocupação com o outro. [1]

O paciente tem preocupação e capacidade de atenção perante as dificuldades do outro.