

DM.  
GASP.M1.

**INSTITUTO SUPERIOR DE PSICOLOGIA APLICADA**

**A PARTICIPAÇÃO NA DECISÃO**

**EM ESCOLAS SUPERIORES**

**DE ENFERMAGEM**

**MARIA FILOMENA MENDES GASPAS**

**LISBOA**

**1996**

Ref. 9506 e.  
Instituto Superior de Psicologia Aplicada  
BIBLIOTECA



INSTITUTO SUPERIOR DE PSICOLOGIA APLICADA

A PARTICIPAÇÃO NA DECISÃO  
EM ESCOLAS SUPERIORES  
DE ENFERMAGEM

Orientador: Prof. Doutor Jorge Correia Jesuíno

DISSERTAÇÃO PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM  
COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

MARIA FILOMENA MENDES GASPAR

Ref. 9506  
Instituto Superior de Psicologia Aplicada  
BIBLIOTECA

LISBOA  
1996

## RESUMO

Esta dissertação tem como finalidade descrever e analisar a participação na tomada de decisão nas escolas superiores de enfermagem ao nível dos departamentos/equipas, confrontando as descrições de coordenadores e colaboradores.

Tem como base o modelo teórico de Vroom e Jago (1988), nas suas vertentes descritiva e normativa, incidindo particularmente, na participação dos colaboradores na tomada de decisão. Este modelo pertencente às teorias contingenciais de liderança, permite através da utilização de uma taxonomia descrever a forma como são tomadas as decisões (modelo descritivo), e ainda, pela decomposição das situações em atributos, fazer a prescrição ou indicação do método ou métodos a utilizar pelo líder em determinada situação (modelo normativo).

As questões de investigação formuladas incidiram na forma como os coordenadores desenvolvem o processo de tomada de decisão, que métodos de participação utilizam; qual a percepção que os seus colaboradores têm da sua própria participação, e da participação ideal. Procurou-se ainda estabelecer a existência de convergência das descrições com o modelo normativo, bem como a influência de alguns factores organizacionais sobre o grau de participação.

Foram inquiridos setenta e nove docentes de cinco escolas superiores de enfermagem, através da aplicação de dois questionários de resposta fechada elaborados no âmbito desta dissertação, sendo um dirigidos aos coordenadores e outro colaboradores. As situações contidas em ambos os questionários são idênticas, e foram construídas a partir da observação e realização de entrevistas a alguns docentes destas escolas, tendo como objectivo recriar o ambiente decisional ao nível dos departamentos/equipas.

Os resultados confirmam a existência de diferenças significativas entre o que os coordenadores entendem ter encorajado os colaboradores a

participar e a forma com estes veêm a sua participação, indo a diferença no sentido do entendimento de uma maior participação por parte dos coordenadores, relativamente àquilo que aos colaboradores entendem ter participado. No entanto, o ideal de participação dos colaboradores correlaciona-se positivamente com a percepção que os coordenadores têm dessa participação, levando-nos a pensar que ambos os grupos são influenciados pelo chamado mito ou visão idealizada da participação, não tendo desta um entendimento contingencial, isto é, dependente da situação. Tal é confirmado pelo afastamento em relação ao modelo normativo, existindo apenas alguma concordância quando este prescreve no sentido mais participativo. Relativamente às variáveis organizacionais, verificou-se alguma influência no grau de participação.

A investigação colocou algumas interrogações que poderão ser atribuídas ao funcionamento do modelo normativo, ou ao instrumento de recolha de dados deixando em aberto propostas para investigações futuras.

## AGRADECIMENTOS

A elaboração deste trabalho mais do que um esforço individual, representa um conjunto articulado de empenhamento de todos aqueles, cujo apoio tornou possível a sua execução. A todos o meu sincero agradecimento.

Em primeiro lugar gostaria de tornar público o agradecimento ao meu orientador Professor Doutor Jorge Correia Jesuíno, pela interpretação e encaminhamento científico que soube dar a um conjunto de "impressões e troca de ideias" que deram corpo à problemática para estudo, constituindo o "pontapé de saída" desta investigação. Pela simplicidade e clareza das suas intervenções, que permitiram um melhor e mais adequado desenvolvimento do trabalho, bem como a resolução de problemas julgados inultrapassáveis.

Ao Dr Fernando Sousa, pela forma como sempre me estimulou a prosseguir, pelo inestimável apoio bibliográfico, pelas leituras atentas e rigor das observações

À Ana Cristina Martins por todo o apoio, motivação, e ainda pelo facto de ter aceite colaborar na resolução do instrumento de recolha de dados pela aplicação do modelo normativo.

Ao meu amigo Olguierd, pelo sentido crítico, objectividade e pragmatismo (que só lhe poderiam vir da *praxiologia*), tão importantes nestes momentos, e também por ter colaborado na resolução do instrumento de recolha de dados.

À Alice por ser uma boa ouvinte, e pela árdua tarefa de ter ajudado a corrigir as referências bibliográficas

À Cristina pelo esforço de compreensão e leitura de uma letra quase sempre ilegível, e ainda pelas longas conversas de fim de tarde aos domingos, acompanhadas de chá e scones.

Aos meus filhos João e Pedro pelas histórias que não contei, pelos passeios que não demos, pelos períodos de aborrecimento sem nada que fazer à espera que a mãe terminasse a "tese"

Aos meus pais , sem eles nada teria sido possível, pela forma como colmataram as minhas "falhas" com os meus filhos, pelas longas noites de *baby sitting* durante os dois anos de mestrado, e ainda por todo o suporte para o qual não encontro palavras.

Ao Fernando por todo o carinho ternura e amor tão *sempre* necessários, e ainda pela forma como deu cor à minha vida.

## ÍNDICE

Índice de Tabelas .....	viii
Índice de figuras e quadros .....	x
CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO .....	1
Principais Abordagens de Investigação em Liderança .....	6
<u>Abordagem dos Traços de Personalidade</u> .....	10
<u>Abordagem Comportamentalista</u> .....	12
<u>Abordagem Contingencial</u> .....	16
CAPÍTULO 2- LIDERANÇA E TOMADA DE DECISÃO .....	24
Modelos de Decisão .....	26
Liderança Autocrática versus Liderança Participativa .....	28
<u>Definição de Directividade e Participação</u> .....	32
<u>Efeitos da Participação</u> .....	34
O modelo Normativo de Vroom e Yetton/Jago .....	37
<u>Avaliação do Modelo</u> .....	46
Liderança e Decisão nas Escolas Superiores de Enfermagem	54
Hipótese e Objectivos .....	59
CAPÍTULO 3 - MÉTODO .....	62
Sujeitos .....	62
Instrumento .....	64
Procedimento .....	69
CAPÍTULO 4 - RESULTADOS .....	71
Caracterização da Amostra .....	71
Validade e Confiança .....	72
Estudo Descritivo .....	72
Análise Factorial .....	81
Análise da Variância .....	84
<u>Resultados Relacionados com o Modelo Normativo</u> .....	86
<u>Resultados Relacionados com as Variáveis</u>	
<u>Independentes</u> .....	90

CAPÍTULO 5 - DISCUSSÃO .....	95
REFERÊNCIAS .....	107
ANEXO I: Primeira versão das situações .....	114
ANEXO II Questionário dirigido aos coordenadores .....	120
ANEXO III Questionário dirigido aos colaboradores .....	135
ANEXO IV Quadros relativos à decomposição das vinte situações nos diferentes atributos .....	149
ANEXO V. Pedidos dirigidos à direcção das instituições .....	160
ANEXO VI. Cartas dirigidas aos coodenadores e colaboradores .....	165

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Valores das médias do grau de participação, desvio padrão, variância, valores máximos e mínimos obtidos em cada situação e no total (N=74) .....	73
Tabela 2. Valores das médias do grau de participação, desvio padrão, variância, valores máximos e mínimos obtidos pelos coordenadores em cada situação e no total (N=14) .....	74
Tabela 3. Valores das médias do grau de participação, desvio padrão, variância, valores máximos e mínimos obtidos pelos colaboradores em cada situação e no total (N =60) .....	76
Tabela 4. Valores das médias, desvio padrão, variância, valores máximos e mínimos obtidos pelos colaboradores relativamente ao grau de participação ideal em cada situação e no total (N =60) .....	77
Tabela 5. Principal método de decisão utilizado por situação (percentagem) .....	78
Tabela 6. Valores das médias, desvio padrão, variância, valores máximos e mínimos obtidos pelos coordenadores relativamente à eficácia atribuída ao método utilizado em cada situação e no total (N=14) .....	80
Tabela 7. Valores das médias, desvio padrão, variância, valores máximos e mínimos obtidos pelos coordenadores relativamente à frequência com que se terão deparado com cada situação e no total (N=14) .....	81
Tabela 8. Saturações de cada situação em cada um dos factores ...	82
Tabela 9. Conjunto de situações que compõem cada factor, percentagem de variância explicada e respectiva designação.....	83
Tabela 10 Médias obtidas pelos coordenadores (S1) e colaboradores (S2), em cada factor e no total, e respectiva significância .....	84
Tabela 11. Comparação das médias da percepção que o colaboradores têm na participação na tomada de decisão (C1) e a que entendem como ideal (C2), em cada factor e no total, e	

respectiva significância (N = 60) .....	85
Tabela 12. Comparação das médias da percepção que o coordenadores têm do grau de participação dos colaboradores na tomada de decisão (S1) e a que estes entendem como ideal (S2), e cada factor e no total, e respectiva significância. (NS1=14; NS2=60)...	86
Tabela 13. Diferença ( $\Delta$ ) entre a média da percepção que o coordenadores (S1) têm do grau de participação que solicitam ao colaboradores na tomada de decisão, para cada situação, e o model normativo (Norm) .....	87
Tabela 14. Diferença ( $\Delta$ ) entre a média da percepção que o colaboradores (S2) têm da sua participação na tomada de decisão para cada situação, e o modelo normativo (Norm) .....	88
Tabela 15. Diferença ( $\Delta$ ) entre a média da percepção <i>ideal</i> que o colaboradores (S2) têm da participação na tomada de decisão, par cada situação, e o modelo normativo (Norm) .....	89
Tabela 16. Comparação das médias da percepção na participação d decisão, segundo o sector a que pertencem as instituições, públic (PUB)ou privado(PRI), relativamente a cada factor e no total, e respectiva significância (N =74) .....	91
Tabela 17. Comparação das médias da percepção na participação d decisão, segundo as áreas de formação pós-básica: Enfermagem d Reabilitação e Médico-Cirurgica (E.R.e MC), Saúde Materna e Saúd Infantil e Pediátrica (S.M. e S.I. P), Saúde Mental e Psiquiátric (S.M.P.), e Saúde Pública (S.P.), relativamente a cada factor e n total, e respectiva significância (N =74) .....	92
Tabela 18. Comparação das médias da percepção na participação d decisão, segundo o nível de formação académica: licenciatura (LIC.) mestrado (MES) e doutoramento (DOU.), relativamente a cada facto e no total, e respectiva significância (N =74) .....	92
Tabela 19 Valores do Coeficiente de Regressão ( $\beta$ ) e da variância explicada ( $R^2$ ) na relação entre a idade e cada factor, no total, e respectiva significância (N =74) .....	93

## ÍNDICE DE FIGURAS E QUADROS

Figura 1. Contínuo da participação .....	30
Figura 2. Árvore da decisão segundo o modelo de Vroom e Yetton ...	43
Quadro 1. Resumo da resolução das vinte situações pelo modelo normativo segundo os três juízes e resolução final .....	68

# A PARTICIPAÇÃO NA DECISÃO NAS ESCOLAS SUPERIORES DE ENFERMAGEM

## CAPÍTULO 1

### INTRODUÇÃO

A integração do ensino de Enfermagem no sistema educativo nacional ao nível do ensino superior (Dec Lei 480/ 88), corresponde ao reconhecimento oficial pelas entidades da tutela, da necessidade de instituir aquele nível de ensino na formação dos enfermeiros. Esta mudança assumida do ponto de vista legal, desencadeou uma série de outras mudanças de ordem diversa no seio das escolas, onde se incluem as modificações dos órgãos de gestão, novas carreiras profissionais, redefinição de competências e responsabilidades, necessidades acrescidas de formação dos docentes e revisões ao nível dos currícula.

Desde a aplicação do estatuto da carreira docente Dec Lei 166/92 à aprovação do regime de gestão das escolas, Dec Lei nº 205/95, que se vivem situações de indefinição e ambiguidade que afectaram as escolas de forma geral, e os docentes em particular. O sentimento mais ou menos generalizado de alheamento dos processos de decisão, desencadeou a necessidade do seu estudo, pelo que a presente dissertação tem como objectivo geral, analisar a participação na tomada de decisão nas escolas

superiores de enfermagem, tendo como base o modelo de Vroom e Jago (1988).

Ao longo do seu processo histórico a enfermagem, vem assumindo diferentes papéis, no âmbito do exercício "profissão", a que não será alheia a perspectiva de formação e o modelo de trabalho fornecido pelas escolas, ou mesmo nos seus primórdios a ausência de formação. Dos cuidados atribuídos à mulher, com ênfase em modelos de reprodução prática, passando pela colagem à religião, onde a doença é tida como fenómeno sobrenatural, e a assistência prestada, decorrente dos valores da caridade e do exercício espiritual de servir a Deus, até à enfermagem como auxiliar da medicina, que se têm perpetuado relações de dependência, ficando o exercício de autonomia, controle profissional e a capacidade de decisão relegados para segundo plano.

É com Florence Nightingale que surge o reconhecimento da necessidade de formação teórica dos enfermeiros, no entanto, esta evolução não permite ainda a identificação de uma postura de autonomia, pois paralelamente à dependência conventual, a enfermagem, vem assumir outra, a da medicina. São os médicos, conforme refere Collière (1989), que vão dar conteúdo "profissional", às práticas de cuidados de enfermagem, avaliando-os na perspectiva do desenvolvimento do seu próprio trabalho, do servir o doente e a instituição. O conceito da enfermagem como auxiliar da medicina encerra em si uma dicotomia na divisão social do trabalho, entre decisão e execução, sendo a decisão e posição de poder e liderança assumida pelos médicos e a execução e ajuda em determinadas tarefas assumida pelas enfermeiras.

Também nas escolas tem sido possível identificar o modelo de trabalho que se pretende os enfermeiros venham a desenvolver, naturalmente que se assiste a uma evolução no sentido de uma maior autonomia. Neste âmbito discute-se a enfermagem como profissão, a ética profissional, o diagnóstico de enfermagem e o seu corpo de conhecimentos; os enfermeiros são formados pelos seus pares, sendo

eles que decidem o tipo de conhecimentos a transmitir e os avaliam, seguem-se no fundo os pressupostos que Freidson (1984) identifica como profissionalizantes.

Esta tentativa de descolagem do modelo biomédico tem como objectivo, que a enfermagem venha a assumir um papel diferente e não subalternizaste na divisão social do trabalho, com a possibilidade de decidir, desenvolvendo modelos de trabalho próprios, onde a produção do saber de enfermagem seja da sua responsabilidade. No nosso país, embora formalmente a nível de legislação alguns passos tenham sido dados, esta realidade só se poderá considerar verdadeiramente consolidada, quando apresentar os devidos resultados, no desempenho profissional, e o reconhecimento e mérito forem do domínio científico e público.

Actualmente as escolas superiores de enfermagem estão a atravessar um período transitório, que de acordo com o previsto irá terminar no primeiro semestre de 1996. Durante a recolha de dados da presente dissertação, as escolas, aguardavam ainda a aplicação do estatuto de autonomia do ensino superior politécnico, que viria a ser publicado em Agosto de 1995. A organização e funcionamento destas instituições dependia de legislação aprovada pelo Ministério da Saúde datada de 1976, que se esperava ser revogada a todo o momento. Tal situação conferiu aos órgãos em vigor um carácter de finitude e precaridade que não lhes permitia o desenvolvimento de projectos a longo prazo nem o poder para tomar decisões. Fora da estrutura preconizada para os estabelecimentos do ensino superior, ou ensaiando internamente modos de funcionamento idênticos aos das outras instituições de ensino mas sempre com carácter provisório, as escolas, obrigadas a dar resposta às exigências de formação impostas pela tutela, relativamente a alunos e professores, sem que a sua estrutura organizacional estivesse claramente definida, revelaram internamente alguma agitação resultante da ambiguidade e do elevado nível de incerteza em que viviam.

Os docentes também sofreram as mesmas influências e reproduziram internamente nas suas instituições, o modelo tradicional de

trabalho, agravado pelo facto de se encontrarem à margem do sistema educativo e desenvolvendo a formação sob a tutela do ministério empregador. Os professores alheados do processo de tomada de decisão aceitando o distanciamento do poder, ou ponderando negativamente estratégias mais interventivas permitiram, não de forma teórica ou ideológica, mas na prática, a perpetuação da relação de dependência de outros grupos profissionais.

A problemática em redor das questões relacionadas com a liderança e a participação na decisão nas escolas superiores de enfermagem, evidenciou um conjunto de problemas que em nossa opinião se poderiam equacionar da seguinte forma:

\*Fragilidade das direcções das escolas relativamente aos ministérios da tutela. Défice de autonomia.

\* Estruturas organizacionais pouco clarificadas.

\* Centralização da informação

\* Comunicação descendente

\* Exacerbação dos procedimentos formais.

\* Dificuldades na gestão de conflitos

\* Ambiguidades no processo de tomada de decisão.

\* Tentativa de diluição de responsabilidades. Aparente partilha do poder.

Naturalmente que a generalidade dos problemas poderiam ser enquadrados em constructos vários que ultrapassariam largamente o âmbito da participação na tomada de decisão, no entanto um trabalho desta natureza deverá ter definidos os seus próprios limites para se tornar exequível e operacional, assim a presente dissertação desenvolve-se em torno da problemática da participação na tomada de decisão, utilizando o modelo de Vroom e Jago, para a sua operacionalização.

O modelo teórico de Vroom e Jago (1988) integrado nas teorias contingenciais de liderança, prevê uma série de variáveis situacionais que permitem caracterizar e descrever (modelo descritivo) os processos de tomada de decisão, com base em situações tipo, através da utilização de

uma taxonomia cuja aplicação possibilita a classificação dos procedimentos adoptados. Numa outra vertente (normativa), torna-se possível fazer a prescrição dos métodos de decisão a adoptar a fim de se atingir a eficácia da decisão.

Neste trabalho foram utilizadas as vertentes descritiva e normativa do modelo teórico, tendo sido construídos um instrumentos de recolha de dados contendo vinte situações - problema que à semelhança do que tem sido preconizado pelos autores, foram desenvolvidas a partir do ambiente de trabalho, onde a recolha de dados foi realizada.

A presente dissertação desenvolve-se ao longo de cinco capítulos, sendo os dois primeiros destinados ao levantamento e reflexão teórica, e os restantes ao método, à apresentação dos resultados, e à discussão e conclusões sobre investigação realizada.

No primeiro capítulo faz-se o levantamento das principais abordagens de investigação em liderança, a fim de melhor se compreender a evolução de conceitos e teorias neste âmbito. Assim são abordados de forma sucinta algumas teorias da liderança: traços de personalidade, abordagem comportamentalista, e abordagem contingencial. No âmbito da abordagem contingencial, entendeu-se ser pertinente desenvolver o modelo de Fiedler, as teorias cognitivo-motivacionais, e a teoria da liderança situacional. O modelo de Vroom e Yetton / Jago, que também se inclui nas teorias contingenciais, é tratado detalhadamente no segundo capítulo.

O segundo capítulo pretende articular liderança com tomada de decisão, pelo que se inicia com uma revisão dos modelos e alcance da decisão, seguindo-se um desenvolvimento sobre liderança participativa versus autocrática. O contínuo da participação, os efeitos da participação, o modelo de Vroom e Yetton /Jago são também apresentados neste capítulo, que termina com a abordagem da problemática específica da liderança e decisão no ensino de enfermagem, e a formulação da hipótese e objectivos específicos do trabalho. Na revisão sobre o ensino de enfermagem são levantadas as principais questões com que se tem confrontado este tipo de ensino

O terceiro capítulo reporta-se ao método, onde se faz uma descrição da população (docentes, coordenadores e colaboradores de equipas ou departamentos de escolas superiores de enfermagem). É também feita a apresentação dos instrumentos de recolha de dados, e explicitados os passos da sua elaboração, desenvolvida no âmbito deste trabalho, posteriormente é incluída a resolução normativa. Este capítulo finaliza com descrição dos procedimentos de distribuição, aplicação e recolha dos questionários, que viabilizaram a fase empírica da dissertação.

O capítulo relativo aos resultados começa por apresentar uma análise descritiva dos mesmos, posteriormente apresentam-se os resultados da análise factorial, e caracterização dos factores emergentes, a que se segue a análise da variância. Na fase final, é feito o estudo comparativo com a resolução normativa e analisada a influência de algumas variáveis independentes no grau de participação.

A discussão e as conclusões constituem o objecto do último capítulo, onde se os resultados obtidos são discutidos, com base na da revisão teórica e evidências anteriores, sendo adiantadas algumas justificações para os mesmos. O instrumento de recolha de dados é objecto de crítica sendo apontados alguns aspectos susceptíveis de serem melhorados, para futuras investigações. São ainda apresentadas sugestões relativas à utilização futura da presente investigação. Após a apresentação das referências bibliográficas, são incluídos em anexo todos os documentos elaborados no âmbito desta investigação.

### Principais Abordagens de Investigação em Liderança

O estudo da liderança, tem sido assunto de interesse entre académicos, investigadores e personalidades em geral, é ainda abordado como um dos temas fundamentais da investigação, sobretudo pelos cientistas do comportamento.

Temos sido frequentemente confrontados com histórias de grandes líderes universais, que tomaram corpo como profetas, reis, chefes de estado, chefes militares. Alguns deles foram objecto de mitificação e admiração, arrastaram consigo multidões e serviram de modelos para os seus povos. Bass (1990), salienta sobre esta temática a importância dos Clássicos Gregos, Latinos, a Bíblia e outros, como referência de discussões de episódios de liderança, e a necessidade de compreensão dos fenómenos que conduzem a que determinados indivíduos sejam mais eficazes que outros a liderar grupos, organizações ou sociedades.

A terminologia utilizada, à época a que remontam algumas das figuras lendárias que constroem a História dos Homens, não seria obviamente a actual, mas a sua temática poder-se-ia enquadrar numa ou em mais correntes ou formas de abordagem da liderança. Bass (1990) apresenta o termo *leadership* como um conceito relativamente recente, que surge na primeira metade do século XIX, alguns séculos depois do aparecimento da palavra '*leader*', que o Oxford English Dictionary (1933) referencia para a língua inglesa no ano de 1300. Este termo (liderança) pode assumir significados diversos consoante os utilizadores: Yukl (1989) diz " tratar-se de uma palavra retirada do vocabulário comum e incorporada no vocabulário técnico de uma disciplina científica sem ter sido precisamente definida." Jesuíno (1987) refere-se a ela, no âmbito da língua portuguesa, como um conceito que terá como antecedentes a arte de comando, que associa à literatura castrense. Nesta perspectiva a liderança seria entendida mais como uma arte do que como uma ciência, uma arte que se aprende com o mestre, imbuída do forte cunho da personalidade, centrada na pessoa, no líder, e não no processo. Yukl (1989, pg 3), reúne uma série de definições de liderança de vários autores:

" Liderança é o comportamento de um individuo quando ele dirige as actividades de um grupo através de um objectivo comum "(Hemephill e Coons 1957).

Liderança é um tipo particular de relação de poder caracterizada pela percepção de um dos membros do grupo, de que outro membro tem o direito a prescrever padrões de comportamento ao primeiro, no que diz respeito à sua actividade como membro do grupo". (Janda 1960).

Liderança é a influência interpessoal exercida numa situação, sendo dirigida através do processo de comunicação à consecução de um ou diversos objectivos específicos". (Tannenbaum; Wescheer e Massarik 1961).

" Liderança é um processo de influência das actividades de um grupo organizado para a consecução de objectivos." ( Rauch e Beheing 1984).

Como podemos verificar, estas definições contemplam várias visões de liderança, centradas no comportamento, na relação de poder / influência e mesmo na percepção que outros têm desse mesmo poder. Lord e Maher (1991), numa abordagem idêntica à de Janda (1960), dão ênfase à percepção social definindo liderança "como um processo de ser percebido pelos outros como líder".

A existência de diferentes definições para o conceito de liderança, vai condicionar as abordagens de investigação sobre o tema. Estas diferenças entre investigadores, relativamente à sua concepção de liderança, conduzem também a diferenças na sensibilidade para a procura do problema a investigar, interpretação e apresentação de resultados, o que terá contribuído para algum insucesso que é apontado ao estudo da liderança, apesar do esforço produtivo dos investigadores e académicos.

De acordo com Jesuíno (1987) a investigação em liderança foi-se desenvolvendo segundo correntes que corresponderam à necessidade dos investigadores em encontrar outro tipo de respostas para as questões e limitações levantadas pelos vários estudos. Bass (1990) dá-nos a ideia da dimensão do significado da liderança e do tipo de estudos efectuados nesta área. Assim, segundo este autor, a liderança tem sido concebida como; processo de grupo, questão de personalidade, forma de induzir influência, comportamento, persuasão, relação de poder, instrumento para

se alcançarem objectivos e ainda diversas combinações de todas estas formas. No entanto, apesar das diferentes abordagens, foi possível encontrar pontos comuns que permitiram o seu agrupamento em correntes ou teorias da liderança. Jesuíno (1987) utiliza uma taxonomia proposta por Jago (1982), que considera a existência de dois grandes critérios no estudo da liderança: o da universalidade versus contingência e o critério dos traços versus comportamento dos líderes.

As teorias seriam, de acordo com esta taxonomia, classificadas de tipo I, II, III e IV - o que de algum modo reflecte a ordem do seu aparecimento. As primeiras incidiram nos traços de personalidade do líder; as segundas são resultantes de uma abordagem comportamentalista, e assentam nos comportamentos do líder eficaz. Estes dois primeiros tipos de teorias abordam sobretudo a pessoa do líder, quer no tocante aos traços de personalidade quer ao seu comportamento. As teorias do tipo III e IV vão procurar enquadrar-se no contexto da situação; as de tipo III procuram a existência de um *estilo* e cruzam as características pessoais dos líderes com as da situação; as de tipo IV assentam no cruzamento das variáveis situacionais com os comportamentos dos líderes.

Vroom (1976), utiliza uma sistematização algo idêntica: a) liderança como traço de personalidade; b) o comportamento do líder eficaz; e c) abordagens situacionais. Yukl (1989) considera que a investigação em liderança pode ser classificada da seguinte forma: abordagem poder v. s. influencia; abordagem dos traços; abordagem comportamentalista; abordagem situacional. Este autor apresenta uma classificação ligeiramente diferente dos anteriores, ao introduzir a abordagem poder-influência, onde explicita a liderança eficaz, em termos da quantidade de poder do líder, dos tipos de poder, e de como este é exercido. Os outros itens vão de encontro à classificação proposta por Jago, ainda que sem a referência numérica. A classificação proposta por Jago representa de algum modo a convergência da generalidade das classificações das teorias de liderança.

Podemos então dizer que existem três grandes abordagens no estudo da liderança: a) abordagem dos atributos pessoais dos líderes ou traços de personalidade; b) abordagem dos estilos; e c) abordagem contingencial.

### Abordagem dos Traços de Personalidade

Até à década de 40, a investigação em liderança incidiu fundamentalmente na pessoa do líder, nas suas características ou traços de personalidade. Este era entendido, conforme refere Jesuíno (1987), como aquele com capacidade de liderar eficazmente qualquer grupo em qualquer situação. A esta concepção de liderança está subjacente a associação a traços de personalidade unidimensionais, que permitiriam distinguir o líder dos seus colaboradores, e ainda à existência de variação potencialmente mensurável entre as características ou traços dos líderes e dos não líderes, ou dos líderes eficazes relativamente aos não eficazes (Vroom 1976; Yukl 1989; Bass 1990; House e Podsakoff 1994). Na procura de identificação das características individuais daqueles que seriam capazes de influenciar um grupo, foram estudados alguns traços que se poderiam agrupar em características físicas e de personalidade. Vroom (1976) refere alguns dos traços estudados tais como inteligência, extroversão, ajustamento, domínio e autoconfiança, independência, onde os scores obtidos foram apenas ligeiramente mais elevados nos líderes, não se tendo excluído de forma clara e inequívoca que esta diferença de scores não tenha resultado de efeitos decorrentes da posição do líder face a diversas situações. Verificou-se ainda existir considerável variação entre os atributos de personalidade e o estatuto de líder.

Esta forma de abordagem desiluiu investigadores e académicos, não tendo os estudos realizados permitido estabelecer correlações consistentes com a liderança eficaz, nem foi possibilitado a distinção irrefutável entre líderes e não líderes. Apesar das dificuldades que apontámos, a concepção liderança associada aos traços de personalidade

é ainda uma visão muito popular. A propósito desta questão Bass (1990) refere que os teóricos procuram encontrar as qualidades de um suposto líder, que determinam a sua estima aos olhos dos colaboradores, acrescentando que, em tempo de crise, os subordinados dotam com carisma uma figura dominante que seja empática com as suas necessidades críticas. Lopes e Reto (1993) indicam um ressurgimento desta teoria, ainda que não na mesma procura das aptidões universais do líder, e sim numa tentativa de associar os traços de personalidade às características dos subordinados e às características da situação.

Parece, portanto, existir uma crescente evidência de que o abandono desta abordagem terá sido prematuro, pois existe a possibilidade de alguns traços exibidos por líderes serem universais. House e Podsakoff (1994) referem por exemplo, que ao ser feita a meta-análise de estudos realizados no âmbito desta abordagem, terão sido encontrados alguns traços relevantes, como inteligência, domínio e masculinidade. Estes traços, estariam significativamente associados com as percepções de liderança dos subordinados podendo vir a influenciar a estima que estes teriam do seu líder. Referem ainda que embora a identificação dos traços ou características seja importante para a emergência de líderes e para o estudo da liderança em geral, a sua relação com a eficácia será provavelmente mais importante no contexto organizacional.

Em consequência dos resultados encontrados sem o contributo da meta-análise, chegou-se à conclusão que a concepção de liderança associada aos traços de personalidade seria demasiado simplista, ao desprezar sobretudo os aspectos relacionados com a acção e o desempenho dos líderes, tendo a comunidade científica evoluído para outro tipo de abordagem com especial enfoque no comportamento dos mesmos.

## Abordagem Comportamentalista

O desencanto com a abordagem dos traços de personalidade, a ascendência da corrente comportamentalista na psicologia, a inexistência de personalidade característica dos líderes eficazes (que inviabilizou a possibilidade de distinção entre estes e os não eficazes, ou entre os líderes e os não líderes), foram factores que comprometeram esta linha de investigação, pelo que os investigadores, nas décadas de 1950 e 1960, passaram a procurar a existência de correlações entre comportamento e liderança eficaz (Vroom 1976 ).

A abordagem comportamentalista, como referem Jesuíno (1987) e Yukl (1989), pretendeu sobretudo identificar os comportamentos - *estilos* - daqueles que estão investidos de poder - os líderes formais - tendo ainda dado ênfase ao seu desempenho, com o objectivo de distinguir os líderes eficazes dos não eficazes. Outra perspectiva de investigação incidiu nos grupos de tarefa, sem líder formal, onde se pretendeu estudar a emergência de líderes. A abordagem de estilos de liderança, iniciada por Kurt Lewin em 1938, acentua fundamentalmente o desempenho dos líderes formais, e vem influenciar duas grandes linhas de investigação ligadas às universidades de Michigan e Ohio.

Segundo Yukl (1989), um dos primeiros estudos do comportamento em liderança denominado "Iowa Childhood Studies", foi conduzido por Lewin, Lipit e White em 1939, tendo sido estudada a influência em grupos de jovens de dois estilos diferentes de comportamento em liderança: o estilo *autocrático* e o estilo *democrático*, em estudos posteriores foi também incluído o estilo *laissez-faire*. Os resultados indicam resultados diferentes conforme o estilo utilizado, encontrando-se o grupo menos produtivo com o líder a assumir o papel de *laissez-faire*. A interacção com o líder democrático revelou as atitudes mais positivas no grupo e as mais produtivas estavam relacionadas com a liderança autocrática.

Estas investigações foram desenvolvidas fundamentalmente a partir da observação, enquanto que os estudos da universidade do Ohio, introduziram uma metodologia diferente, que passou a ser utilizada como método de eleição em posteriores investigações em liderança ( Yukl 1989;

Bass 1990; House e Podsakoff 1994). Nestes estudos a estratégia fundamental de investigação incidiu na tentativa de identificação do comportamento do líder eficaz, tendo a metodologia consistido na utilização da análise factorial do questionário (LBDQ) *Leader Behavior Description Questionnaire*, onde se pretendeu identificar as principais dimensões comportamentais dos líderes. Desta análise surgiram várias dimensões, das quais são apontadas como mais importantes a *consideração* ('consideration') e a *estruturação* ('initiating structure') (Jesuino 1987; Yukl 1989; Bass 1990; House e Podsakoff 1994). A *consideração* assenta num comportamento de supervisão do líder indicador de amizade, confiança mútua, respeito e bem estar, preocupação com os subordinados e tratamento igualitário; a *estruturação*, por sua vez, corresponde a um comportamento dirigido à realização e consecução de objectivos e realização de actividades, onde o líder define e organiza ambos os papeis - o seu e o do grupo. As dimensões de *consideração* e *estruturação* são consideradas categorias relativamente independentes, e na generalidade positivamente relacionadas com outras variáveis como moral do grupo e eficácia. Estudos posteriores demonstraram no entanto que as duas dimensões poderiam estar positiva ou negativamente relacionadas entre si, não assumindo sempre a condição de independentes, no que diz respeito à relação delas com a satisfação e a eficácia dos grupos. A evidência empírica aponta para correlações positivas entre *consideração* e satisfação, e entre *estruturação* e eficácia. São no entanto diversas as correlações entre *consideração* e eficácia, e *estruturação* e satisfação, sendo possível encontrar efeitos contraditórios consoante as populações em estudo (Vroom 1976; House e Podsakoff 1994).

Na universidade do Michigan, os estudos desenvolvidos inicialmente por Kahn & Katz e por Maccoby & Morse, centraram a atenção nas diferenças dos comportamentos de supervisão dos líderes, dividindo-os entre supervisão próxima ou mais geral, e supervisão centrada nos trabalhadores ou na produção (House e Podsakoff, 1994), tendo-se os investigadores interessado em conhecer as diferenças de

comportamento entre os líderes eficazes e os não eficazes. Yukl (1989), a este propósito, acentua a importância destes estudos na identificação das relações entre o comportamento do líder, os processos de grupo e o seu desempenho.

Da investigação emergem três tipos de comportamento diferenciado entre líderes eficazes e não eficazes: a) Comportamento orientado para a tarefa; b) Comportamento orientado para as relações; c) Liderança participativa. O comportamento orientado para a tarefa, nos líderes eficazes, consiste em separar de forma nítida o tipo de tarefas. O líder concentra-se sobretudo no trabalho de concepção e coordenação, no planeamento e calendarização de tarefas, conduzindo os subordinados ao desempenho e consecução de objectivos. Este tipo de comportamento orientado para a tarefa pode considerar-se idêntico à dimensão *estruturação* que emergiu nos estudos da Universidade do Ohio.

No comportamento orientado para a relação, os gestores têm um comportamento baseado na confiança e compreensão, mostrando apreço pelas ideias dos subordinados e dando reconhecimento e ajudando no desenvolvimento profissional destes. Tendem a utilizar uma supervisão geral em vez de uma supervisão muito próxima. Este tipo de comportamento pode considerar-se idêntico à dimensão *consideração* dos estudos do Ohio.

A liderança participativa aponta para a supervisão de grupo em vez da supervisão individual. Likert propôs que os gestores deveriam utilizar mais supervisão de grupo, facilitando assim a participação; as reuniões de grupo facilitam a participação dos subordinados na tomada de decisão, melhoram a comunicação, promovem cooperação e facilitam a resolução de conflitos; o papel do líder será o de orientar a discussão para a resolução de problemas. A utilização da participação não implica abdicar de responsabilidades, já que o líder deverá ser o responsável último por todas as decisões e seus resultados (Yukl 1989).

Na generalidade, os estudos da universidade do Michigan não foram mais promissores do que os realizados no Ohio, embora tenham constituído uma contribuição importante para o estudo da liderança. O tipo

de abordagem utilizada constituiu uma evolução metodológica e psicométrica fundamental, tendo demonstrado com alguma clareza que era possível identificar diferentes dimensões comportamentais em liderança, apesar de não fornecer uma teoria universal de liderança. Os estudos de ambas as universidades apontam alguns caminhos que vão incidir em valores opostos, como *consideração* e *estruturação*, estilo *autocrático* e *democrático*, orientação para a *tarefa* e para o *relacionamento*, o que conduz a uma certa bipolarização (House e Podsakoff 1994).

A grade de gestão de Blake e Mouton surge como extensão dos estudos da Universidade de Michigan e Ohio, tendo estes autores desenvolvido o comportamento do líder em duas dimensões denominadas de *orientação para as pessoas* e de *orientação para a produção* (Bass, 1990; Hughes, Ginnet & Curphy, 1993). Estes autores terão desenvolvido um dos modelos mais bem conseguidos, que integram a orientação para a tarefa e para o relacionamento, como forma de alcançar a liderança eficaz. A grade gerencial, como é conhecido o modelo, assume que os líderes e gestores variam numa escala de 1 a 9 em dois eixos perpendiculares: um orientado para o relacionamento (eixo vertical ) e outro para a tarefa ou produção (eixo horizontal ) ( Jesuíno 1987; Bass 1990). Pela interacção dos eixos e do gradiente de pontuação, foram identificados 5 estilos:

- 9.1- Máxima orientação para a tarefa, menor orientação para as pessoas.
- 1.9- Máxima orientação para as pessoas, mínima para a tarefa.
- 1.1- Mínima orientação para as pessoas, mínima para a tarefa.
- 5.5- Conciliação de ambas as orientações.
- 9.9- Máxima orientação para as pessoas, máxima para a tarefa

Esta postura de valores opostos, considerados nos estudos de ambas as universidades, implica uma certa dicotomia entre dois extremos, que acabou por conduzir a resultados pouco consistentes, já que desprezam a existência de valores intermédios, que a visão do contínuo da liderança participativa acabaria posteriormente por incluir. Para além

desta questão dos valores opostos, havia que prestar também maior atenção às variáveis situacionais.

### Abordagem Contingencial

A visão contingente da liderança implica a interação e a adequação dos estilos às variáveis situacionais, o que leva ao entendimento do comportamento do líder como resultante da interação de todo o conjunto dinâmico líder, subordinados e situação, e não ao dimensionamento isolado de cada um. Conforme refere Jesuíno (1987) "A crença do líder universal dá então lugar à perspectiva contingencial, que consiste em admitir que a eficácia da liderança é função da situação."

A abordagem contingencial sofre dois tipos de influência, que vem dar origem a dois tipos de teorias - III a IV - ou seja, aquelas que conciliam os traços de personalidade do líder com a situação (III), e as que conciliam o comportamento do líder com a situação (IV). As teorias contingenciais mais conhecidas, que incluiremos na nossa abordagem, são, no grupo III, o modelo contingencial de Fiedler e, no grupo IV, a teoria da liderança situacional, as teorias cognitivo motivacionais e o modelo normativo de decisão, também conhecido como o modelo de Vroom e Yetton. Será este último que mais detalhadamente iremos desenvolver por constituir o suporte da nossa investigação.

Na generalidade estas teorias assumem que os líderes são capazes de compreender os aspectos - chave que envolvem os subordinados, integrando a possibilidade daqueles se comportarem de maneira flexível, ou seja, os líderes podem e devem mudar os seus comportamentos conforme mudam as características dos subordinados e das situações. Excepção feita ao modelo de contingência de Fiedler, que preconiza uma certa permanência do comportamento do líder (Yukl 1989; Huges Ginnet e Curphy 1993).

## Modelo Contingencial de Fiedler

O modelo contingencial de Fiedler, foi provavelmente o primeiro a integrar aspectos específicos da situação, podendo os seus pressupostos resumir-se em três aspectos básicos: a) os líderes têm determinados traços que os orientam para a tarefa ou para a relação; b) a orientação baseada nos traços pode ser medida através da escala LPC; c) a eficácia do líder depende da adaptação entre o tipo de orientação deste e a tarefa v.s. relação e a *favorabilidade* da situação. O modelo contingencial de Fiedler reconhece que os líderes têm tendências gerais de comportamento, ou seja um determinado comportamento dominante, que nalguns líderes é mais orientado para a relação, e noutros mais orientado para a tarefa ou para o atingir de objectivos. As tendências ou disposições comportamentais dominantes relacionam-se com a maior ou menor eficácia dos líderes na resolução de determinadas situações.

Esta teoria entende a existência de um certo perfil que não varia com a situação. Existiria portanto uma permanência no comportamento do líder que lhe seria conferida pelos traços de personalidade. Fiedler utiliza a distinção entre tarefa e relacionamento, procurando relacionar estas com as várias situações. A variável por ele utilizada para caracterizar as diferenças entre líderes, resulta da descrição pelo líder da pessoa com quem teve maior dificuldade em desenvolver trabalho, no contexto de uma tarefa simples. Para isso utilizou uma escala bipolar de adjectivos de significados opostos, com um intervalo entre um e oito - LPC *Least Preferred Co-worker*.

Esta escala deriva de uma outra - ASO (*Assumed Similarity Between Opposites*) que utilizava as diferenças das descrições do colaborador mais desejado, e do menos desejado, uma vez que o índice de correlação entre as duas escalas da ASO era bastante elevado, Fiedler passou a utilizar apenas uma delas - a do colaborador menos desejado (LPC). Esta escala veio permitir, segundo Fiedler, determinar a tendência

geral de comportamento do líder, ou a seja a sua hierarquia motivacional. Assim, de acordo com os scores obtidos, os líderes poderiam ser categorizados em dois grupos distintos: baixo LPC e elevado LPC: os que apresentam LPC baixo são motivados principalmente para a tarefa, e a sua tendência dominante de comportamento é idêntica à dimensão *estruturação* dos estudos de Ohio. No entanto, se a tarefa foi cumprida de maneira aceitável os baixos LPC passam para o segundo nível de motivação - as relações com os subordinados. Podemos então dizer que os LPC baixos se empenhariam na melhoria das relações com subordinados, depois da tarefa cumprida, podendo logo que necessário voltar à tendência dominante. Os LPC altos, de acordo com o autor, são sobretudo motivados pelo relacionamento, ou seja, fundamentalmente satisfeitos pelo estabelecimento e manutenção de boas relações interpessoais. Esta tendência de comportamento é idêntica à dimensão *consideração* dos estudos de Ohio. Logo que tenham estabelecido boas relações com os subordinados os líderes deslocar-se-iam para o seu nível secundário de motivação - o cumprimento da tarefa. No entanto, se as relações com os subordinados se alterarem negativamente, os líderes cessam o ênfase na tarefa e deslocam-se para a melhoria das relações - sua tendência dominante (Yukl 1989; Hughes, Ginnet & Curphy 1993).

A existência de algum nível de imprecisão na escala LPC está relacionada com os indivíduos cuja hierarquia motivacional se situa em scores intermédios, podendo estes alternar de hierarquia com maior facilidade do que os que apresentam valores extremos. Uma outra variante neste modelo de contingência é a *favorabilidade da situação*, que corresponde à quantidade de controle que o líder tem sobre os subordinados - presumivelmente quanto maior for o controlo do líder sobre os subordinados, mais favorável a situação (Vroom 1976; Jesuíno 1987). De acordo com Vroom (1976), a situação teria para Fiedler três sub-elementos: relação líder/ membro, estrutura da tarefa e posição de poder. Os líderes só se comportariam de acordo com o seu objectivo secundário em situações altamente favoráveis, ou seja, os líderes em situações desfavoráveis ou moderadamente favoráveis, satisfazem as suas

motivações primárias. Fiedler não acredita que programas de treino em liderança possam alterar substancialmente a postura, ou traços do líder, porque considera uma certa estabilidade de comportamento que este desenvolveu ao longo dos anos. Este autor considera mais eficaz mostrar aos líderes como podem reconhecer e mudar as características situacionais afim de as adequar à sua hierarquia motivacional.

Apesar de constituir uma abordagem mais abrangente do que as até então desenvolvidas, e de ter tido o mérito de ser dos primeiros, senão o primeiro modelo, a considerar os aspectos específicos da situação, Fiedler tem sido alvo de críticas relacionadas sobretudo com a escala LPC, pelo facto de ser assumido, de forma redutora, que as orientações para a tarefa ou para a relação fazem parte de uma escala unidimensional, em vez de constituírem dimensões de liderança.

No âmbito da abordagem contingencial é possível enquadrar um outro grupo de teorias que resultam de uma outra perspectiva da liderança, que utilizam, como já referimos, os comportamentos do líder e não os traços de personalidade com as variáveis situacionais, e que passaremos a desenvolver.

### Teorias Cognitivo-Motivacionais

Estas teorias têm, segundo Jesuíno (1987), o mérito de articular as teorias da motivação com a liderança, pois derivam e são influenciadas pela teoria das expectativas e valências. Por expectativa entende-se aquilo que o individuo acredita poder resultar da execução de determinado acto, e valência o valor que subjectivamente se lhe atribui. O líder tem como papel fundamental motivar os subordinados: por um lado garantir as recompensas que resultam da consecução de objectivos (*goal*), por outro ajudando e elucidando os subordinados sobre a melhor forma de alcançar esses resultados (*path*). Esta teoria é considerada como uma das mais sofisticadas e abrangentes teorias da contingência ao

relacionar todos os actores do processo: líder, subordinados e as características da situação. As variáveis independentes da teoria são os vários tipos de comportamento dos líderes; as variáveis dependentes, a aceitação dos líderes, a satisfação no trabalho e a motivação dos subordinados para o desempenho de tarefas. No que diz respeito ao líder é considerado que este apresenta quatro tipos de comportamento de liderança: comportamento de suporte (apoio), liderança directiva, liderança participativa, e comportamento orientado para a consecução de objectivos. Relativamente aos subordinados, são identificados dois grupos de variáveis, umas relacionadas com a sua satisfação, e um outro grupo relacionado com a auto-percepção das suas capacidades. Estas variáveis dependem da capacidade do líder influenciar os subordinados, mas sobretudo das características dos subordinados que Jesuíno (1987), aponta como sendo a *autodeterminação* (locus de controle) *externo e interno*, *autoritarismo*, e a *autoavaliação da competência profissional*.

Ao serem introduzidos os scores de autodeterminação relativamente aos subordinados descobre-se aquilo que Hughes, Ginnet e Curphy (1993) denominaram de *relacionamento contingencial*. Os resultados de investigação empírica indicam que os subordinados com *autodeterminação interna*, ou seja, os que acreditam que o resultado é consequência das suas próprias decisões, têm muito maior satisfação com líderes participativos e, contrariamente, subordinados com autodeterminação externa, têm maior satisfação com líderes directivos. Relativamente à variável *avaliação da competência profissional*, os subordinados que acreditam ser perfeitamente capazes de desempenhar determinada tarefa não são motivados por um líder directivo, como o seriam por um participativo, o que significa que quanto maior for a sua auto-avaliação da competência profissional menos o subordinado aceita um comportamento directivo por parte do líder. No que diz respeito à situação existiriam três factores susceptíveis de influenciar, quer o comportamento do líder, quer o dos subordinados, conforme referem os

mesmos autores, *a tarefa, o sistema formal de autoridade e o trabalho do grupo primário*.

São apontadas limitações várias a esta teoria, nomeadamente a nível das poucas hipóteses que foram validadas, e da maior necessidade de investigação relativamente à situação. Os estudos utilizaram preferencialmente questionários aos subordinados para medir o comportamento do líder onde as variáveis eram medidas apenas num momento único, não sendo sempre incluídas as medidas do processo motivacional *expectativas e valências*.

### Teoria da Liderança Situacional

A teoria de liderança situacional, desenvolvida por Hersey e Blanchard, originalmente chamada de *ciclo de vida da liderança*, pretende articular o comportamento do líder com uma variável situacional denominada maturidade dos liderados. Os autores desta teoria sustentam que os líderes eficazes devem basear os seus comportamentos de liderança no grau de maturidade dos seus colaboradores em cada situação. De acordo com Hersey e Blanchard (1982), um líder eficaz deverá não só utilizar diferentes estilos em pessoas diferentes, mas também utilizar estilos diferentes para a mesma pessoa, consoante a tarefa e o seu nível de maturidade relativamente a essa tarefa específica. Os comportamentos desenvolvidos para o líder são idênticos às dimensões de consideração e estruturação da universidade do Ohio e correspondem aos comportamentos definidos para a tarefa e para o relacionamento.

A variável maturidade é, segundo os mesmos autores, um contínuo maturo - imaturo, podendo variar entre quatro pontos possíveis. Esta mesma variável é definida por Jesuíno (1987) como "a capacidade de estabelecer objectivos elevados mas realistas", salientando como conceito básico do modelo a interacção resultante da actuação do líder e a

maturidade dos colaboradores, o que corresponde à necessidade de flexibilização do comportamento do líder, de acordo com a avaliação que faz dos seus colaboradores. Esta perspectiva afasta-se substancialmente do modelo de contingência de Fiedler, que prevê uma certa permanência do comportamento. Assim à medida que aumenta a maturidade dos liderados, o comportamento do líder deverá evoluir no sentido do relacionamento, reduzindo portanto a orientação para a tarefa. A variável situacional do nível de maturidade pode evoluir em ambos os sentidos, o que requer um ajustamento flexível do comportamento do líder, tendo sido identificados quatro graus de maturidade que são considerados segmentos de um contínuo entre a imaturidade e a maturidade:

M1- Quando os subordinados são muito imaturos relativamente à tarefa. O líder deve concentrar-se num comportamento orientado para a tarefa e ser bastante directo ao definir os papéis dos subordinados. Objectiva padrões e procedimentos.

M2/ M3- Subordinados com nível moderado de maturidade. O líder deve actuar dando suporte, consultando os subordinados na tomada de decisão, dar atenção, e ao mesmo tempo exercer direcção moderada na organização, especialmente no quadrante M2.

M4- Quando o subordinado é muito maturo o líder deve delegar responsabilidade para decidir como o trabalho de ser tudo e permitir considerável autonomia.

Relativamente ao líder, conforme já foi dito, este tem que adequar os seus estilos comportamentais. Assim sendo podemos, de acordo com Jesuíno (1987), esquematizá-los da seguinte forma:

S1- Dar ordens (*telling*)

S2- Vender (*Selling*)

S3- Participar (*Participating*)

S4- Delegar (*Delegating*)

A Teoria da Liderança Situacional, tem sido objecto de crítica e identificação de fraquezas que, segundo Hughes, Ginnet e Curphy (1993), se relacionam fundamentalmente com: o fraco suporte empírico; inexistência de variáveis explicativas, excepto as relacionadas com a

variável maturidade como, por exemplo, a habilidade e a motivação, ignorando importantes variáveis situacionais. Consideram ainda alguma ambiguidade na definição do comportamento do líder, relativamente aos quadrantes, e parece existir uma certa tendência de enviesamento do questionário (LEAD) relativamente às situações, em favor da teoria. Apesar das deficiências encontradas, esta teoria tem contribuições bastante positivas: dá ênfase ao comportamento flexível e adaptável do líder, sendo essencial a compreensão de que se devem ter atitudes e comportamentos diferentes consoante os subordinados e as situações.

Dentro destas teorias contingenciais de liderança insere-se também o modelo de Vroom e Yetton/Jago. Conhecido como modelo normativo de tomada de decisão, este modelo pretende equacionar os diferentes comportamentos do líder, face a diferentes tipos de situação, onde o comportamento do líder é estudado face a procedimentos de decisão com maior ou menor participação. Assim iremos desenvolvê-lo mais detalhadamente no contexto da liderança participativa e tomada de decisão.

## CAPÍTULO 2

### LIDERANÇA E TOMADA DE DECISÃO

O estudo das decisões no contexto organizacional, não tem ainda uma tradição muito longínqua, pois apenas com Herbert Simon, na década de 50, foram dados os primeiros passos no estudo das decisões nas organizações. Oriundos da escola de Carnegie autores como March, Cynet e outros contemporâneos de Simon, tiveram um papel preponderante durante o período inicial, quando emergiram os conceitos da racionalidade limitada e objectivos satisfatórios (Koopman e Pool 1990). Durante os anos 70, o estudo e dinâmica das decisões organizacionais tornou-se assunto permanente em psicologia organizacional, integrado numa perspectiva de interdisciplinaridade e acompanhando a função de liderança.

Por *decisão*, entende-se, "um processo consciente envolvendo fenómenos individuais e sociais, baseado em premissas factuais válidas, que incluem a escolha de uma ou mais alternativas, acerca de um particular curso de acção, com a finalidade de alcançar determinado objectivo" (Harrison F. 1987). O estudo dos processos de tomada de decisão, deve incluir *o processo*, *o decisor*, e *a decisão*. Os modelos normativos de decisão como o de Vroom e Yetton incidem fundamentalmente no processo de decisão, na metodologia a escolher pelo líder, a fim de se obter a eficácia da decisão, articulando naturalmente o líder (decisor) e a situação (decisão). Koopman e Pool (1990) consideram que a tomada de decisão pode ser descrita a vários

níveis: individual , de grupo, organizacional e a nível mais lato, na envolvente.

A decisão individual, implica a recolha de bastante informação pelo decisor, que tem assim tendência a protelar o processo de decisão. Os decisores individuais manifestam habitualmente dificuldades em rever a sua posição inicial, dando especial ênfase às informações preliminares, mesmo quando confrontados com informação adicional, ou novas evidências, considerando apenas as alternativas aos pares em vez de listagens completas. Relativamente aos resultados da investigação, Harrison F. (1987) aponta que, na decisão individual, existe a tendência de sobrevalorização das probabilidades baixas, e subvalorização das probabilidades elevadas, associada a uma confiança excessiva nas suas capacidades de estimação. Refere ainda que, de uma maneira geral, os decisores individuais demonstram comportamentos susceptíveis de maior afastamento dos modelos normativos da tomada de decisão, bem como do seu processo teórico e objectivo. Como vantagens, têm sido apontadas à decisão individual, a maior eficiência em função do menor consumo de tempo no processo de decisão, a possibilidade de melhor adequação, e menor risco, face às decisões resultantes do consenso, onde muitas vezes se fica ao nível do menor denominador comum do grupo (Campbell 1968).

A decisão de grupo não corresponde a uma extensão da elaboração do processo individual, pois ocorre uma nova identidade, com dinâmica e complexidade próprias. Assim, as decisões de grupo não devem ser objecto de previsões, mesmo que se tenha um conhecimento profundo dos membros constituintes, pois a existência de compromisso das opções individuais, no seio do grupo com a finalidade de se obter o consenso, inviabiliza a possibilidade de se considerar a decisão de grupo como o somatório de decisões individuais. De uma maneira geral o grupo rodeia-se de um maior conjunto de conhecimentos, que poderão conduzir a uma análise mais profunda do que a resultante da avaliação de pares de conjuntos de alternativas - característica da decisão individual. As decisões têm maior probabilidade de aceitação, sobretudo se estiverem

envolvidos na decisão aqueles que as deverão implementar. Por outro lado, a procura de consenso implica um maior investimento de tempo, e pode tornar-se frustrante para os indivíduos que preconizam alguma liberdade de escolha individual. Os grupos tendem a correr mais riscos que os seus membros tomados isoladamente, e a qualidade das decisões de grupo pode ser inferior, do que seria se fosse tomada pelo seu membro mais qualificado, excepto se estivermos face a um grupo de peritos, da temática sobre a qual incide a decisão.

A decisão de grupo e a necessidade de obter consenso podem introduzir fenómenos de pensamento de grupo. Janis, em 1972, descreveu este fenómeno que se caracteriza por uma forte crença na moralidade do grupo, visão estereotipada dos adversários, sentido ilusório de invulnerabilidade do grupo, pressão no sentido da unanimidade e auto-censura dos elementos divergentes que, com o objectivo de proteger a coesão, induzem este fenómeno, podendo atentar contra a eficácia das decisões do grupo, ou mesmo resultar em grandes fiascos (Janis 1982; Harrison F. 1987).

### Modelos de Decisão

Koopman e Poole (1990) identificam quatro modelos de decisão, que podem ser classificados da seguinte forma: a) *Neo-racional*, b) *Burocrático*, c) *Arena* e d) *Modelo Aberto de Decisão*. Estes modelos relacionam-se, e podem ser caracterizados, através de quatro dimensões principais: centralização, formalização, informação e confrontação.

*Modelo Neo-Racional* - Este modelo caracteriza-se por uma forte centralização, baixa formalização e confrontação. Os processos de decisão assumem dimensões pouco complexas com o controle vertical da gestão de topo da organização, e fraca distribuição de poder. Equacionando o modelo no âmbito da estrutura organizacional

poderíamos, de acordo com Mintzberg (1995), considerá-lo como fazendo parte de uma *estrutura simples* ou *autocracia*. No que diz respeito aos processos de decisão, este modelo preconiza a racionalidade da decisão, ou seja a dirigida à consecução dos objectivos organizacionais, através da maximização do comportamento do gestor, baseado num modelo fechado de decisão. No entanto ao assumir a terminologia de *neo-racional*, o modelo aceita o conceito da *racionalidade limitada*.

A racionalidade da decisão, foi posta em causa por Simon que, em oposição, introduz a *racionalidade limitada*. Nesta perspectiva, o decisor estaria sujeito a limitações diversas, dependentes das suas características pessoais, cognitivas e emocionais, factores como o tempo e os aspectos económicos. Limitações essas que lhe permitiriam desenvolver o seu raciocínio baseado em esquemas simples, procurando na realidade alcançar objectivos satisfatórios, em vez de ter um comportamento maximizador (M. Crozier 1977; Harrison F. 1987).

*Modelo Burocrático* - As principais características deste modelo acentuam a existência de regras, normas e regulamentos. A organização contempla no seu seio descrições de tarefas e competências, decorrentes da legislação, ou outro tipo de directivas, de origem interna ou de organismos centrais. Os processos de decisão, tendem a ser bastante formalizados e complexos e a centralização manifesta-se de forma moderada, caracterizando-se ainda por baixos níveis de conflito, com informação tendencialmente generalizada. Segundo a tipologia de Mintzberg (1995) estaríamos em presença da *máquina burocrática*, ou *sistema fechado*. Nas organizações, em que a decisão está circunscrita pela formalização, e sujeita a uma diminuição dos seus graus de liberdade, surge muitas vezes a necessidade da existência de um entendimento sobre o processo de decisão e procedimentos a seguir - a *meta decisão* - que, de acordo com o mesmo autor corresponde às *decisões* que irão determinar a estrutura do processo no seio do qual as *decisões* serão tomadas.

*Modelo Arena ou Político* - Como características dominantes do modelo, podemos referir a negociação e a emergência de coligações entre os vários grupos de interesse, existindo pouco distanciamento do poder e estando este relativamente bem distribuído. Os processos de decisão tendem a ser baseados no consenso e aceitação, ainda que possam existir dois níveis de decisão: um ao nível do grupo restrito, que pode tomar decisões críticas, e outro que legitima posteriormente essas decisões, ao nível dos restantes grupos. Este modelo assume que as partes envolvidas têm interesses divergentes, tentando influenciar-se mutuamente, e alterando desta forma as percepções dos participantes na tomada de decisão. De acordo com Mintzberg esta dinâmica do modelo de decisão pode ser enquadrada numa *Burocracia profissional*.

*Modelo Aberto de decisão* - Este modelo caracteriza-se pela existência de uma visão limitada no alcance dos objectivos organizacionais, colocando-se questões como a imprevisibilidade do ambiente organizacional, e a necessidade de adaptações e reformulações constantes, que condicionam a organização a actuar flexibilizando, reciclando e aferindo constantemente os resultados. O comportamento eficaz do gestor opera em oposição ao modelo fechado de decisão, não se procurando um comportamento maximizador, mas sim satisfatório. A decisão tem possibilidades de atingir os objectivos e está relacionada com o conceito da racionalidade limitada. Dependendo da problemática em questão, serão chamados peritos, em situação temporária, para fazer a gestão do projecto. As decisões tendem a ser complexas, inovadoras e, muitas vezes, imprevisíveis e mesmo acidentais, tendo geralmente lugar nas chamadas *Adocracias*.

### Liderança Autocrática Versus Liderança Participativa

O conceito de partilha de poder e a participação surgem no mundo académico com Elton Mayo, Yukl (1989) refere estudos experimentais

desenvolvidos na Universidade do Michigan, onde foram abordadas questões relativas à participação dos subordinados na tomada de decisão, salientando os efeitos positivos, nomeadamente ao nível da satisfação e desempenho. No parecer do autor, o estudo da liderança, no âmbito da participação, conduz-nos ao estudo das decisões, da forma como são tomadas, dos factores de que dependem e dos métodos ou opções tomadas para viabilizar a escolha mais eficaz, e é nessa perspectiva que muitos autores se têm dedicado a esta temática: Tannenbaum e Massarik (1950); Lawrence e Smith (1955); Tannenbaum e Schmidt (1958); Vroom e Yetton (1973); Vroom (1959,1976), Vroom e Jago (1978, 1980,1988,1995); Field (1982); Schewinger e Leana (1986 ); Locke, Schweiger, Latham (1986); Locke e Lathan (1990); Locke, Latham e Winters (1994). Yukl (1989), considera que o comportamento participativo envolve também consulta, tomada de decisão conjunta, partilha de poder, descentralização e gestão democrática, assumindo que o processo de participação pode ser conduzido com a implicação de subordinados, pares e superiores, permitindo ainda a articulação com elementos do exterior.

Vroom e Yetton (1973) articulam liderança com tomada de decisão, entendendo o comportamento humano como reflexo das decisões tomadas e dos processos que as regulam. Para estes autores, os processos que determinam as decisões nas organizações são de natureza cognitiva e social, considerando ainda como intrapessoais e interpessoais os acontecimentos que medeiam o estabelecimento do problema com a sua resolução. A liderança inscrever-se-ia sobretudo nos aspectos interpessoais e sociais da tomada de decisão " O líder não se limita a tomar as decisões, também designa, regula e selecciona os sistemas sociais que as tomam" Vroom e Yetton (1973). Simon e March (1958) citados por Harrison F. (1987), identificam tomada de decisão com gestão, explicando desta forma o comportamento das organizações, consideram que, tal como a gestão, a decisão é um processo genérico, aplicável a todas as formas de actividade organizada. Nesta perspectiva, associada à necessidade de organização e gestão, existiria sempre tomada de

decisão, contemplando as organizações no seu seio, vários ciclos de decisão em simultâneo, que se destinariam a atingir os objectivos e a preencher os propósitos organizacionais. É nesta intercepção específica da liderança e tomada de decisão, da forma como a liderança se reflecte no processo social orientado para a decisão, que se enquadra o modelo de Vroom e Yetton (1973), revisto posteriormente por Vroom e Jago (1988). Estes autores não visam a resolução dos problemas levantados, antes têm interesse no método e tipo de envolvimento que os subordinados ou colaboradores devem ter nas decisões, dando assim forma ao comportamento participativo ou autocrático do líder, adequado a cada situação específica.

A opção de consultar ou não, de decidir autocraticamente ou em grupo, é discutida no âmbito da liderança participativa e da liderança autocrática o que, conforme já referimos, se reflecte ao nível da meta-decisão, orientada no sentido de se alcançar a decisão mais eficaz. Tannenbaum e Massarick (1950), Tannenbaum e Schmidt,(1958); Vroom e Yetton, (1973); Vroom, (1976); Vroom e Jago, (1988), ordenam a capacidade de influência mútua, entre líderes e subordinados, ao longo de um contínuo, cujos extremos, correspondem a decisões tomadas de forma unilateral, pelo líder ou pelo grupo. Nesse contínuo, são ainda consideradas um conjunto de posições intermédias, que variam entre a participação mínima e a máxima, e as áreas que delimitam o contínuo correspondem à área de liberdade dos subordinados e à área de uso de autoridade do líder. Tannenbaum e Schmidt (1958), definem graficamente esse contínuo.

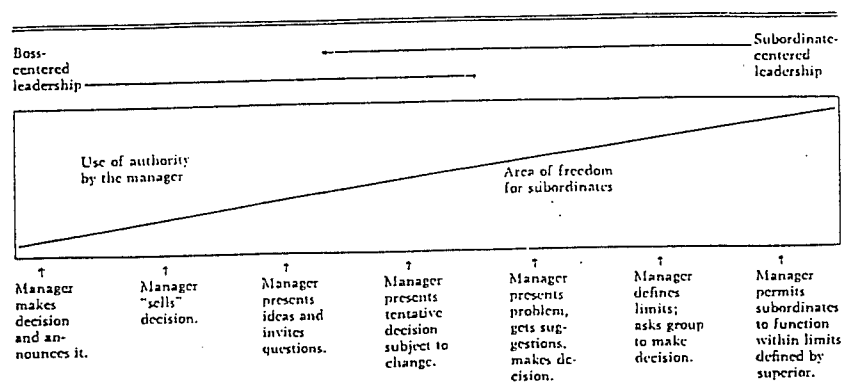


Figura 1. O contínuo da participação, (in Tannenbaum e Schmidt, 1958).

De acordo com estes autores, podemos verificar que directividade e participação se situam nos extremos do contínuo, e o conjunto destas duas posições com os pontos intermédios, permite definir o comportamento do líder, de acordo com várias as situações possíveis, da seguinte forma:

*\* O supervisor toma a decisão e anuncia-a.*

O responsável identifica o problema e considera as soluções alternativas, decide e comunica a decisão aos seus subordinados.

*\* O supervisor vende a sua decisão*

Nesta posição, o gestor identifica o problema da mesma forma e chega à sua decisão. No entanto, em vez de comunicar a decisão aos subordinados, tenta influenciar e persuadir, procurando assim reduzir as resistências.

*\* O supervisor apresenta as suas ideias e solicita questões*

O responsável chega a uma decisão, mas procura aceitação, facilita aos subordinados a possibilidade de colocarem questões, passando a explicitar completamente as suas intenções, e permitindo que sejam exploradas as implicações da decisão.

*\* O supervisor apresenta um assunto para decisão*

Neste ponto, o supervisor permite que os subordinados exerçam alguma influência na decisão, embora reserve para si a identificação do problema e ainda uma proposta de decisão, que colocará ao grupo solicitando opiniões, e toma a decisão.

*\* O supervisor apresenta o problema, colhe sugestões, e posteriormente decide.*

O responsável apresenta o problema e está disposto a colher sugestões dos subordinados sendo o objectivo capitalizar conhecimentos e experiência. Posteriormente à recolha o supervisor toma a decisão.

*\* O supervisor define os limites e pede ao grupo para tomar uma decisão.*

Nesta posição, o responsável pode incluir-se como membro do grupo e confere a este a possibilidade de tomar a decisão. No entanto, antes de o fazer, define o problema e as fronteiras da decisão a tomar.

*\* O supervisor permite que o grupo tome a decisão, dentro de certos limites.*

Este ponto representa o extremo do grau de liberdade para os subordinados, acontecendo apenas ocasionalmente nas organizações formais, por exemplo em grupos de investigação, sendo os únicos limites impostos os da responsabilidade do superior hierárquico do supervisor. Este, ao participar no processo de decisão, não vai exercer qualquer tipo de influência sobre o grupo, individual ou colectivamente, dispondo-se a implementar a decisão do grupo (Tannenbaum e Schmidt 1958).

Aos vários níveis de decisão (autocrático, consultivo, de grupo e delegação) os autores introduzem ainda pontos intermédios. Relativamente ao estilo autocrático sugerem dois estilos: o Tell e o Sell, no estilo consultivo foram considerados também dois níveis podendo a consulta surgir antes ou depois do líder tomar a decisão. Vroom e Yetton (1973) e Vroom e Jago (1988) distinguem, por exemplo, o método autocrático, sem ou com recolha de informação junto dos subordinados, sendo o nível de consulta considerado individualmente, ou em grupo.

O conhecimento destas taxonomias revela-se de extrema importância, pois permitirá distinguir os procedimentos mais ou menos habituais, da real capacidade de influenciar a decisão. Bass (1990) refere-se à possibilidade de atribuição de scores, às posições do contínuo, o que permitiria descrever quantitativamente essa posição. Vroom e Yetton (1973) utilizam essa vantagem e apresentam uma escala resultante da investigação empírica, que será apresentada posteriormente na descrição do modelo.

### Definição de Directividade e Participação

A liderança participativa e a liderança autocrática podem assumir várias formas: na liderança autocrática o líder representa um papel activo na resolução de problemas e tomada de decisão, esperando que os membros se deixem influenciar; na liderança participativa é importante obter aceitação e envolvimento dos colaboradores no processo de tomada

de decisão (Bass 1990). Yukl (1989) considera a liderança participativa como uma categoria distinta do comportamento orientado para a tarefa, ou para a relação. Esta distinção, segundo refere, terá sido reconhecida nos estudos de Michigan; nos estudos do Ohio, o método consultivo era considerado como parte integrante da consideração, e a decisão autocrática da estruturação.

Relativamente à terminologia *participação* e *directividade* poderão existir vários significados. Bass (1990) considera a existência de dois significados distintos: um relacionado com o estilo propriamente dito, outro com a posição no contínuo, proposto por Tannenbaum e Schmidt. Assim *directividade* poderá corresponder ao estilo do líder que decide e comunica a sua decisão sem consulta, ou à porção do contínuo, onde o líder é capaz de influenciar, vender e persuadir. Da mesma forma, o termo *participação* pode significar a partilha de uma decisão com os subordinados, ou ser entendida, como a porção no contínuo onde os subordinados estão envolvidos individualmente ou em grupo na decisão final, podendo mesmo ser os responsáveis pela decisão (Bass, 1990). Para Locke e Schweiger (1979), é importante distinguir participação de sociedade, no sentido de partilha de lucros ou resultado financeiro. Para ambos, a participação refere-se especificamente ao processo de alcançar decisões. Tannenbaum e Massarick (1950), também distinguem vários tipos de participação, focalizando especialmente aquela que implica a interacção dos subordinados, individualmente ou em grupo, com os seus superiores na tomada de decisão organizacional. Vroom e Yetton (1973) definem participação como "um processo de tomar decisões conjuntamente, por duas ou mais partes, sendo a quantidade de participação de qualquer indivíduo, a sua capacidade de influenciar as decisões e planos acordados". Vroom e Jago (1988) reforçam este conceito de participação afirmando que corresponderia ao envolvimento activo, com capacidade de exercício de influência, no processo de tomada de decisão. Fazem, no entanto, a distinção, entre participação real da que é percebida, considerando esta última como o sentimento da

capacidade de influenciar a decisão. Habitualmente, referem ainda os mesmos autores, os indivíduos acreditam ter um impacto na tomada de decisão (percepção da participação) superior ao da participação real, podendo o contrário também acontecer, embora seja menos frequente.

### Efeitos da Participação

Muitos são os efeitos da participação apontados à satisfação, qualidade, aceitação e desempenho, embora nem sempre o sentido da interpretação dos resultados seja muito claro. Yukl (1989), refere, que após 35 anos de investigação sobre participação, se chegou à conclusão de que a liderança participativa resulta, por vezes, em aumento da satisfação, aceitação e qualidade da decisão, e desempenho; outras vezes não. Sobre esta mesma questão Mitchell e Larson (1987) reconhecem que a participação não constitui um constructo unidimensional, mas que se trata de variável bastante complexa podendo ter efeitos diversos relativamente à satisfação e desempenho, quer no sentido positivo, ou negativo, ou não ter mesmo qualquer tipo de influência, dependendo do tipo de situação

Algumas das limitações apontadas aos estudos experimentais devem-se ao facto da participação estar, muitas vezes, integrada noutro conjunto de intervenções do tipo programas de treino dos subordinados, comportamentos de suporte por parte do líder, utilização de melhores procedimentos relativamente ao planeamento e resolução de problemas, tornando difícil isolar as consequências apontadas à participação. Salienta-se ainda a utilização do termo participação, sem especificar se se trata de consulta ou decisão de grupo, o que conduz a discrepâncias nos resultados (Yukl, 1989). Locke e Schweiger (1979) apontam para a existência de enviesamentos, provocados pela visão ideológica da

participação, indo esta atitude interferir a vários níveis, desde o desenho da investigação, à interpretação e apresentação de resultados. Chamam também a atenção para o facto da participação estar muitas vezes integrada em estratégias simultâneas de intervenção, acabando por ser considerada a variável responsável pelos resultados positivos obtidos.

A participação é normalmente considerada como geradora de maior satisfação entre os subordinados, mas também a directividade pode gerar satisfação, embora em menor dimensão (Bass, 1990). Vroom (1959) estudou as características de personalidade dos indivíduos cuja satisfação aumentava com a participação, concluindo serem indivíduos igualitários, com forte necessidade de autonomia, a que correspondiam valores elevados numa escala que denominou de escala F, contrariamente aos indivíduos com baixo F, autoritários e com fraca necessidade de autonomia, que não eram afectados pela oportunidade de participar nas decisões. Na mesma linha de Yukl (1989), Bass (1990) refere-se a estudos onde a participação foi positivamente relacionada com a satisfação, mas salienta que também pode ocorrer um aumento da satisfação com a liderança autocrática. Na nossa sociedade, sobretudo nas últimas décadas, a participação tem sido valorizada como um direito, e a liderança autocrática entendida como geradora de maiores resistências, a evidência empírica, não tem, no entanto, sido tão conclusiva. Locke; Schweiger e Latham (1986), referem-se à participação como sendo uma técnica aplicada à gestão em determinadas circunstâncias e não um imperativo ético dos gestores.

O efeito da participação na satisfação, parece ser claramente relevante na decisão de permanecer num determinado emprego, apesar não existir evidência sobre uma relação directa entre satisfação e produtividade (Vroom e Jago, 1988). Num estudo desenvolvido por Smith, C e Brannick, M (1990), através de uma abordagem cognitivo-motivacional, procurou-se compreender os efeitos directos e indirectos da participação na satisfação, a importância relativa das variáveis intervenientes, e a sua relação. Concluiu-se que a participação aumenta a

satisfação, até ao ponto de permitir aumentar as expectativas associadas ao sucesso em determinada tarefa. Especificamente a expectativa pode funcionar mais eficazmente como mediadora da relação participação - ambiguidade de papel, do que como mediadora da relação participação - satisfação, ou seja, a participação pode diminuir a ambiguidade e ajudar a clarificar as expectativas relacionadas com o trabalho. Locke e Latham (1990) referem que a participação tem o efeito cognitivo de clarificar as expectativas, salientando que os efeitos cognitivos da participação são mais poderosos que os motivacionais. Lima, L., Vala, J. e Monteiro M. B.(1994), num estudo sobre satisfação organizacional em empresas portuguesas, relacionam a percepção da participação com a satisfação e concluíram que quanto maior a percepção da participação e menor a distância relativamente à participação desejada, maior a satisfação.

No que diz respeito ao efeito da qualidade da decisão, Maier (1963), citado por Vroom e Jago (1988), definiu-a como aquela susceptível de atingir os objectivos organizacionais (definição esta que se insere dentro do conceito da racionalidade da decisão). Para ser racional a decisão que tem ser dirigida aos objectivos, no entanto, conforme referimos anteriormente, H. Simon considera que as decisões nas organizações formais ocorrem dentro das fronteiras de uma racionalidade limitada, ou seja, estão sujeitas a determinadas contingências, relacionadas com limitações cognitivas do decisor ou decisores, limitações económicas, de tempo, ou outras, decorrentes de um modelo de decisão aberto (Harrison F. 1987).

De acordo com Bass (1990), a generalidade dos estudos aponta para efeitos positivos da participação na qualidade das decisões, e as decisões de grupo são considerados superiores às tomadas pelo membro médio do grupo, embora tendam a ser inferiores à do seu membro mais qualificado. Também é sabido que o supervisor nem sempre é o membro mais qualificado, e uma decisão de grupo, ou com consulta, resulta habitualmente em maior recolha de informação. A questão do tempo assume muitas vezes grande relevância no processo de tomada de

decisão participativa, pelo facto de se tornar tão lento que pode não produzir a resposta adequada às rápidas mudanças do ambiente organizacional (Bass 1990).

Relativamente aos efeitos da participação na produtividade, os resultados podem indicar várias alternativas. McGregor (1990) considera que a participação, utilizada convenientemente, vem satisfazer necessidades de nível mais elevado, motivando os subordinados, e conduzindo a maior satisfação, qualidade e desempenho. A produtividade também tem sido considerada como um efeito marginal e indirecto da participação. Locke e Latham (1990), referem que a produtividade parece estar associada ao efeito cognitivo "informação", uma vez que, os indivíduos a quem é dado o conhecimento sobre a tarefa tendem a desempenhá-la melhor do que a quem é negado esse direito; neste caso a informação é assumida como um dos elementos da participação. Latham e Winters (1989) consideram que a participação, no estabelecimento de objectivos, poderá ter algum efeito na implicação, mas não no desempenho. Latham, Winters e Locke (1994) encontraram um efeito positivo na auto-eficácia, resultante da participação no estabelecimento de objectivos. Assim, segundo estes autores, não seria apropriado assumir a ausência de efeito da participação na tomada de decisão, sobre o desempenho, uma vez que a auto-eficácia é em si uma variável motivacional. Concluíram portanto que os subordinados, com conhecimento relevante da tarefa, e possibilidade de partilhar e implementar as tomadas de decisão, apresentarão efeitos positivos no desempenho.

#### O Modelo Normativo de Vroom e Yetton./ Jago

O modelo de Vroom e Yetton (1973) e Vroom e Jago (1988) inscreve-se, conforme já referimos, no âmbito das teorias contingenciais

da liderança, mais especificamente, segundo a taxonomia proposta por Jago citado por Jesuíno (1987), nas teorias de tipo IV, que articulam o comportamento do líder com a situação. Considera-se portanto que o estilo óptimo de liderança, depende do tipo de situação enfrentado pelo líder (Vroom e Jago 1995). As grandes diferenças deste modelo, em relação às outras teorias contingenciais, podem ser consideradas através da questão da participação na tomada de decisão, na partilha de poder pelos líderes, e na possibilidade de influência daqueles que com ele trabalham. Uma segunda diferença refere-se ao termo "situação". Para os autores, *situação* é um problema que envolve uma decisão relacionada com os procedimentos a desenvolver, no sentido da sua resolução pelo líder.

Para Vroom e Jago (1995), as teorias contingenciais, de uma maneira geral, prescrevem diferenças entre os gestores, face a diferentes contingências, a saber: *favorabilidade da situação* (Fiedler, 1967), *nível de maturidade dos liderados* (Hersey e Blanchard, 1982), e ainda segundo o *nível de maturidade do negócio ou da organização* (Rothschild, 1993), considerando os factores situacionais e o comportamento do líder relativamente estáveis, enquanto que o presente modelo prevê a variabilidade do comportamento do líder no desempenho de uma função com alguma estabilidade, desde que enfrente uma variedade de problemas de decisão.

O modelo incide, particularmente, num dos temas mais controversos e importantes do estudo da liderança - a participação dos subordinados na tomada de decisão. Depois da análise e discussão das questões da liderança participativa ou autocrática, mais facilmente se compreenderá este modelo teórico. A evidência empírica relativa à participação parece induzir vários tipos de resposta, que são incluídos nos pressupostos do modelo, assumindo-se que o comportamento do líder pode variar ao longo de um contínuo, entre a decisão autocrática e a de grupo, resultante da articulação desse comportamento com o tipo de situação. Trata-se de um modelo que permite, por um lado, descrever e

analisar a forma como são tomadas as decisões, no que diz respeito ao processo de participação dos subordinados na decisão, através da utilização de uma taxonomia (modelo descritivo) e, por outro lado, fazer uma análise e decomposição das situações em atributos, que identificarão o método ou os métodos mais adequados a utilizar pelo líder a fim de se alcançar a decisão mais eficaz (modelo normativo) (Vroom e Yetton 1973; Vroom 1976; Vroom e Jago 1988, 1995).

Vroom (1976) resume assim os pressupostos do modelo:

“1- O modelo normativo deve ser construído de forma a possibilitar o desenvolvimento dos líderes nas mais variadas situações.

2- Não existe um estilo de liderança simples aplicável a todas as situações. A função do modelo normativo é fornecer um quadro para a análise dos requisitos situacionais que podem ser transformados em prescrições de liderança.

3- A unidade mais apropriada para a análise da situação é a resolução do problema no seu contexto.

4- O estilo ou método de liderança, utilizado na resposta a uma situação, não deve condicionar o método ou estilo noutras situações.

5- Existem vários processos sociais que permitem a tradução dos problemas organizacionais em soluções várias.

As escolhas do líder devem ser feitas dentro da sua área de liberdade.

6- Os processos e estilos de liderança variam com o número de subordinados a ser afectados pela decisão. Particularmente devem distinguir-se os problemas de grupo dos problemas individuais”.

Os comportamentos do líder variam, conforme já referimos, num contínuo entre a decisão autocrática e a decisão de grupo. Neste contínuo podem ser identificados vários pontos que correspondem a diferentes níveis de participação, e que Vroom e Yetton (1973) e Vroom e Jago (1988) organizaram de acordo com a seguinte taxonomia<sup>1</sup>:

AI- Decide sem consultar os colaboradores utilizando os conhecimentos e a informação disponível.

<sup>1</sup> As letras que discriminam os níveis de participação são A, para o estilo autocrático, C para consultivo, G para grupo. A numeração romana refere-se à existência ou não de recolha de informação (AII, AI) ou à consulta individual ou de grupo (CI, CII)

All- Recolhe a informação necessária junto dos colaboradores e posteriormente decide por si. Na recolha de informação, pode ou não dizer-lhes qual o assunto.

Cl- Consulta alguns, ou todos os colaboradores, a título individual, independentemente uns dos outros, colhendo informações, ideias e sugestões. Toma a decisão, podendo esta reflectir, ou não, as sugestões colhidas.

CII- Consulta os colaboradores colectivamente, colhendo do grupo informações, ideias e sugestões. Posteriormente toma a decisão, podendo esta reflectir, ou não, as sugestões do grupo.

GII- Partilha o assunto com os seus colaboradores, como grupo. Em conjunto produzem e avaliam alternativas, tentando chegar a um consenso. Não tenta influenciar o grupo a adoptar uma solução, e está disposto a aceitar e implementar aquela que tenha o apoio do grupo.

Vroom e Yetton (1973), transformaram a escala inicialmente nominal numa escala de intervalo, atribuindo um valor a cada um dos níveis de participação de AI a GII respectivamente. A primeira tendência foi atribuir um valor com intervalos iguais entre si, por exemplo de 1 a 5, mas após os primeiros resultados da investigação empírica, tendo verificado existir uma tendência para uma certa bipolarização das respostas ou de itens dominantes, os autores aperceberam-se de que as distâncias entre os pontos, em termos de participação, não seriam iguais. A possibilidade de estabelecer uma medida com base numa escala unidimensional foi inicialmente sugerida por Coombs (1964), citado por Vroom e Yetton (1973). A fim de se proceder à atribuição de valores fixaram-se os extremos, arbitrariamente entre 0 e 10, tendo os valores intermédios sido encontrados pela utilização do algoritmo de Goode. Os valores obtidos foram de: ( AI - 0 ); ( AII -0,625); ( CI - 5.0 ); ( CII 8 -125); ( GII - 10 ), dando depois origem à escala ( 0, 1, 5, 8, 10 ), após terem sido arredondados à unidade. O grau de participação assim obtido não é pois considerado como uma variável directa, mas como uma variável contínua.

Este modelo pretende avaliar, as escolhas do líder face ao tipo de situação. Vroom ( 1976 ), Vroom e Yetton (1973), salientam a necessidade de conhecimento empírico, cuja análise incide em três classes de resultados sobre eficácia das decisões:

"1- A qualidade ou racionalidade da decisão.

2- A aceitação ou compromisso dos subordinados para executar a decisão eficazmente.

3- O tempo necessário para se tomar uma decisão".

Segundo os autores estes aspectos revelam-se de importância fundamental, pois em conjunto com outros atributos da situação, serão responsáveis pela variação intrapessoal, fazendo deles depender o método a utilizar.

Na generalidade, os resultados apontam para as vantagens da decisão de grupo, embora estas necessitem de um maior investimento em tempo. A seu favor, estas decisões têm o facto de reunirem maior quantidade de informação, e favorecerem a sua aceitação pelos colaboradores. Os autores consideram, no entanto, ingenuidade pensar que as decisões de grupo são sempre mais eficazes que as decisões autocráticas e vice-versa. A aplicação do modelo, e o conseqüente comportamento do líder, estão organizados em regras que se aplicam de acordo com as características ou atributos do problema.

Conforme já referimos, uma das diferenças apontadas neste modelo, em relação às outras teorias situacionais, reside no facto da *situação* se referir a um problema específico, que pode ser decomposto em vários atributos. Vroom e Yetton (1973) e Vroom e Jago (1988) consideram a existência dos seguintes:

**Qualidade da decisão** - A qualidade da decisão, no que diz respeito à operacionalização dos atributos, não é tão abrangente como o conceito *qualidade*, que se refere à consistência e eficácia em relação aos objectivos organizacionais e à sua implementação. Neste atributo, a qualidade relaciona-se com o facto da decisão não ser indiferente face a outras alternativas, e se o atributo qualidade não existir, a resolução pode ser relativamente independente da vontade do líder, e ter várias soluções possíveis.

**Informação do líder** - Este atributo refere-se à quantidade de informação que o líder possui para obter uma resolução de qualidade. Habitualmente, o défice de informação do líder provoca um aumento da participação.

**Estruturação do problema** - O decisor pode confrontar-se com problemas estruturados ou não. Para Vroom e Jago (1988), um problema é considerado estruturado quando o líder está familiarizado com os seus componentes: a) estado

actual da situação; b) o estado desejável; c) os mecanismos de transformação, ou seja as possíveis soluções alternativas.

**Aceitação pelos subordinados** - A eficácia das decisões não está sujeita apenas aos aspectos relacionados com a qualidade. Maier (1963), citado por Vroom e Jago (1988), desenvolve a problemática de aceitação da decisão pelos subordinados e considera nas decisões a existência de diferentes níveis de aceitação, consoante a necessidade de suporte para a sua implementação. Referem ainda a existência de dois factores a ter em conta relativamente à aceitação: por um lado o papel que os subordinados desempenham na execução da decisão, no caso de não estarem envolvidos na mesma, a necessidade de aceitação é mínima; no caso de serem os subordinados os executores da decisão, é preciso o seu acordo para que a execução seja levada a termo com eficácia. A participação tende a favorecer os sentimentos de aceitação e domínio sobre a decisão, pelo que os subordinados tenderão a sentir que têm responsabilidade na decisão uma vez que participaram nela.

**Probabilidade de que uma decisão do líder seja aceite pelos subordinados**- A participação tende a provocar aceitação, conforme já referimos, no entanto um líder tem muitas vezes que decidir de forma autocrática e que avaliar as decisões que podem ser aceites pelos subordinados de forma imediata. A aceitação de uma decisão autocrática, pelos subordinados, depende de várias circunstâncias que são, para Vroom e Jago (1988): 1) *Poder legítimo* - este poder é conferido pelo reconhecimento legítimo do exercício de influência sobre os outros. 2) *Poder do perito*, ou *competência* - este tipo de poder está relacionado com o saber, e seu reconhecimento pelos outros - a competência profissional - que lhe confere o poder para tomar decisões autocráticas. Quando não existe nem legitimação do poder, nem reconhecimento de capacidades profissionais, a capacidade de exercer influência e obter a implicação nas decisões relaciona-se com a *atração* ou *poder referente*. Este conceito relaciona-se com a capacidade que o líder tem de gerar sentimentos positivos, como confiança, respeito, admiração e que, em valores mais extremos, pode denominar-se *carisma*. Naturalmente que a aceitação de uma decisão autocrática, depende também do tipo de situação: no caso de se tratar de aumento salarial será concerteza diferente de uma situação de excesso de trabalho ou carga horária.

**Congruência entre objectivos organizacionais e dos subordinados** - A tomada de decisão participada terá mais probabilidades de ser eficaz quando existe sinergismo entre os objectivos da organização e os dos subordinados. Assim, uma situação específica, a congruência de objectivos entre ambas as partes, apontará no sentido de uma maior participação.

**Conflito entre os subordinados** - O sétimo e último atributo do modelo de Vroom e Yetton refere-se à existência de conflito entre os subordinados. As formas de conflito podem ser respeitantes aos objectivos ou à forma de os atingir. A posição do líder relativamente a esta questão pode determinar abordagens metodológicas diferentes como evitação do conflito, assumir postura mais autocrática ou utilizar conflito como classificador e gerador de melhores decisões, ou seja, utilizar uma estratégia de confrontar o conflito “ Vroom e Yetton (1973) ;Vroom e Jago (1988).

A cada um destes atributos, podem ser formuladas questões, cujas respostas de sim/não, articuladas com as regras definidas para o modelo, darão origem às árvores de decisão representada na figura seguinte:

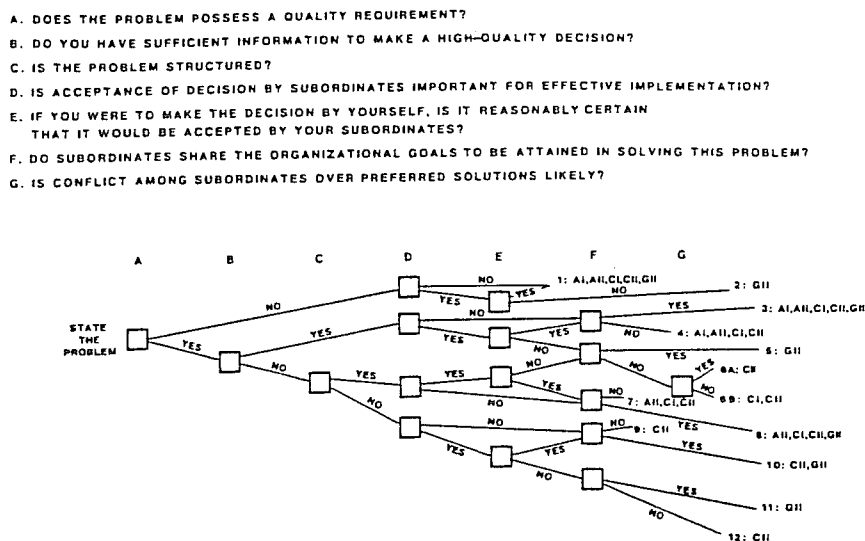


Figura 2 Árvore da decisão, (in Vroom e Yetton 1973)

Assim, de acordo com o modelo de Vroom e Yetton (1973), podem ser definidas sete regras, formuladas no sentido de se proteger a qualidade e a aceitação das decisões, sendo três dirigidas à qualidade, e quatro à aceitação:

#### 1- A regra da informação do líder

Se a qualidade da decisão é importante e o líder não possui informação suficiente ou o conhecimento para resolver o problema sozinho, então a opção A1 deve ser eliminada do quadro das soluções possíveis.

## *2- A regra da congruência de objectivos*

Se a qualidade de decisão é importante e os subordinados não partilham dos objectivos organizacionais na resolução do problema, deve-se eliminar GII do quadro das soluções possíveis.

## *3- A regra do problema não estruturado*

Em situações em que a qualidade da decisão é importante e o líder tem falta da informação necessária ou de perícia para resolver o problema sozinho, e se o problema não está estruturado, o método a utilizar para a resolução do problema deve provocar a interacção entre os subordinados segundo a taxonomia AI. AII e CI não provocam essa interacção pelo que devem ser eliminados do quadro de soluções possíveis.

## *4- Regra da aceitação*

Se a aceitação da decisão pelos subordinados for importante para a implementação e for razoavelmente seguro, que uma decisão autocrática seja aceite, AI e AII devem ser eliminadas do quadro de soluções possíveis.

## *5- Regra do conflito*

Se a aceitação da decisão é importante e não é razoavelmente seguro que uma solução autocrática seja aceite, e ainda existe desacordo entre os subordinados sobre as soluções possíveis, os métodos utilizados para a resolução do problema devem permitir a resolução das diferenças entre os subordinados e o completo conhecimento do problema. De acordo com estas condições, e como AI, AII e CI não permitem a interacção necessária, devem ser excluídas do quadro de soluções possíveis. A sua utilização pode levar a que uns subordinados tenham menos envolvimento que o necessário para a decisão final.

## *6- A regra da imparcialidade*

Se a qualidade da decisão não é importante, mas a sua aceitação é-o, e não é certo que resulte com uma decisão autocrática, o processo de decisão deve gerar a aceitação necessária, devendo permitir interacção e negociação entre os subordinados, conferindo-lhes total responsabilidade na determinação do que é justo e imparcial.

## *7- A regra de aceitação de prioridades*

Se a aceitação é importante e é razoavelmente seguro que resulte com uma decisão autocrática, e existe motivação dos subordinados para alcançar os objectivos organizacionais através da resolução do problema, então os métodos que proporcionam igualdade entre os membros no processo de decisão podem gerar maior aceitação sem arriscar a qualidade da decisão. Nesta situação AI, AII, CI e CII serão excluídos do quadro de soluções possíveis.

A aplicação das regras e os atributos dos problemas, vai permitir caracterizar a situação, e propor um conjunto de orientações possíveis a seguir para a tomada de decisão esquematizados em árvore de decisão, conforme se representou anteriormente, atingindo a/as alternativas possíveis, após resposta sequencial às diversas questões. Vroom e Yetton propõem ainda duas alternativas possíveis, denominadas de modelos A e B, baseadas em orientações diferentes e com consequências diferentes em termos de participação. O modelo A, também denominado de *modelo tempo -eficiência*, tem uma orientação baseada na premissa de que os métodos participativos são mais lentos do que os menos participativos, pelo que, em consequência, as prescrições do modelo A são mais autocráticas no quadro das soluções possíveis. O modelo B, ou *modelo tempo-investimento*, selecciona as alternativas mais participativas, pois parte da premissa que a participação tem consequências, em termos do desenvolvimento dos subordinados.

Em 1988, Vroom e Jago apresentam uma nova versão do modelo normativo, tendo acrescentado aos sete atributos da situação, da versão inicial de Vroom e Yetton, mais cinco atributos: *quantidade de informação dos subordinados, constrangimentos de tempo, dispersão geográfica, motivação do líder pelo tempo e motivação pelo desenvolvimento dos subordinados*.

O novo modelo substitui as regras de decisão, por equações estruturais, especificando a qualidade de decisão, implicação, custos relativos ao tempo e à decisão, benefícios relativos ao desenvolvimento e eficácia de decisão. Relativamente às prescrições, em vez do quadro de opções possíveis do modelo de Vroom e Yetton, o novo modelo utiliza os resultados obtidos das equações estruturais e avalia o processo de decisão em termos da sua eficácia. À semelhança do anterior modelo, a eficácia da decisão é função da qualidade e implicação da decisão, considerando ainda os custos relativos ao tempo.

No modelo de Vroom e Yetton, a selecção dos atributos era resultante de uma escala sim/não, enquanto que o modelo de Vroom e Jago (1988) permite ao decisor atribuir um score de 1 a 5 pontos, numa escala bipolar de adjectivos, em dez dos doze atributos; para os outros dois ( *constrangimentos de tempo* e *dispersão geográfica*) uma escala de dois pontos: 1 ou 5. Este procedimento permite ao líder avaliar a situação de decisão pela graduação entre *importância crítica* (5) e *não importante* (1).

A nova versão prevê também uma aplicação em computador (programa MPO), através do qual é possível atribuir os scores anteriormente definidos aos 12 atributos para cada situação, e obter a identificação do processo de decisão a adoptar, relativamente à eficácia global.

### Avaliação do Modelo

Vários têm sido os estudos conduzidos no sentido da validação empírica e estabelecimento do poder preditivo deste modelo teórico, assumidas as limitações decorrentes da aplicação de modelos em Ciências Sociais, bem como na previsão de consequências de determinado comportamento (Vroom e Jago 1988).

As investigações incidiram nas potencialidades descritivas e preditivas do modelo, tendo sido utilizadas metodologias baseadas na descrição retrospectiva das decisões no ambiente de trabalho (investigação de campo), ou com base em problemas tipo, desenvolvidos ao longo de vários anos, e que correspondem a um desenho experimental multifactorial, que manipula sistematicamente as variáveis situacionais do modelo normativo (investigação laboratorial). Os autores referem ainda a utilização de uma combinação dos dois métodos, onde preconizam a utilização de problemas tipo, resultantes de recolha feita no local de

trabalho, pretendendo recriar a sua problemática específica, e utilizando ainda a manipulação de outras variáveis, (Jago e Vroom, 1978; Vroom e Jago, 1995). Margerison e Glube (1979) utilizaram também uma combinação de dos dois ambientes - campo e experimental - associando à problemática da decisão, medidas de performance e satisfação dos colaboradores no local de trabalho.

Conforme resulta das diferentes abordagens, os níveis e unidades de análise, correspondem ou à *situação* particular de decisão e seus *atributos*, ou ao *decisor*, face à possibilidade de um padrão de escolhas, fornecido pelo modelo normativo, com as quais pode ser comparado (Schweiger e Leana, 1986; Vroom e Jago, 1988, 1995). No âmbito da investigação descritiva, os primeiros estudos, incidiram sobretudo na caracterização dos processos de tomada de decisão, ou seja, no grau de participação. As metodologias utilizadas foram, a *retrospectiva*, no primeiro estudo, e os *problemas tipo* no segundo, tendo os resultados revelado a existência de 65% de acordo com as regras do modelo de Vroom e Yetton. A discussão do ponto de vista metodológico e a necessidade de encontrar medidas adequadas, leva os autores Jago e Vroom (1975), a procurar confrontar as descrições, relativas ao grau de participação nas decisões, de gestores e seus colaboradores, face a cenários tipo. Os resultados revelaram a existência de um baixo nível de acordo entre ambos os grupos, sendo a tendência de resposta encontrada mais no sentido de uma autopercepção dos gestores mais participativa, do que a percepção que os colaboradores tinham da sua própria participação. Esta tendência afectou igualmente o relato da eficácia das decisões. Wilcox (1982) citado por Bass (1990), embora não tenha utilizado exactamente a taxonomia proposta pelo modelo, encontrou resultados mais satisfatórios entre as descrições dos supervisores e subordinados, relativamente ao seu comportamento directivo, participativo e de delegação. No entanto, os supervisores autopercepcionavam-se de forma mais consultiva e menos negociadora, do que eram considerados pelos subordinados. De uma maneira geral, a autopercepção dos

gestores, relativamente à participação que julgam proporcionar aos subordinados diverge da forma como estes vêem essa participação (Bass 1990).

A questão da percepção da liderança é abordada também por Lord e Maher (1985) que, conforme referenciamos anteriormente, definem liderança como o processo de ser percebido pelo outro como líder, chamando assim a atenção para a percepção. Os mesmos autores desenvolveram um modelo de processamento de informação, que aponta para dois processos qualitativamente diferentes para explicar as percepções em liderança: o seu reconhecimento através do desempenho e das interações habituais com os outros; ou ser inferida dos resultados ocorridos, com base em determinados acontecimentos ou episódios. Esta última vem, de algum modo, de encontro a uma das metodologias propostas por Vroom, Yetton e Jago - os problemas-tipo - e por Smith e Peterson (1988), através da qual se torna possível atribuir significado ao comportamento dos líderes, relativamente a determinados acontecimentos

A existência de duas metodologias distintas para a aplicação do modelo de Vroom e Yetton / Jago (retrospectiva / problemas-tipo), desencadeou a necessidade de investigação no sentido de se avaliar a convergência de resultados entre ambas. Esta foi obtida apenas nas decisões entendidas como eficazes, tendo os autores considerado que a validade do modelo deveria ser assumida através da aceitação e implicação dos subordinados na decisão (Vroom e Jago 1978).

Alguma da investigação descritiva teve como base a análise do problema ou situação específica, tendo os resultados indicado uma variação atribuída à situação, cerca de três vezes superior, em relação às diferenças individuais, no conjunto dos problemas. Existiria, portanto, maior variação intrapessoal do que interpessoal, sendo essa variabilidade comum aos vários gestores, o que permitiu os autores considerarem fazer mais sentido a referência a situações autocráticas e participativas, do que a indivíduos autocráticos e participativos (Vroom e Yetton 1973 ; Vroom e Jago 1988, 1995).

Conforme se pode concluir dos pressupostos do modelo e dos resultados da investigação, é esperado em comportamento flexível do decisor face a determinado tipo de situação. Field, Read e Louviere (1990), procuraram conhecer a forma como os subordinados percepcionavam essa variabilidade de comportamento do gestor, quando lhe eram atribuídas avaliações negativas de alguma inconsistência na forma como conduzia as decisões. No estudo desenvolvido, era perguntado aos subordinados qual das abordagens desejariam na tomada de decisão por parte dos gestores: "1) decidir sempre de forma autocrática; 2) Decidir sempre de forma consultiva; 3) decidir sempre em consenso de grupo; 4) utilizar métodos autocráticos, consultivos, e de consenso, conforme a decisão a tomar e a implementar; ou 5) utilizar métodos autocráticos, consultivos, ou de consenso desde que um deles fosse utilizado de forma mais constante". Os resultados indicaram valores cerca de duas vezes superiores na opção 4, ou seja, os colaboradores entendiam e manifestaram preferência pela variabilidade do comportamento do gestor, relativamente a qualquer das outras alternativas.

A existência de um comportamento mais participativo do gestor tem sido sugerida pela evidência empírica como estando relacionada com situações de maior complexidade, e contingências relativas à aceitação dos subordinados, associadas a deficiente informação e estruturação do problema, incerteza face à possibilidade dos colaboradores aceitarem uma decisão autocrática, estando eles na posse de informação, e sendo baixa a probabilidade de conflito no seio do grupo. Estes atributos parecem ter maior influência no decisor face às várias alternativas de escolha do que outros, como a *implicação provável* e a *congruência de objetivos*, o que abona no sentido de uma certa hierarquização de características ou atributos da situação (Vroom e Jago 1988, 1995).

Ainda no âmbito da investigação descritiva, foram estudadas as influências relacionadas com o tipo de organização, nível hierárquico, género do decisor, culturas, bem como a análise da influência conjunta do

*decisor e situação* na participação. Vroom (1984) estudou o grau de participação em diferentes organizações, tendo utilizado como sujeitos: chefias militares, gestores públicos, gestores privados e gestores académicos. Os resultados revelaram tendências mais participativas nos gestores académicos e públicos, e mais autocráticas nas chefias militares. Foram ainda encontradas pequenas diferenças, no sector privado, relativamente ao tipo de actividade.

A influência do nível hierárquico na participação gerou alguns resultados contraditórios. Assim, Jago e Vroom (1977), em consequência dos resultados, referem que os gestores de nível hierárquico superior respondem mais participativamente ao conjunto das situações, enquanto que Jago (1981), em investigação laboratorial, encontra níveis mais elevados de participação quando os cenários de decisão eram descritos num nível hierárquico inferior. Perante esta discrepância, os autores concluíram que não era possível comparar as investigações de campo e de laboratório, quando o nível hierárquico constituía o preditor do grau de participação. Vroom e Jago (1995), referem a existência de participação mais elevada nos níveis hierárquicos superiores, salientando que as decisões são de maior complexidade, e grau de incerteza, exigindo uma maior quantidade de informação pelo que, nestas situações, o nível hierárquico sofre um efeito moderador do atributo qualidade, que vem influenciar no sentido de uma maior participação.

A variação da participação segundo o género emerge no sentido de uma maior participação das mulheres relativamente aos homens. Esta relação foi verificada numa população de gestores e estudantes (Jago e Vroom 1982; Vroom e Jago 1995). As mulheres autopercepcionam-se mais participativamente do que os homens, utilizando preferencialmente procedimentos de grupo, relativamente aos individuais. No que se refere ao modelo normativo, verificou-se existir maior concordância das mulheres com as prescrições do modelo, tendo esta concordância sido atribuída ao facto de existir menor incidência de violação das regras de protecção da aceitação da decisão, e reconhecimento da necessidade de implicação

dos colaboradores no processo de tomada de decisão. Os comportamentos participativos e autocráticos também são percebidos de forma diferente quando exibidos por mulheres e homens. Jago e Vroom (1982) revelam que, face a comportamentos participativos, ambos os gêneros são percebidos positivamente, enquanto que, ao serem exibidos comportamentos autocráticos, as mulheres são percebidas negativamente, e o seu comportamento entendido como inconsistente e inapropriado; nos homens, estes comportamentos podem ser percebidos como capacidade de decisão. Face a estes resultados, os autores consideram que os homens têm maior liberdade para decidir, utilizando os vários métodos possíveis previstos no contínuo da participação.

A investigação descritiva revelou resultados interessantes, ao serem correlacionados os efeitos individuais, com os da situação, tendo-se verificado existir, não apenas algumas tendências de comportamento autocrático ou participativo, mas estratégias de comportamento de liderança. Para Vroom e Jago (1995), a forma como os líderes entendem a participação, mostra duas teorias de orientação diferentes: teoria dos *recursos humanos*, e teoria das *relações humanas*, que se reflectem de forma diversa, e muitas vezes oposta, face a determinados atributos da situação. Assim, será esperada uma maior participação dos colaboradores em decisões de maior complexidade, sujeitas a conflitualidade no seio do grupo, e divergências relativamente aos objectivos, caso o líder assuma uma postura no âmbito da teoria dos *Recursos Humanos*. A estratégia de liderança exibida seria oposta, numa postura de *Relações Humanas*, ou seja, de menor participação, em situações complexas de conflito, e maior nível de participação em decisões de rotina.

A investigação prescritiva ou normativa tem com finalidade prescrever a variabilidade de métodos de decisão a serem utilizados pelo líder no desenvolvimento do seu papel, e ainda o grau de concordância destes com o modelo normativo. O problema de decisão com que o

gestor se confronta, constitui a unidade de análise situacional, para a qual o modelo prevê uma abordagem óptima, específica e independente de outros problemas (Vroom e Jago 1995). Os mesmos autores, em 1978, confirmam a validade do modelo normativo, em que a existência de acordo com este conduzia a percentagens de sucesso superiores a 68%, em oposição aos 32% de sucesso, nas situações em que o modelo normativo não era respeitado. Magerison e Glube (1979) chegaram à conclusão que os líderes cujo comportamento é consistente com as prescrições do modelo, face a um conjunto de problemas tipo, apresentavam nas suas empresas níveis mais elevados de produtividade e satisfação.

Field (1979) levantou questões relativamente à utilização exclusiva do auto relato dos líderes, considerando esta abordagem sujeita a possíveis enviesamentos nas correlações entre variáveis. Em 1982, desenvolve um teste experimental, do modelo normativo de Vroom e Yetton, manipulando o processo de decisão e os atributos da situação. Os resultados obtidos confirmam a validade do modelo, como um todo, tendo sido também validadas, uma regra de protecção da qualidade da decisão, e as três regras da aceitação. Não foi validada a regra da congruência de objectivos. Relativamente a esta regra, encontrou valores inferiores na qualidade da decisão, quando a regra da congruência de objectivos não era violada (Field 1982). Sobre esta mesma questão, já em 1978 Vroom e Jago se haviam debruçado, tendo encontrado evidência favorável à protecção da qualidade da decisão, resultante da regra da congruência de objectivos. No entanto confirmaram a existência de médias superiores, no nível de aceitação da decisão pelos subordinados, quando a regra da congruência de objectivos tinha sido violada o que, de algum modo, vem reforçar a ideia de uma certa fragilidade na validação da mesma. Apesar das dificuldades encontradas, e de ter apresentado alternativas ao modelo de Vroom e Yetton (Field 1979, 1982), que foram posteriormente analisadas por Jago e Vroom (1980), o autor reconhece a validade do modelo na aprendizagem individual dos gestores, e ainda

como ferramenta a ser utilizada no sentido da maior eficácia da decisão.

Vroom e Jago (1988), referem-se a números globais resultantes de vários estudos, num total de 1545 decisões, 769 das quais foram consideradas eficazes, e 776 não eficazes. Segundo os autores, quando as decisões correspondiam à prescrição resultante do modelo normativo, a eficácia obtida era da ordem dos 62%, e de 37%, quando não correspondiam à indicação do modelo normativo.

Brown e Finstuen (1993) comparam, as prescrições de ambos os modelos, Vroom e Yetton (1973) e Vroom e Jago (1988), com 132 descrições eficazes e não eficazes, fornecidas por chefias militares, num curso de graduação, os resultados suportam a natureza contingente da utilização da participação na tomada de decisão. Ambos os modelos constituem um meio adequado, para a avaliação da variáveis situacionais, que surgem no contexto da tomada de decisão, permitindo ainda a indicação do método considerado mais eficaz relativamente a uma determinada situação. O forte suporte atribuído ao modelo normativo no decorrer deste estudo, permitiu também validar a selecção dos seus constituintes internos, nomeadamente a identificação dos atributos da situação e seu relacionamento com a utilização da participação na tomada de decisão. São apontadas algumas limitações, tal como em estudos anteriores Field (1982;1986), sobretudo no que se refere à metodologia de descrição retrospectiva (auto-relatório), pela possibilidade da existência de enviesamentos de âmbito individual, que condicionariam a capacidade de generalização, no entanto os autores consideram que esta metodologia, para além de fornecer bases no sentido da validação do modelo, tem como vantagem, permitir a emergência de comportamentos do decisor encontrados a partir do real, fundamental para a elaboração de situações ou cenários tipo, recomenda por Jago e Vroom (1978); Vroom e Jago (1988; 1995), e ainda associar a sua utilização à eficácia da decisão. Neste estudo foi ainda reforçada a possibilidade de utilização do modelo em programas de formação e treino de gestores na área da decisão.

## Liderança e Decisão nas Escolas Superiores de Enfermagem

A enfermagem como profissão tem sido objecto de mudanças que condicionam o seu posicionamento no contexto das profissões, de *ofício a profissão*, de *arte a ciência*, da ruptura com os valores tradicionais, ao desenvolver de metodologia própria, várias são as etapas por onde tem passado, tal como se tentou equacionar na introdução. Esta problemática não se torna apenas visível no nosso país, embora o facto de se atravessar um período particularmente conturbado no ensino de enfermagem, provocado pela sua transição para o ensino superior, a torne mais perceptível. Também é reconhecível a existência de um certo desfasamento, sobretudo quando em confronto com outras realidades, nomeadamente do continente Norte Americano, onde o ensino de enfermagem faz parte integrante do ensino superior há várias décadas.

Na literatura é possível encontrar referência a -situações-problema- na área da liderança, associadas ao exercício e ao ensino de enfermagem. Leininger (1974), identifica a existência de uma crise de liderança em enfermagem, justificável pelas mudanças na estrutura social e nos valores morais éticos, em consequência do avanço tecnológico e ainda pelas diferentes estratégias adoptadas nas práticas de gestão e expectativas de liderança. Segundo esta autora, os líderes de enfermagem confrontam-se com problemas de crescente complexidade e competitividade onde a confrontação e negociação assumem um papel preponderante, em oposição aos valores da passividade, não agressividade e estabilidade que correspondiam à sua prática anterior. Assim, identifica vários factores responsáveis pela crise de liderança: o primeiro desses factores baseia-se na existência de conflito entre o passado e o presente nas expectativas de liderança. De facto as

estratégias de confrontação negociação tendem a ser vistas como anti-profissionais, relativamente às normas culturais passadas de fragilidade, submissão e evitação do conflito, associadas a esta profissão, normas essas que foram reforçadas e perpetuadas pelas escolas. Um outro factor diz respeito à prevalência de valores negativos associados à autoridade, gestão e liderança, em que os gestores são muitas vezes percebidos como ameaças aos direitos individuais da liberdade, autonomia e individualidade. Leiniger (1974) aponta a existência deste sentimento negativo nas escolas de enfermagem e no exercício, sugerindo que pode ser originado pela desadequação de alguns lugares de direcção. Outro prende-se com a imagem cultural e o papel da mulher na sociedade, são entendidos como factores de importância crítica numa profissão eminentemente feminina. A crescente dimensão e complexidade das organizações de saúde constituem outro factor concorrente para a crise de liderança. É ainda referenciada a questão da ambiguidade de papéis da enfermagem, relativamente aos da medicina, sendo este aspecto apontado como um dos factores preponderantes de crise, já que existem, segundo a autora, dificuldades na compreensão de que medicina e enfermagem são diferentes, sendo a ruptura entre estes dois saberes, dificultada mesmo a nível das escolas, pelas implicações de desenvolvimento dum corpo teórico próprio e ainda pelas exigências ao nível da diferenciação prática. No essencial as disciplinas da medicina e enfermagem complementam-se mutuamente, mas as dimensões de complementaridade entre ambas necessitam ser delimitadas.

Os aspectos de liderança em enfermagem não diferem das outras áreas pelo que, ao serem abordados, não se poderia deixar de incluir as questões relacionadas com os processos de tomada de decisão e participação. Kanter (1977) refere-se ao facto da enfermagem ser uma profissão eminentemente feminina e dominada no enquadramento das profissões da saúde, explicitando a sua tendência para se constituir em organizações hierarquizadas e verticais. Mais recentemente Valentine (1992), relativamente à questão da feminização da profissão, considera-a

como uma vantagem, nomeadamente a nível do ensino, onde as *docentes*, de acordo com os resultados que descreve, tenderiam a produzir orientações distintas dos homens no local de trabalho. As diferenças emergiram no sentido de uma maior participação nas escolas, sendo o processo de tomada de decisão baseado sobretudo no consenso. Segundo a autora as decisões seriam tomadas a vários níveis, em equipas de docentes, comités e reuniões alargadas, podendo ou não percorrer vários desses níveis, de acordo com o tipo de decisão a tomar.

Wakefield-Fisher (1985) discute a questão do *locus* da decisão, nas escolas e faculdades de enfermagem, no âmbito da: formulação de metas e objectivos, planeamento orçamental, recursos humanos e desenvolvimento curricular. Considera a existência de diferenças entre escolas, relativamente ao processo de tomada de decisão, que dependeria do interesse, capacidades e atitudes dos docentes e direcção das instituições. A estrutura do processo de tomada de decisão pode, em consequência dos aspectos referenciados anteriormente, tender para a descentralização, ou para a centralização a nível da direcção.

A análise dos níveis onde habitualmente são tomadas as decisões, revelou a existência de alguma flutuação e ambiguidade do *locus* da decisão. Segundo Wakefield-Fisher (1985), esta situação é particularmente exacerbada nas escolas de enfermagem, já que as estruturas organizacionais pouco clarificadas naquelas escolas, permitem a persistência de dúvidas quanto à responsabilidade da decisão, enquanto que nas universidades, coexistem normalmente a direcção com departamentos bem diferenciados, cujos presidentes apresentam atribuições e competências bem definidas. As escolas não integradas na universidade caracterizam-se por uma organização pouco diferenciada, onde existe habitualmente a direcção, secundada pelo papel ambíguo dos coordenadores de equipas ou grupos de trabalho que não têm o mesmo poder que os presidentes dos departamentos ao nível da universidade. Esta ambiguidade no *locus* da decisão pode provocar maior lentidão no processo, e tendências dos coordenadores em evitar a consulta e a

delegação, numa tentativa de guardar para si algum poder. Segundo a autora a falta de capacidade e poder para tomar decisões autonomamente pode provocar dificuldades nas relações de trabalho dos docentes, desadequação e lentidão nas decisões tomadas.

A ambiguidade do *locus* da decisão, e a indefinição de competências e responsabilidades, podem ocasionar dificuldades à participação dos docentes. Bahrawy (1992, 1993) levanta a questão do défice de participação dos docentes nas escolas de enfermagem na áreas de recursos humanos, financeira e relações públicas, assuntos académicos e estudantes. Procurou medir a percepção dos docentes relativamente à participação entendida como real, em cada uma destas áreas e comparou-a com o seu ideal de participação. Os níveis de participação propostos para se fazer esta avaliação foram: *nenhuma participação* ( os docentes não têm qualquer tipo de participação), *discussão* (expressão informal da opinião dos docentes ou a opinião formal de um grupo de trabalho ou comité nomeado pela direcção), *consulta* (procedimento formal que implica a apresentação do parecer dos docentes), *decisão conjunta* (acordo formal entre os docentes e a administração), e *determinação* (a decisão final é da competência dos docentes ou dos seus legítimos representantes).

Os resultados revelaram que os docentes entendem ter participado ao nível da *decisão conjunta* e *determinação*, nos assuntos académicos, e ter tido menores níveis de participação nas áreas de relações públicas e gestão de pessoal; os níveis de participação são considerados bastante baixos nos assuntos de estudantes, sendo a *consulta* e *discussão* os níveis percebidos como médios. Relativamente aos recursos financeiros os docentes entendem ter tido o nível mais baixo de participação, tendo o *score* médio obtido ficado ao nível de *nenhuma participação*. Foram encontradas diferenças entre a percepção real da participação e a participação ideal, excepto para os assuntos académicos; nas outras áreas a percepção real ficou aquém do ideal de participação, que dependendo das áreas variou entre *decisão conjunta* e *consulta*.

No que diz respeito aos aspectos que podem ter contribuído para as dificuldades de participação dos docentes de enfermagem na tomada de decisão, a mesma autora refere: a sobrecarga de trabalho, sobretudo associada ao ensino das práticas clínicas, manutenção de destreza e habilidade no desempenho; ausência da faculdade ou das escolas durante os períodos de ensino clínico; ainda uma inadequada socialização profissional de alguns docentes relativamente ao seu papel de professores do ensino superior. Os docentes das escolas de enfermagem apresentam maior sobrecarga de horários do que outras faculdades, o que implica segundo a autora restrições à participação, investigação e produção teórica tão fundamentais para o desenvolvimento profissional.

Andrus (1991) confrontou as percepções de participação na tomada de decisão entre docentes da faculdade e a direcção, tendo concluído que as direcções e os docentes percebem ter participado de forma idêntica em todas as áreas perguntadas excepto na que se refere ao horário e distribuição de trabalho. Estes resultados contrariam os encontrados por O'kane (1984), onde os docentes perceberam ter participado bastante menos do que as direcções julgavam ter permitido, de facto segundo este autor, os docentes perceberam ter feito recomendações e não tomado decisões. Relativamente ao estilo de decisão utilizado pelas administrações, ficou claro que o mesmo depende da decisão a ser tomada, do tempo, do clima e da estrutura organizacional de cada faculdade (Andrus 1991).

A postura dos docentes face à selecção dos métodos de tomada de decisão, o seu entendimento sobre a participação bem como a estratégias a implementar para o seu desenvolvimento parecem não ser pacíficas. Enquanto que Valentine (1992) faz a apologia do consenso, Glen (1990), que vem discordar de algumas estratégias utilizadas no ensino de enfermagem, no sentido de ganhar poder, como seja a generalização do consenso e a ausência ou fuga ao conflito. Segundo esta autora, não será possível atingir a criatividade no ensino de

enfermagem sem alguma conflituosidade, pluralismo de opinião e mesmo divergências que podem ser inibidas pela tendência consensual.

O modelo de contingência de Vroom e Yetton tão importante para a caracterização, compreensão e desenvolvimento das capacidades do líder na tomada de decisão foi utilizado por Taylor G. (1978) em gestores enfermeiros, docentes e estudantes, tendo o método utilizado sido o das situações tipo. Os resultados indicaram a existência de acordo com as prescrições do modelo em cerca de dois terços das situações; a inexistência de acordo verificou-se quando existiu violação das regras que protegiam a aceitação pelos subordinados, em defesa da qualidade da decisão. Quando as situações apresentavam conflituosidade as enfermeiras tendiam a evitar os processos de grupo utilizando métodos mais autocráticos. Inversamente constatou-se ainda que este grupo profissional não tirava proveito das situações em que poderia ter utilizado a decisão autocrática. Segundo a autora, os resultados são reveladores da necessidade de programas de treino na área da tomada de decisão sobretudo perante situações de conflito, recomendando fortemente que seja realizada formação na área das relações humanas, e na assertividade. Conclui ainda que a tomada de decisão é uma função básica para todos os líderes em enfermagem, tendo considerado o modelo de Vroom e Yetton uma ferramenta adequada para a análise de situações na gestão de serviços de enfermagem, descrição dos métodos de decisão utilizados, e para melhoria do desempenho dos enfermeiros, enquanto decisores.

### Hipótese e Objectivos

A presente dissertação constitui sobretudo um estudo descritivo sobre a população em causa, e os métodos de decisão adoptados, tendo como base o modelo de Vroom e Jago (1988), pelo que se poderão

colocar questões quanto ao sentido de oportunidade da formulação de hipóteses. Estas fariam mais sentido num trabalho de natureza experimental, com manipulação de variáveis, e por consequência uma maior facilidade no estabelecimento de relações de causalidade. No entanto, de acordo com o levantamento teórico, e considerando a vertente descritiva do modelo, poder-se-á verificar o estabelecimento de relações entre as descrições dos sujeitos (coordenadores e colaboradores), quanto aos métodos de participação na decisão, se é que existe alguma diferença entre essas descrições.

Assim cabe-nos perguntar de que forma os docentes das escolas desenvolvem o processo de tomada de decisão? Que métodos utilizam no sentido de resolver as situações que se lhes deparam? Qual a percepção que os coordenadores têm da forma como tomam as decisões? Qual a percepção que os colaboradores têm da sua participação na tomada de decisão? Será que aquilo que entendem ter participado corresponde ao seu ideal de participação? Será que existe convergência com o modelo teórico de Vroom e Jago? Que factores e como podem influenciar o grau de participação?

Resumindo, trata-se de saber até que ponto ambas as partes vêem a questão da participação de modo diferente. É este o problema fundamental da investigação, a que tentaremos responder com uma hipótese afirmativa, isto é, **a participação na tomada de decisão é percebida de forma diferente por coordenadores e colaboradores.**

Esta hipótese de partida dá lugar a uma lista de objectivos, resultantes da análise das várias vertentes colocadas pelo modelo de Vroom e Jago. Teremos assim os seguintes:

- Construir um instrumento de recolha de dados para a caracterização dos processos de decisão, nas situações-tipo.

- Descrever os processos de participação na decisão, percebidos por coordenadores e colaboradores, segundo o modelo de Vroom e Jago.

- Comparar as percepções de coordenadores e colaboradores relativamente aos processos de participação na decisão

- Identificar os métodos de participação percebidos como ideais e compará-los com a percepção dos coordenadores.

- Verificar se as percepções dos coordenadores e colaboradores da participação na decisão coincidem com a prescrição normativa

- Identificar possíveis influências de algumas variáveis independentes no grau de participação; como sejam o tipo de instituição (público/privado), a área de formação pós-básica, a idade e o nível de formação académica dos sujeitos em análise.

## CAPÍTULO 3

### MÉTODO

O método utilizado na recolha de dados, foi um inquérito de opinião, elaborado em forma de questionário de resposta fechada. A recolha decorreu durante os meses de Abril e Maio de 1995, em cinco escolas superiores de enfermagem, da cidade de Lisboa.

O questionário elaborado para esta investigação teve como suporte o modelo teórico de Vroom e Jago (1988), tendo sido utilizado na sua vertente descritiva e normativa. Para a realização de estudo adoptou-se a metodologia retrospectiva de auto relato, baseada em situações desenvolvidas a partir do ambiente onde o processo de decisão ocorreu. Esta estratégia recomendada por Vroom e Jago (1995) foi utilizada em diversas investigações (Vroom e Yetton, 1973; Vroom e Jago, 1974; 1975), sendo denominada por Smith e Peterson (1988) como estratégia de "gestão dos episódios", tornando assim relevante o papel dos intervenientes nos procedimentos que envolvem tomada de decisão, pela atribuição de significado a esses mesmos acontecimentos.

### Sujeitos

Considerou-se como população para o estudo todos os docentes das Escolas Superiores de Enfermagem, oficiais e particulares, da cidade de Lisboa, dependentes dos Ministérios da Educação e da Saúde, que

leccionam o curso de bacharelato em Enfermagem. Para a selecção das escolas oficiais, utilizou-se a listagem das escolas superiores de Enfermagem incluídas na portaria nº 485/94 de 2 de Julho, e o guia de acesso ao ensino superior do ensino Particular e Cooperativo, em relação às escolas particulares. Foram excluídos os docentes de uma escola superior de enfermagem oficial, pelo facto de não leccionarem o curso de bacharelato e ainda os docentes de duas escolas dependentes do Ministério da Defesa. Definida assim a população, seleccionaram-se docentes de cinco escolas.

As escolas são geridas por um director e uma das oficiais é dirigida por uma comissão de gestão. O modo de funcionamento apresenta algumas diferenças identificáveis na sua estrutura organizacional, onde podemos encontrar grupos de trabalho, denominados equipas pedagógicas, que operacionalizam os vários semestres e anos em que se desenvolvem os respectivos curricula, sendo estas geridas por um coordenador. Outras escolas apresentam a constituição de departamentos, cuja composição se relaciona com as áreas científicas do curso de bacharelato, sendo estes presididos por um professor. Apenas numa das escolas coexistem departamentos e equipas pedagógicas, correspondendo os departamentos ao agrupamento dos docentes, segundo a sua área de formação pós básica, e destinando-se as equipas à operacionalização dos vários semestres do curso.

Com dimensão variável, as três escolas oficiais têm entre trinta e quatro e quarenta e quatro docentes, e as duas escolas particulares, apresentam nos seus quadros de pessoal entre quinze e trinta docentes. Assim a população em estudo era constituída por um total de 145 docentes, nas cinco escolas, excluídos aqueles que se encontravam em comissão gratuita de serviço, licença sem vencimento, e doença prolongada.

Os docentes são maioritariamente mulheres, variando as idades entre vinte e sete e sessenta e cinco anos, tendo o limite inferior aumentado nos últimos anos em consequência da necessidade de adquirir uma formação ao nível da licenciatura, antes de ingressar no ensino. Os docentes têm as seguintes áreas de formação pós básica: Saúde Mental e Psiquiátrica,

Saúde Infantil e Pediátrica, Saúde Materno Infantil, Saúde Pública, Médico-Cirúrgica, Reabilitação e ainda formação nas áreas da Pedagogia e Administração em enfermagem. No que diz respeito ao nível académico distribuem-se pelos graus de licenciatura, mestrado e doutoramento, com predominância do grau ou frequência de mestrado. Não é ainda possível realizar o doutoramento em enfermagem no nosso país, pelo que alguns docentes esperam a equivalência a este grau académico obtido no estrangeiro.

Os docentes pertencem a duas carreiras diferentes - ensino de enfermagem ou ensino superior politécnico - conforme tenham ou não transitado para esta última. A maioria dos docentes não transitou para a carreira docente do ensino superior politécnico estando a fazer formação para adquirir graus académicos que lhes permitam preencher os requisitos para a transição, de carreira, ocupando lugares a extinguir quando vagarem na carreira do ensino de enfermagem.

A amostra foi constituída pela selecção aleatória de três equipas ou departamentos de cada uma das referidas escolas, perfazendo um total esperado de 79 docentes, coordenadores de departamento ou de equipa, e respectivos colaboradores.

## Instrumento

Foram elaborados dois instrumentos de recolha de dados, de tipo questionário, sendo um dirigido aos coordenadores e outro aos membros das equipas e departamentos. Ambos eram constituídos por duas partes: a primeira incluía vinte situações idênticas de tomada de decisão sendo a segunda parte destinada à caracterização da amostra.

A realização dos questionários foi precedida de uma fase de recolha de episódios de tomada de decisão, ocorreu durante o segundo semestre teórico do curso de mestrado (Março - Julho de 1994) , no âmbito do

seminário de investigação, tendo como objectivo recrear situações que reproduzissem o ambiente decisional das escolas superiores de enfermagem ao nível dos departamentos e ou equipas pedagógicas, permitindo assim a utilização da metodologia proposta pelos autores do modelo teórico. A recolha dos episódios desenvolveu-se com base na observação de situações, e ainda através da realização de entrevistas exploratórias não estruturadas.

As entrevistas foram realizadas aos coordenadores e membros das equipas e departamentos de algumas escolas superiores de enfermagem da cidade de Lisboa. Aos entrevistados era explicado o objectivo da entrevista, e pedido que relatassem episódios de tomada de decisão que tivessem vivenciado ao longo da sua vida profissional, não tendo sido pedida qualquer indicação sobre o método utilizado na resolução da situação.

Após a realização das entrevistas procedeu-se à elaboração de uma primeira versão escrita das situações - problema, onde apenas era considerada a questão central (ANEXO I). Posteriormente pediu-se aos entrevistados que procedessem à leitura das situações, a fim de serem despistados enviesamentos resultantes da deficiente interpretação das entrevistas. Numa fase seguinte, cada situação - base foi desenvolvida no sentido de conter os atributos previstos no modelo teórico de Vroom e Jago (1988). Durante as entrevistas emergiram três áreas distintas que permitiram o agrupamento das situações nas áreas de Gestão de Recursos Humanos, Gestão de Recursos Materiais e Gestão Pedagógica, num conjunto muito semelhante ao referenciado por Baharawy (1992; 1993)

Uma vez concluído o processo de elaboração das situações, foram construídas as questões a formular nos dois questionários. O questionário destinado aos coordenadores (ANEXO II) continha três perguntas idênticas para cada situação. A primeira consistia num pedido de indicação do método utilizado ou a utilizar na resolução de cada uma das vinte situações, tendo para o efeito sido utilizada a seguinte taxonomia:

“A1- Decide sem consultar os colaboradores utilizando os conhecimentos e a informação disponível.

All- Recolhe a informação necessária junto dos colaboradores e posteriormente decide por si. Na recolha de informação, pode ou não dizer-lhes qual o assunto.

Cl- Consulta alguns, ou todos os colaboradores, a título individual, independentemente uns dos outros, colhendo informações, ideias e sugestões. Toma a decisão, podendo esta reflectir ou não, as sugestões colhidas.

CII- Consulta os colaboradores colectivamente, colhendo do grupo informações, ideias e sugestões. Posteriormente toma a decisão, podendo esta reflectir ou não, as sugestões do grupo.

GII- Partilha o assunto com os seus colaboradores, como grupo. Em conjunto produzem e avaliam alternativas, tentando chegar a um consenso. Não tenta influenciar o grupo a adoptar uma solução, está disposto a aceitar e implementar aquela que tenha o apoio do grupo." (Vroom e Jago 1988);

A conversão desta taxonomia numa escala de intervalo, foi efectuada de acordo com os critérios anteriormente explicitados (pág 42). Os valores utilizados por Vroom e Yetton (1973) e Vroom e Jago (1988), uma vez fixados os extremos entre -0 e 10- foram os seguintes: (AI=0); (All=1); (CI=5); (CII=8); (GII=10), os valores intermédios foram arredondados à unidade.

A segunda questão solicitava uma avaliação do método utilizado, ou seja a sua eficácia; por último, (terceira questão) e com o objectivo de determinar a pertinência e nível de reconhecimento dos coordenadores face às diferentes situações, foi-lhes perguntado qual a frequência com que se haviam deparado com determinada situação. Na resposta a estas duas questões foi utilizada uma escala de cinco pontos, tipo Likert (ANEXO II).

O questionário dirigido aos colaboradores continha duas questões para cada situação: na primeira procurou-se saber qual o método de decisão que, na sua perspectiva, tinha sido utilizado pelo coordenador na resolução de cada uma das situações; na segunda questão solicitou-se ao colaborador a indicação do método de decisão desejável. Em ambas as questões foi utilizada a taxonomia considerada anteriormente (ANEXO III).

## Aplicação do Modelo Normativo

O modelo teórico de Vroom e Jago (1988) permite, à semelhança do anterior (Vroom e Yetton, 1973) a prescrição de determinado método para a resolução das situações - problema. Assim, com o objectivo de ser possível comparar a resolução das vinte situações pelo modelo normativo com as respostas obtidas, constituiu-se um júri de três elementos, conhecedores do modelo de Vroom e Jago, a quem se pediu a sua resolução através de uma aplicação informática desenvolvida pelos autores - Programa MPO. Este programa substitui o modelo clássico de Vroom e Yetton, conhecido por árvore de decisão.

Assim, os três juízes efectuaram a aplicação do programa a cada uma das situações, caracterizando-as segundo os atributos: *qualidade* (importância técnica da qualidade da decisão), *implicação* (importância da implicação dos subordinados na decisão), *informação do líder* (quantidade de informação que o líder possui para tomar uma decisão de elevada qualidade), *estruturação do problema* (indicação se o problema se encontra devidamente estruturado), *probabilidade de implicação* (probabilidade dos subordinados se implicarem numa decisão tomada pelo líder), *congruência de objectivos* (existência de acordo de objectivos organizacionais entre líder e subordinados), *conflito entre os subordinados* (existência de conflito no seio do grupo), *informação dos subordinados* (quantidade de informação que os subordinados têm para tomarem uma decisão de elevada qualidade), *constrangimentos de tempo*, *dispersão geográfica* (afastamento geográfico dos elementos envolvidos na situação), *motivação pelo tempo* (motivação do líder pela diminuição do consumo de tempo na tomada de decisão), *motivação pelo desenvolvimento* (motivação do líder pelo desenvolvimento dos subordinados nos processos de tomada de decisão)

Quadro 1 - Resumo da resolução das vinte situações pelo modelo normativo segundo os três juizes e resolução final

Situação	1º Juiz	2º Juiz	3º Juiz	Resol. Final
1	AII	AII	CII	AII
2	CII	CII	AII	CII
3	AII	AII	AI	AII
4	CII	AII	CII	CII
5	CII	AII	CII	CII
6	GII	AII	AI	AII*
7	AII	AII	AI	AII
8	CII	CII	AI	CII
9	CII	AII	CII	CII
10	CII	AII	AII	AII
11	AI	AI	AI	AI
12	GII	CII	GII	GII
13	AI	AI	AI	AI
14	CII	AII	CII	CII
15	CII	GII	CII	CII
16	AI	AI	AI	AI
17	AI	AII	AI	AI
18	GII	GII	CII	GII
19	CII	AI	CII	CII
20	GII	GII	GII	GII

\*Na situação 6 não existiu acordo pelo que se optou por uma aproximação ao ponto médio

Neste quadro pode ver-se a indicação dos métodos de decisão considerada pelos três juizes em cada uma das vinte situações. O tipo de decisão resulta da prescrição normativa do modelo Vroom e Jago (1988)

efectuada através da aplicação informática programa -MPO. O teste de homogeneidade das classificações dos três juízes foi de  $\alpha=.76$

Para um melhor entendimento da operacionalização do modelo optou-se pela inclusão em anexo (ANEXO IV) dos quadros relativos à decomposição de cada uma das vinte situações, nos doze atributos previstos pelo modelo, apesar destas variáveis situacionais não constituírem unidade de análise no âmbito da presente dissertação.

## Procedimento

Após a selecção das instituições, iniciaram-se os contactos no sentido de serem obtidas as autorizações necessárias para a recolha de dados. O pedido formal de autorização, dirigido às direcções das diferentes escolas, foi precedido de um contacto informal telefónico, tendo sido adiantadas algumas indicações sobre os objectivos da dissertação, e da forma como se tinha processado a selecção das escolas. No pedido formal escrito foram explicitados em termos genéricos o objectivo geral e título da dissertação (ANEXO V).

Uma vez obtidas as autorizações, agendou-se a data e hora da entrega dos questionários em cada escola, tendo também sido agendada uma reunião com os coordenadores dos departamentos ou equipas seleccionadas a fim de serem dados os esclarecimentos julgados necessários. Não foi possível realizar a reunião com os coordenadores, numa das escolas, pelo facto de alguns se encontrarem na orientação de práticas clínicas. Os questionários foram entregues pessoalmente nas escolas, tendo estes sido posteriormente distribuídos aos sujeitos de forma individualizada, com garantia de anonimato. Cada questionário era acompanhado de uma carta de apresentação (ANEXO VI) dirigida aos

coordenadores, ou aos colaboradores, conforme o seu posicionamento no grupo, onde se explicitavam os objectivos e se pedia a colaboração. A data de recolha dos questionários foi acordada em cada instituição, tendo decorrido entre Abril e Maio de 1995.

## CAPÍTULO 4

### RESULTADOS

Dos 79 docentes seleccionados, 3 não responderam e 2 questionários foram anulados por não se encontrarem completamente preenchidos. Assim a amostra perfaz um total de 74 sujeitos, correspondendo a 94% dos inquiridos, e a 51% relativamente à população em estudo. O número de departamentos ou equipas inicialmente previsto era de quinze, ou seja três por escola, no entanto, numa delas, pela sua reduzida dimensão alguns docentes integravam simultaneamente duas equipas, tendo sido excluída a que apresentava um menor número de docentes.

#### Caracterização da Amostra

Os sujeitos são maioritariamente constituídos por mulheres, correspondendo a 93% da amostra, sendo apenas 5 do sexo masculino. Relativamente à posição de poder assumida na instituição 19% são coordenadores de equipas ou departamentos, sendo os restantes colaboradores. A distribuição dos docentes pelo nível académico faz-se segundo as três categorias, sendo 30% licenciados, 66% com o mestrado (ou estão em vias de conclusão), e 3% têm o doutoramento. No que diz respeito à idade, a distribuição faz-se entre os 30 e os 65 anos, sendo o grupo mais representativo o que corresponde ao intervalo entre 35 e 40 anos (46%), a que se segue o dos 45 aos 50 (17%) e o dos 55 aos 60 anos (13%). Relativamente às áreas de formação pós básica, 39% têm formação pós

básica nas áreas de Enfermagem Médico-Cirúrgica e Reabilitação, 33% em Saúde Materno-Infantil, 19% em Saúde Mental e 9% na área de Saúde Pública. A antiguidade no ensino apresenta um intervalo de variação entre os 0 e os 35 anos de serviço, correspondendo o grupo mais representativo ao intervalo entre os 5 e os 10 anos, com 22%, seguido pelo intervalo entre 10 e 15 anos (15%) e entre 25 e 30 anos (13%).

### Validade e Confiança

Com a finalidade de avaliar a homogeneidade interna do conjunto de questões e ainda pelo facto dos questionários terem sido aplicados de uma só vez, não podendo calcular-se o valor do coeficiente teste-reteste, fez-se o cálculo do coeficiente Alfa de Cronbach e ainda a divisão dos itens (situações) em duas metades (*split-half*). Os resultados obtidos foram de .86 para o  $\alpha$  de Cronbach e para o coeficiente de correlação entre as metades, o que dá conta de uma boa consistência interna do instrumento utilizado.

Não é possível a referência à validade de critério, uma vez que não se utilizaram critérios externos para o efeito. A validade de constructo, que representa a capacidade dos itens/situações, contidos no instrumento de recolha de dados, em medir efectivamente algo relativo à população, é apoiada pela análise de variância (resultados a apresentar posteriormente), onde se verifica algum poder discriminativo, face às variáveis independentes.

### Estudo Descritivo

As vinte situações-problema, que constituem os questionários, foram objecto de questões relacionadas com a aplicação do modelo descritivo de Vroom e Jago (1988), tendo ainda sido perguntado aos coordenadores qual

a eficácia associada ao método de resolução utilizado, e a frequência com que se teriam deparado face a situações idênticas.

Nas tabelas que a seguir se apresentam, pretende-se mostrar a distribuição da variância das situações relativamente às questões formuladas e o seu poder discriminativo.

Tabela 1. Valores das médias grau de participação, desvio padrão, variância, valores máximos e mínimos obtidos em cada situação e no total (N =74).

Situação	Média	D. Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
1	7.57	2.74	7.48	0	10
2	7.54	2.98	8.90	0	10
3	6.54	3.62	13.10	0	10
4	7.01	3.82	14.59	0	10
5	7.08	3.22	10.35	0	10
6	7.42	3.14	9.89	0	10
7	5.69	3.54	12.52	0	10
8	6.64	3.97	15.74	0	10
9	7.46	3.23	10.44	0	10
10	7.68	3.16	9.98	0	10
11	7.38	3.85	14.81	0	10
12	7.84	2.91	8.44	1	10
13	4.36	3.92	15.33	0	10
14	6.92	3.52	12.38	0	10
15	7.84	3.13	9.78	0	10
16	8.04	2.91	8.45	0	10
17	7.70	3.06	9.36	0	10
18	8.38	2.86	8.18	0	10
19	5.97	3.98	15.10	0	10
20	8.31	2.96	8.74	0	10
<b>*Total</b>	<b>7.17</b>	<b>1.76</b>	<b>3.11</b>	<b>2.95</b>	<b>10</b>

\* Estes valores resultam do facto dos totais de cada sujeito terem sido divididos pelo conjunto das vinte situações.

Pela análise da tabela 1 verificamos que as médias nos fornecem uma primeira indicação de que o grau de participação é tendencialmente elevado, e consideravelmente superior ao valor (5) - o que na escala proposta por Vroom e Jago se traduz pelos métodos consultivo de grupo e resolução de grupo. Estes resultados podem indicar uma tendência para responder de acordo com o que parece ser socialmente mais desejável, ou seja, a participação.

De uma maneira geral a variância é elevada, o que corresponde a uma grande amplitude das respostas, tendo o intervalo da escala entre 0 e 10, sido percorrido praticamente na quase totalidade das situações. Exceptua-se a situação (12) que se insere no grupo das de gestão pedagógica, mais especificamente no âmbito da revisão curricular, cujo valor mínimo encontrado foi de 1. A variância encontrada, pode ficar a dever-se a diferenças na percepção do grau de participação entre coordenadores e colaboradores, constituindo assim uma curva bimodal.

Tabela 2. Valores das médias grau de participação, desvio padrão, variância, valores máximos e mínimos obtidos pelos coordenadores em cada situação e no total (N=14).

Situação	Média	D. Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
1	9.43	.94	.88	8	10
2	8.43	1.74	3.03	5	10
3	8.14	2.51	6.28	1	10
4	9.71	.73	.53	8	10
5	8.86	1.83	3.62	5	10
6	9.14	1.03	1.05	8	10
7	7.57	2.68	7.18	1	10
8	9.86	.53	.29	8	10
9	8.29	2.55	6.53	1	10
10	8.64	2.41	5.79	1	10
11	10.00	0.00	0.00	10	10
12	8.93	1.49	2.23	5	10
13	7.86	2.38	5.67	1	10
14	9.14	1.03	1.05	8	10
15	9.29	.99	.98	8	10
16	8.93	2.43	5.92	1	10
17	8.93	2.13	4.53	5	10
18	9.86	.53	.29	8	10
19	8.57	1.79	3.19	5	10
20	10.00	0.00	0.00	10	10
<b>*Total</b>	<b>8.98</b>	<b>.83</b>	<b>.68</b>	<b>7.35</b>	<b>10</b>

\* Estes valores resultam do facto dos totais dos sujeitos terem sido divididos pelo conjunto das vinte situações.

Pretendendo verificar a probabilidade da curva ser bimodal, e uma vez que uma das hipóteses de trabalho se situa no estabelecimento de diferença entre os coordenadores e seus colaboradores, verificou-se qual o grau de

participação que os coordenadores entendem ter possibilitado aos seus colaboradores, nas decisões tomadas relativamente à resolução das vinte situações.

Conforme se pode verificar na tabela 2 constata-se uma subida substancial dos valores médios atingidos nas várias situações. A generalidade das médias obtidas pelos coordenadores reforçam o que foi dito relativamente à tabela anterior, tendo as respostas sido dadas no sentido de uma maior participação. A percepção que os coordenadores têm da participação que permitem aos seus colaboradores é elevada, e aponta quase exclusivamente para os métodos consultivo de grupo (CII) com *score* de 8, e para o método de resolução do grupo (GII), com *score* de 10.

De salientar que apenas duas situações apresentam valores inferiores a 8 (GII), sendo no entanto bastante próximos deste, como por exemplo, o de 7.57, da situação 7, que se enquadra nas situações relativas à gestão de pessoal, e onde está patente uma questão de conflito e poder; e ainda a situação (13), que se refere a aspectos orçamentais, que apresenta uma média de 7.86.

Desta tabela resulta ainda uma certa homogeneidade nas respostas dos coordenadores, apresentando a variância e o desvio padrão valores inferiores aos do total da amostra, sendo o intervalo de variação também de menor amplitude. Em duas situações: 11 e 20, todos os coordenadores responderam da mesma forma e no valor máximo da escala 10 (GII), não existindo portanto variação. Ambas as situações se inscrevem no âmbito da gestão pedagógica, embora a situação 20 diga mais especificamente respeito à revisão dos programas das disciplinas. Salienta-se também o facto de apenas em seis situações se percorrer a escala entre 1 e 10, o que vem reforçar a existência de uma baixa variação. Em termos gerais a média situa-se no método consultivo de grupo, o que reforça a ideia explicitada anteriormente, ou seja os coordenadores parecem ser mais sensíveis àquilo que entendem como socialmente mais desejável do que às diferenças contidas no âmbito das situações, que suportam os modelos contingenciais. É também possível que essa resposta não seja devida à desejabilidade

social mas sim ao próprio conceito que possuem do carácter participativo da decisão. Na verdade, tendo sido educados dentro de um esquema altamente directivo, é bem possível que qualquer orientação no sentido da democraticidade, por mais ténue que seja, lhes pareça altamente inclusiva da participação dos subordinados.

Tabela 3. Valores das médias grau de participação, desvio padrão, variância, valores máximos e mínimos obtidos pelos colaboradores em cada situação e no total (N =60).

Situação	Média	D. Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
1	7.13	2.84	8.04	0	10
2	7.33	3.18	10.12	0	10
3	6.17	3.75	14.07	0	10
4	6.38	3.97	15.78	0	10
5	6.67	3.33	11.14	0	10
6	7.02	3.34	11.14	0	10
7	5.25	3.59	12.87	0	10
8	5.88	4.05	16.38	0	10
9	7.27	3.36	11.28	0	10
10	7.45	3.29	10.79	0	10
11	6.77	4.04	16.31	0	10
12	7.59	3.10	9.60	1	10
13	3.55	3.76	14.15	0	10
14	6.40	3.69	13.63	0	10
15	7.50	3.36	11.27	0	10
16	7.83	2.99	8.92	0	10
17	7.42	3.19	10.15	0	10
18	8.03	3.07	9.42	0	10
19	5.37	4	16.00	0	10
20	7.92	3.16	9.98	0	10
<b>*Total</b>	<b>6.75</b>	<b>1.65</b>	<b>2.74</b>	<b>2.95</b>	<b>10</b>

\* Estes valores resultam do facto dos totais dos sujeitos terem sido divididos pelo conjunto das vinte situações.

Da leitura da tabela 3 podemos verificar, que os colaboradores entendem participar bastante menos do que os coordenadores julgam ter encorajado, sendo as médias obtidas consideravelmente inferiores às dos coordenadores, embora se situem em termos genéricos entre o método consultivo individual CI (5) e o método consultivo de grupo GII (8). A situação 13 apresenta a média mais baixa (3.55), referindo-se, conforme já foi dito, a

questões orçamentais, e sendo considerada pela resolução através do modelo normativo de Vroom e Jago, como uma situação autocrática (A1). A variância é elevada e, à excepção da situação 12, é percorrido todo o intervalo de variação. A média geral é de 6.75, o que corresponde no contínuo da participação, ao posicionamento entre o método consultivo individual e o de grupo.

Tabela 4. Valores das médias, desvio padrão, variância, valores máximos e mínimos obtidos pelos colaboradores relativamente ao grau de participação ideal, e no total (N =60).

Situação	Média	D. Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
1	9.58	1.32	1.74	1	10
2	9.20	1.41	1.99	5	10
3	9.57	.83	.69	8	10
4	9.42	1.57	2.45	0	10
5	8.98	1.76	3.10	1	10
6	8.52	2.64	6.97	0	10
7	8.33	2.42	5.85	1	10
8	8.97	2.04	4.17	1	10
9	8.87	2.16	4.66	1	10
10	8.97	2.41	5.79	1	10
11	9.40	1.88	3.53	0	10
12	9.28	1.09	1.19	5	10
13	7.55	3.31	10.92	0	10
14	8.88	2.46	6.07	0	10
15	9.38	1.28	1.63	5	10
16	9.18	1.75	3.07	1	10
17	8.78	2.56	6.55	0	10
18	9.50	1.46	2.12	0	10
19	8.60	2.48	6.14	1	10
20	9.57	1.31	1.70	5	10
<b>*Total</b>	<b>8.89</b>	<b>.93</b>	<b>.87</b>	<b>6.04</b>	<b>10</b>

\* Estes valores resultam do facto dos totais dos sujeitos terem sido divididos pelo conjunto das vinte situações.

A tabela 4 refere-se à questão colocada aos colaboradores (N=60) relativamente ao seu entendimento sobre o grau de participação ideal. Avaliando a tabela verificamos que a participação que os colaboradores entendem como ideal é consideravelmente superior que eles acham que lhes é solicitada na realidade, como referem os dados da tabela anterior. A

participação ideal situar-se-ia entre a consulta de grupo (8) e o método de decisão de grupo (10), com valor médio 8.89. De salientar que, neste caso, existe menos dispersão de respostas, sendo o intervalo de variação inferior. De notar que a participação ideal dos colaboradores se situa relativamente ao contínuo da participação num valor próximo daquele que os coordenadores entendem ter possibilitado aos colaboradores participar.

A situação 13 apresenta novamente um valor inferior e uma maior variação. Por se tratar de uma situação claramente autocrática, segundo o modelo normativo, poderemos, apesar do valor elevado que apresenta (7.55), notar alguma sensibilidade dos colaboradores para este tipo de situações.

Tabela 5. Principal método de decisão utilizado por situação (em percentagem) (N=74)

Situação	AI	AII	CI	CII	GII
1	4.05	4.05	17.57	39.19	35.14
2	1.35	10.81	13.51	33.78	40.54
3	14.86	6.76	12.16	37.84	28.38
4	13.51	8.11	9.46	21.62	47.30
5	4.05	10.81	18.92	29.73	36.49
6	5.41	8.11	12.16	35.14	39.19
7	10.81	16.22	22.97	31.08	18.92
8	14.86	10.81	9.46	21.62	43.24
9	4.05	10.81	10.81	31.08	43.24
10	2.70	10.81	10.81	27.03	48.65
11	9.46	12.16	6.76	12.16	59.46
12	-	12.16	6.76	36.49	44.59
13	27.03	20.27	8.11	35.14	9.46
14	6.76	13.51	10.81	32.43	36.49
15	5.41	6.76	9.46	27.03	51.35
16	1.35	9.46	8.11	28.38	52.70
17	5.41	4.05	20.27	18.92	51.35
18	4.05	5.41	5.41	22.97	62.16
19	13.51	16.22	13.51	27.03	29.73
20	5.41	4.05	8.11	18.92	63.51
Total	7.80	10.10	11.85	28.50	41.75

Na sequência do que já foi dito relativamente às tabelas anteriores, os métodos que predominam na resolução das situações apresentadas são os

que exibem uma maior participação. Os docentes, de uma maneira geral, sejam coordenadores ou colaboradores, respondem a estas questões no sentido do que é social e ideologicamente, em seu entender, mais favorável, afastando-se do modelo normativo. Os métodos mais utilizados são CII e GII, cujas percentagens globais atingem os valores de 28.50% e 41.75%, respectivamente.

Entre estas duas visões só, talvez, o juízo de observadores externos, sobre os casos reais de tomada de decisão, poderia concretizar, com maior acuidade, o grau de participação dos colaboradores em cada situação-tipo, servindo assim de fiel de balança entre as duas percepções extremas. Mesmo aí é bem possível que o grau de participação continuasse a parecer escasso para uns e demasiado para outros, já que se trata efectivamente de questões de partilha de poder, onde apenas poderia introduzir uma alteração significativa da percepção a adopção de um estilo delegativo completo, isto é, a deslocação maioritária da decisão para o colaborador, e a adopção de um papel de facilitador, por parte do coordenador

As tabelas seguintes -6 e 7- são relativas às questões colocadas aos coordenadores sobre a eficácia atribuída ao método utilizado na resolução das situações e a frequência com que se terão deparado relativamente às mesmas. Em ambas as questões foi utilizada uma escala de cinco tipo Likert.

Conforme se pode verificar pela análise da tabela 6, no que diz respeito à eficácia que os coordenadores entendem ter, como resultado do método utilizado, os mesmos referem valores médios próximos de *muito eficaz* (4). Existe também homogeneidade nas respostas sendo a variância e o desvio padrão baixos; o intervalo de variação não percorre toda a escala, como podemos verificar na generalidade das situações, mínimo é de (3) *eficácia moderada*. Apenas em duas situações: 8 e 9, que se referem à gestão de pessoal e recursos materiais, respectivamente, encontramos o valor mínimo 2- *pouca eficácia*. Nas situações 15 e 20 o intervalo da escala de eficácia situa-se entre o *muito eficaz* (4) e o *totalmente eficaz*(5).

Tabela 6. Valores das médias, desvio padrão, variância, valores máximos e mínimos obtidos pelos coordenadores relativamente à eficácia atribuída para o método utilizado, em cada situação e no total (N=14)

Situação	Média	D. Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
1	4.00	.39	.15	3.00	5
2	3.92	.73	.53	3.00	5
3	3.79	.80	.64	3.00	5
4	4.14	.66	.44	3.00	5
5	4.07	.47	.23	3.00	5
6	3.78	.56	.34	3.00	5
7	3.35	.50	.25	3.00	5
8	3.92	.62	.38	3.00	5
9	3.71	.91	.84	2.00	5
10	3.86	.77	.59	3.00	5
11	3.93	.62	.38	3.00	5
12	3.78	.58	.34	3.00	5
13	3.71	.73	.53	3.00	5
14	4.00	.55	.31	3.00	5
15	4.21	.43	.18	4.00	5
16	3.71	.61	.37	3.00	5
17	4.00	.55	.31	3.00	5
18	3.93	.73	.53	2.00	5
19	3.85	.53	.29	3.00	5
20	4.14	.36	.13	4.00	5
*Total	3.89	.36	.13	3.35	4.80

\* Estes valores resultam do facto dos totais dos sujeitos terem sido divididos pelo conjunto das vinte situações.

A tabela seguinte -7- refere-se à questão da frequência, colocada exclusivamente aos coordenadores (N=14). Esta questão revela-se-nos importante, pois de algum modo constitui mais uma avaliação da validade do instrumento, obtida através do reconhecimento que os coordenadores têm das situações, no sentido destas reproduzirem a "vida" das escolas. Na globalidade estas foram avaliadas próximo do valor 3 ou seja *algumas* vezes. O intervalo da escala é percorrido completamente nas situações 1, 7 9 13 16, 17 e 18, significando que alguns coordenadores consideraram *nunca* (valor 1 da escala) ter vivenciado estas situações.

Tabela 7. Valores das médias, desvio padrão, variância, valores máximos e mínimos, obtidos pelos coordenadores relativamente à frequência com que se terão deparado com cada situação, e no total (N=14)

Situação	Média	D. Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
1	3.00	1.10	1.23	1	5
2	3.71	.73	.52	3	5
3	3.21	.90	.80	2	5
4	3.14	.53	.29	2	4
5	2.79	.97	.95	2	5
6	3.14	.53	.29	2	4
7	2.35	.97	.40	1	3
8	2.86	.53	.29	2	4
9	2.00	.68	.46	1	3
10	3.64	.50	.25	3	4
11	3.36	.84	.71	2	5
12	3.07	.62	.38	2	4
13	2.57	.94	.88	1	4
14	3.71	.61	.37	3	5
15	3.64	.50	.25	3	4
16	2.21	.69	.49	1	4
17	2.71	.61	.37	1	3
18	1.92	.73	.53	1	3
19	3.14	.53	.29	2	4
20	3.57	.65	.42	3	5
*Total	2.99	.25	.06	2.50	3.35

\* Estes valores resultam do facto dos totais dos sujeitos terem sido divididos pelo conjunto das vinte situações

No entanto, ao serem considerados os seus valores médios, apenas duas, 9 e 18, relacionadas com a aquisição e distribuição de equipamento informático, apresentam valores que rondam o valor 2 (*raramente*). Cabe-nos reconhecer que algumas situações não foram vivenciadas em todas as instituições, o que leva a considerar a possibilidade da existência de diferenças entre as várias escolas.

#### Análise Factorial

A realização da análise factorial, cujo âmbito se relaciona com a descrição e interpretação de interdependências dum conjunto de variáveis

(Fergusson, 1984), teve como objectivo, por um lado reduzir o número de variáveis, neste caso dependentes, por outro, transformá-las em factores e atribuir-lhes significado sempre que ocorra a possibilidade de existência de propriedades estruturais, no conjunto de relações.

Após a análise de componentes principais seguida de rotação *varimax*, foram identificados 4 factores principais (tabela 8) que explicam cerca de 56.1% da variância, e que agrupam séries de situações de uma forma clara, facilitando a sua identificação e tratamento dos resultados, vindo assim em abono da *validade de constructo*.

Tabela 8. Saturações de cada situação em cada um dos factores.

SITUAÇÕES	FACTORES			
	FA	FB	FC	FD
1	.11	-.05	.72	.07
2	.28	.11	.48	-.02
3	-.13	.73	-.06	.32
4	.07	.70	.15	.38
5	.40	.04	.71	.11
6	.53	.16	.27	.11
7	.13	-.12	.58	-.21
8	-.26	.72	.16	.17
9	.42	.70	-.13	-.27
10	.18	-.06	.03	.13
11	.21	.50	.36	.53
12	.10	.21	.05	.83
13	-.01	.28	.22	.24
14	.78	-.14	.14	.08
15	.80	.03	.09	.04
16	-.06	.14	.74	-.12
17	.62	.04	.15	.12
18	.35	.22	.30	.33
19	.04	.53	.05	.33
20	.01	.12	-.16	.83

Situações que integram cada factor.

Conforme decorre da análise das tabelas 8 e 9, o primeiro factor identificado (FA), é responsável por 23.5% da variância explicada, tendo recebido a denominação de *Gestão Pedagógica*; o segundo factor (FB) explica 16.4% da variância e foi denominado *Seleção de Docentes*; o terceiro factor (FC) com 9.2% de variância explicada denominamos de

*Conflito*; o ultimo factor (FD) explica 7.0% da variância, foi denominado de *Revisão Curricular*. Inicialmente, quando da elaboração do instrumento de

Tabela 9. Conjunto de situações que compõem cada factor, percentagem de variância explicada e respectiva designação.

FACTOR	SITUAÇÕES	% Var. Expl.	DESIGNAÇÃO
FA	6; 14; 15 e 17	23.5	Gestão pedagógica
FB	3; 4; 8; 9 e 19	16.4	Seleção de docentes
FC	1; 5; 7 e 16	9.2	Conflito
FD	11; 12 e 20	7.0	Revisão curricular

recolha de dados e, conforme referimos no capítulo anterior, integrámos as várias situações em três grupos que denominamos de Gestão Pedagógica, Gestão de Recursos Humanos e Gestão de Recursos Materiais, não se afastando muito desta lógica os factores encontrados, mas antes revelando-se dotados de uma maior especificidade. Assim foi possível distinguir dentro, por exemplo, da Gestão Pedagógica, questões relacionadas com a revisão curricular, alterações de planos de estudos, revisão dos programas das disciplinas, dando origem a dois factores; *Gestão Pedagógica* e *Revisão curricular* na Gestão de Recursos Humanos foram identificados aspectos relacionados com escolha de docentes e situações de conflito, que reflectem situações de conflito no seio do grupo ou desacordo relativamente aos objectivos organizacionais, dando origem a outros dois factores. (*Seleção de docentes* FB e *Conflito* FC) O facto de emergirem vários factores, pode significar alguma sensibilidade dos docentes para os atributos da situação, apanágio dos modelos contingenciais de liderança.

Dada a facilidade de tratamento dos dados agora introduzida pelo agrupamento em factores, a análise subsequente vai ser baseada neles, e não nas situações consideradas isoladamente.

## Análise da Variância

Pretendendo verificar as hipóteses definidas, começámos por analisar as diferenças entre as médias obtidas pelos coordenadores (S1) e colaboradores (S2), relativamente à participação na tomada de decisão, nos vários factores e na média total obtida por ambos os grupos. O processo utilizado foi a análise de variância univariada (ANOVA), do programa *STATISTICA*.

Conforme se pode constatar na Tabela 10, os valores obtidos pelos coordenadores são significativamente superiores aos obtidos pelos colaboradores, o que nos dá conta de uma percepção mais acentuada, no sentido da participação de outros (colaboradores) na tomada de decisão, tal como já havia sido referenciado. Essa percepção da participação parece ser comum a todo o tipo de decisões, fugindo assim ao modelo teórico e mesmo à lógica situacional, que nos diz que existem situações em que a participação se pode tornar menos eficaz, ou mesmo inconveniente (Locke, Schweiger e Latham, 1986). O efeito de desejabilidade social, ou da 'moda da participação', ou ainda da falta de formação dos sujeitos nos processos participativos de tomada de decisão, parece aplicar-se neste caso, e aparece reforçada com os dados que se indicam na Tabela 11, relativamente à percepção tida como real pelos colaboradores e o seu ideal de participação.

Tabela 10 Médias obtidas pelos coordenadores (S1) e colaboradores (S2), em cada factor e no total, e respectiva significância.

Sujeitos	N	FACTORES				Total
		FA	FB	FC	FD	
S1	14	9.13	8.91	8.70	9.64	8.98
S2	60	7.08	6.21	6.72	7.42	6.75
Sign.		.005	.001	.003	.004	.000

Como se pode constatar, os colaboradores acham que não participam nas decisões de gestão tanto como desejariam, em especial nas situações

que se encontram ligadas à *selecção de docentes* (Factor FB). Esta diferença mais acentuada pode significar uma maior necessidade de implicação nas decisões que lhes dizem directamente respeito. Não deixa de ser interessante verificar que os coordenadores se autopercepcionam menos participativamente no factor *Conflito* (FC), se bem que seja um valor de -8,70- método consultivo de grupo, este resultado pode ser indicativo de uma menos participativa por parte de alguns coordenadores quando existem

Tabela 11. Comparação das médias da percepção que os colaboradores têm na participação na tomada de decisão (C1) e a que entendem como ideal (C2), em cada factor e no total, e respectiva significância (N = 60).

Condição	FACTORES				Total
	FA	FB	FC	FD	
C1	7.08	6.21	6.72	7.42	6.75
C2	8.89	9.08	8.97	9.42	8.89
Sign.	.000	.000	.000	.000	.000

situações de conflito. Repare-se (Tabela 12) que a opinião dos colaboradores quanto ao ideal de participação não está muito longe da dos coordenadores, significando que ambos os grupos têm da participação concepções idênticas, diferindo apenas o grau de participação percebido como real. A recusa em assumir uma atitude dissonante da convenção que se julga socialmente conveniente pode assim enviesar substancialmente a percepção que se tem do próprio comportamento, ou então trata-se de algum desconhecimento dos modelos contingenciais de liderança, e da gestão participativa.

Esta hipótese, será porventura a mais provável para quem esteve sujeito a modelos de conduta bastante formalizados, controle hierárquico marcado e distanciamento do poder, agravados pela dependência relativamente a outros grupos profissionais na sua história recente. Por mais que a atitude seja favorável à questão da participação, a ausência de formação noutros modos de tomada de decisão que não os tradicionais, ou aqueles que no entendimento de alguns se lhe opõem, dificulta bastante a

adoção de comportamentos consonantes com uma visão contingente da participação.

Conforme se pode verificar ainda pela mesma tabela estes dois grupos não apresentam diferença significativa para nenhum dos factores, nem para a média das situações. As percepções que os coordenadores têm da participação dos colaboradores e a que estes acham ideal encontram-se, aliás, correlacionadas significativamente ( $r = .64$ ), o que dá bem conta da forma como o mito da participação é representado socialmente.

Tabela 12. Comparação das médias da percepção que os coordenadores têm do grau de participação dos colaboradores na tomada de decisão (S1) e a que estes entendem como ideal (S2), em cada factor e no total, e respectiva significância. (NS1=14; NS2=60).

Sujeitos	FACTORES				Total
	FA	FB	FC	FD	
S1	9.13	8.91	8.62	9.64	8.98
S2	8.89	9.08	8.97	9.42	8.86
Sign.	.553	.612	.325	.433	.733

É também muito possível que ambos (coord. e col.) tenham uma ideia coincidente quanto à participação ideal, mas que depois, na prática, os coordenadores não se mostrem capazes de agir segundo as suas convicções, quer por falta de treino, quer por contingências exteriores (ex. falta de tempo).

#### Resultados Relacionados com o Modelo Normativo

O modelo teórico que deu suporte a esta investigação permite, conforme referimos anteriormente, através da aplicação do modelo normativo, fazer a prescrição do método de decisão tido como mais eficaz, para determinada situação. Assim, assumindo o perfil de resposta que

coordenadores e colaboradores têm relativamente às vinte situações, bem como a participação entendida como desejável pelos colaboradores, é possível comparar as médias de ambos os grupos com a resolução pelo modelo normativo obtida por acordo inter-juízes.

Pela análise da tabela 13 verifica-se uma aproximação à resolução normativa, sempre que esta surge no sentido de uma maior participação, conforme se pode verificar nas situações 2,4,5,8,9,12,14,15,18,19 e 20, sendo por consequência baixos os valores de delta. O acordo com o modelo

Tabela 13. Diferença ( $\Delta$ ) entre a média da percepção que os coordenadores (S1) têm do grau de participação que solicitam aos colaboradores na tomada de decisão, para cada situação, e o modelo normativo (Norm).

Situações	S1	Norm	$\Delta$
11	10	0.0	10
13	7.9	0.0	7.9
16	8.9	0.0	8.9
17	8.9	0.0	8.9
1	9.4	1.0	8.4
3	8.1	1.0	7.1
6	9.1	1.0	8.1
7	7.6	1.0	6.6
10	8.6	1.0	7.6
2	8.4	8.0	0.4
4	9.7	8.0	1.7
5	8.9	8.0	0.9
8	9.9	8.0	1.9
9	8.3	8.0	0.3
14	9.1	8.0	1.1
15	9.3	8.0	1.3
19	8.6	8.0	0.6
12	8.6	10.0	-1.4
18	9.9	10.0	-0.1
20	10.0	10.0	0

(\*) As situações estão ordenadas segundo o grau de participação, na resolução normativa

normativo deixa de existir, quando as situações são claramente de resolução autocrática, como acontece com as situações 1,3,6,7,10,11,13,16 e 17. Os

coordenadores parecem não mostrar sensibilidade relativamente às variáveis situacionais, privilegiando sobretudo um certo estilo de liderança. A quase inexistência de variabilidade intrapessoal contraria os modelos contingenciais, não se aplicando neste caso o modelo normativo. Tal é confirmado pela análise de variância (teste *t* para amostras dependentes) que revelou a existência de diferença significativa ( $p < .00$ ) entre as médias obtidas pelos coordenadores e o modelo normativo.

Tabela 14. Diferença ( $\Delta$ ) entre a média da percepção que os colaboradores (S2) têm da sua participação na tomada de decisão, para cada situação, e o modelo normativo (Norm).

Situações(*)	S2	Norm	$\Delta$
11	6.8	0.0	6.8
13	3.6	0.0	3.6
16	7.8	0.0	7.8
17	7.4	0.0	7.4
1	7.1	1.0	6.1
3	6.2	1.0	5.2
6	7.0	1.0	6.0
7	5.3	1.0	4.3
10	7.5	1.0	6.5
2	7.3	8.0	-0.7
4	6.4	8.0	-1.6
5	6.6	8.0	-1.4
8	5.9	8.0	-2.1
9	7.3	8.0	-0.7
14	6.4	8.0	-1.6
15	7.5	8.0	-0.5
19	5.4	8.0	-2.6
12	7.6	10.0	-2.4
18	8.0	10.0	-2.0
20	7.9	10.0	-2.1

(\*) As situações estão ordenadas segundo o grau de participação, na resolução normativa

A tabela 14 permite comparar as médias obtidas pelos colaboradores relativamente às vinte situações e o modelo normativo. Como se referenciou anteriormente os colaboradores entendem ter participado bastante menos do

que os coordenadores julgam ter permitido, existindo, neste caso, um maior distanciamento do modelo normativo no que se refere às situações de resolução participativa. Nas situações consideradas autocráticas, segundo o modelo normativo, os colaboradores tendem a relatar também uma menor participação, o que se torna perceptível nas situações 3,7,8,11 e 13, parecendo haver alguma sensibilidade dos colaboradores para as variáveis situacionais contidas em alguns episódios. A maior aproximação das respostas dos colaboradores e o modelo normativo é comprovada pela análise de variância (teste *t* para amostras dependentes) onde se verifica ausência de diferença significativa ( $p < .06$ ).

Tabela 15. Diferença ( $\Delta$ ) entre a média da percepção *ideal* que os colaboradores (S2) têm da participação na tomada de decisão, para cada situação, e o modelo normativo (Norm).

Situações(*)	S2	Norm	$\Delta$
11	9.4	0.0	9.4
13	7.6	0.0	7.6
16	9.2	0.0	9.2
17	8.8	0.0	8.8
1	9.6	1.0	8.6
3	9.6	1.0	8.6
6	8.5	1.0	7.5
7	8.3	1.0	7.3
10	8.9	1.0	7.9
2	8.6	8.0	0.6
4	9.4	8.0	1.4
5	9.0	8.0	1.0
8	8.9	8.0	0.9
9	8.8	8.0	0.8
14	8.9	8.0	0.9
15	9.4	8.0	1.4
19	8.6	8.0	0.6
12	9.2	10.0	-0.08
18	9.5	10.0	-0.05
20	9.6	10.0	-0.4

(\*) As situações estão ordenadas segundo o grau de participação, na resolução normativa

Conforme resulta da análise da tabela 15, os colaboradores têm um ideal de participação que só se aproxima do modelo normativo nas decisões cuja prescrição é no sentido de uma maior participação, à semelhança do que acontecia com os coordenadores (ver tabela 12), e que se pode confirmar pelos resultados obtidos nas situações 2,4,5,8,9,12,14,15,18,19 e 20. Quando a situação surge como autocrática existe um maior afastamento do modelo normativo, podendo mesmo afirmar-se que o perfil ideal e o modelo normativo se encontram em posições opostas no contínuo da participação. A análise de variância confirma a existência de diferença significativa entre a participação ideal dos colaboradores e o modelo normativo ( $p < .00$ ). Este resultado vem no sentido de confirmar uma certa identificação entre coordenadores e colaboradores face à participação.

#### Resultados Relacionados com as Variáveis Independentes

Durante a elaboração desta dissertação considerou-se pertinente formular questões de investigação, relacionadas com algumas variáveis independentes. O seu interesse será meramente especulativo, uma vez que aspectos como cultura e ambiente organizacional, não constituíram objecto deste estudo. As questões formuladas poderão eventualmente contribuir para o levantamento de problemas e desenvolvimento de futuras investigações.

A análise de alguns dos resultados dos coordenadores, relativamente à frequência com que se terão deparado com determinado tipo de situações, levou a considerar-se a possibilidade da existência de diferenças entre as instituições onde decorreu a recolha de dados. Esta possibilidade foi reforçada pelo facto de pertencerem, quer ao sector público quer ao privado, e apresentarem algumas diferenças relativas ao modo de funcionamento. Assim comparou-se a percepção na participação, relativamente ao sector público ou privado.

Os resultados apresentados na tabela 16 revelam a existência de diferença significativa entre ambos os sectores, relativamente ao factor FB (*selecção de docentes*), indicando que no sector privado, os processos de decisão relacionados com este factor, são percebidos como mais centralizados. O método de decisão seria o consultivo individual para o sector privado e o consultivo de grupo para o sector público.

Tabela 16. Comparação das médias da percepção na participação da decisão, segundo o sector a que pertencem as instituições, público (PUB) ou privado (PRI), relativamente a cada factor e no total, e respectiva significância (N = 74).

Sector	FACTORES				Total
	FA	FB	FC	FD	
PUB	7.34	7.33	6.83	8.22	7.29
PRI	7.77	5.27	7.73	6.95	6.86
Sign.	.50	.00	.13	.06	.34

Importa salientar, que as situações relativas ao factor *selecção de docentes* incide fundamentalmente na escolha interna de docentes relativamente a determinado tipo de actividades, e não ao recrutamento exterior. Assim este resultado pode sugerir que os docentes percebem como menos participativas as situações que lhes dizem directamente respeito, e para as quais deveriam, em princípio ser mais solicitados a participar.

Conforme resulta da análise da tabela 17, existem diferenças significativas relativamente ao factor FD (*revisão curricular*) entre os docentes com formação na área Médico-Cirúrgica e Reabilitação e os docentes com formação em Saúde Materno-Infantil e Saúde Mental. No total também se verificam diferenças significativas entre os grupos com formação em Médico-Cirurgia e Reabilitação e o da Saúde Materno-Infantil. Os docentes com formação mais centrada na área hospitalar e curativa, como sejam a Enfermagem de Reabilitação e Médico-Cirúrgica, tendem a perceber as decisões de forma menos participativa que os docentes cuja

formação se relaciona com áreas de Saúde Materna e Infantil e Saúde

Tabela 17. Comparação das médias da percepção na participação da decisão, segundo as áreas de formação pós-básica: Enfermagem de Reabilitação e Médico-Cirúrgica (E.R.e MC), Saúde Materna e Saúde Infantil e Pediátrica (S.M. e S.I. P), Saúde Mental e Psiquiátrica (S.M.P.), e Saúde Pública (S.P.), relativamente a cada factor e no total, e respectiva significância (N =74).

Formação	FACTORES				Total
	FA	FB	FC	FD	
ER e MC	7.25	5.71	6.25	6.14	6.30
SM e SIP	8.36	6.83	8.03	8.77	7.82
SMP	6.69	7.17	6.65	8.95	7.22
SP	6.92	8.13	7.08	8.33	7.31
Sign.	.18	.15	.06	.00(*)	.02(*)

(\*)Teste de Scheffé:

ER e MC diferem de SM e SIP, e SMP, relativamente ao factor FD, para  $p < .001$

ER e MC diferem de SM e SIP, relativamente ao total, para  $p < .05$

Mental. O facto das diferenças se verificarem no âmbito da revisão curricular, pode ser indicativo de abordagens metodológicas e de trabalho diversas, relativamente ao desenvolvimento de programas e currículos, sobretudo se relacionados com áreas tendencialmente curativas ou preventivas.

Tabela 18. Comparação das médias da percepção na participação da decisão, segundo o nível de formação académica: licenciatura (LIC.), mestrado (MES) e doutoramento (DOU.), relativamente a cada factor e no total, e respectiva significância (N =74).

N ACAD	FACTORES				Total
	FA	FB	FC	FD	
LIC	7.24	5.27	7.13	6.91	6.53
MES	7.53	7.31	7	8.22	7.39
DOU	8.62	9	9	9.33	8.93
Sign.	.73	.01 (*)	.49	.10	.06

(\*)Teste de Scheffé:

LIC difere de MES, relativamente ao factor FB, para  $p < .05$

Pela análise da tabela 18 (regressão simples da idade com cada variável dependente), verifica-se que relativamente ao factor FB (*selecção de docentes*), existem diferenças significativas na percepção da participação entre os docentes com grau de licenciatura e mestrado, tendo estes tendência a perceber os processos de decisão como mais participativos. Esta diferença pode significar que os docentes com maior nível académico, e de grupo etário superior, conforme é visível na tabela 18, são também aqueles que ocupam lugares mais próximos do poder. Os docentes parecem ser mais sensíveis, conforme já referimos anteriormente, às situações que lhes dizem directamente respeito, tais como a selecção de docentes

Tabela 19 Valores do Coeficiente de Regressão ( $\beta$ ) e da variância explicada ( $R^2$ ) na relação entre a idade e cada factor, no total, e respectiva significância (N =74).

FACT.	$\beta$	$R^2$	Sign
FA	.25	.06	.03
FB	.38	.14	.00
FC	.34	.12	.00
FD	.41	.16	.00
Total	.49	.24	.00

De acordo com os valores apresentados nesta tabela verificamos que a idade constitui fonte de variância em todos os factores, sendo o grau de participação percebido proporcionalmente ao aumento da faixa etária, isto é, quanto menos jovem a pessoa, mais ela considera ter existido participação na tomada de decisão. Se bem que este facto se possa ficar a dever, em parte, ao facto dos coordenadores serem, em média, mais velhos que os colaboradores, influenciando bastante o sentido da regressão, é bem possível que também os colaboradores mais antigos sintam que devem ser mais solicitados a colaborar nas decisões que os mais jovens, pelo que experimentam um maior défice de participação. Mesmo aceitando que a introdução de apenas uma variável independente (idade) no modelo, lhe atribui maior variância explicada do que se a equação incluísse várias

(regressão múltipla), também não deixa de ser verdade que nenhuma das restantes variáveis independentes (ex. escola, sector, tempo de serviço, etc.) influi (com significância estatística) em todas as dependentes.

Pensamos também que, face aos objectivos definidos para este estudo, não se justifica um tratamento mais aprofundado do papel das variáveis organizacionais, ainda que com os resultados obtidos se possa pensar em desenvolver futuramente estudos com este tipo de abordagem.

## CAPÍTULO 5

### DISCUSSÃO

Relativamente à hipótese formulada no final do segundo capítulo, os resultados confirmam a existência de diferenças significativas entre coordenadores e colaboradores, podendo-se afirmar que a participação na decisão é percebida de forma diferente por ambas as partes, em todos os factores e no total. As diferenças emergem no sentido de uma maior participação percebida pelos coordenadores, ou seja estes consideram ter solicitado maior participação dos colaboradores do que estes entendem ter participado.

Conforme já referido, este resultado tinha já sido afirmado noutras investigações. Vroom e Jago (1975), por exemplo, na tentativa de encontrar medidas adequadas para a participação, confrontaram as descrições de supervisores e colaboradores face a situações-tipo, tendo verificado a existência de um baixo nível de acordo entre os dois grupos, e uma tendência de resposta no sentido de uma auto-percepção mais participativa dos supervisores, relativamente à dos colaboradores. Bass (1990) menciona também um estudo de Wilcox (1981), onde foram encontradas diferenças entre as descrições de supervisores e subordinados, relativamente aos comportamentos directivo, participativo e de delegação.

Parece assim ser possível afirmar que os resultados obtidos no decurso desta investigação não contrariam evidências anteriores. No entanto, divergem dos estudos referenciados por Vroom e Jago (1988), onde se afirma que os colaboradores tendem a perceber ter maior influência no processo de decisão, do que aquela que na realidade tiveram. Os

mesmos autores indicam que a resposta em sentido contrário (os colaboradores percepcionarem ter menor influência na decisão do que na realidade tiveram) também é possível, embora menos frequente, enquanto que, no nosso caso, foi precisamente isso que se verificou em permanência.

As diferenças encontradas podem ter ficado a dever-se a enviesamentos provocados pela percepção que cada grupo (coordenadores e colaboradores) têm da participação, ou constituir uma tentativa (sobretudo dos coordenadores) em responder de acordo com o que entendem ser mais socialmente mais favorável ou ideal, no sentido de uma maior participação. As médias obtidas pelos coordenadores indicam a utilização quase exclusiva dos métodos *consultivo de grupo* e *decisão de grupo*, não se verificando neste estudo variabilidade intrapessoal apreciável. Esta variabilidade atribuída à situação (característica dos modelos de contingência) deveria ser, segundo Vroom e Jago (1995), cerca de três vezes superior à variabilidade interpessoal.

Por outro lado, assumindo a perspectiva dos colaboradores, estes podem mesmo entender existir um défice de participação, considerando não ter participado adequadamente em determinadas situações. Esta questão foi investigada por O`Kane (1984), em faculdades de enfermagem, onde foram encontradas diferenças relativas à percepção do grau de participação entre os docentes e as direcções das instituições. Os docentes percepcionaram ter participado menos do que as direcções julgam ter encorajado. Andrus (1991), também num ambiente idêntico, vem afirmar que as percepções da participação entre direcções e docentes são convergentes, na maior parte das áreas de decisão, divergindo apenas no que se refere aos horários e distribuição de trabalho. Os nossos resultados dão conta da existência de diferenças significativas em todos os factores (áreas de decisão) e no total, o que numa primeira abordagem parece ser indicador de um sentimento generalizado dos colaboradores de défice de participação, indo de encontro aos resultados apresentados por O`Kane (1984), e Baharawy (1992; 1993). No entanto, a diferença é mais acentuada em factores que agrupam situações relativas à colocação de docentes (Factor FB), este factor

conforme referido anteriormente, relaciona-se com a selecção de docentes para participar em grupos de trabalho, colaborar ou ser deslocado para outra equipa ou departamento, visando portanto os docentes directamente. Relativamente a situações de conflito (Factor C), os coordenadores exibem um valor médio da percepção da participação inferior a todos os outros factores e total, o que pode igualmente significar tendências de evitação do conflito, que aliás já anteriormente Leininger (1974) e Taylor G. (1978) haviam considerado relativamente a este grupo profissional.

A existência de uma certa ambiguidade no *locus* da decisão nas escolas de enfermagem, isto é, alguma indefinição no que diz respeito à atribuição de responsabilidades e poder, poderá eventualmente contribuir para as diferenças encontradas entre os dois grupos. Esta questão foi igualmente levantada por Wakefield-Fisher (1985), que considerou existir ambiguidade no *locus* da decisão, particularmente exacerbada nas escolas de enfermagem, sobretudo nas não integradas em universidades, pelo facto de exibirem estruturas organizacionais pouco diferenciadas. Conforme referimos, as escolas de enfermagem atravessam neste momento um processo arrastado de transição para o ensino superior, que ocasiona atrasos e desfasamento na publicação de legislação, nomeadamente sobre a gestão das escolas. A pertença dos docentes a carreiras diferentes, cujo conteúdo funcional, ou estava em vias de extinção ou ainda não tinha sido legislado, pode também ter concorrido para este tipo de resultados. Isto é, num período de turbulência, com muitas decisões importantes a terem de ser tomadas num curto espaço de tempo, é possível que aumente a probabilidade de uns (coordenadores) acharem que solicitaram a maior participação possível, enquanto que os outros (colaboradores) acham que não participaram o suficiente, em especial nas decisões que os afectam directamente.

A percepção que os colaboradores têm da participação ideal também aponta para a utilização quase exclusiva dos métodos *consultivo de grupo* e *decisão de grupo*, existindo diferenças significativas para todos os factores e no total, relativamente àquilo que entendem ter participado (participação

entendida como real), e cujas médias se situam entre o *consultivo individual* e o de *consultivo de grupo*. Não deixa no entanto de ser curioso verificar a inexistência de diferenças significativas entre o ideal de participação dos colaboradores e a percepção dos coordenadores, pelo que se poderá então dizer que os primeiros têm uma visão da participação real (e ideal) idêntica à ideal dos segundos. O que realmente difere é a percepção que os colaboradores têm da sua própria participação, quando confrontada com o que os coordenadores entendem ter solicitado, e não o entendimento que ambos os grupos têm da participação em termos ideais. A semelhança entre a percepção ideal da participação dos colaboradores e a percepção dos coordenadores, é confirmada pela existência de correlação positiva significativa ( $r = .64$ ) entre ambos os grupos, mostrando bem como o mito da participação se encontra vinculado nos indivíduos de modo uniforme. O que posteriormente parece acontecer é a incapacidade em levar à prática esse mito, quer por deficiência de formação e experiência dos coordenadores na tomada de decisão participada, quer por contingências de falta de tempo, quer ainda por perspectivas irrealistas dos colaboradores quanto à participação que é realmente possível ou de interesse para a eficácia geral. De notar, no entanto, que esta última hipótese aparece duvidosa, face à igualdade de entendimento sobre o ideal de participação, entre as partes em conflito.

A este propósito, Locke e Schewinger (1979), e Locke, Scheweiger e Latham (1986), alertam para a existência de enviesamentos provocados por uma visão ideológica da participação, onde esta é entendida como um imperativo ético, "dever de participação", associando-a sempre com maior satisfação, desempenho e qualidade. Estes autores, referenciam a existência do chamado "mito" da participação, que parece aplicar-se a esta situação. O facto de coordenadores e colaboradores terem visões idênticas, em termos ideais, parece reforçar esta ideia. Locke, Schewinger e Latham (1986), apontam mesmo que muitas vezes a participação pode ser negativa e geradora de ansiedade, devendo ser entendida como uma técnica aplicada à

gestão, adequada em determinadas circunstâncias, em vez de constituir um imperativo ético.

A visão ideal de ambos os grupos, revela uma certa tendência para o consenso como método adequado ao processo de decisão nas escolas de enfermagem, o que não favorece uma visão contingente da participação nem a existência de um contínuo da mesma. Esta tendência, apoiada por Valentine (1992), tem sido contestada por Glen (1990), de forma bastante crítica, considerando que estratégias para ganhar poder, como seja a generalização do consenso, poderão ser restritivas da liberdade de opinião e criatividade, tão necessárias ao desenvolvimento profissional visando sobretudo a produção de saber e a adopção de outro tipo de metodologias de ensino que não as tradicionais.

A indicação quase exclusiva de métodos de resolução de grupo, apontada por coordenadores e colaboradores, pode também significar dificuldade ou mesmo falta de treino no processo de decisão e uma inadequada socialização ao papel de professores do ensino superior (Baharawy, 1992; 1993). Esta situação pode ser exacerbada pela pertença a instituições formais e hierarquizadas - característica das profissões femininas e dominadas, como a enfermagem (Kanter 1977) - e ainda pela dependência na tomada de decisão, relativamente a outras profissões dominantes no âmbito da saúde. Este aspecto é também apontado por Leininger (1974), como concorrente para uma crise de liderança em enfermagem, que parece ser de inegável actualidade no nosso país.

No que diz respeito às questões relacionadas com o modelo normativo, os resultados revelam a existência de diferenças entre a percepção dos coordenadores e a percepção ideal dos colaboradores, relativamente à resolução normativa, sempre que esta prescreve no sentido de uma menor participação. Assim existe diferença significativa entre a percepção que os coordenadores têm da participação e a resolução normativa, o mesmo se verificando relativamente ao ideal de participação dos colaboradores. No entanto, ao ser comparada a percepção que os colaboradores têm da participação que lhes terá sido solicitada pelos

coordenadores, estes tendem a aproximar-se do modelo normativo, o que é confirmado pela ausência de diferença significativa. A ser verdade esta constatação, pareceria então que os coordenadores tinham agido bem, pelo menos de acordo com o modelo normativo, ainda que pensassem que o estavam a fazer de um modo mais participado (e afastado do modelo normativo), do que realmente fizeram. E se assim for, parece bem provável que o modelo normativo não seja bem do agrado dos colaboradores, quer porque se encontra desajustado face à época e ao contexto, quer porque estes possuem ainda uma visão ideal do mito da participação.

Apesar de não constituir objectivo desta dissertação fazer uma validação empírica do modelo, não podemos deixar de concluir que este parece não se aplicar à população em estudo. Estes resultados contrariam os encontrados por Taylor G. (1978), que ao fazer a aplicação da versão anterior do modelo Vroom e Yetton, a uma população de gestores enfermeiros, docentes de enfermagem e estudantes, face a cenários-tipo, terá encontrado existência de acordo com a resolução normativa em cerca de dois terços das situações (66%), tendo considerado o modelo adequado para a análise de situações na gestão de serviços de enfermagem, descrição dos métodos de decisão, e melhoria no desempenho dos enfermeiros enquanto decisores. A mesma autora, referindo-se a algumas tendências de utilização dos métodos de decisão exibidas pelos enfermeiros, que conduziam ao afastamento do modelo normativo, concluiu que estes tendiam a não utilizar a decisão autocrática quando era essa a prescrição, e face a situações de conflito evitavam os processos de grupo adoptando soluções mais autocráticas. Neste estudo constatámos um afastamento total das situações de resolução autocrática, e ainda o relato dos coordenadores de níveis de participação ligeiramente inferiores quando em presença de situações de conflito (factor FC), o que sugere de algum modo o mesmo tipo de tendências.

Na presente dissertação, mesmo em termos percentuais, a aproximação à prescrição normativa não vai além de 50% das situações, mas conforme já referimos apenas em situações cujo grau de participação é

elevado. Então, para além da alegada dificuldade na visão contingente da participação na decisão, da resposta orientada no sentido de uma desejabilidade social, ou mesmo do mito da participação, entre outros factores, cabe-nos reconhecer que esta aparente concordância, da ordem dos 50%, pode também ficar a dever-se à construção do instrumento de recolha de dados, pois o se o número de situações de resolução autocrática fosse bastante superior, a percentagem de acordo seria porventura inferior, donde resulta a necessidade de uma melhor distribuição das situações, em relação ao leque de respostas possíveis. Note-se, no entanto, que ambas as partes concordaram quanto ao facto das situações evidenciadas se verificarem na realidade, com alguma frequência, não constituindo assim possibilidades remotas ou construções desligadas da realidade. É, no entanto, um facto, que não foi possível fazer uma observação externa da tomada de decisão, ou sequer confrontar as partes com o modelo logo após a tomada de decisão, pelo que existe uma certa dependência da memória (organizada segundo a percepção individual) sobre impressões colhidas, e não sobre factos concretos. Visto que não se tratava de validar o modelo, também não se encarou como necessário efectuar entrevistas aos sujeitos. Admite-se assim a possibilidade de um eventual relato de incidentes críticos clarificar um pouco mais as respostas ao questionário.

Estudos anteriores de validação do modelo de Vroom e Yetton, ou mesmo de Vroom e Jago, dirigiram-se fundamentalmente à validação dos atributos ou variáveis situacionais contidos nos problemas específicos da decisão (situação). Foram estudadas as implicações de cada uma destes atributos em conjunto ou isoladamente, e estabelecida a sua importância relativa, tendo como unidade de análise a *decisão* e não o *decisor*, como acontece neste estudo. A abordagem comparativa com a resolução normativa, utilizando o decisor como unidade de análise, face a problemas - tipo, não foi ainda validada (Vroom e Jago, 1995). Esta abordagem comparativa do perfil de resposta do decisor, face ao modelo normativo, tem sido sobretudo utilizada em programas de treino e formação de gestores, orientada no sentido da obtenção da maior eficácia da decisão. Neste

estudo, o relacionamento da eficácia da decisão com o modelo normativo revela-se impossível, uma vez que os coordenadores consideram as suas decisões sempre *eficazes* ou *totalmente eficazes*, não permitindo avaliar qualquer tipo de influência do modelo. Neste caso só a validação externa do modelo permitiria tal desiderato, não se ficando assim a saber até que ponto este se encontra ou não desajustado em relação ao contexto em análise

Relativamente ao instrumento é provável que a construção das situações, no que diz respeito ao desenvolvimento dos atributos que permitiriam introduzir a variabilidade intra-pessoal, ou seja, a variação atribuída à situação, não tenha sido suficientemente desenvolvida, por forma a permitir uma melhor identificação daquelas variáveis situacionais pelos sujeitos. Esta questão também foi pensada durante a construção das situações, mas um maior desenvolvimento e decomposição em atributos poderia eventualmente conduzir à descaracterização das mesmas, impedindo assim o seu reconhecimento em termos genéricos. Apesar de se optar por não desenvolver demasiadamente as situações, entendeu-se que seria pertinente fazer uma avaliação da sua adequação à realidade das escolas, através da inclusão de uma medida de frequência com uma escala de cinco pontos, tendo os resultados apontado para valores médios de 3, ou seja, *frequente*, o que dá conta de uma certa adequação nas situações construídas à realidade em análise.

A possibilidade de algumas variáveis independentes influenciarem a percepção da participação, foi também levantada neste estudo. Os resultados permitem confirmar a existência de diferenças significativas, nomeadamente em relação ao tipo de sector (público/privado), área de formação pós-básica, nível académico e idade.

Relativamente ao sector público e privado, verificou-se existir para o factor FB (*selecção de docentes*) diferença significativa entre os dois sectores, sendo os processos de decisão percebidos como mais centralizados (método consultivo individual) no sector privado. O factor FB parece ser o mais crítico, pois conforme referimos anteriormente, as

situações nele contidas têm uma influência directa sobre os docentes, carecendo portanto da sua implicação no processo de decisão. Nos restantes factores e no total a participação foi percebida de forma idêntica. Esta diferença entre o sector público e o privado também foi constatada por Jesuíno e Ávila (1995), ao estudarem os processos de decisão na comunidade científica. Quanto às razões que motivam tal diferença, é bem possível que tenham a ver com diferenças na estrutura e dinâmica organizacional, bem como no modo de funcionamento que encontramos nas diferentes escolas, mas tal só poderia ser confirmado após uma investigação dirigida a este fim, constituindo este resultado uma eventual indicação para futuras investigações.

A percepção da participação também parece ser influenciada pelo tipo de formação pós-básica, confirmando-se a diferença significativa relativamente ao factor FD (*revisão curricular*), e ao total. Estas diferenças emergem no sentido dos processos de decisão serem percebidos como mais centralizados pelos docentes com formação nas áreas Médico-Cirúrgica e Reabilitação, relativamente aos docentes com formação nas áreas de Saúde Materna e Infantil e Saúde Mental. Para este factor crítico (FD), as divergências parecem ser percebidas ao nível da concepção de programas teóricos, organização curricular, e modelos de intervenção prática. Esta tendência poderá evidenciar métodos menos participativos, sobretudo associados aos modelos de intervenção na dimensão mais curativa ou hospitalar, cujo desenvolvimento preferencial se realiza em estruturas formais e hierarquizadas (hospitais). As tendências mais participativas parecem associadas a modelos de intervenção com inclusão da dimensão preventiva, desenvolvendo-se na comunidade, em estruturas locais, menos formais e descentralizadas (centros de saúde, centros comunitários).

O nível académico e a idade também influenciam a percepção do grau de participação, no sentido de que quanto maior o nível académico maior a percepção da participação, o mesmo acontecendo relativamente à idade. No entanto, a idade parece exercer uma maior influência, uma vez que as

diferenças são significativas para todos os factores e no total, enquanto que no nível académico as diferenças se situam mais uma vez no factor FB (*selecção de docentes*). Se, relativamente à idade a diferença pode estar associada ao facto dos coordenadores serem, em geral, de maior idade que os colaboradores, juntamente com o facto de ser normal pedir mais a opinião e implicar mais os elementos mais antigos, em relação aos mais novos, já quanto ao nível académico as razões poder ser de natureza diferente. No entanto, ambos os resultados poderão estar associados a uma maior aproximação às posições de poder, tendo Jesuíno e Ávila (1995) já referido a mesma tendência de resultados entre doutorados e não doutorados. Neste estudo o nível crítico é o grau de mestre, uma vez que pela recente transição para o ensino superior, o número de doutorados é ainda diminuto.

Resumindo, pensa-se que da presente dissertação é pertinente retirar algumas conclusões.

As primeiras têm a ver com o facto de coordenadores e colaboradores (das escolas superiores de enfermagem da região de Lisboa) percepcionarem a participação na tomada de decisão de forma diferente. No entanto o entendimento que ambos os grupos têm da participação não se pode considerar dentro de uma visão contingente da liderança, já que eles preconizam a participação dentro de um estilo apenas, privilegiando claramente os procedimentos considerados democráticos e ideologicamente assumidos como mais favoráveis ou moralmente mais adequados

As segundas têm a ver com o facto dos métodos de *decisão de grupo* e *consulta de grupo* serem quase os únicos sugeridos para a resolução deste grupo de problemas, mesmo quando o conjunto das variáveis indique outro método como o mais eficaz. Face a este tipo de resultados, parece que os colaboradores também não são sensíveis aos modelos de contingência, tendo surgido apenas uma maior consonância com o modelo normativo quando se trata de relatar o seu grau de participação nas decisões imputadas aos coordenadores. Nesse posicionamento os colaboradores tendem a considerar a existência de outros métodos de decisão, como o

*consultivo individual*, ou a *decisão autocrática com recolha de informação*, que no entanto ponderam negativamente, pois não os indicam como os métodos desejáveis, ou ideais. No entanto, tal diferença de percepção pode estar associada a erros de percepção na tomada de decisão; actuação deficiente de uma das partes, ou ambas; falha do instrumento em recolher dados válidos e seguros; e desadequação do modelo ao contexto em estudo.

A aparente discordância entre ambos os grupos poderá ser atribuída a vários factores:

\*Mito ou visão idealizada da participação.

\*Desejabilidade social

\*Dificuldade em tomar decisões e assumir responsabilidades isoladamente.

\*Ambiguidade no processo de tomada de decisão.

Este grupo de factores pretenderia justificar os resultados, tendo sempre como ponto de referência os sujeitos, mas sendo uma investigação um processo dinâmico esta visão seria concerteza redutora, impedindo a procura de um outro leque de possibilidades que necessariamente se devem incluir, tais como:

\* Deficiente poder discriminativo das situações contidas no instrumento

\*Desadaptação das situações em relação à "vida" das escolas, impedindo assim um melhor reconhecimento.

\*Desadequação da teoria subjacente a esta população.

Perante o que foi dito naturalmente que muitas respostas ficam por dar e outras questões se levantam que permitirão o desenrolar de novas investigações, a melhoria do instrumento de recolha de dados, nomeadamente na decomposição das situações em atributos, que permitiriam a validação das regras do modelo relativamente a esta

população. A identificação dos factores que provocam um afastamento do modelo normativo, facilitaria a compreensão das tendências de resposta dos docentes de enfermagem enquanto decisores, e o seu relacionamento com a eficácia da decisão. Um estudo deste tipo, mas mais aprofundado, implicaria naturalmente uma redução do número de situações, bem como uma maior equidade na sua distribuição pelos diferentes métodos de decisão, dentro do modelo normativo.

Julga-se que este modelo teórico poderá constituir uma metodologia de trabalho válida na formação dos docentes já que, apesar das circunstâncias particularmente difíceis que atravessam as organizações em causa, não tem existido esforço orientado, no sentido de reduzir os conflitos que opõem decisores e colaboradores. Um trabalho de formação, realizado à volta do presente modelo e de situações vividas por todos, decerto ajudaria os intervenientes a tomar consciência de muitas das várias facetas envolvidas no processo. Se a presente investigação puder incentivar tal preocupação, então o esforço realizado terá ido para além da finalidade da satisfação de um preceito do curso de mestrado e a autora sentir-se-á satisfeita por poder ajudar a aumentar a eficácia deste tipo de organizações em cuja melhoria sempre tem procurado empenhar-se.

## REFERÊNCIAS:

Andrus, V. L. (1991). Extent and styles of dean and faculty participation in decision making within selected schools of nursing. (Doctoral Dissertation University of Massachusetts, 1991)U.M.I. *Dissertation Abstracts International*, 37B, 4137. (University Microfilms Nº 9132808).

Bahrawy, A. A.(1992). Participation of nursing faculty in university governance. *Journal of Nursing Education*, Vol.31, nº3, 107-112.

Bahrawy, A. A.(1993). Increasing nursing faculty participation in university governance. *Journal of Nursing Education*, Vol. 32, nº6, 282-284.

Bass, B. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*. London: The Free Press.

Brown, F. W.; Finstuen, K. (1993). The use of participation in decision making: A consideration of the Vroom -Yetton and Vroom - Jago normative models. *Journal of Behavioral decision Making*, 6, 207-219.

Campbell, J. P. (1968). "Individual versus group problem solving in an industrial sample" *Journal of Applied Psychology*, 52, nº3, 205-210.

Crozier, M.; Friedberg, E (1977). *L'acteur et le système*. Paris: Éditions du Seuil.

Collière, M. F. (1989). Promover a vida . Das práticas de mulheres de virtude aos cuidados de enfermagem. Lisboa: Sindicato dos enfermeiros portugueses. (Tradução do original em francês)

DECRETO LEI nº480/88. "D. R.I Série" (88-12-23)  
5070-5072.

DECRETO LEI nº166/92. "D. R.I Série A" (92-8-5)  
3676-3679

DECRETO LEI nº205/95. "D. R.I Série A" (95-8-8)  
4973-4976

Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

Field, R. H.G. (1979). A critique of the Vroom e Yetton contingency model of leadership behavior. *Academy of Management Review*, 4, 249-257.

Field, R. H.G. (1982). A test of the Vroom-Yetton normative model of leadership. *Journal of Applied Psychology*, vol. 67, nº 5, 523-532.

Field, R. H. G.; Read, P. C.; Louviere, J. J. (1990). The effect of situation attributes on decision method choice in the Vroom-Jago model of participation in decision making. *Leadership Quarterly*, Vol.1, 165-176.

Ferguson, G. A. (1984). *Statistical analysis in psychology and education* Singapore: McGraw-Hill International.

Freidson (1984). *La Profession Medicale*. Paris: Centurion.

Glen, S. (1990). Power for nursing education. *Journal of Advanced Nursing*, Vol 15, nº 11,1335-1340.

House, R. J. e Podsakoff, P. M. (1994). Leadership effectiveness: past perspectives and future directions for research. In Jerald Greenberg (Ed.) *Organizational behavior the state of the science* (pp. 45-77). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

Harrison, F. (1987). *The managerial decision-making process*. Boston: Houghton Mifflin Company.

Hersey, P.; Blanchard, K. (1982) *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situaciona*. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária.

Hofman, L.; Maier, N. (1967). Valence in the adoption of solutions by problem-solving groups: II- Quality and acceptance as goals of leaders and members. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 6, nº. 2, 175-182.

Hughes, R.; Ginnet, R.; Curphy, G. (1993). *Leadership. Enhancing the lessons of experience*. Boston: Richard D. Irwin, Inc.

Janis, I. L. (1982). Counteracting the adverse effects of concurrence-seeking in policy-planning groups: theory and research perspectives. In H. Brandstatter; J. Davis; G. Stocker-Kreichgauer (Eds.), *Group decision making* (pp. 477-499). London: Academic Press, Inc.

Jago, A. G.; Vroom, V. H. (1975). Perceptions of leadership style: superior and subordinate descriptions of decision making behavior. In L. Larson & J. G. Hunt (Eds.), *Leadership frontiers*. Kent: State University Press.

Jago, A. G.; Vroom, V. H. (1978). Predicting leader behaviour, from a measure of behavioral intent. *Academy of Management Journal*, 21, 715-721.

Jago, A. G.; Vroom, V. H.(1980). An evaluation of two alternatives to the Vroom/ Yetton normative model. *Academy of Management Journal*, vol. 23, 347-355.

Jesuino, J. C.; Ávila, Patricia. (1995). Processos de decisão. In Correia Jesuino et al (Ed.), *A Comunidade Científica Portuguesa Nos Finais do Século XX. Comportamentos, Atitudes e Expectativas* (pp. 33-45). Oeiras: Celta Editora.

Jesuino, J. C. (1987). *Processos de liderança*. Lisboa: Livros Horizonte.

Kanter, R. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books, Inc.

Latham, G.; Winters, D.; Locke, E. (1994). Cognitive and motivational effects of participation: a mediator study. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 15, 49-63.

Lawrence, L.; Smith, P. ( 1955). Group decision and employee participation. *Journal of Applied Psychology*, vol. 39, nº5, 334-337.

Leininger, M. (1974). The Leadership crisis in nursing: a critical problem and challenge. *Journal of Nursing Administration*, vol. 4 (2), 28-34.

Lima, M.; Vala, J.; Monteiro, M. (1994). A satisfação organizacional. Confronto de modelos. In *Psicologia Social Das Organizações. Estudos em empresas portuguesas*, (pp. 101-122), Oeiras:Celta Editora.

Locke, E.; Latham, G. (1990). Goal commitment II: assignement, participation, and choice. In Locke, E ; Latham, G. (Eds.) *A theory of goal setting & task performance*, (pp. 153-172 ), New Jersey: Prentice- Hall, inc.

Locke, E. ; Schweiger, D. M.(1979) Participation in decision making: one more look. In B M.Staw (Ed.), *Research in organizational behavior* (pp. 265-339) , vol 1. Greenwich, CT: JAI Press.

Locke, E.; Schweiger, D. M; Latham, G. (1986). Participation on decision making when should it be used. *Organizational Dinamics*, Vol 14, nº 3, 65-79

Lord, R.; Maher, K. (1991). *Leadership and information processing*. London: Unwin Hyman, inc.

Koopman, P.; Pool, J. (1990). Decision making in organizations. In Cooper, G. and Roberstson (Eds). *International Review of Industrial and Organizacional Psychology*, (pp. 101-143) Vol 5, Manchester:Jonh Wiley & Sons.

March, J. (1988). *Decisions and organizations* , Oxford: Basil Blackwell inc.

Margerison, C.; Glube, R. (1979). Leadership decision making: An empirical examination of the Vroom and Yetton model. *Journal of Management Studies*, Vol 16, 45-55.

McGregor, D. (1992). *O lado humano da empresa*. 2ª edição, São Paulo: Livraria Martins Fontes Editora Ltda. (Obra original em Inglês 1960).

Mintzberg, H. (1995). *Estrutura e dinâmica das organizações*, 1ª edição, Lisboa: Publicações D. Quixote. (Obra original em Inglês 1979).

Mitchell, T. e Larson, J.JR. (1987). *People in organizations. An introduction to organizational behaviour*. 3ª edição, Singapore: MacGraw Hill International.

O’Kane, P. K. (1984). Faculty and administrator perceptions of decision making , *Journal of Nursing Education*, Vol 22, nº 2, 59-61.

PORTARIA nº485/94. "D: R: I Série B" (94-7-2)

3511

Rosthschild, W. E. (1993). *Risktaker, caretaker, surgeon undertaker. The four faces of strategic leaderssship*. New York: Jonh Wily & Sons inc.

Schweiger, D. M. ; Leana, C. R. (1986). Participation in decision making. In Locke, E. (Ed). *Generalizing from laboratory to field settings* (pp. 147-166) Toronto: Lexington books.

Smith, C.; Brannick, M. (1990). A role and expectancy model of participative decision-making: a replication and theoretical extension. *Journal of Organizational Behavior*, vol 11, 91-104.

Smith, P.; Peterson, M. (1988). *Leadership, organizations and culture*. London: Sage Publications inc.

Tannembam, R.; Massarik, F. (1950). Participation by subordinates in the managerial decision - making process. *Canadian Journal of Economic and Political Science*, vol. 16, 408 - 418.

Tannembam, R.; Schmidt, W. H. (1959). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, nº 1, 95-101.

Taylor, A. G. (1978). Decision making in nursing: an analytical approach. *Journal of Nursing Administration*, Vol. 8, nº 11, 22-30.

Valentine P. E. B. (1992). Nurse educators and decision making: A female perspective. *Canadian Journal of Nursing Administration* Vol. 5, nº3, 10-13.

Vroom, V. H. (1959) . Some personality determinants of effects of participation. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 59, 322-327.

Vroom, V.H. (1976). Leadership. In Dunnette (Eds), *The handbook of Industrial and organizational psychology* (pp. 1527-1553) Chicago: Rand McNally.

Vroom, V. H. (1984). Reflections on leadership and decision making. *Journal of General Management*, 9(3), 18-36.

Vroom, V. H.; Jago, A. (1978). On the validity of the Vroom - Yetton model. *Journal of Applied Psychology*, vol. 63, 151- 162.

Vroom, V. H.; Jago, A. (1982). Sex differences in the incidence and evaluation of participative leader behavior. *Journal of Applied Psychology*, vol. 67, 776-783.

Vroom, V. H.; Jago, A. (1988). *The new leadership managing, participation in organizations*. New Jersey: Prentice-Hall, inc.

Vroom, V.; Jago, A. (1995). Situation effects and levels of analysis in the study of leader participation. *The Leadership Quarterly*, vol. 6, n° 2, 169-181.

Vroom, V. H; Yetton, P. (1973). *Leadership and decision - making*. London: University of Petersburg Press.

Wakefield-Fisher, M. (1985). Locus of decision making in schools of nursing. *Journal of Nursing Education*, Vol 24 n° 2,. 82-84.

Yukl, G. (1989). *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice - Hall, Inc.

## ANEXO 1

Primeira versão das situações

## INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS ( Esboço das situações)

Na resolução das diferentes situações aplica-se a seguinte taxonomia:

**A-**Decide sem consultar os colaboradores utilizando os conhecimentos e a informação disponível.

**B-**Recolhe a informação necessária junto dos colaboradores e posteriormente decide por si. Na recolha de informação, pode ou não dizer-lhes qual o assunto.

**C-**Consulta alguns, ou todos os colaboradores, a título individual, independentemente uns dos outros, colhendo informações, ideias e sugestões. Toma a decisão, podendo esta reflectir ou não, as sugestões colhidas.

**D-**Consulta os colaboradores colectivamente, colhendo do grupo informações, ideias e sugestões. Posteriormente toma a decisão, podendo esta reflectir ou não, as sugestões do grupo.

**E-**Partilha o assunto com os seus colaboradores, como grupo. Em conjunto produzem e avaliam alternativas, tentando chegar a consenso. Não tenta influenciar o grupo a adoptar uma solução, está disposto a aceitar e implementar aquela que tenha o apoio do grupo.

### Área de Gestão dos Recursos Humanos

#### Situação 1

O seu departamento / equipa vai brevemente receber um novo elemento, cuja categoria hierárquica é idêntica à sua (responsável) Ao perspectivar a atribuição de funções a este novo elemento que vai integrar no seio do grupo você:

#### Situação 2

O novo elemento que chegou ao seu departamento tem relações privilegiadas com a direcção, questiona a sua liderança, pondo em risco o equilíbrio e a qualidade do trabalho do grupo, na resolução desta situação você:

### Situação 3

O seu departamento/ equipa tem o número de elementos necessários para um desempenho de qualidade nas funções pedagógicas que lhes estão atribuídas, no entanto outro departamento está com défice de pessoal, a direcção da escola pede-lhe (com carácter de urgência) para dispensar um dos seus elementos. Qualquer que a escolha existe dificuldade de aceitação pelo grupo. Face a esta situação a sua decisão seria:

### Situação 4

O seu departamento tem actualmente elementos em excesso, enquanto outro departamento está deficitário, a direcção da escola solicita-lhe que dispense um dos seus elementos. O grupo está com esta composição há alguns semestres e receia que esta mudança possa desestabilizar o departamento / equipa, perante esta situação a sua decisão seria:

### Situação 5

Torna-se necessário fazer uma reestruturação do seu departamento / equipa numa perspectiva de rentabilização de recursos humanos. Nesta situação você:

### Situação 6

O seu departamento foi solicitado no sentido de nomear um elemento para fazer parte do grupo de trabalho que estudará o novo desenho curricular. Tem vários docentes interessados. A sua atitude como responsável seria:

### Situação 7

Ao planear a prática clínica dos alunos confrontou-se com a necessidade de redistribuir os docentes orientadores, pelos vários serviços. sabe-se que alguns deles terão dificuldades em aceitar as novas colocações. Em função da situação a sua decisão seria:

### Área de Gestão de Recursos Materiais

### Situação 9

O seu departamento tem necessidade de adquirir algum equipamento informático com o qual está pouco familiarizado, e cuja selecção é urgente. ao fazer a selecção, a sua atitude seria:

### Situação 10

O novo equipamento acabado de chegar deve ser distribuído pelos vários gabinetes, sem no entanto preencher todas as necessidades, na selecção dos docentes em cujos gabinetes o equipamento será colocado você:

### Situação 11

A fim de garantir o perfil de qualidade que lhe vem sendo reconhecido, é necessário renovar a biblioteca da escola. O seu departamento, deve indicar ( com urgência) as obras mais importantes a adquirir no âmbito da sua área científica, perante esta situação a sua atitude seria:

## Gestão Pedagógica

### Situação 12

É necessário apresentar o projecto de desenho curricular do novo curso a implementar brevemente. A sua implementação depende de uma melhor articulação entre os vários semestres, havendo necessidade de algumas reformulações, perante esta situação a sua decisão seria:

### Situação 13

Os programas das disciplinas estão em reestruturação, estas são coordenadas por alguns docentes do seu departamento, a sua atitude em relação a este assunto seria:

### Situação 14

É necessário seleccionar um docente do exterior para abordar uma temática muito específica e importante, no âmbito da área científica do seu departamento. Ao fazer a selecção você:

### Situação 15

A direcção da escola ao fazer o planeamento anual de acordo com os objectivos institucionais, necessita definir o número de alunos a admitir no próximo ano lectivo. De acordo com as necessidades e com a capacidade de resposta para um trabalho de qualidade, o seu departamento deve apresentar uma proposta. Na elaboração da proposta a sua atitude seria:

### Situação 16

O insucesso escolar nas disciplinas da sua área científica, ultrapassou as previsões, a subida de dois valores a cada aluno, permitiria uma aproximação ao perfil habitual dos alunos. Em relação a esta situação você:

### Situação 17

Devido a alterações no cronograma inicial é necessário que numa das disciplinas do seu departamento, um bloco temático seja excluído. Todos os docentes consideram imprescindível concluir os seus temas. Na resolução desta situação você:

### Situação 18

Foi pedida a colaboração do departamento, para orientar dois alunos do C.E.S.E., em estágio de pedagogia. Todos docentes consideram importante esta actividade para o seu desenvolvimento curricular e profissional, na selecção dos docentes que iriam orientar os alunos a sua atitude seria:

### Situação 19

Com a finalidade de preparar o orçamento para o próximo ano lectivo, foi pedido ao departamento a previsão de gastos do curso a iniciar no segundo semestre, na resolução desta situação a sua atitude seria:

ANEXO II Questionário dirigido aos coordenadores.

## INSTRUÇÕES

As questões seguintes simulam 20 SITUAÇÕES provavelmente idênticas a outras com que se terá confrontado, ou poderá vir a confrontar-se.

Cada uma das situações tem 5 ALTERNATIVAS identificadas com as letras **A**, **B**, **C**, **D** ou **E**. Ao responder às várias situações que a seguir se apresentam, utilize as opções assinalando com um (X), de acordo com a forma como tomou as decisões, ou tomaria, segundo a tipologia seguinte:

**A**- Decide sem consultar os colaboradores utilizando os conhecimentos e a informação disponível.

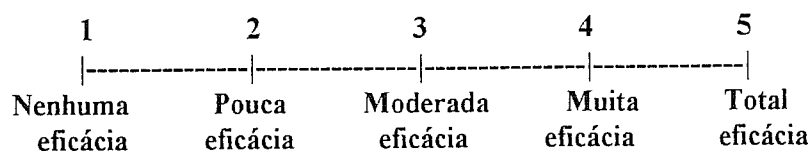
**B** -Recolhe a informação necessária junto dos colaboradores e posteriormente decide por si. Na recolha de informação, pode ou não dizer-lhes qual o assunto.

**C** -Consulta alguns, ou todos os colaboradores, a título individual, independentemente uns dos outros, colhendo informações, ideias e sugestões. Toma a decisão, podendo esta reflectir ou não, as sugestões colhidas.

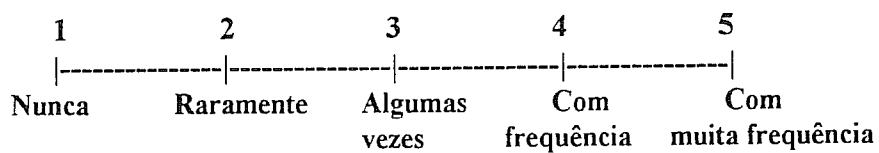
**D**- Consulta os colaboradores colectivamente, colhendo do grupo informações, ideias e sugestões. Posteriormente toma a decisão, podendo esta reflectir ou não, as sugestões do grupo.

**E** -Partilha o assunto com os seus colaboradores, como grupo. Em conjunto produzem e avaliam alternativas, tentando chegar a consenso. Não tenta influenciar o grupo a adoptar uma solução, está disposto a aceitar e implementar aquela que tenha o apoio do grupo.

-Na resposta à segunda questão, relativamente à eficácia, utilize a escala seguinte:



-Na última questão, relativamente à frequência com que se terá deparado com as várias situações, utilize a escala seguinte:



**ASSINALE APENAS UMA RESPOSTA**

**NÃO EXISTEM RESPOSTAS CERTAS NEM ERRADAS**

**RESPONDA A TODAS AS QUESTÕES**

OBRIGADO

A	B	C	D	E
Utiliza informação disponível. Decide sem consultar	Recolhe informação junto colaboradores. Decide por si	Consulta individualmente. Decide aceitando ou n/ sugestões colaboradores	Consulta de grupo. Decide aceitando ou n/ sugestões do grupo	Partilha c/grupo. Decisão tomada pelo grupo

## SITUAÇÃO 1

O seu departamento / equipa vai brevemente receber um novo elemento cuja categoria hierárquica é idêntica à sua, ainda assim, você é o responsável. O seu conhecimento acerca deste colega é vago, embora tenha tido acesso ao curriculum profissional. Com a sua chegada espera atingir mais facilmente os objectivos traçados para este ano, bem como melhorar o desempenho do departamento sem aumentar substancialmente os custos previstos. O seu grupo é bastante coeso, e tem desenvolvido um trabalho conjunto há algum tempo. Vai ser necessário fazer alguns ajustamentos, e redistribuição de tarefas. Ao perspectivar a atribuição de funções a este novo elemento você:

Utilizaria o método seguinte:

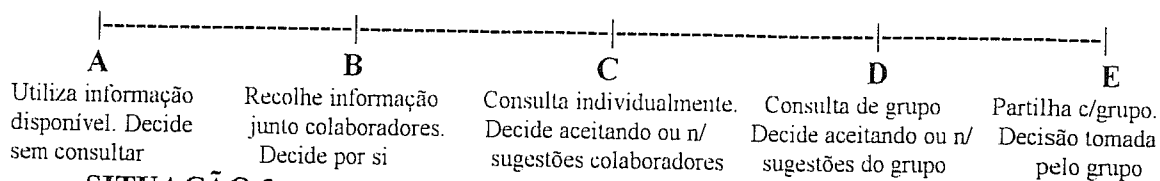
A	B	C	D	E
---	---	---	---	---

Que eficácia atribui ao método utilizado?

Nenhuma	Pouca	Moderada	Muita	Total
---------	-------	----------	-------	-------

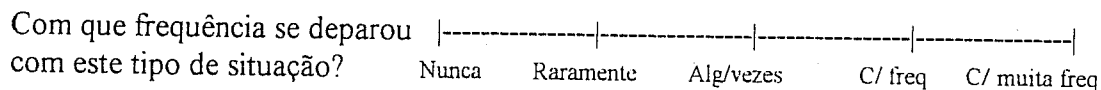
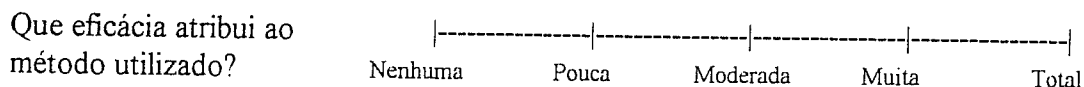
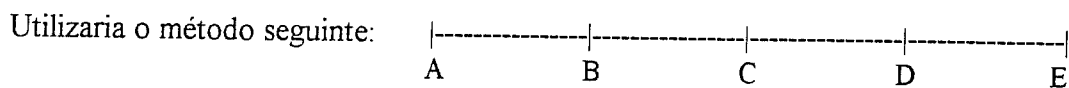
Com que frequência se deparou com este tipo de situação?

Nunca	Raramente	Alg/vezes	C/ freq	C/ muita freq
-------	-----------	-----------	---------	---------------



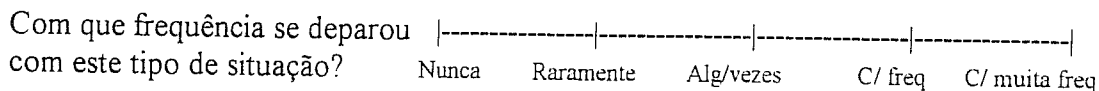
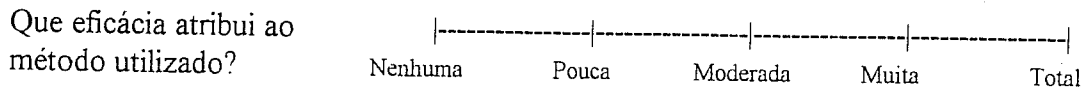
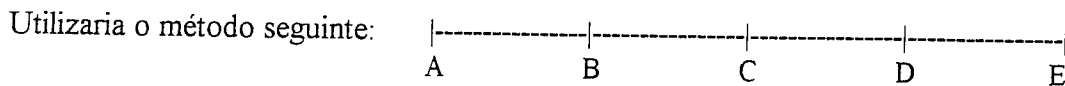
### SITUACÃO 2

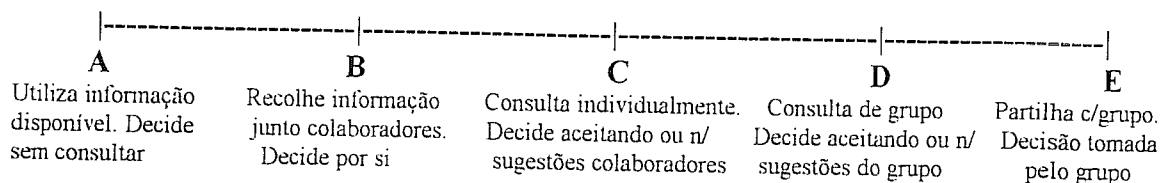
O número de alunos para o próximo semestre é superior ao habitual, pelo que ao planear a prática clínica dos alunos se confrontou com a necessidade de incluir novos campos de estágio a fim de aumentar as vagas, e assim dar resposta às necessidades deste grupo de alunos. Tem portanto que recolocar os docentes orientadores, pelos vários serviços. Sabe que alguns deles terão dificuldade em aceitar as novas colocações. Na resolução da situação você:



### SITUACÃO 3

O seu departamento / equipa tem de momento, satisfeitas as necessidades em recursos humanos para um desempenho de qualidade nas funções pedagógicas que lhes estão atribuídas, prevendo-se que o semestre decorra como planeado, incluindo a realização de projectos que no semestre anterior tinham ficado por concluir. No entanto, outro departamento / equipa está com défice de pessoal, e a Direcção da Escola pede-lhe, com carácter de urgência, para dispensar um dos seus elementos. Qualquer dos seus elementos está em condições de desempenhar as funções requeridas pelo outro departamento / equipa, mas para si a escolha não é indiferente, sobretudo porque esta saída constitui uma perda para o seu departamento / equipa. Qualquer que seja a escolha, existe dificuldade de aceitação do grupo. Relativamente a esta situação você





### SITUAÇÃO 4

No próximo mês vai realizar-se uma importante reunião internacional que interessa sobretudo aos docentes do seu departamento / equipa. O semestre está a decorrer, e apesar de introduzir algumas alterações, só lhe é possível dispensar dois docentes. Sabe que todos eles estão motivados e empenhados em deslocar-se para assistir à reunião. Relativamente à selecção dos docentes você

Utilizaria o método seguinte:

Que eficácia atribui ao método utilizado?

Com que frequência se deparou com este tipo de situação?

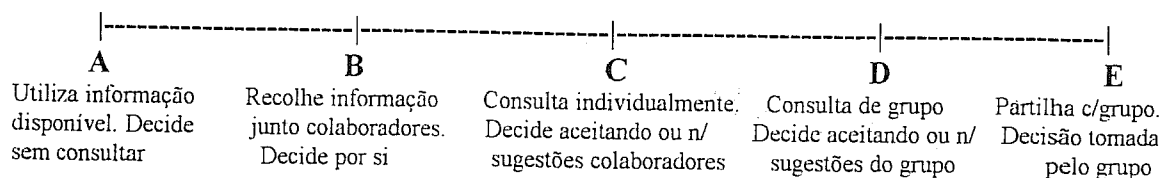
### SITUAÇÃO 5

Os docentes do seu departamento / equipa têm apresentado ultimamente, um desempenho algo rotineiro, estão desmotivados, mantêm o exercício normal de funções sem grande empenhamento. Os objectivos relacionados com os novos projectos estão em risco de não serem atingidos. Urge portanto, fazer uma reestruturação do departamento / equipa numa perspectiva de rentabilização dos docentes, com a finalidade de permitir uma melhor adequação às funções. Na resolução da situação você:

Utilizaria o método seguinte:

Que eficácia atribui ao método utilizado?

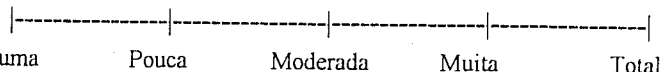
Com que frequência se deparou com este tipo de situação?

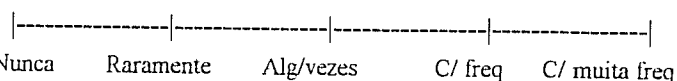


### SITUAÇÃO 6

Devido a alterações no cronograma inicial, sobretudo por falta de tempo, é necessário excluir um bloco temático numa das disciplinas do seu departamento / equipa. Ao coordenar o departamento / equipa você, tem um conhecimento genérico dos conteúdos programáticos das cadeiras. Os docentes responsáveis pelas várias disciplinas, consideram imprescindível concluir os seus temas. Perante esta situação você:

Utilizaria o método seguinte: 

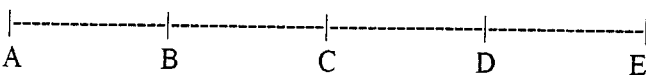
Que eficácia atribui ao método utilizado? 

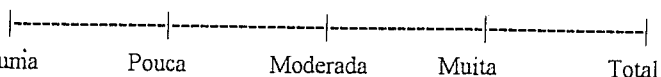
Com que frequência se deparou com este tipo de situação? 

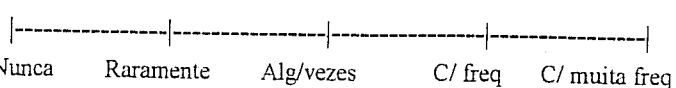
### SITUAÇÃO 7

O novo elemento que chegou ao seu departamento / equipa tem um postura que questiona a sua liderança, propõe reformulação global de funções e da organização dos recursos humanos, pondo em risco o equilíbrio e a qualidade do trabalho do grupo.

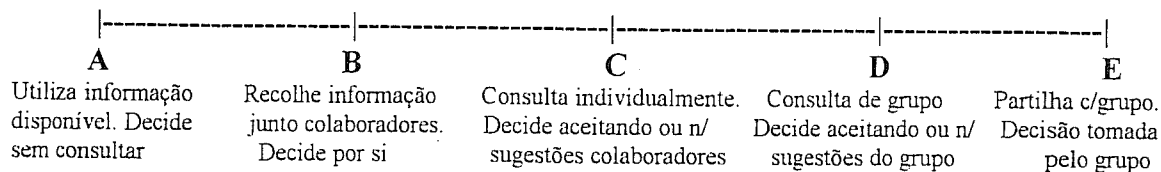
Neste momento, vê-se confrontado com o planeamento do próximo semestre, e tem dúvidas se deve incluir alguma das propostas apresentadas pelo novo colega. O tempo disponível para apresentação do planeamento é escasso. Na resolução desta situação você:

Utilizaria o método seguinte: 

Que eficácia atribui ao método utilizado? 

Com que frequência se deparou com este tipo de situação? 





### SITUAÇÃO 10

O número de alunos para o próximo semestre é superior ao habitual. Ao planear a prática clínica dos alunos confrontou-se com a necessidade de incluir novos campos de estágio, para aumentar o número de vagas, e assim dar resposta às necessidades deste grupo de alunos. É fundamental fazer a selecção de dois serviços hospitalares. A oferta nas instituições onde a Escola recorre habitualmente é limitada pois têm em simultâneo outras Escolas com grupos de alunos, na mesma fase de aprendizagem. Em função desta situação você:

Utilizaria o método seguinte: |-----|-----|-----|-----|

A                      B                      C                      D                      E

Que eficácia atribui ao método utilizado? |-----|-----|-----|-----|

Nenhuma              Pouca              Moderada              Muita              Total

Com que frequência se deparou com este tipo de situação? |-----|-----|-----|-----|

Nunca              Raramente              Alg/vezes              C/ freq              C/ muita freq

### SITUAÇÃO 11

A Direcção da Escola ao fazer o planeamento anual e em relação aos objectivos institucionais, necessita definir o nº de alunos a admitir no próximo ano lectivo. De acordo com as necessidades e com a capacidade de resposta para um trabalho de qualidade, o seu departamento / equipa deve apresentar uma proposta, no mais curto espaço de tempo. Na elaboração dessa proposta você:

Utilizaria o método seguinte: |-----|-----|-----|-----|

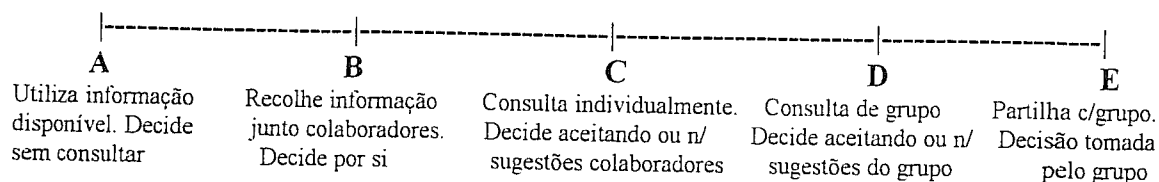
A                      B                      C                      D                      E

Que eficácia atribui ao método utilizado? |-----|-----|-----|-----|

Nenhuma              Pouca              Moderada              Muita              Total

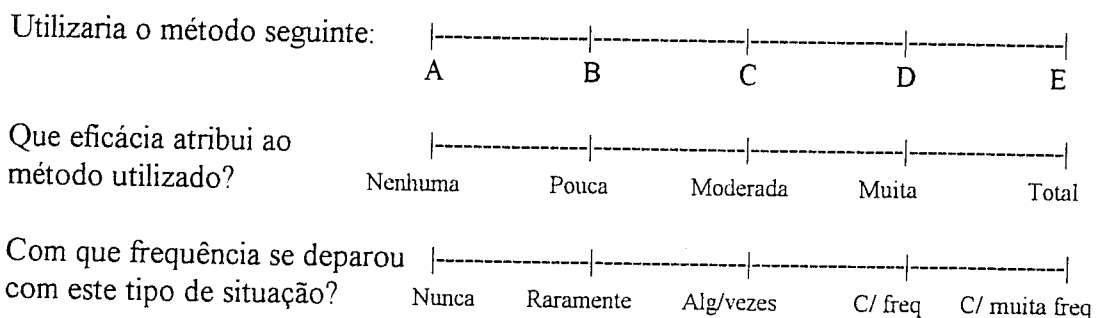
Com que frequência se deparou com este tipo de situação? |-----|-----|-----|-----|

Nunca              Raramente              Alg/vezes              C/ freq              C/ muita freq



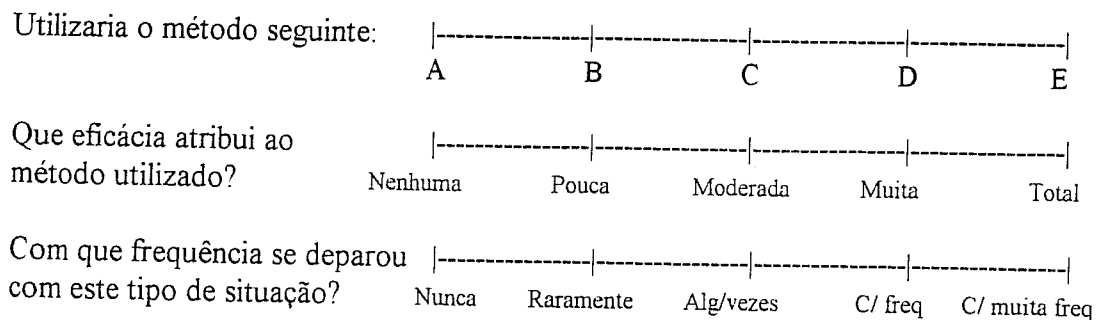
### SITUAÇÃO 12

O seu departamento / equipa, tem de apresentar o projecto de desenho curricular do novo curso a implementar brevemente. É necessário melhorar a articulação entre os vários semestres. Você como responsável tem bastante experiência de participar em grupos para a elaboração de projectos deste tipo. Os docentes do seu departamento / equipa têm sugestões importantes a fazer, mas existem no seu seio, divergências nomeadamente em relação a questões centrais, que devem nortear a nova apresentação. O esboço curricular vai posteriormente ser implementado pelos docentes dos vários departamentos. O mesmo pedido também foi feito aos outros departamentos / equipas A sua atitude relativamente a esta situação seria:



### SITUAÇÃO 13

A Direcção da Escola a fim de preparar o orçamento para o próximo ano lectivo, solicitou ao departamento / equipa a previsão de gastos nos semestres correspondentes. Como responsável já realizou várias vezes este tipo de cálculos, neste momento tem a posse dos elementos necessários para a sua realização. A sua atitude em relação a esta situação seria:







A	B	C	D	E
Utiliza informação disponível. Decide sem consultar	Recolhe informação junto colaboradores. Decide por si	Consulta individualmente. Decide aceitando ou n/ sugestões colaboradores	Consulta de grupo. Decide aceitando ou n/ sugestões do grupo	Partilha c/grupo. Decisão tomada pelo grupo

### SITUAÇÃO 18

O novo equipamento informático acaba de chegar à Escola, existe grande expectativa pois virá facilitar bastante o trabalho a desenvolver. Vai ser distribuído pelos vários gabinetes de docentes. Por ser uma primeira fase de reequipamento onde foram também contemplados outros departamentos /equipas, o número de computadores atribuídos ao seu departamento / equipa não preenche todas as necessidades. Tem portanto que seleccionar quais os docentes em cujos gabinetes, os computadores serão instalados. A expectativa do grupo em relação a esta aquisição é grande, e já se comenta o que será possível fazer, com considerável redução no consumo de tempo. O ambiente de trabalho é bom, mas tem receio que esta selecção possa ser confundida com atitudes de preferência, e venha a destabilizar o grupo. Ao fazer a distribuição do equipamento você:

Utilizaria o método seguinte:

|-----|-----|-----|-----|-----|  
A                      B                      C                      D                      E

Que eficácia atribui ao método utilizado?

|-----|-----|-----|-----|-----|  
Nenhuma              Pouca                      Moderada              Muita                      Total

Com que frequência se deparou com este tipo de situação?

|-----|-----|-----|-----|-----|  
Nunca              Raramente              Alg/vezes              C/ freq              C/ muita freq

### SITUAÇÃO 19

Foi pedida a colaboração do departamento/equipa, para orientar dois alunos da pós graduação (CESE), em estágio de Pedagogia. Tem vários colegas em condições de desenvolver esta função, embora considere que alguns docentes têm um perfil mais adequado à função exigida. Os docentes estão bastante motivados, e todos eles consideram esta actividade bastante importante para o seu desenvolvimento pedagógico e curricular. Ao decidir quais os docentes que irão orientar os alunos você:

Utilizaria o método seguinte:

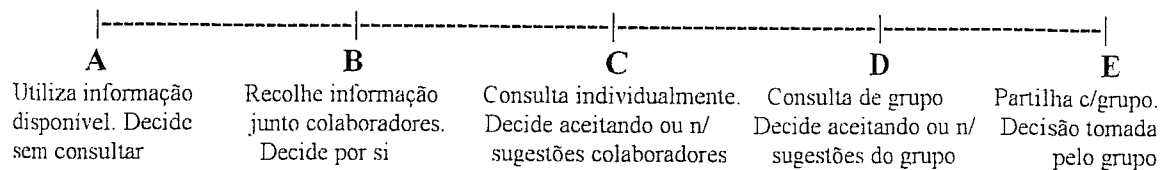
|-----|-----|-----|-----|-----|  
A                      B                      C                      D                      E

Que eficácia atribui ao método utilizado?

|-----|-----|-----|-----|-----|  
Nenhuma              Pouca                      Moderada              Muita                      Total

Com que frequência se deparou com este tipo de situação?

|-----|-----|-----|-----|-----|  
Nunca              Raramente              Alg/vezes              C/ freq              C/ muita freq



## SITUAÇÃO 20

Procede-se neste momento à revisão dos programas das disciplinas que dependem da área científica do seu departamento / equipa. As referidas disciplinas são coordenadas pelos docentes do seu departamento / equipa, que pelo conhecimento que têm dos conteúdos, sustentam a necessidade da sua revisão, para melhor se adaptarem aos objectivos do curso. Relativamente à revisão dos programas você :

Utilizaria o método seguinte:

A horizontal scale from A to E.

Que eficácia atribui ao método utilizado?

A horizontal scale with labels: Nenhuma, Pouca, Moderada, Muita, Total.

Com que frequência se deparou com este tipo de situação?

A horizontal scale with labels: Nunca, Raramente, Alg/vezes, C/ freq, C/ muita freq.

## 2ª-PARTE

### 1-SEXO

FEMININO

MASCULINO

### 2-IDADE / ANOS-----

### 3-FORMAÇÃO PÓS BÁSICA

#### 3.1 CURSO DE ESPECIALIDADE / DESE

ENF. DE REABILITAÇÃO

ENF. MÉDICO-CIRURGICA

ENF. SAÚDE INFANTIL

ENF. SAÚDE MATERNA E OBSTÉTRICA

ENF. SAÚDE MENTAL E PSIQUIÁTRICA

ENF. SAÚDE PÚBLICA

#### 3.2 CURSO COMPLEMENTAR / 2º NÍVEL

3.2-1 ADMINISTRAÇÃO

3.2-2 PEDAGOGIA

#### 3.3 MESTRADO

(concluído ou frequência)

#### 3.4 DOUTORAMENTO

(concluído ou frequência)

### 4-INSTITUIÇÃO (Escola):

PÚBLICA

PRIVADA

### 5-TEMPO / ANOS DE:

5.1 SERVIÇO NA INSTITUIÇÃO (ESCOLA) -----ANOS

5.2 SERVIÇO NA DOÇÊNCIA -----ANOS

5.3 RESPONSÁVEL DO DEPART. / EQUIPA -----ANOS

### 6-MEMBRO DO DEPARTAMENTO / EQUIPA DE \_\_\_\_\_

ANEXO III Questionário dirigido aos colaboradores.

## INSTRUÇÕES

As questões seguintes simulam 20 SITUAÇÕES provavelmente idênticas a outras com que o responsável do seu departamento / equipa se terá confrontado, ou poderá vir a confrontar-se.

Cada uma das situações tem duas perguntas, cada uma com 5 ALTERNATIVAS identificadas com as letras **A, B, C, D** ou **E**. Ao responder às várias situações que a seguir se apresentam, utilize as opções assinalando com um (X), de acordo com a forma como pensa que o responsável tomou as decisões, ou tomaria. Na segunda questão dê ainda a sua opinião sobre qual seria o melhor método para tomar a decisão. As alternativas têm a seguinte tipologia:

**A-** Decide sem consultar os colaboradores utilizando os conhecimentos e a informação disponível.

**B -**Recolhe a informação necessária junto dos colaboradores e posteriormente decide por si. Na recolha de informação, pode ou não dizer-lhes qual o assunto.

**C -**Consulta alguns, ou todos os colaboradores, a título individual, independentemente uns dos outros, colhendo informações, ideias e sugestões. Toma a decisão, podendo esta reflectir ou não, as sugestões colhidas.

**D-** Consulta os colaboradores colectivamente, colhendo do grupo informações, ideias e sugestões. Posteriormente toma a decisão, podendo esta reflectir ou não, as sugestões do grupo.

**E -**Partilha o assunto com os seus colaboradores, como grupo. Em conjunto produzem e avaliam alternativas, tentando chegar a consenso. Não tenta influenciar o grupo a adoptar uma solução, está disposto a aceitar e implementar aquela que tenha o apoio do grupo.

**ASSINALE APENAS UMA RESPOSTA**

**NÃO EXISTEM RESPOSTAS CERTAS NEM ERRADAS**

**RESPONDA A TODAS AS QUESTÕES**

OBRIGADO

## QUESTIONÁRIO

----- ----- ----- -----				
<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
Utiliza informação disponível. Decide sem consultar	Recolhe informação junto colaboradores. Decide por si	Consulta individualmente. Decide aceitando ou n/ sugestões colaboradores	Consulta de grupo. Decide aceitando ou n/ sugestões do grupo	Partilha c/grupo. Decisão tomada pelo grupo

### SITUAÇÃO 1

O seu departamento / equipa vai brevemente receber um novo elemento cuja categoria hierárquica é idêntica à do seu responsável. O conhecimento que o responsável tem acerca deste colega é vago, embora tenha tido acesso ao curriculum profissional. Com este novo elemento, o responsável espera atingir mais facilmente os objectivos traçados para este ano, bem como melhorar o desempenho do departamento / equipa sem aumentar substancialmente os custos previstos. O grupo é bastante coeso, e tem desenvolvido um trabalho conjunto há algum tempo. O responsável vai necessitar fazer alguns ajustamentos, e redistribuição de tarefas ao perspectivar a atribuição de funções ao novo elemento. Relativamente a esta situação:

◆ A opção do responsável seria:

|-----|-----|-----|-----|  
A B C D E

◆ Em sua opinião qual seria o melhor método para tomar a decisão?

|-----|-----|-----|-----|  
A B C D E







A	B	C	D	E
Utiliza informação disponível. Decide sem consultar	Recolhe informação junto colaboradores. Decide por si	Consulta individualmente. Decide aceitando ou n/ sugestões colaboradores	Consulta de grupo. Decide aceitando ou n/ sugestões do grupo	Partilha c/grupo. Decisão tomada pelo grupo

### SITUAÇÃO 8

O seu departamento / equipa tem actualmente elementos em excesso, alguns deles com um numero reduzido de funções atribuídas, e em fase de integração. Um outro departamento está deficitário, e a Direcção da Escola, na impossibilidade de outra solução, solicita ao responsável para dispensar um dos docentes.

No departamento existe um ambiente de trabalho favorável que permite aos elementos mais novos, uma possibilidade de desenvolvimento profissional. Os docentes compreendem a necessidade da saída de um elemento, mas consideram que esta pode levar a uma destabilização do grupo. Relativamente a esta situação

◆ A opção do responsável seria:

-----	-----	-----	-----	-----
A	B	C	D	E

◆ Em sua opinião qual seria o melhor método para tomar a decisão?

-----	-----	-----	-----	-----
A	B	C	D	E

### SITUAÇÃO 9

O departamento / equipa tem necessidade de adquirir algum equipamento informático, com o qual o responsável está pouco familiarizado, e cuja selecção é urgente. No departamento existem docentes, que frequentaram recentemente cursos de informática, e utilizam com frequência este tipo de equipamento. No entanto o responsável, como responsável, receia que a selecção feita por outros possa gerar problemas com a Direcção sobretudo, se ultrapassar as previsões orçamentais. Por outro lado devido ao défice de informação, o seu responsável necessitará mais tempo, para se inteirar das características do equipamento, capacidade de resposta e adequação às necessidades do departamento/ equipa. Ao fazer a selecção:

◆ A opção do responsável seria:

-----	-----	-----	-----	-----
A	B	C	D	E

◆ Em sua opinião qual seria o melhor método para tomar a decisão?

-----	-----	-----	-----	-----
A	B	C	D	E

A	B	C	D	E
Utiliza informação disponível. Decide sem consultar	Recolhe informação junto colaboradores. Decide por si	Consulta individualmente. Decide aceitando ou n/ sugestões colaboradores	Consulta de grupo. Decide aceitando ou n/ sugestões do grupo	Partilha c/grupo. Decisão tomada pelo grupo

### SITUAÇÃO 10

O número de alunos para o próximo semestre é superior ao habitual. Ao planear a prática clínica dos alunos, o responsável confrontou-se com a necessidade de incluir novos campos de estágio para aumentar as vagas, e assim dar resposta às necessidades deste grupo de alunos. É fundamental fazer a selecção de dois serviços hospitalares. A oferta nas instituições onde a Escola habitualmente recorre é limitada, pois têm em simultâneo outras Escolas com grupos de alunos na mesma fase de aprendizagem. Em função da situação:

◆ A opção do responsável seria:

|----|----|----|----|  
A B C D E

◆ Em sua opinião qual seria o melhor método para tomar a decisão?

|----|----|----|----|  
A B C D E

### SITUAÇÃO 11

A Direcção da Escola ao fazer o planeamento anual e em relação aos objectivos institucionais, necessita definir o nº de alunos a admitir no próximo ano lectivo. De acordo com as necessidades e com a capacidade de resposta para um trabalho de qualidade, o departamento deve apresentar a sua proposta. Na elaboração da proposta:

◆ A opção do responsável seria:

|----|----|----|----|  
A B C D E

◆ Em sua opinião qual seria o melhor método para tomar a decisão?

|----|----|----|----|  
A B C D E

A	B	C	D	E
Utiliza informação disponível. Decide sem consultar	Recolhe informação junto colaboradores. Decide por si	Consulta individualmente. Decide aceitando ou n/ sugestões colaboradores	Consulta de grupo. Decide aceitando ou n/ sugestões do grupo	Partilha c/grupo. Decisão tomada pelo grupo

### SITUAÇÃO 12

O seu departamento / equipa tem de apresentar o projecto de desenho curricular do novo curso a implementar brevemente. É necessário melhorar a articulação entre os vários semestres. O responsável tem bastante experiência de participar em grupos para a elaboração de projectos deste tipo. Os docentes do departamento, têm sugestões importantes, mas existem no seu seio, divergências nomeadamente em relação a questões centrais, que devem nortear a nova apresentação. O esboço curricular vai posteriormente ser implementado pelos colegas dos vários departamentos. O mesmo pedido foi feito a outros departamentos / equipas. Na apresentação do projecto:

◆ A opção do responsável seria:

-----|-----|-----|-----|  
A B C D E

◆ Em sua opinião qual seria o melhor método para tomar a decisão?

-----|-----|-----|-----|  
A B C D E

### SITUAÇÃO 13

A Direcção da Escola a fim de preparar o orçamento para o próximo ano lectivo, solicitou ao departamento/equipa a previsão de gastos nos semestres correspondentes. O responsável já realizou várias vezes este tipo de cálculos, e neste momento tem a posse dos elementos necessários para a sua realização. Nesta situação:

◆ A opção do responsável seria:

-----|-----|-----|-----|  
A B C D E

◆ Em sua opinião qual seria o melhor método para tomar a decisão?

-----|-----|-----|-----|  
A B C D E







A	B	C	D	E
Utiliza informação disponível. Decide sem consultar	Recolhe informação junto colaboradores. Decide por si	Consulta individualmente. Decide aceitando ou n/ sugestões colaboradores	Consulta de grupo. Decide aceitando ou n/ sugestões do grupo	Partilha c/grupo. Decisão tomada pelo grupo

## SITUAÇÃO 20

Procede-se neste momento à revisão dos programas das disciplinas que dependem da área científica do seu departamento / equipa. As referidas disciplinas são coordenadas pelos docentes do departamento / equipa, que pelo conhecimento que têm dos conteúdos sustentam a necessidade da sua revisão, para melhor se adaptarem aos objectivos do curso. Relativamente à revisão dos programas:

◆ A opção do responsável seria

A	B	C	D	E

◆ Em sua opinião qual seria o melhor método para tomar a decisão?

A	B	C	D	E

## 2ª-PARTE

### 1-SEXO

FEMININO

MASCULINO

### 2-IDADE / ANOS-----

### 3-FORMAÇÃO PÓS BÁSICA

#### 3.1 CURSO DE ESPECIALIDADE / DESE

ENF. DE REABILITAÇÃO

ENF. MÉDICO-CIRURGICA

ENF. SAÚDE INFANTIL

ENF. SAÚDE MATERNA E OBSTÉTRICA

ENF. SAÚDE MENTAL E PSIQUIÁTRICA

ENF. SAÚDE PÚBLICA

#### 3.2 CURSO COMPLEMENTAR / 2º NÍVEL

3.2-1 ADMINISTRAÇÃO

3.2-2 PEDAGOGIA

#### 3.3 MESTRADO

(concluído ou frequência)

#### 3.4 DOUTORAMENTO

(concluído ou frequência)

### 4-INSTITUIÇÃO (Escola):

PÚBLICA

PRIVADA

### 5-TEMPO / ANOS DE:

5.1 SERVIÇO NA INSTITUIÇÃO (ESCOLA) -----ANOS

5.2 SERVIÇO NA DOÇÊNCIA -----ANOS

5.3 MEMBRO DO DEPART. / EQUIPA -----ANOS

### 6-MEMBRO DO DEPARTAMENTO / EQUIPA \_\_\_\_\_

ANEXO IV  
Quadros relativos à decomposição das vinte situações nos diferentes atributos.

Quadros relativos às cotações atribuídas pelos juizes para cada situação

Situação-1

Atributos	1º juiz	2º juiz	3º juiz
Qualidade	4	4	4
Implicação	4	1	4
Informação líder	2	3	2
Estr. problema	3	4	3
Prob. implicação	3	4	1
Congr. objectivos	3	5	5
Conflito subord.	2	2	2
Informação subord	3	1	2
Constr. tempo	5	5	1
Dispersão. geogr.	5	1	1
Motiv. tempo	4	4	4
Motiv. desenvol.	4	4	2
Método resolução	AI	All	CII

Situação nº 2

Atributos	1º juiz	2º juiz	3º juiz
Qualidade	4	5	4
Implicação	4	5	3
Informação líder	3	2	4
Estr. problema	2	2	3
Prob. implicação	1	1	1
Congr. objectivos	3	2	4
Conflito subord.	4	4	2
Informação subord	3	2	3
Constr. tempo	1	1	5
Dispersão. geogr.	1	1	1
Motiv. tempo	3	3	4
Motiv. desenvol.	4	4	3
Método resolução	CI	CI	AI

Situação nº 3

Atributos	1º juiz	2º juiz	3º juiz
Qualidade	5	2	5
Implicação	5	4	5
Informação líder	4	2	5
Estr. problema	3	2	4
Prob. implicação	1	2	1
Congr. objectivos	2	2	2
Conflito subord.	5	4	5
Informação subord	4	3	2
Constr. tempo	5	5	5
Dispersão. geogr.	1	1	1
Motiv. tempo	3	3	5
Motiv. desenvol.	4	4	2
Método resolução	All	All	Al

Situação nº 4

Atributos	1º juiz	2º juiz	3º juiz
Qualidade	2	3	3
Implicação	3	5	3
Informação líder	5	2	2
Estr. problema	3	3	4
Prob. implicação	3	2	2
Congr. objectivos	3	5	4
Conflito subord.	4	4	2
Informação subord	4	5	4
Constr. tempo	1	5	1
Dispersão. geogr.	1	1	1
Motiv. tempo	3	3	3
Motiv. desenvol.	4	4	4
Método resolução	CII	All	CII

Situação nº 5

Atributos	1º juiz	2º juiz	3º juiz
Qualidade	5	5	5
Implicação	5	2	5
Informação líder	2	2	2
Estr. problema	3	2	1
Prob. implicação	1	1	1
Congr. objectivos	3	1	3
Conflito subord.	2	4	2
Informação subord	4	1	3
Constr. tempo	1	5	1
Dispersão. geogr.	1	1	1
Motiv. tempo	3	2	3
Motiv. desenvol.	5	4	4
Método resolução	CII	All	CII

Situação nº 6

Atributos	1º juiz	2º juiz	3º juiz
Qualidade	5	2	4
Implicação	4	4	3
Informação líder	1	4	2
Estr. problema	4	4	3
Prob. implicação	2	3	2
Congr. objectivos	4	4	2
Conflito subord.	4	3	4
Informação subord	5	2	3
Constr. tempo	1	5	5
Dispersão. geogr.	1	1	1
Motiv. tempo	3	4	5
Motiv. desenvol	4	3	2
Método resolução	GII	AI	All

Situação nº 7

Atributos	1º juiz	2º juiz	3º juiz
Qualidade	5	3	5
Implicação	5	2	4
Informação líder	3	2	4
Estr. problema	1	2	4
Prob. implicação	2	2	4
Congr. objectivos	3	4	4
Conflito subord.	5	3	2
Informação subord	2	5	4
Constr. tempo	5	5	5
Dispersão. geogr.	1	1	1
Motiv. tempo	4	5	4
Motiv. desenvol.	4	2	4
Método resolução	All	All	AI

Situação nº 8

Atributos	1º juiz	2º juiz	3º juiz
Qualidade	3	3	3
Implicação	5	3	4
Informação líder	4	2	4
Estr. problema	3	4	4
Prob. implicação	1	2	3
Congr. objectivos	1	4	2
Conflito subord.	1	2	4
Informação subord	4	4	2
Constr. tempo	1	1	5
Dispersão. geogr.	1	1	1
Motiv. tempo	2	4	4
Motiv. desenvol	4	3	2
Método resolução	CII	CII	AI

Situação nº 9

Atributos	1º juiz	2º juiz	3º juiz
Qualidade	5	4	4
Implicação	4	1	2
Informação líder	1	1	1
Estr. problema	3	1	3
Prob. implicação	2	2	4
Congr. objectivos	2	2	4
Conflito subord.	1	2	2
Informação subord	5	5	4
Constr. tempo	1	5	1
Dispersão. geogr.	1	1	1
Motiv. tempo	4	4	2
Motiv. desenvol.	4	4	4
Método resolução	CII	All	CII

Situação nº 10

Atributos	1º juiz	2º juiz	3º juiz
Qualidade	4	3	3
Implicação	2	1	2
Informação líder	4	3	4
Estr. problema	2	4	4
Prob. implicação	4	5	5
Congr. objectivos	3	5	5
Conflito subord.	1	1	1
Informação subord	4	5	4
Constr. tempo	1	5	1
Dispersão. geogr.	1	1	1
Motiv. tempo	3	4	4
Motiv. desenvol	3	1	2
Método resolução	CII	All	All

Situação nº 11

Atributos	1º juiz	2º juiz	3º juiz
Qualidade	4	1	3
Implicação	2	1	2
Informação líder	5	5	5
Estr. problema	3	5	5
Prob. implicação	5	5	5
Congr. objectivos	4	5	4
Conflito subord.	2	1	1
Informação subord	3	4	4
Constr. tempo	1	5	5
Dispersão. geogr.	1	1	1
Motiv. tempo	5	5	5
Motiv. desenvol.	3	4	1
Método resolução	All	Al	Al

Situação nº 12

Atributos	1º juiz	2º juiz	3º juiz
Qualidade	4	4	5
Implicação	5	4	5
Informação líder	5	2	3
Estr. problema	4	2	2
Prob. implicação	2	1	2
Congr. objectivos	4	2	5
Conflito subord.	4	4	4
Informação subord	3	4	4
Constr. tempo	1	1	1
Dispersão. geogr.	1	1	1
Motiv. tempo	3	1	4
Motiv. desenvol	4	5	4
Método resolução	GII	CII	GII

Situação nº 13

Atributos	1º juiz	2º juiz	3º juiz
Qualidade	4	3	4
Implicação	2	2	1
Informação líder	5	5	5
Estr. problema	4	5	5
Prob. implicação	4	4	5
Congr. objectivos	4	4	5
Conflito subord.	1	1	1
Informação subord	1	1	1
Constr. tempo	1	1	1
Dispersão. geogr.	1	1	1
Motiv. tempo	3	3	4
Motiv. desenvol.	2	3	1
Método resolução	AI	AI	AI

Situação nº 14

Atributos	1º juiz	2º juiz	3º juiz
Qualidade	5	3	4
Implicação	2	1	2
Informação líder	2	1	1
Estr. problema	3	5	3
Prob. implicação	3	5	5
Congr. objectivos	4	5	4
Conflito subord.	2	1	1
Informação subord	3	4	1
Constr. tempo	1	1	1
Dispersão. geogr.	1	1	1
Motiv. tempo	4	3	4
Motiv. desenvol	4	5	2
Método resolução	CII	All	CII

Situação nº 15

Atributos	1º juiz	2º juiz	3º juiz
Qualidade	4	4	4
Implicação	3	5	5
Informação líder	3	1	1
Estr. problema	4	5	4
Prob. implicação	2	1	2
Congr. objectivos	4	5	2
Conflito subord.	1	1	1
Informação subord	4	5	2
Constr. tempo	1	1	1
Dispersão. geogr.	1	1	1
Motiv. tempo	1	1	4
Motiv. desenvol.	4	5	5
Método resolução	CII	GII	CII

Situação nº 16

Atributos	1º juiz	2º juiz	3º juiz
Qualidade	3	4	5
Implicação	3	1	2
Informação líder	5	5	5
Estr. problema	3	5	5
Prob. implicação	4	2	5
Congr. objectivos	4	2	2
Conflito subord.	4	3	4
Informação subord	4	1	4
Constr. tempo	5	5	5
Dispersão. geogr.	1	1	5
Motiv. tempo	1	5	5
Motiv. desenvol	2	1	1
Método resolução	AI	AI	AI

Situação nº 17

Atributos	1º juiz	2º juiz	3º juiz
Qualidade	3	2	4
Implicação	4	3	4
Informação líder	4	3	4
Estr. problema	3	5	5
Prob. implicação	2	3	4
Congr. objectivos	5	5	5
Conflito subord.	2	3	2
Informação subord	3	3	2
Constr. tempo	5	5	5
Dispersão. geogr.	1	1	1
Motiv. tempo	3	4	4
Motiv. desenvol.	4	3	2
Método resolução	AI	All	AI

Situação nº 18

Atributos	1º juiz	2º juiz	3º juiz
Qualidade	3	2	2
Implicação	5	5	4
Informação líder	3	2	5
Estr. problema	2	5	5
Prob. implicação	2	1	2
Congr. objectivos	3	5	2
Conflito subord.	5	2	4
Informação subord	4	5	4
Constr. tempo	1	1	1
Dispersão. geogr.	1	1	1
Motiv. tempo	2	1	4
Motiv. desenvol	5	5	2
Método resolução	GII	GII	CII

Situação nº 19

Atributos	1º juiz	2º juiz	3º juiz
Qualidade	3	2	4
Implicação	4	3	4
Informação líder	5	5	5
Estr. problema	3	5	5
Prob. implicação	3	5	4
Congr. objectivos	4	5	5
Conflito subord.	5	3	4
Informação subord	3	3	2
Constr. tempo	1	1	1
Dispersão. geogr.	1	1	1
Motiv. tempo	3	3	4
Motiv. desenvol.	3	5	3
Método resolução	CII	AI	CII

Situação nº20

Atributos	1º juiz	2º juiz	3º juiz
Qualidade	4	5	5
Implicação	4	5	5
Informação líder	2	1	1
Estr. problema	2	5	2
Prob. implicação	2	1	1
Congr. objectivos	5	5	5
Conflito subord.	1	1	2
Informação subord	5	5	5
Constr. tempo	1	1	1
Dispersão. geogr.	1	1	1
Motiv. tempo	2	1	1
Motiv. desenvol	4	5	4
Método resolução	GII	GII	GII

ANEXO V. Pedidos dirigidos à direcção das instituições.

AO CONSELHO DIRECTIVO DA ESCOLA SUPERIOR DE  
ENFERMAGEM xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

Maria Filomena Mendes Gaspar, assistente do 2º Triénio da Escola Superior de Enfermagem Calouste Gulbenkian de Lisboa, a frequentar o Mestrado de Comportamento Organizacional, no Instituto Superior de Psicologia Aplicada (ISPA), vem solicitar autorização para aplicar os instrumentos de pesquisa, da sua Tese de Dissertação, sobre o tema “**A Participação na Tomada de Decisão, nas Escolas Superiores de Enfermagem,**”.

Os questionários serão aplicados em data a estabelecer oportunamente.

Agradecendo antecipadamente a atenção dispensada

Subscrevo-me

Pede deferimento

Lisboa, 30 de Janeiro de 1995

AO CONSELHO DIRECTIVO DA ESCOLA SUPERIOR DE  
ENFERMAGEM xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

A Direcção do Mestrado em Comportamento Organizacional do Instituto Superior de Psicologia Aplicada (ISPA), vem solicitar a vossa colaboração, para a aplicação dos instrumentos de pesquisa, da Tese de Dissertação da aluna Maria Filomena Mendes Gaspar, com o título “ **A Participação na Tomada de Decisão nas Escolas Superiores de Enfermagem**”

Com os nossos melhores cumprimentos,

Lisboa, 30 de Janeiro de 1995

Pela Direcção do Mestrado

À COMISSÃO DE GESTÃO DA ESCOLA SUPERIOR DE

ENFERMAGEM xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

Maria Filomena Mendes Gaspar, assistente do 2º Triénio da Escola Superior de Enfermagem Calouste Gulbenkian de Lisboa, a frequentar o Mestrado de Comportamento Organizacional, no Instituto Superior de Psicologia Aplicada (ISPA), vem solicitar autorização para aplicar os instrumentos de pesquisa, da sua Tese de Dissertação, sobre o tema “**A Participação na Tomada de Decisão, nas Escolas Superiores de Enfermagem,**”.

Os questionários serão aplicados em data a estabelecer oportunamente.

Agradecendo antecipadamente a atenção dispensada

Subcrevo-me

Pede deferimento

Lisboa, 30 de Janeiro de 1995

À COMISSÃO DE GESTÃO DA ESCOLA SUPERIOR DE  
ENFERMAGEM xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

A Direcção do Mestrado em Comportamento Organizacional do Instituto Superior de Psicologia Aplicada (ISPA),vem solicitar a vossa colaboração, para a aplicação dos instrumentos de pesquisa, da Tese de Dissertação da aluna Maria Filomena Mendes Gaspar, com o título“ **A Participação na Tomada de Decisão nas Escolas Superiores de Enfermagem**”

Com os nossos melhores cumprimentos,

Lisboa, 30 de Janeiro de 1995

Pela Direcção do Mestrado

ANEXO VI. Cartas dirigidas aos coodenadores e colaboradores

## QUESTIONÁRIO SOBRE SITUAÇÕES DE TOMADA DE DECISÃO

Caro colega

Sou aluna de mestrado no **Instituto Superior de Psicologia Aplicada (ISPA)** na área de Comportamento Organizacional. Encontro-me actualmente na elaboração da tese, pelo que solicito a sua colaboração no preenchimento deste instrumento de recolha de dados.

O questionário é composto por duas partes, a primeira, pretende tipificar alguns episódios de *Tomada de Decisão*, ao nível dos Departamentos / Equipas Pedagógicas das **Escolas Superiores de Enfermagem**. Tem como objectivo fundamental, obter uma melhor compreensão da forma como a decisão se processa, e é percebida, pelos responsáveis dos departamentos / equipas e ainda pelos seus membros. Numa segunda parte pretende-se obter dados gerais que ajudarão a caracterizar o grupo.

Peço-lhe que na qualidade de membro de Departamento / Equipa Pedagógica, pense no âmbito das funções que desempenha, nas decisões que são tomadas pelo seu responsável, no seio do grupo com que trabalha, e responda a este questionário. As suas respostas são importantes para o desenvolvimento deste estudo e serão confidenciais.

Posteriormente se assim o desejar poderei enviar-lhe os resultados relativos a este estudo.

Agradeço a sua colaboração

## QUESTIONÁRIO SOBRE SITUAÇÕES DE TOMADA DE DECISÃO

Caro colega

Sou aluna de mestrado no **Instituto Superior de Psicologia Aplicada (ISPA)** na área de Comportamento Organizacional. Encontro-me actualmente na elaboração da tese, pelo que solicito a sua colaboração no preenchimento deste instrumento de recolha de dados.

O questionário é composto por duas partes, a primeira, pretende tipificar alguns episódios de Tomada de Decisão, ao nível dos Departamentos / Equipas Pedagógicas das **Escolas Superiores de Enfermagem**. Tem como objectivo fundamental, obter uma melhor compreensão da forma como a decisão se processa, e é percebida, pelos responsáveis dos departamentos / equipas e ainda pelos seus membros. Numa segunda parte pretende-se obter dados gerais que ajudarão a caracterizar o grupo.

Peço-lhe que na qualidade de responsável de Departamento / Equipa Pedagógica, pense no âmbito das funções que desempenha, nas decisões que toma, no seio do grupo com que trabalha, e responda a este questionário. As suas respostas são importantes para o desenvolvimento deste estudo e serão confidenciais.

Posteriormente se assim o desejar poderei enviar-lhe os resultados relativos a este estudo.

Agradeço a sua colaboração