INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS DO
TRABALHO E DA EMPRESA

CONTINGÊNCIA E INTERACÇÃO
NOS
PROCESSOS DE LIDERANÇA

JORGE CORREIA JESUÍNO

Reg. 5359
Instituto Superior de Psicologia Aplicada
BIBLIOTECA

DISSERTAÇÃO DE DOUTORAMENTO EM SOCIOLOGIA
PELA UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

LISBOA, 1984

ERRATA

Pag.	Linha	
2	10	A seguir a referir deve ler-se manual de Stogdill (Bass 1981).
2	25	Entre Weber e enquanto intercalar "que"
6	27/28	A seguir a sobre deve ler-se "B quando B dispõe de reduzido poder ambiental".
22	Tabela 1.3	Na 1a. linha, 3a. coluna onde está 68 deve ler-se 58.
27	11	A seguir a classificando-se deve ler-se os.
30	24	A seguir a Stogdill's deve ler-se Handbook of Leadership.
37	15	A seguir a igualmente deve ler-se Se.
38	13	Suprimir são.
39	28	Onde está desenvolveu deve ler-se desenvolveram McClelland e Atkinson.
42	26	Onde está serem deve ler-se surgem.
42	28	Onde está "pensamento a acção" deve ler-se pensamento e acção.
44	Tabela 1.8	Na coluna Outros onde está IF deve ler-se IV.
45	30/31	A seguir a descrito deve ler-se "na Tabela 1.8 e s$w a fase IV".
47	10	A seguir a particular deve ler-se negação.
47	19	Onde está Tabela 2 deve ler-se Tabela 1.8.
58	16	A seguir a sobrindo deve ler-se uma larga gama.
60	24	A seguir a Michigan intercalar sendo.
62	24	A seguir a adiante deve ler-se se descreve.
68	2	A seguir a preenchidos deve ler-se sem dificuldade.
92	28	Onde está Assimilarity deve ler-se Similarity.
93	9	Onde está $D=D^2$ deve ler-se $D=\sqrt{D^2}$.
96	Tabela 3.2	Na coluna Factor T onde está W19 deve ler-se .19.
97	29	Onde está tabela deve ler-se revela.
150	20	Onde está resultantes deve ler-se resultados.
158	última	Deve ler-se estudo nº 32.
160	Fig. 3.1	A seguir a medidas de Scott, onde está 3.00=.25 deve ler-se 3.00-.25.
165	26	A seguir a Estudo deve ler-se 3.3
171	6	Entre concluir e que intercalar é.
175	10	A seguir a lacuna deve ler-se (Rabbie e Beckers, 1978).
176	última	Em vez de recentement deve ler-se concretamente.
183	"	Onde está feitos deve ler-se feita.

Pág.	Linha	
201	5	A seguir a antecipàr deve ler-se existirem
201	22	A seguir a dicotomizarem-se deve ler-se os resultados em torno do Score LPC=60
228	25	Onde está dos 20 aos 35 deve ler-se dps 20 aos 25
276	18	Onde está Tabela 17 deve ler-se Tabela 3.24
276	26	Onde está Tabela 18 deve ler-se Tabela 3.25
277	22	Onde está Tabela 19 deve ler-se Tabela 3.26
280	25	Entre situações e discrepantes intercalar e
303	8/9	Onde está examinaremos deve ler-se examinamos
307	Fig. 4.6	Entre Estilo Rigidez e Estilo Deriva deve ler-se Comportamento N/Apropriado
311	Fig. 4.8	No quadrante 5.4 deve ler-se 1.1.
313	7	Onde está "EEAD SELF" deve ler-se "LEAD SELF"
429	14	Onde está Couh deve ler-se Couch
449 a	Fig. 6.12	Suprimir no canto superior esquerdo LPC
449 g	Fig. 6.12	Rectificar a legenda por forma a ler-se Fig.6.13
451	Fig. 6.13	Rectificar a legenda por forma a ler-se Fig.6.14
451 a	Fig.6.14	Rectificar a legenda por forma a ler-se Fig.6.15
503	26	Onde está 23 grupos sujeitos deve ler-se 23 sujeitos
522	26	No ínicio da linha suprimir a palavra já

		Onde está	Deve ler-se
554	9	.220	.220**
Tabela	10	.236 .186	.236** .186*
7.22	11	.162	.162*
	12	.168 -.174	.168* -.174*
	13	.290 .158 .236 .179 .239	.290** .158* .236** .179* .239*
	14	-.209	-.209*
	15	.179 .253	.179* .253***
	16	13 13	1313
	17	.509 .176 .360 .201	.509*** .176* .260** .201*
	18	.485 .269 .205 .188	.485*** .269* .205* .188*
	19	.410 -.151 .178 .260** .164	.410*** -.151* .178* .260** .164*
	20	.164 .385 .241	.164* .385*** .241**
	21	.231 .326 .412	.231** .326*** .412***
	22	.376 -.163	.376*** -.163*
	23	.175 .393 .199	.175* .393*** .199*
	24	.175 .258 .430 .217	.175* .258*** .430*** .217**
	25	.160 .181 .214 .419	.160* .181* .214** .410***
	2	.203	.203*
	26	.447	.447***

Pág.	Linha	Onde está	Deve ler-se
	27	.159 .155 .158 .213 .461	.159* .155* .158* .213** .461***
	28	DIZ .179 .556	Iiz .179* .556***
557	22	Na coluna da Condição D onde se lê Menos consistente	deve ler-se mais consistente
595	55	Ler Tannenbaum, Weschler e Massarik	
608	9/9	A seguir a Hackman ler e Morris	
615	15	Onde está fertal deve ler-se Verbal	
615	Fig. 8.2	Na legenda onde está morbida deve ler-se normativa	
629	12	Onde está democrática deve ler-se demográfica	
636	2	A seguir a tabela deve ler-se 8.9	
632	12 - 26	Rectificar a coluna N por fprma a ler-se	

	N
5	(4) 11
7	(6) 2
12	(10) 4
21	(14) 6
14	(12) 1
4	(2) 9
8	(7) 5
2	(1) 0
5	(4) 1
15	(13) 4
29	(15) 1
8	(7) 5
12	(10) 0
4	(2) 5
10	(9) 4
	58

638	Cruzamento da coluna LPC com Média	Deve ler-se 67.5
	DP	Deve ler-se 16.3
	Cruzamento da coluna Rotter com Média	Deve ler-se 11.7
	DP	Deve ler-se 4.7
675	Tabela 8-19, linha 7	A seguir a R^2 onde está R^2 deve ler-se ΔR^2
676	Tabela 8-20	A seguir a R^2 onde está R deve lersse ΔR^2
682	Tabela 8-24	Na coluna Grupo acrescentar A4 na linha 13, B1 na linha 16, B2 na linha 19, B3 na linha 21 e B4 na linha 23
683	13	A seguir a óbvio deve ler-se algumas reservas
701	26	A seguir á de facto deve ler-se atesta-o
702	7	Onde está Lorsah deve ler-se Lorsch

Pág.	Linha	Onde está	Deve ler-se
	27	.199 .155 .158 .212 .461	.197* .155* .158* .213** .461***
	23	DIZ .179 .550	Ris .179* .550***
557	22	Na coluna da Condição D onde se lê Menos consistente deve ler-se mais consistente	
595	55	Ler Fennenbaum, Kaschlar e Massarik	
608	979	A seguir a Hacoman ler e Morris	
615	15	Onde está fertal deve ler-se Verbal	
615	Fig. 8.2	Na legenda onde está morbida deve ler-se normativa	
629	12	Onde está democrática deve ler-se demográfica	
636	2	A seguir a tabela deve ler-se 6,9	
632	12 - 26	Rectificar a coluna K por forma a ler-se	

	N
5	(4) 12
7	(6) 2
12	(10) 4
21	(14) 6
14	(12) 1
4	(2) 9
8	(7) 5
2	(1) 0
5	(4) 1
15	(13) 4
29	(15) 1
8	(7) 5
12	(10) 0
4	(2) 5
10	(9) 4
	58

639	Cruzamento da coluna LPC com Média	Deve ler-se 67,5
	DP	Deve ler-se 16,3
	Cruzamento da coluna Rotter com Média	Deve ler-se 11,7
	DP	Deve ler-se 4,7
675	Tabela 8-19, linha 7	A seguir a R^2 onde está R^2 deve ler-se AR^2
676	Tabela 8-20	A seguir a R^2 onde está R deve ler-se AR^2
682	Tabela 8-24	Na coluna chamo acrescentar A4 na linha 13, B1 na linha 16, B2 na linha 19, B3 na linha 21 e B4 na linha 23
683	16	A seguir a óbvio deve ler-se algumas reservas
704	26	A seguir a de fácto deve ler-se atesta-o
707	-	Onde está Lorsah deve ler-se Lorsch

Escreve-se de Cipião chamado africano, que algumas pessoas lhe diziam que não pelejava bem, e ele lhes respondia, que seu ofício era mandar e não pelejar. Não quere tanto este ofício força como siso.

(...) Este ofício quere-se aprendido: porque quem não aprende não sabe ensinar, e há que aprender obedecendo primeiro quem mande.

Seja o capitão muito amigo de sua gente, e sinta tanto o trabalho de qualquer soldado como o seu próprio, e estime muito as vidas dos homens, e assim não usará mal do seu poder, nem os escrupulosos porão obstáculos a lhe ser cometido.

Padre Fernando Oliveira - A Arte da Guerra no Mar, 1555

ÍNDICE

	Pág.
ÍNDICE	I
PREFÁCIO	
INTRODUÇÃO	1
PRIMEIRA PARTE - PARADIGMA FUNCIONALISTA	
CAPÍTULO UM - OS TRAÇOS DO LIDER UNIVERSAL	
Inteligência	19
Personalidade	26
Motivos e valores	32
Motivos e liderança organizacional	39
Conclusão geral	48
CAPÍTULO DOIS - OS COMPORTAMENTOS DO LIDER UNIVERSAL	
Os estudos de Michigan: O estilo autoritário e o estilo democrático	54
Os estudos de Ohio: Consideração e Estruturação	58
ESTUDO 2.1	
Influência do estilo de liderança na satisfação profissional dos subordinados numa empresa fabril portuguesa	67
Anexo 1 - Escala LBDQ XII	80
Anexo 2 - Inquérito à situação organizacional	84
CAPÍTULO TRÊS - TRAÇOS DO LIDER E SITUAÇÃO NO MODELO DE CONTINGÊNCIA DE FIEDLER	91
Propriedades psicométricas da escala LPC	92
ESTUDO 3.1	
Análise psicométrica da Escala LPC	95
Estudo 3.1.1 - Candidatos à Escola Naval	95
Estudo 3.1.2 - Candidatos à Academia Militar	96
Estudo 3.1.3 - Cadetes Milicianos	98

Pág.

Anexo 1 ao Estudo 3.1.3 - Estatísticas 105

Fiabilidade da Escala LPC 143

Consistência Interna 143

Estabilidade Teste-Reteste 143

Classificação dos scores LPC 145

Significado da escala LPC 146

Excursus

A escala LPC enquanto índice de complexidade cognitiva 155

ESTUDO 3.2

Escala LPC e complexidade Cognitiva (I) 159

ESTUDO 3.3

Escala LPC e Complexidade Cognitiva (II) 166

Comportamentos dos liders e escala LPC 169

Validade preditiva do modelo de contingência de Fiedler 173

Grupos inter-actuantes, co-actuantes e contra-actuantes 173

Classificação dos grupos inter-actuantes 175

Poder formal 177

Estrutura da Tarefa 177

Relação entre o lider e os membros 178

Controle e influência situacional 179

Estudos de validação do modelo de contingência de Fiedler em populações portuguesas 198

ESTUDO 3.4

Validação experimental do modelo de contingência de Fielder 198

Anexo 1 - Escala AC 209

Escala LBDI 211

Anexo 2 - Problema da NASA 217

Anexo 3 - Protocolo de classificação das estórias TAT 223

Pág.

ESTUDO 3.5

Validade do modelo de contingência de Fiedler na predição de liders emergentes. Estudo de campo 227

Anexo 1 - Protocolo de observação 235

Anexo 2 - Escala LBDI 243

Anexo 3 - Análise Correlacional 249

Excursus

Liderança, Stress e Escala LPC 271

ESTUDO 3.6

Stress e liderança. Efeitos Moderadores em Unidades de Fuzileiros Navais 274

Anexo 1 - Escalas de Stress 283

Conclusão

Anexo 1 ao Capítulo TRÊS - Escalas 293

CAPÍTULO QUATRO - MODELOS DE CONTINGÊNCIA DE SEGUNDA GERAÇÃO

Orientação para a tarefa e orientação para o relacionamento 303

Modelo 3D de Reddin 303

Modelo situacional de Hersey e Blanchard 309

Modelo de Misumi e Seki 316

Modelos cognitivo - motivacionais 318

Liderança directiva versus liderança participativa 321

Modelo de Vroom e Yetton 323

Modelo de Bass e Valenzi 327

Modelo de Hunt e Osborn 330

Traços culturais e liderança 337

Conclusões gerais sobre os modelos de contingência 362

Pág.

SEGUNDA PARTE - PARADIGMA GENÉTICO

CAPÍTULO CINCO - PARA UMA APROXIMAÇÃO PSICOSSOCIOLÓGICA AO ESTUDO DA LIDERANÇA 371

CAPÍTULO SEIS - LIDERANÇA E PROCESSOS DE INTERACÇÃO 399

Modelos de Interacção de Bales 400

Os estudos iniciais: O processo de análise de interacções 400

Atribuição de liderança 404

ESTUDO 6.1

Interacção e Personalidade 417

Anexo 1 - Escala de classificação inter-pessoal 423

SYMLOG e teoria da liderança 427

ESTUDO 6.2

Diagnóstico de Grupo pelo método SYMLOG 440

Modelos de interacções diádicas 457

Processos de atribuição causal ou interacções lider-membros 465

Conclusão geral 485

CAPÍTULO SETE - A LIDERANÇA ENQUANTO PROCESSO DE INFLUÊNCIA SOCIAL 489

Influência Social 490

Risco e polarização de grupo 502

Liderança e polarização de grupo 521

ESTUDO 7.1

Liderança e Polarização de Grupo 529

Anexo 1 - Questionário de dilemas 563

Anexo 2 - Instruções para o trabalho de grupo na condição directiva 571

Anexo 3 - Instruções para o trabalho de grupo na condição participativa 575

Pág.

Anexo 4 - Instruções para o trabalho de grupo na condição permissiva 579

Anexo 5 - Instruções para o trabalho de grupo na condição sem lider 583

Resumo e conclusões

CAPÍTULO OITO - LIDERANÇA E EFICIÊNCIA DE GRUPO 595

Homogeneidade de grupo 593

Redes de comunicação 602

Determinantes funcionais - Normas e Estratégias 609

ESTUDO 8 - LIDERANÇA E EFICIÊNCIA DE GRUPO 620

Introdução 624

ESTUDO 8.1

Anexo 1 - Escala LPC 643

Anexo 2 - Problema da NASA 649

Anexo 3 - Instruções para o trabalho em grupo 657

Anexo 4 - Escala Rotter 661

ESTUDO 8.2 672

ESTUDO 8.3

Anexo 1 - Problema de sobrevivência no Inverno 687

Anexo 2 - Questionário pós-decisional 689

Discussão geral 691

Conclusões 696

BALANÇO FINAL 699

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 710

soais como às exigências da situação.

Terminado esse período e de regresso a Lisboa fui colocado no Estado-Maior, em funções que me distanciaram do contacto com o pessoal e dos problemas práticos da chefia-directa. Continuei todavia os meus estudos de psicologia e passei a interessar-me sobretudo pela liderança organizacional, tema aliás mais em consonância com as funções que então desempenhava. Preocupava-me em entender o nexo duma organização complexa como a organização militar, as suas estruturas de poder e como melhorar a eficácia do seu funcionamento.

É nesse contexto que dois acontecimentos foram para mim decisivos. O primeiro, por ordem cronológica, foi o encontro que tive em Lisboa, em 1973, por ocasião duma conferência promovida pela NATO, com dois nomes consagrados da psicologia da liderança: Fred Fiedler e Edwin Fleishman. O contacto que tive com eles foi para mim de grande importância já que me situaram no que então constituia a investigação de ponta no domínio da liderança organizacional. O segundo acontecimento foi o convite que me foi dirigido pelo Professor Pina Prata para integrar a equipa docente no Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, que acabava de se formar, juntamente com o Doutor Gouveia Pereira, com a qual viria a desenvolver uma estreita e profícua colaboração.

A carreira universitária que me foi dado iniciar nessa altura veio porém a ser interrompida em 1974, com a Revolução de Abril. Durante cerca de dois anos participei activamente no processo político e desempenhei igualmente funções de chefia, agora em lugares de topo. E sem dúvida que a experiência então colhida também viria a ser integrada na minha futura reflexão sobre a temática da liderança.

Após o período da Revolução voltei de novo à minha carreira de docente, dando aulas na Escola Naval, de novo no Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa e também no Instituto Superior de Psicologia Aplicada. É a partir dessa altura que melhor se define o meu projecto de investigação e que decido elaborar a minha dissertação de doutoramento sobre a temática da liderança.

Inicialmente o meu projecto limitava-se a testar o modelo de contingência, de Fiedler no contexto cultural português. Sucessivamente, porém, o projecto foi

PREFÁCIO

O meu interesse pela temática de liderança remonta ao meu passado de militar. Recordo-me que à saída da Escola Naval, jovem guarda-marinha, e desde logo integrado na guarnição dos oficiais num navio em manobras, com responsabilidades de chefia, muitas vezes me interroguei das razões que levavam a não nos ensinarem nada no que concerne à condução de homens. Partia-se muito presumivelmente do pressuposto ainda hoje largamente admitido nos meios militares, que a liderança é uma arte e não uma ciência ou uma técnica, cuja aprendizagem deverá ter lugar através do contacto concreto com as situações e, na melhor das hipóteses, através do exemplo recolhido da prática dos "mais antigos", da observação dos seus comportamentos e rituais. Por natureza muito mais à vontade para enfrentar situações com base em esquemas teóricos prévios, corrigindo-os em seguida a partir da prática, sempre tive muita dificuldade em aceitar a via empírica directa que as circunstâncias, todavia, me obrigaram a percorrer. Ficou contudo a ideia, bem alicerçada, que a liderança é também uma técnica, susceptível duma racionalidade mínima e portanto uma aprendizagem a qual permite uma aproximação mais adequada das situações concretas. Assim, na primeira oportunidade que se me ofereceu para estudar o tema da liderança, sob a forma dum curso por correspondência da Marinha de Guerra Norte Americana, segui pacientemente os vários módulos e passei no teste final a que fui submetido.

Entretanto, e após a minha licenciatura em Filosofia, comecei a interessar-me pelo estudo da psicologia e, em particular, pela dinâmica de grupo, que igualmente procurei aplicar a muitas das situações de liderança que a minha carreira profissional oferecia.

-III-

Quando em 1969 fui nomeado comandante duma corveta em longa comissão de soberania, em Cabo Verde, por um período de cerca de dois anos, já não era mais nem o jovem ingénuo e inexperiente à saída da Escola Naval nem tampouco um oficial essencialmente prático, com reacções institivamente correctas, mas alguém a meio caminho entre a teoria e a prática, numa constante procura de se submeter a si próprio a testes experimentais e daí inferir a sua eficácia. E se, de algum modo, fui bem sucedido atribuo esse êxito em grande parte a essa atitude teórico-prática que procurei orientar e que era a que melhor correspondia tanto às minhas característic

~~conhecendo alterações vindo a transformar-se numa tentativa de sistematização e a~~
liação das diferentes teorias da liderança que a literatura propõe. Para isso mu
~~contribuiu por um lado a minha participação no XX Congresso International de Psic~~
gia Aplicada, que teve lugar em 1982, em Edimburgo e onde tive oportunidade de co
tactar e discutir com alguns dos nomes salientes neste domínio, tais como: Fiedl
Hollander, Bass, J.G. Hunt, Misumi e Argyris. Por outro lado a aproximação que en
tanto fizera da Associação Europeia de Psicologia Social Experimental e que me le
a aderir às teses da psicologia social europeia, e o contacto muito estreito com c
tistas como o saudoso Tajfel, como Moscovici e como Doise, para citar apenas os m
destacados, largamente contribuiu para uma melhor descentração relativamente aos p
supostos da psicologia organizacional norte-americana. Igualmente decisivos para
inflexão o comentário do Professor Pina Prata encorajando um maior ênfase no para
ma sistémico, inicialmente apenas esboçado, neste trabalho, e ainda o contacto que
centemente estabeleci com a equipa do Professor R. Bales, sugerindo uma aproximaçã
ao estudo da liderança organizacional mediante as técnicas de observação de grupo
múltiplos níveis.

É da conjugação de todos estes factores que a dissertação adquiriu a sua
figuração actual.

Gostaria, por último, de dirigir uma palavra de agradecimento a todos qu
tornaram possível quer pela sua judiciosa orientação, oportuno conselho, e impres
dível ajuda.

A todos os meus alunos e colaboradores que tanto contribuiram para a real
ção das experiências levadas a efeito. Aos meus colegas Luiza Lima, Ligia Amânc
Jorge Vala pela sua inestimável ajuda e conselho na condução das experiências, no
pouramento dos dados, na interpretação dos resultados. Ao meu colega Luis Soczka p
sua preciosa colaboração no tratamento dos dados exigindo cálculo informático.Ao
fessor Gouveia Pereira, colaborador de sempre, pela paciente leitura das primeira
versões dos capítulos da dissertação e pelas muitas e oportunas sugestões que for
ceu para o seu melhoramento. Enfim, ao Professor Pina Prata, que orientou este tr
lho e que bem conhece as suas vicissitudes, os seus avanços e recuos, e cujo ap
foi verdadeiramente decisivo para a sua concretização. Para todos a minha imensa
tidão e reconhecimento.

INTRODUÇÃO

Líder, de acordo com o Dicionário de Morais (1980), é uma grafia aportuguesada da palavra inglesa "leader", e significa, em português, "guia virtual" e, em brasileiro, "condutor". Por seu turno liderança é o neologismo correspondente a líder, significando a "qualidade ou função de líder, governança". São termos de introdução recente do vocabulário português e em grande parte resultante da própria influência exercida pelas ciências sociais que o constituem como tema de estudo. Note-se que, tal como é referido no Stogdill's Handbook of Leadership (Bass 1981), também em inglês o Oxford English Dictionary (1933) regista que o aparecimento da palavra "leader" na língua inglesa remonta a 1 300, enquanto que a palavra "leadership" não teria surgido antes da primeira metade do século dezanove em escritos sobre controle e influência política no Parlamento Britânico.

Em português o conceito de liderança tem como antecedentes a "arte de comando", de longa e prestigiosa tradição na literatura castrense e que chega aliás aos nossos dias. Tal como a expressão sublinha, comando é aí encarado como arte e não como ciência e o seu ensino processa-se muito mais a partir do estímulo do exemplo, do contacto com as "vidas célebres", cristalizado no enunciado de máximas e preceitos, do que a partir da observação sistemática e da experimentação que constituem o cerne do método científico. A "arte de comando", como aliás os primeiros estudos científicos sobre liderança, interessam-se assim muito mais pelo líder do que pela liderança, pelo actor que dirige do que pelo processo de direcção.

Com o advento das ciências sociais, a partir do século dezanove e, nomeadamente, com os progressos que irão verificar-se tanto em psicologia como em sociologia e, mais recentemente, em psicologia social, o tema da liderança laicizou-se perdendo parte da sua aura misteriosa e enigmática.

Vale todavia observar que os estudos de índole narrativa e biográfica continuam a ser praticadas nos nossos dias sendo inegável aliás o seu interesse quer pelas sugestões que oferecem quer pelos dados empíricos que reunem. Esta tendência verifica-se sobretudo no domínio da liderança política, mais difícil de reproduzir ou simular no laboratório, sendo de salientar aqui a obra a todos os títulos notável de

Burns (1978) onde se analisam os perfis de grandes figuras políticas da actualidade. Na mesma veia Maccoby (1978, 1981) entrevista liders bem sucedidos no domínio organizacional, tanto nos Estados Unidos como na Europa, combinando idiossincrâsias pessoais e familiares com características da situação ocupacional, a fim de melhor captar, em termos globais, os determinantes da eficácia dos liders. O êxito e larga aceitação destas obras não só no público em geral como pela comunidade científica leva a admitir que a aproximação biográfica ao estudo da liderança está longe de ter esgotado as suas virtualidades.

Conceito de liderança

Voltando a referir o manual de Stogdill (Bass 1981), autêntica biblia sobre a liderança, existem quase tantas definições diferentes de liderança como autores que a tentaram definir. Em todo o caso há suficiente sobreposição entre as diferentes definições permitindo, senão uma definição universalmente aceite, a possibilidade duma caracterização mínima do conceito. Para tanto convirá examinar, previamente, as relações entre o conceito de liderança e os conceitos de poder e de autoridade com os quais se acha estreitamente associado.

Deve-se a Weber (1947/1922) o primeiro e decisivo passo no sentido dessa clarificação através do conceito de legitimidade. A autoridade seria, segundo Weber, o poder legítimo, ou seja, aceite por aqueles sobre os quais se exerce. É sob esta forma que se vulgarizou a definição de autoridade proposta por Weber. Em rigor, porém, haveria que distinguir entre Macht, cuja tradução para poder não oferece problemas, e Herrschaft, que Parsons, na sequência de Timasheff, traduz por "controle imperativo" (Weber, 1947 pg. 152) mas que poderia igualmente traduzir-se por "dominância", ou mesmo, quanto a nós, por liderança. A diferença entre Macht e Herrschaft consiste, segundo Weber, em enquanto o poder (Macht) "é a probabilidade de um actor, dentro duma relação social estar em posição de realizar a sua própria vontade a despeito da resistência", a liderança (Herrschaft) "é a probabilidade de uma ordem ser pronta e automaticamente obedecida por parte dum determinado grupo de pessoas" (1947, p.152). A autoridade, segundo Weber, não é o poder mas a liderança (Herrschaft) legítima. (p. 159). A liderança estaria deste modo mais directamente relacionada com a autoridade

do que com o poder, o que não significaria que entre liderança e poder se não possa igualmente estabelecer uma ligação. Extrapolando a partir das definições propostas por Weber, a liderança (Herrschaft) não seria mais do que o exercício do poder por parte dum actor sobre um grupo. É esta especificação do grupo, enquanto destinatário do exercício do poder, que constitue uma das características básicas, e geralmente reconhecidas, ao conceito de liderança. Em contrapartida o poder é um conceito mais genérico e denota a capacidade de um actor alcançar os seus objectivos independentemente da natureza da relação em causa.

Mas Weber vai inclusivamente mais longe na especificação do conceito de liderança situando-o num quadro mais psicológico do que sociológico. Weber distingue, com efeito três tipos-ideais de autoridade, a autoridade racional-legal, a autoridade tradicional e a autoridade carismática. Cada uma dessas formas de autoridade corresponde a outros tantos tipos de legitimação. Trata-se todavia de formas puras, de tipos ideais, sem uma exacta correspondência empírica. Em termos puros, o carisma é definido por Weber como "uma certa qualidade duma personalidade individual, por virtude da qual ele se situa à margem dos homens comuns e é tido como dotado de poderes sobre-humanos, sobrenaturais ou pelo menos de poderes ou qualidades específicas excepcionais...e é com base (nessas qualidades) que o indivíduo é tratado como líder" (Weber 1947, p. 358). Seguir-se-ía daqui que, para Weber, o processo de liderança estaria sobretudo associado ao carisma, ou seja, às características psicológicas do líder, ou antes, às relações entre líder e seguidores. E como, por outro lado, o carisma se "rotiniza", ou seja, está presente e misturado nos outros tipos de autoridade, segue-se que, em sentido estrito, a liderança seria, para Weber, a dimensão carismática da autoridade e, como tal, um processo eminentemente psico-sociológico. É todavia de notar que, embora Weber tivesse apenas elaborado a acepção estrita da liderança enquanto expressão de autoridade, isso de forma alguma significa que para ele toda a liderança tivesse que ser pensada em termos de legitimidade. Uma tal restrição é mais patente em T. Parsons, continuador de Weber, não obstante os progressos que por outro lado introduz nesta temática. Entre elas avulta o conceito por ele introduzido de meios de comunicação simbólicos generalizados de que são instâncias o dinheiro, o poder, a influência, mas também, a verdade e o amor. Trata-se

duma formulação que surge já um pouco tardiamente na obra de Parsons. Só, com efeito, em 1963, no estudo que publicou sobre o conceito de poder político, Parsons elabora uma primeira formulação da sua teoria, concebendo o poder como um meio de troca com propriedades semelhantes a esse outro meio de troca simbólica generalizada, que é o dinheiro, já anteriormente analisadas em conjunto com Smelser (1956). A teoria dos meios de comunicação simbólicos generalizados é retomada nos nossos dias por Niklas Luhman (1975).

O ponto porventura de maior interesse nesta teoria de Parsons reside na ideia de que é através da generalidade e do símbolo que se cria mais valia seja ela no domínio das utilidades, da autoridade ou do prestígio. De Weber, Parsons retém a ideia que é no quadro da legitimidade que o poder, enquanto relação social, deve ser pensado. A autoridade é por ele igualmente concebida como a instituição central do poder. Mas Parsons é desde logo mais específico ao conceber o poder como político o que equivale a referi-lo à acção colectiva e a definir como critério a sua maior ou menor eficácia. Este quadro de referência é geral aplicando-se tanto à sociedade global como às organizações que a integram. Ao nível da organização a dimensão política tem a ver com a definição dos objectivos e determinação das prioridades e é o maior ou menor grau da sua concretização que determina a eficácia da acção colectiva.

A concepção do poder nestes termos afasta-se das concepções individualistas de Hobbes e Locke e é retomada, designadamente na definição do poder, sempre muito citada, proposta por R. Dahl (1957): A tem poder sobre B na medida em que consegue que B faça algo que B doutra forma não faria. Esta é uma concepção que Parsons, utilizando a terminologia da teoria dos jogos, caracteriza de "soma nula", ou seja, em que qualquer acréscimo de poder da parte de A é compensada por uma perda correspondente de outras unidades B, C, D..., A esta concepção rígida do poder opõe Parsons uma concepção elástica, o que significa que o poder total da colectividade, da organização ou do grupo, tanto é susceptível de aumentar como de diminuir, que o poder se acha submetido, tal como o dinheiro, a processos de inflação como a processos de deflação mais ou menos controlados ou controláveis. Esta mais valia criada através das relações do poder traduz pois o acréscimo que se verifica na eficácia da acção colectiva, o que equivale a explicar o acréscimo através do reforço dos processos de

legitimação, ou seja, da autoridade. Como se cria, com efeito, a mais valia do poder? Exactamente da mesma forma, sugere Parsons, que se verifica no domínio da economia, ou seja, através do crédito, ou como irá preferir Luhman (1975), dá confiança. Mas esse crédito, essa confiança, só são possíveis, em última análise, porque as trocas se efectuam através dum meio simbólico generalizado que, no caso da acção colectiva, é o poder político.

No caso de dinheiro trata-se dum meio geral na medida em que pode ser trocado por qualquer bem ou utilidade, e é simbólico na medida em que remete para um valor que não precisa ser actualizado a cada instante, que não exige a sua cobertura sistemática no momento da transacção. Isso implica a existência duma confiança básica, que a instituição de crédito bancária irá multiplicar em proporção quase exponencial. São exactamente estes mesmos conceitos que Parsons aplica ao poder político, à influência social, à verdade, etc.

O poder político, analogamente ao dinheiro no que se refere a trocas materiais, é uma capacidade geral para tomar decisões sobre a acção colectiva, e simbólica, na medida em que alicerçada numa confiança básica, ou seja, na legitimidade que é conferida ao agente decisor para decidir, e que não exige a sua cobertura sistemática no acto da decisão. Um poder que só é exequível, ou seja, que só se traduz em obediência por parte dos destinatários através do exercício da força não deixa de ser poder pelo facto de ser ilegítimo mas o que ele perde é a característica de meio simbólico generalizado. Para utilizar a terminologia de Luhman, um poder que se traduz à força, tal como o amor que se reduz ao sexo, ou a economia que se reduz às trocas directas não mediatizados pelo dinheiro, relevam do domínio simbiótico e não do domínio do simbólico (Luhman, 1975). Implicam, por isso mesmo, uma outra lógica.

É neste quadro de referência que igualmente se situa o conceito da liderança. Basicamente Parsons vai definir a liderança como um processo de trocas envolvendo dois meios simbólicos - a influência e o poder político, e que têm lugar entre o sub-sistema político e o sub-sistema integrativo. Por exemplo no caso governamental a liderança não é mais do que o processo circular que envolve a tomada de decisões enquanto concretização da influência e cujo poder é reforçado pela confiança (legitimação) que o eleitorado lhe confere. (Parsons 1963/67, pg. 352). Ao caracterizar a li-

derança enquanto "produto" da influência e não do poder, Parsons igualmente contribue para uma visão da liderança em termos decididamente mais psico-sociológicos e de certo modo sugere que o processo da liderança resulta da transformação do poder em influência, ou seja, da sua elevação para níveis mais difusos, mais da ordem da persuasão do que do constrangimento. Mas porventura o aspecto mais importante do quadro parsoniano, para além da lógica circular que estabelece entre os conceitos de liderança poder e influência, é a introdução da dimensão política enquanto eficácia de acção colectiva. É aliás o que justifica a limitação ao quadro da legitimidade. Temos assim que a liderança, para além da especificação já introduzida por Weber, da assimetria numérica entre o lider-actor e o grupo-de-seguidores, envolveria ainda, e sobretudo, a intenção explicita de promover a eficácia da acção colectiva constituindo essa a condição da sua legitimação. Em termos mais simples a liderança seria o processo dinâmico que visa o alargamento da autoridade do lider, ideia esta que é aliás explicitamente defendida por Tannenbaum, Weschler e Massarik (1961).

Desenvolvimento de certo modo análogo pode seguir-se nas reflexões de Deutsch (1973) sobre o poder e que, tal como Parsons, se opõe às concepções restritivas de Hobbes e Deutsch distingue três significados de poder: o <u>poder ambiental</u> (A é,em regra,mais capaz do que B de influenciar a seu favor o ambiente); o <u>poder relacional</u>(A tem mais capacidade de influenciar B a seu favor ou de vencer a sua resistência do que B em relação a A), e o <u>poder pessoal</u> (A tem mais capacidade para satisfazer os seus próprios desejos do que B). Mas o aspecto mais importante sublinhado por Deutsch é que, embora estas diferentes formas de poder estejam, em geral, positivamente correlacionadas, nem sempre tal se verifica. Particularmente no que se refere ao poder ambiental, quanto maiores são as aspirações maior é a dependência dos sujeitos relativamente ao ambiente. Através da renúncia um sujeito pode dessa forma adquirir um poder relativamente superior. É assim, observa Deutsch (1973) "numa relação entre A e B, A não tem necessariamente maior influência sobre B [mesmo [illegible] reduzido poder ambiental] (p. 86).

Outro aspecto importante apontado por Deutsch é que o poder não é necessariamente competitivo. Embora o poder por vezes seja obtido a expensas dos outros em muitas situações só através da cooneração é possível incrementar o poder. Em tais casos o reforço do poder pode traduzir-se em vantagens recíprocas. É assim, segundo Deutsch,

teríamos como elementos chaves da eficácia do poder: "o controle ou posse de recursos para gerar o poder, a motivação para utilizar esses recursos para influenciar os outros, a capacidade de converter os recursos em poder utilizável, e sentido crítico no emprego deste poder por forma a que o seu uso seja apropriado no tipo e grau à situação em que é exercido" (Deutsch, 1973, 90).

É sobretudo a este último requisito que podemos identificar o processo de liderança. Na mesma linha das anteriores caracterizações tal processo seria uma especificação do exercício intencional do poder, visando o alargamento da autoridade, e esse objectivo seria tanto mais alcançável quanto mais se desenvolver um quadro relacional de cooperação, de preferência, à competição, ou, para utilizar a nomenclatura de Deutsch, de "conflitos produtivos" de preferência aos "conflitos destrutivos".

Ao conceito de poder associam-se recursos, sejam eles económicos, organizacionais ou psicológicos, e é na utilização e acesso, maior ou menor, a esses recursos, que se traduz a capacidade relativa dos actores para realizarem os seus objectivos.

Por vezes a realização de tais objectivos é mediada por terceiros que poderão oferecer maior ou menor resistência, maior ou menor colaboração. É neste contexto que emerge o conceito de liderança. De acordo com o argumento geral que temos vindo a desenvolver, o que distinguiria fundamentalmente a liderança, relativamente ao poder seria que, enquanto através do poder se visa a realização dos objectivos próprios dos seus detentores respectivos, quaisquer que sejam os objectivos dos sujeitos sobre os quais ele se exerce, através da liderança, a mobilização de recursos para a realização dos objectivos dos actores é feita tendo em conta os objectivos dos seguidores. Numa palavra o conceito de liderança implicaria a realização de objectivos comuns tanto dos liders como dos seguidores. Encontramos esta mesma concepção em Burns (1978) para quem a liderança se definiria como "o processo recíproco de mobilização por pessoas com certos motivos e valores, de recursos económicos, políticos e outros, num contexto de competição e conflito, a fim de realizar objectivos prosseguidos independente ou mutuamente tanto pelos liders como pelos seguidores" (1978, pg. 425). Note-se que na definição proposta se distingue entre objectivos independentes e objectivos mútuos. Os objectivos podem ser com efeito independentes mas relacionados -

entre si, isto é, duas pessoas podem trocar bens ou serviços ou outras coisas a fim de realizarem os seus objectivos próprios. A compatibilização e harmonização dos objectivos próprios através da troca é o que Burns (1978) designa por liderança transaccional. Aqui não há ainda criação de mais valia, acréscimo de sinergia do grupo, mas apenas coordenação de interesses através da negociação dos conflitos que, na melhor das hipóteses, se situará na área da colaboração. Mas os liders podem igualmente modelar e elevar os motivos e valores dos seguidores, ou seja, podem exercer uma liderança pedagógica que se traduza na definição de novos objectivos, de níveis mais elevados de aspiração, de novas normas de actuação e concertação colectiva. Esta seria, de acordo com Burns (1978) a liderança transformacional e isso precisamente porque visa a transformação do grupo liderado, como um todo. Nesta segunda acepção, muito mais lata, a liderança identifica-se ao processo de desenvolvimento, ou antes, ela constituiria o motor do processo de socialização promovendo a passagem a estádios superiores tanto no domínio das necessidades (Maslow, 1954) como no domínio dos valores (Kohlberg 1969, 1976).

Um facto que na verdade poderá surpreender o estudioso deste tema é a sua patente hegemonização pelos investigadores norte-americanos a par dum alheamento quase sistemático dosseus congéneres europeus. Essa assimetria deriva em grande parte duma menor tradição na Europa daquilo que poderíamos designar como a "ideologia da legitimação" que impregna os sistemas sociais de alto consenso característico dos países economicamente mais desenvolvidos. Na Europa acha-se ainda muito viva, paralelamente a esta corrente ideológica, uma outra corrente que poderíamos genericamente designar de freudo-marxista, que acentua as divergências e os conflitos de interesses entre grupos sociais antagonistas e onde o processo de legitimação se torna por isso mesmo muito mais problemático. Daí por exemplo que Sennett (1980), autor americano de marcada influência europeia, considere como parcial toda a análise da autoridade que se conforme e limite ao quadro weberiano da legitimidade, ignorando toda a problemática não só da obediência mas também a da atracção exercida pelos liders não considerados como legítimos. É nesse mesmo sentido que poderíamos interpretar a distinção entre aceitação (compliance) e alienação, já proposta por Etzioni (1966, 1968), como reacções diferenciais ao exercício do poder. Para Etzioni, porém, a alienação seria sobretudo mais provável, mais congruente, enquanto resposta ao poder coercitivo enquan

to que a aceitação seria mais congruente no quadro do "poder referente" (French e Raven, 1959), ou seja, no quadro do carisma, o que constitue um retorno ao modelo weberiano.

Todo este quadro conceptual, com origem em Weber e que se prolonga no pensamento sociológico contemporâneo, sobretudo nos Estados Unidos, converge para uma caracterização dos processos de liderança em que avultam como elementos fundamentais:

. O exercício intencional do poder e influência por parte dum actor,

. A natureza colectiva do destinatário;

. A preocupação com os objectivos comuns,

. A legitimação predominantemente psicológica.

Na verdade, a liderança enquanto caso particular do exercício do poder menos preocupado com os objectivos próprios do actor do que com os objectivos comuns que o ligam ao destinatário, será tanto mais legítima quanto mediada por processos psicológicos de índole persuasiva, todo o problema consistindo então em determinar as percentagens adequadas de coerção e persuasão que contribuem mais eficazmente para o reforço da autoridade, ou seja, da aceitação das fontes do poder.

A essência do processo de liderança no quadro epistémico weberiano consiste assim na actualização do carisma que explica o valor acrescentado da autoridade. Uma consequência imediata duma tal caracterização consiste em deslocar o problema da liderança para o domínio da psicologia ou, na melhor das hipóteses, para o domínio da psicologia social, consequência que é aliás o que irá ter lugar, sobretudo nos Estados Unidos, mais propício ao acolhimento das teses weberianas.

O problema colocado por Sennett é realmente outro e consiste, o que será uma contradição para os weberianos, na identificação duma atitude de desconfiança dos destinatários do poder, a meio caminho entre a aceitação e a alienação, independentemente da modalidade ser coercitiva ou carismática.

É, muito provavelmente, por razões desta ordem, aliás atribuíveis a factores complexos de natureza social e económica e cultural, que os cientistas sociais europeus tenham consagrado menor preocupação ao estudo da liderança, pejorativamente identificado e discurso de legitimação, preferindo centrar-se mais directamente nas re

lações de poder. Esta tendência é tanto mais acentuada quanto menos consensual seja a cultura política que lhe serve de contexto.

Tal como é judiciosamente observado por Faucheux, Amado e Laurent (1982), numa recente revisão de literatura sobre comportamento organizacional, entre os autores franceses, por exemplo, é notável a noção generalizada de que a "organização é uma fonte inevitável de alienação para os seus membros" (pg. 362).

Entre estas duas orientações polarizadas pensamos que existe todavia espaço para reflectir na problemática da liderança e que esse espaço é fornecido por uma psicologia social que retoma a tradição iniciada por K. Lewin e M. Sheriff, nos anos trinta, mais centrada nos níveis intra e inter-grupo do que nos níveis inter-individuais e que corresponde à chamada psicologia social europeia (Doise, 1982).

Note-se que isso não constitue um critério regionalista já que muitos dos investigadores que nesta corrente se incluem são americanos existindo por outro lado muitos psicólogos sociais europeus que igualmente se limitam ao estudo dos processos inter-individuais.

Para este quadro alternativo o aspecto fundamental a reter e que permite superar os dilemas da legitimação consiste na estratégia de tematizar a liderança não como relação externa entre lider e seguidores mas enquanto função ou propriedade dos grupos. Várias são as consequências que decorrem dessa abordagem. Em primeiro lugar diminue a importância relativa dos actores, sejam eles liders ou seguidores, para emergir como unidade básica de análise as interacções que entre uns e outros têm lugar. Em seguida o próprio processo de liderança se dissolve nos processos de influência social que têm lugar nos grupos e com eles se identifica, no seu sentido mais lato ou, num sentido mais restrito, é identificável ao exercício diferencial que uma minoria exerce sobre uma maioria (Moscovici, 1976).

Por outro lado o processo de legitimação é muito menos uma resposta favorável à adequação de um estilo do lider do que uma característica da eficácia do próprio grupo traduzida na sua capacidade de diferenciação e integração de funções que garantam a sua progressão para os objectivos comuns. Numa palavra o processo de legitimação é, não apenas psicológico, mas psico-sociológico, o que implica a necessidade teórica de, não reduzir mas antes articular a complexidade dos diferentes níveis

de análise que convergem nas interacções de grupo.

Esta orientação alternativa tem aliás uma tradição que remonta, antes de mais, aos estudos de Bales (1950) sobre as interacções de grupo e aos estudos de Hollander (1958) sobre a liderança enquanto processo de influência recíproca entre liders e seguidores. Mais recentemente e para além destes autores muitos outros investigadores têm procurado examinar a dinâmica das interacções não apenas enquanto acções unilaterais, como sucede no quadro que designamos como weberiano, mas enquanto processo nos dois sentidos e por isso mesmo continuado. É justamente por virtude desta característica processual que designamos a este paradigma teórico para o estudo da liderança de paradigma genético contrapondo-o ao paradigma funcionalista que predomina na grande maioria dos estudos americanos, mais preocupados com técnicas de manipulação e controle social do que na explicação causal dos fenómenos observados.

Esquema geral do trabalho

No estudo a que procedemos sobre o tema da liderança desenvolvemos o argumento central que acabamos de resumir e que consiste na defesa dum paradigma genético contraposto ao paradigma funcionalista como quadro epistémico tido como mais adequado para examinar o processo de liderança.

O estudo consta de duas partes. Numa primeira parte examinam-se e testam-se algumas das principais orientações teóricas do paradigma funcionalista. Para uma melhor sistematização e análise das diversas teorias adoptou-se o esquema taxonómico proposto por Jago (1982), e segundo o qual podemos distinguir dois grandes critérios: o critério da universalidade (o "one best way") versus contingência, e o critério dos traços versus comportamento dos liders. Na Tabela 0.1 representa-se o esquema de Jago.

Tabela 0.1

Tipologia das Teorias de Liderança

Construto focal da liderança	Perspectivas Teóricas: Universal	Contingente
Traços do lider	Tipo I	Tipo II
Comportamento do lider	Tipo II	Tipo IV

A sequência I, II, III e IV corresponde de certo modo à ordem cronológica de surgimento das várias teorias.

Assim, as teorias Tipo I, abordadas no Capítulo Um, correspondem à tentativa de definir os traços psicológicos do lider universal, ou seja, dos sujeitos, com capacidade de liderar eficazmente qualquer grupo em qualquer situação. O malogro desta tentativa leva em seguida os investigadores a debruçarem-se não já sobre os traços de personalidade mas sobre os comportamentos que caracterizam a melhor forma de liderar. Trata-se agora duma abordagem fundamentalmente empírica que se desenvolve sobretudo no contexto da psico-sociologia das organizações. Este tipo de teorias, indutivamente derivadas, aqui designadas por teorias do tipo II são abordadas no Capítulo Dois. Examinar-se-ão aí os dois principais grupos de estudos efectuados, respectivamente pela Universidade de Ohio e pela Universidade de Michigan, ambas nos Estados Unidos. Em ambos os casos emerge desses estudos a conclusão fundamental da existência de dois factores ortogonais explicativos dos diferentes estilos de liderança, e cuja designação se consagrou na literatura por estruturação (initiating structures) e consideração (consideration). O quadro destas abordagens visa, de qualquer forma, a identificação do estilo universal ou ideal de liderança o qual logicamente deveria resultar da maximização de ambos os factores, ortogonais entre si. Os resultados de tais predições são todavia variáveis existindo numerosos estudos que tanto confirmam como põem em causa as hipóteses formuladas. É em grande parte por virtude duma tal variabilidade que surgiu uma teoria alternativa procurando explicar a eficácia da liderança não apenas a partir das características personalistas ou comportamentais dos liders mas também ten

do em conta as características das situações onde a liderança se exerce. A crença no lider universal dá então lugar a uma perspectiva contingencial, e que consiste em admitir que a eficácia da liderança é função da situação, ou seja, que um mesmo lider poderá ser altamente eficaz em determinadas situações e menos eficaz noutras situações diferentes.

O primeiro modelo de contingência a referir e que porventura mais investigação e também mais controvérsia tem suscitado é o modelo de Fiedler (1964, 1967, 1978). A ideia básica do modelo de Fiedler consiste em relacionar características de personalidade com a eficácia dos grupos por eles liderados mas tendo em conta as características específicas da situação, que passam a funcionar como variável intermédia. Central no modelo de Fiedler é todavia o instrumento de medida utilizado para caracterizar os estilos pessoais de liderança a partir da forma como descreven o colega com quem tiveram maior dificuldade em colaborar numa tarefa comum. Os resultados são interpretados como indicativos dum estilo orientado para as relações humanas quando o colaborador menos preferido é descrito em termos favoráveis, e como indicativos dum estilo orientado para a tarefa quando, pelo contrário, os colaboradores menos preferidos são descritos em termos negativos. Pela importância atribuída ao estilo pessoal do lider a teoria de contingência de Fiedler é aqui classificada como uma teoria do tipo III. Proceder-se-á ao seu exame detalhado, incluindo estudos tanto correlacionais como experimentais efectuados em Portugal, e que levarão a concluir quanto ao alcance, apesar de tudo, muito limitado para explicar os processos subjacentes a uma liderança eficaz.

A dimensão, porventura desproporcionada, deste capítulo, resulta de ter sido no âmbito do modelo de contingência de Fiedler que mais investigação foi levada a efeito e ao necessário trabalho de validação dos diversos instrumentos de medida utilizados.

Em grande parte como consequência dos resultados insatisfatórios da teoria de Fiedler novos modelos de contingência vão ser iniciados pelos investigadores.

Trata-se, na maior parte dos casos de desenvolvimentos recentes e que prosseguem nos nossos dias. Alguns desses modelos de contingência ensaiam a hipótese

de considerar o efeito moderador das variáveis situacionais não mais sobre as características de personalidade mas sobre os comportamentos dos liders. A estas novas teorias de contingência foi atribuída a classificação de teorias do tipo IV, sendo delas exemplos o modelo decisional de Vroom e Yeton (1974), o modelo sistémico de Bass e Valenzi (1974) e o modelo de Osborn e Hunt (1974). No Capítulo Quatro examinam-se sumariamente alguns desses desenvolvimentos e procura-se, no final, proceder a um balanço crítico das teorias da contingência, concluindo-se que, por virtude do próprio paradigma funcionalista em que se enquadram, elas são insuficientemente contingentes, procurando em última análise recuperar o mito do estilo ideal embora com uma maior especificação dos factores que o condicionam. O modelo funcionalista restringe o estudo da liderança à modalidade transaccional de que fala Burns (1978), anteriormente referido, ou seja, ao controle dos sistemas sociais, alheando-se da outra modalidade, porventura bem mais decisiva, da liderança transformacional, de que resultam os saltos qualitativos seja ao nível dos grupos, das organizações ou dos sistemas culturais.

É esta crise, por assim dizer, nos estudos de liderança que aponta para uma desejável mudança do paradigma é daí que, na Segunda Parte deste trabalho se procura aprofundar, no Capítulo Cinco, as razões da insuficiência do paradigma funcionalista propondo-se, em termos teóricos, a alternativa duma abordagem genética.

O argumento proposto comporta basicamente dois momentos. Num primeiro momento, que constitue o objecto do Capítulo Seis, o processo de liderança é estudado numa perspectiva descritiva e ao nível meramente psicológico, abstraindo-se, pois, doutros factores de determinação e, designadamente, de factores sociais. Aparentemente recua-se para níveis epistemológicos mais baixos já que a análise se limita à estrutura complexa das interacções observáveis nos grupos, independentemente da sua identidade ou categoria social. Mas o que distingue este tipo de abordagem, de que os estudos de Bales continuam a constituir a principal referência, é que a <u>estrutura</u> das interacções passa a ser considerada como resultante dum processo, ou seja, o enfoque reside, antes de mais, na <u>estruturação</u> do grupo, através de diferenciação e integração de funções e papeis.

É a própria emergência duma ordem social, a partir dos meros contactos in

terpessoais que, observa Bourricaud (1969), constitue o objecto fundamental da psico-sociologia dos grupos elaborada por Bales, é que exemplarmente ilustra a transição para um paradigma genético. E se é certo que a centração nas interacções inter-individuais pode parecer um recuo, ele tem lugar num outro quadro epistemológico e serve não para distanciar mas para aproximar da explicação do processo de liderança. Estas mesmas razões justificam, por outro lado, o recurso extensivo aos grupos de laboratório, de composição homogénea quanto ao estatuto social dos seus membros, pois é em tais circunstâncias que melhor observável será a estruturação dos grupos. Mais, os grupos de laboratório não serão diferentes dos casos mais complexos já que, uma vez definidos os objectivos e uma ordem de trabalhos, são os mesmos processos de diferenciação e integração que, num e noutro caso, actuam. Quanto às principais conclusões derivadas neste primeiro momento elas são, basicamente, duas: em primeiro lugar a liderança, enquanto característica psicológica, é um complexo de aptidões e capacidades, definíveis em função da realização dos objectivos do grupo. Avultam assim os requisitos de competência técnica, de capacidade de coordenação e de resolução de conflitos e ainda a capacidade de inspirar confiança. As características em causa são muito menos do líder do que funções do grupo articulando assim as interacções que estabilizam a estrutura de grupo. Em segundo lugar, e precisamente porque característica do grupo a liderança não se acha concentrada num líder, mas tem natureza colegial e encontra-se difusa entre diferentes membros do grupo. E estas teses, estabelecidas através da observação, sistemáticas de grupos artificiais, são susceptíveis de generalização às organizações complexas.

Mas se o processo de liderança é assim caracterizado enquanto propriedade de grupo isso equivale a identificá-lo aos processos gerais de influência social tais como a <u>conformidade</u>, a <u>normalização</u> e a <u>inovação</u>. É a partir daí que se desenvolve o segundo momento da argumentação. Assim, no Capítulo Sete, discutem-se em primeiro lugar as teses sobre os processos de influência que relevam respectivamente do paradigma funcionalista e do paradigma genético. De acordo com Moscovici (1976) e, dum modo geral, com as teses da psicologia social europeia a mudança de nível traduz-se, metodologicamente, na comparação de grupos com grupos e não de indivíduos com indivíduos antes e depois da influência exercida pelo grupo. Pa

ralelamente, e quanto aos conteúdos das interacções, segue-se que os processos de grupo deverão antes de mais integrar as normas e regime de funcionamento sendo o seu efeito decisivo na determinação da eficácia das estratégias de liderança. Por outras palavras a liderança passa a ser encarada como um processo mediador entre a formação das normas de grupo e os processos de decisão, ou seja ainda, que os efeitos da liderança são tanto mais salientes quanto mais exercidos no sentido de reforçar ou de contrariar as normas de grupo. O argumento é desenvolvido em moldes teóricos e igualmente confirmado por via experimental. Finalmente no Capítuo Oito, respeitante à eficiência dos grupos e, sob esse aspecto, introdutório à liderança organizacional, examinam-se em primeiro lugar as determinantes estrutu - rais da eficiência de grupo;tais como composição, dimensões, homogeneidade e comunicação, passando-se em seguida ao estudo das determinantes funcionais ou seja,às normas e estratégias com vista a determinar a sua articulação com os processos de liderança e os seus efeitos relativos na eficiência dos grupos. A principal conclusão apurada a partir de estudos experimentais levados a efeito,consistiu na identificação dum efeito diferencial significativo da liderança nos processos consensuais, ou seja, nos processos em que uma maior densidade de interacção requere em contrapartida, uma maior intervenção coordenadora e integradora, que corres - ponde à função liderança. Em contrapartida,quando as normas de grupo são do tipo maioritário simples,a função liderança atenua-se e produz efeitos negligenciáveis na eficiência dos grupos. Tais conclusões afiguram-se de importância tanto teórica como prática e apontam para uma definição organizacional da liderança, funda - mentalmente baseada na função de diagnóstico das normas e estratégias mais adequadas para fazer face aos problemas que o grupo tem a resolver.

Por último uma referência aos aspectos metodológicos deste trabalho. Muito embora a preocupação central tenha consistido na identificação dos processos de liderança actuantes, em princípio, nas mais variadas situações, e daí precisamente o recurso quase exclusivo à observação e experimentação ou quase-experimenta - ção em grupos laboratoriais, é certo que muita da literatura examinada bem como as generalizações propostas a partir dos resultados obtidos, apontam sobretudo para um horizonte micro-organizacional. É fundamentalmente nesta óptica que este trabalho deverá ser considerado: como uma contribuição para a psicossociologia da liderança nas organizações complexas.

PRIMEIRA PARTE

PARADIGMA FUNCIONALISTA

CAPÍTULO UM

- OS TRAÇOS DO LIDER UNIVERSAL -

CAPÍTULO UM

OS TRAÇOS DO LIDER UNIVERSAL

Desde o princípio do século e até cerca do início da 2a. Guerra Mundial a investigação sobre liderança esteve dominada pelas tentativas de mostrar que os liders possuíam qualidades especiais que os diferenciavam dos subordinados. Os liders eram supostos terem scores mais elevados numa grande variedade de características tais como inteligência e personalidade, motivação e competência social. Admitia-se por outro lado que estas qualidades pessoais inerentes aos liders eram transferíveis de situação para situação. E como nem todos os indivíduos eram possuidores de tais qualidades só os que a elas satisfizessem deveriam ser considerados liders potenciais. Uma consequência desta perspectiva consistia em privilegiar a selecção em detrimento da formação de liders. Sendo possível identificar e medir essas qualidades de liderança, tidas como inatas no indivíduo, tornar-se-ía igualmente possível distinguir entre liders e não liders. Quanto à formação ela só seria útil para aqueles que já possuissem os necessários traços de liderança.

Este modelo de abordagem da liderança deu lugar a numerosos estudos, sobretudo no período entre guerras, predominantemente centrados nos traços de inteligência e personalidade.

Actualmente a tendência é muito atenuada e raramente se estuda o problema das características psicológicas dos liders numa perspectiva universalista, ou seja, independentemente da situação, ou do tipo de situação, onde a liderança se exerce.

Limitar-nos-emos neste capítulo a uma referência muito breve e alguns estudos levados a efeito no âmbito da inteligência, personalidade e motivação bem como a alguns dados empíricos colhidos em amostras de populações portuguesas.

Inteligência

As investigações sobre a relação entre a inteligência e a liderança são muito numerosas e remontam aos primeiros tempos da psicologia empírica (Terman ,

1904).

As principais revisões sobre o tema devem-se a Stogdill (1948, 1974) e Mann (1959). Um dos resultados mais significativos diz que, provavelmente, os líderes são mais inteligentes, mas não muito mais, do que a média do grupo conduzido. Este resultados foi reportado pela primeira vez por Hollingworth (1926) a partir do estudo que efectuou com crianças. Entre crianças com um QI médio de 100 o líder emergente tinha uma inteligência entre 115 e 130, e crianças com QI de 160 tinham poucas probabilidades de se tornarem líders do grupo.

Outro resultado que igualmente emerge dos numerosos estudos efectuados é a baixa correlação inteligência/liderança, entre .10 e .25, o que sugere que a inteligência do líder seja um factor pouco significativo.

Bales (1970) igualmente concluiu que as medidas de inteligência não estão relacionadas com as interacções de grupo, devendo a inteligência, ou seja, o factor geral ser considerado como uma dimensão separada. Isso significa que serão de esperar níveis de inteligência tanto elevados como baixos nos diferentes tipos de liderança.

Estudos efectuados em populações portuguesas (Jesuíno, 1982) confirmam em grande parte os resultados reportados na literatura. Num estudo efectuado com candidatos à Academia Militar, em 1981, aos quais foi aplicada uma bateria de testes de inteligência incluindo um factor geral, um factor verbal, um factor numérico, um factor espacial e um factor mecânico e correlacionados com classificações de capacidade de liderança atribuídos por um júri de três especialistas, em três tarefas diferentes, sem líder designado, verificou-se que apenas o factor verbal correlacionava significativamente com os três critérios sendo todavia as correlações muito baixas e portanto escassamente explicativo da variância comum. Os resultados obtidos neste estudo estão reproduzidos na tabela 1.1.

Tabela 1.1

Correlação PM entre resultados em testes de inteligência e classificações de liderança em três situações diferentes

	T1	T2	T3	
Factor G	.08	.02	.09	
Factor V	.13*	.17*	.16*	T1 - Prova de obstáculos
Factor N	.11	.10	.03	T2 - Prova de Planeamento
Factor E	.07	.05	.06	T3 - Discussão em grupo
Factor F	.06	.02	.03	

N = 179 *p < .05

Mann (1959) na sua revisão de literatura igualmente reporta haver alguma indicação de que a inteligência verbal é melhor preditor de liderança do que factores não verbais como a memória e a capacidade numérica.

Num outro estudo efectuado com uma população igualmente militar envolvendo alunos do Curso Geral de Milicianos em 1982, executando provas de selecção do tipo T1 e T3, acima referidas, para o curso de oficial ou para o curso de sargento miliciano e utilizando uma bateria de testes diferentes que incluia um teste de inteligência prática em substituição do teste do factor verbal, igualmente se verificaram correlações significativas mas muito baixas entre os scores de inteligência e os scores de liderança. Os resultados estão resumidos na tabela 1.2.

Tabela 1.2

Correlações PM entre resultados em testes de inteligência e classificação de liderança em duas situações diferentes

	T1	T2	
Inteligência geral	.07	.11	
Inteligência prática	.09*	.15**	T1 - Prova de obstáculos
Inteligência mecânica	.14**	.09*	
Inteligência espacial	.15**	.06	T2 - Discussão em grupo
Inteligência administrativa	.04	.06	

N = 885 *p < .01 **p < .005

Relativamente a esta mesma população procedeu-se em seguida ao estudo da inteligência dos liders emergentes, ou seja, dos liders que receberam, nos seus respectivos grupos, melhores cotações ou do júri ou dos próprios membros do grupo. Para o efeito recolheram-se dados sociométricos para cada uma das tarefas pedindo-se aos participantes para indicarem qual o elemento do grupo que mais tinha contribuído para o êxito da tarefa, e qual o elemento do grupo que escolheriam como colaborador para eventuais tarefas futuras de características semelhantes. Dispunha-se assim de dois critérios independentes para comparar a inteligência dos liders emergentes com a inteligência média dos membros dos seus respectivos grupos. Para cada um desses critérios procedeu-se à comparação adoptando como termo o factor geral. O primeiro passo consistiu em determinar a média e o desvio padrão da população total ($\bar{x}$ = 29.5 DP = 7.0), em seguida procedeu-se ao cálculo da média de cada um dos 106 grupos de 8 ou 9 elementos cada, em que a população foi dividida para execução das tarefas T1 e T2. Calculadas as médias dos grupos procedeu-se à sua classificação em grupos de inteligência acima ou abaixo da média consoante o seu score médio fosse superior ou inferior à média da população total, ou seja, a 29.5. Uma vez classificados os grupos em função da inteligência média oonstruiu-se uma tabela de contingência cruzando com a inteligência do lider emergente em cada grupo. Os resultados obtidos encontram-se resumidos na tabela 1.3.

Tabela 1.3

Frequência dos liders emergentes segundo o critério de um júri classificados pelo factor G e pelo inteligência média do grupo

	T1 Grupos			T2 Grupos			
	G>29.5	G<29.5			G>29.5	G<29.5	
Liders G> 29.5	39	19	68	G > 29.5	34b	22	56
G< 29.5	17	31	48	G< 29.5	20	30	50
	56	50	106		54	52	106

χ^2 = 10.7 P(χ^2) = .998 ϕ = .32 χ^2 = 4.5 p (χ^2) = .96 ϕ = .21

Os resultados obtidos sugerem, confirmando a ideia geral existente, que a inteligência dos liders emergentes está associada de forma significativa à inteligência média do grupo. A inteligência do lider tende pois a ser superior à inteligência do grupo mas não muito. Dos 106 grupos examinados apenas 14 casos na tarefa T1 e 18 casos na tarefa T2 tinham o score mais elevado em inteligência geral.

Repetindo o cálculo e utilizando como critério para determinar os liders emergentes os dados sociométricos colhidos dos membros dos grupos obtiveram - se os resultados resumidos na Tabela 1.4.

Tabela 1.4

Frequência dos liders emergentes segundo o critério dos seguidores classificados pelo factor G e pela inteligência do grupo

T1

Liders \ Grupos	G>29.5	G<29.5	
G > 29.5	43	15	58
G < 29.5	12	36	48
	55	51	106

$\chi^2 = 24.72$ $P(\chi^2) = .999$ $\phi = .48$

T2

Liders \ Grupos	G>29.5	G<29.5	
G > 29.5	35	19	54
G < 29.5	20	32	52
	55	51	106

$\chi^2 = 7.37$ $P(\chi^2) = .993$ $\phi = .26$

Os resultados obtidos seguindo o critério de identificar o lider emergente com base nos dados sociométricos são idênticos e confirmam as conclusões anteriormente enunciadas.

No que se refere aos scores mais elevados em factor G igualmente se verificou que não são os membros com os resultados mais elevados que emergem como liders. Dos 106 grupos conhecidos apenas em 10 casos na tarefa T1 e 13 casos na Tabela T2 é que os liders emergentes tinham o score mais elevado em inteligência geral. Também se pode constatar a partir dos coeficientes phi que o grau de associação é baixo e que apenas no caso T1 a variância explicada atinge 23%. Estes resultados vêm de certo modo confirmar a observação de Bales quanto à possibilidade

de de as funções de liderança estarem associadas tanto a níveis elevados como a níveis baixos de inteligência.

Os resultados referidos sobre a baixa relação entre a inteligência e a liderança não deixam de ser intrigantes se tivermos em conta, como observam Fiedler e Leister que "a inteligência é geralmente definida como a capacidade para resolver problemas duma forma racional, planeando, organizando, coordenando e avaliando linhas de acção alternativas mediante o uso de capacidades cognitivas inatas. Estas funções são muito semelhantes, se não idênticas às que os liders e gestores são supostos levar a efeito em situações organizacionais" (Fiedler e Leister, 1977, 1, - sublinhados nossos). Esta referência constitue uma ilustração típica da confusão de níveis epistemológicos em psicologia social. Situar o problema ao nível organizacional implica diferenciações mais complexas dos grupos e conduz a uma estrutura hierárquica, a diversidade de estatutos e a especificar os conteúdos das tarefas a executar. A função liderança torna-se aqui mais difícil de separar de outras funções directivas como: organizar, planear e coordenar e daí a tendência para as assimilar. A vantagem de proceder ao estudo laboratorial de pequenos grupos sem tradição, e desprovidos de estrutura hierárquica à partida, consiste justamente em permitir controlar o processo de uma primeira diferenciação das funções de liderança em termos exclusivamente psicológicos. Isso não significa que o terceiro nível de análise, mais próximo das situações concretas, não explique por seu turno o processo que ocorre no segundo nível de análise mas uma coisa é procurar articular os níveis e outra é pura e simplesmente confundi-los.

A hipótese proposta por Fiedler e Leister para explicar as baixas correlações que se encontram entre a inteligência dos indivíduos com funções directivas, e os resultados por eles obtidos consiste em postular a existência de sucessivos, "écrans" tais como a motivação, a experiência, a maior ou menor tensão (stress) com o superior hierárquico e as relações com os subordinados, e que, consoante a sua personalidade, moderam os efeitos da inteligência. Os resultados obtidos confirmam a hipótese e contribuem para revelar que o factor tensão com o superior hierárquico exerce uma influência determinante na inteligência do líder (?), no desempenho da sua tarefa. Resta todavia saber se o efeito moderador se exerce na in

teligência do líder ou na inteligência associada aos outros factores requeridos para o desempenho da função. Curiosamente os dados aduzidos pelos autores fornecem inclusivamente pistas para uma possível resposta. Para uma melhor apreciação do argumento transcrevemos a tabela que resume os resultados obtidos por Fiedler e Leister (ver tabela 1.5).

Tabela 1.5

Correlações entre a inteligência do líder e os resultados na tarefa em grupos de alta e baixa permeabilidade nas diversas variáveis écran

(Fiedler e Leister, 1977, p.3)

Elementos do modelo	Alta permeabilidade			Baixa permeabilidade		
	r	N	Resultado médio na tarefa	r	N	Resultado médio na tarefa
Experiência	.36***	58	273	.15[b]	70	272
Motivação	.30**	62	282	.14[b]	66	276
Tensão com o superior hierárquico	.40***	72	282	.07[a]	56	286
Relações entre o líder e o superior hierárquico	.37***	60	301	.01[a]	59	266[a]
Relações entre o líder e o grupo (percebidas pelo líder)	.30**	61	282	.15[b]	67	286
Relações entre o líder e o grupo (percebidas pelo grupo)	.07	58	287	.34***	70	281

p** < .05 ***p < .01

a - Diferença entre r significativa a p < .05

b - Diferença entre r significativa a p < .05 < .10

c - Diferença entre médias significativa (T=2.58 p < .01)

O que estes resultados mostram é que, muito embora a relação entre a inteligência e os resultados difira significativamente de uma condição para a outra, nem por isso os resultados numa e noutra situação diferem, com excepção das relações com o superior hierárquico. Mas mesmo neste caso poder-se-ía pôr a dúvida de tal diferença não ser consequência do processo de avaliação já que, sendo os resultados obtidos a partir das classificações atribuídas pelos superiores hie

rárquicos, lógico será admitir que quando as relações são más isso se reflicta na pontuação atribuída.

Relativamente às outras condições do modelo já essa reserva se não coloca. Mas o que os resultados de Fiedler e Leister têm de surpreendente, e que os autores não comentam nem discutem, não é tanto as diferenças nas correlações entre a inteligência e os resultados mas sobretudo que os resultados não difiram significativamente de uma condição para outra. Alguns factores ou conjuntos de factores deverão explicar por que razão, não obstante a falta de experiência, a falta de motivação, o "stress", as más relações com os subordinados, os resultados não diferem das situações em que essas variáveis são permeáveis ao exercício da inteligência. Ora não é, inclusivamente, de excluir, embora em termos meramente especulativos, que esse factor de compensação que substitue ou interage com a inteligência, não seja o factor de liderança.

Estudos mais recentes de Fiedler sobre as relações entre inteligência e liderança (Fiedler, Potter, III, Zais and Knowlton, 1979, Fiedler 1982) parecem aproximar-se aliás desta interpretação da inteligência como factor independente da liderança, ou, por outras palavras, como um dos recursos ou estratégias a que o líder pode recorrer na sua função de lider consoante os factores situacionais contingentes donde emerge, em importância, o grau de tensão com a hierarquia.

De acordo com a evidência reunida os indivíduos usam a inteligência quando as relações com o superior hierárquico não são tensas e não a utilizam, ou utilizam mal, quando a tensão com o superior hierárquico é elevada. (Fiedler et als 1979).

É aliás sitomático que nesses estudos mais recentes Fiedler utilize a expressão "managerial intelligence" de preferência a "leader intelligence" e que parece apoiar o ponto de vista aqui defendido de que se trata de dois factores independentes.

Traços de personalidade

Tal como para a inteligência também o estudo dos traços de personalidade tem dado origem a muita investigação e também aqui são de referir as revisões de

literatura efectuadas por Stogdill (1948, 1974) Gibb (1969) e Mann (1959). A conclusão principal que parece emergir dos estudos efectuados aponta sobretudo para a influência da situação e muito menos para os traços de personalidade estáveis características da função de liderança.

Uma referência especial às intensivas investigações levadas a efeito por Cattell e Stice (1954) e segundo as quais os traços de personalidade são determinantes na emergência dos liders variando quando muito a sua composição em função do modo como a sua identificação se processa, isto é, se o lider é eleito pelos seus pares ou identificado por observadores externos. Cattell e Stice efectuaram as suas investigações com 100 grupos de 10 elementos cada, militares, os quais realizaram as mais diversas tarefas classificando-se dos liders emergentes quer através do critério dos seguidores - lider sociométrico e lider eleito - quer através de critério dum júri especializado atribuindo notas - lider saliente e lider técnico (problem-solving leader). A todos os participantes foi passado o questionário 16 PF (Cattell et al. 1951) que foi correlacionado com os resultados obtidos nas diferentes provas e com os diferentes métodos de avaliação.

De acordo com a teoria de Cattell se as explicações até então tentadas para explicar o comportamento dos liders a partir dos traços de personalidade tinha conduzido a resultados pouco satisfatórios, isso devia-se não a deficiências teóricas mas a uma metodologia insuficiente na medição da personalidade. Essa dificuldade achar-se-ia contudo superada com os progressos introduzidos por Cattell, designadamente a partir desse poderoso instrumento que é o questionário 16 PF.

Quanto à estratégia para medir a liderança ela deveria consistir, segundo Cattell, na modificação introduzida pelo lider na sintalicade do grupo, ou seja, nas características de personalidade do grupo determinados a partir das suas diferentes dimensões. Os resultados do estudo de Cattell e Stice indicam que os factores de personalidade com diferenças, na mesma direcção, para os quatro critérios são:

C - Estabilidade emocional, ou força do eu, E - dominância, G - consciosidade ou força do super-eu; H - ousadia, I - sagacidade, O (negativo) ausência de ansiedade, Q_3 controle deliberado da vontade e Q_4 (negativo), ausência de tensão

nervosa.

Quanto às diferenças entre tipos de liders, os liders técnicos tinham inteligência geral superior, B, e os liders eleitos tinham uma exuberância (surgency), F, superior. Ao discutirem estes resultados os autores sublinham ainda que as relações encontradas coincidem tanto com as ideias dos especialistas como com as opiniões correntes. Por exemplo um comportamento tímido, reservado e hesitante, associado a um baixo H não é natural que se encontre em qualquer das categorias de liderança. O sujeito ansioso, excessivamente cauteloso nas relações com os outros (Tipo O) também não é natural que inspire confiança.

Para cada tipo de lider, ou antes, para cada método de identificação dos liders emergentes, Cattell e Stice estudaram as respectivas equações de regressão múltipla sempre obtendo valores muito elevados, na ordem dos 80% de variância explicada, resultado que fortemente confirma a hipótese duma possível determinação da liderança a partir dos traços de personalidade. Esta teoria, a ser empiricamente verificada, teria obviamente consequências práticas de grande alcance pois permitiria reduzir o problema da liderança a um problema de selecção. O que todavia se constata é que os números de Cattell e Stice são difíceis de reproduzir e que os estudos empíricos realizados conduzem a resultados muito menos optimistas.

Num estudo efectuado com uma população portuguesa e em circunstâncias análogas às do estudo de Cattell e Stice (Jesuíno, 1982) procedeu-se ao cálculo da correlação entre o 16 PF e os resultados obtidos em três tipos de tarefas. Tratava-se duma população de 172 candidatos à Academia Militar prestando provas de situação para avaliar as suas capacidades de liderança. As avaliações eram feitas por um júri formado por dois oficiais e um psicólogo atribuindo cotações numa escala de 2 a 7 em factores como ascendência, iniciativa, inteligência prática, perseverança, autoridade, sentido das responsabilidades, espírito crítico, sociabilidade, etc..

Os resultados das correlações obtidas estão contidos na Tabela 1.6.

Tabela 1.6

Correlação entre os factores do Questionário 16 PF
e os resultados atribuídos por um júri em 3 situações diferentes

Factores do 16 PF	Prova de Obstáculos	Prova de Mesa Redonda	Prova de Planeamento
A	-.03	+.06	+.08
B	+.05	+.07	+.04
C	+.10	+.15*	+.16*
E	+.14*	+.23*	+.10
F	+.06	+.07*	+.16*
G	-.07	+.01	-.50
H	+.15*	+.29*	+.22*
I	-.05	-.07	-.10
L	-.13*	*.11	-.007
M	+.05	+.11	+.09
N	+.06	+.005	+.05
O	-.06	-.16*	-.21
Q_1	+.05	+.09	+.21*
Q_2	+.06	+.06	+.005
Q_3	-.08	+.02	+.06
Q_4	+.09	-.07	-.12

N = 172 * $p < .05$ para $r > .13$

Os resultados obtidos são congruentes com as hipóteses de Cattell e Stice no que se refere aos factores reais associados aos resultados no desempenho de funções de liderança.

Verifica-se com efeito que os factores mais significativos, e trata-se neste caso, para as três tarefas, do lider saliente são os factores C,D,F,H,O. Embora o perfil não coincida em absoluto com o perfil obtido por Cattell e Stice para o lider saliente a semelhança é , em todo o caso, bastante nítida. Onde toda-

via os resultados diferem, e aí de forma substancial, é na força de associação dos factores em qualquer dos três critérios. Procedendo-se ao cálculo da regressão múltipla para cada um dos critérios encontram-se os valores reproduzidos na tabela 1.7.

Tabela 1.7

Correlação múltipla entre os 16 factores do questionário 16 PF e os resultados obtidos em três critérios diferentes

Prova de obstáculos	- R^2 = .11	(16,155) p < .24
Prova de Mesa Redonda	- R^2 = .13	(56,155) p < .15
Prova de Planeamento	- R^2 = .11	(16,155) p < .27

A variância explicada está pois muito longe dos resultados obtidos por Cattell e Stice acrescendo ainda que nos três casos os níveis de significância estão abaixo dos mínimos normalmente admissíveis em psicometria ($p < .05$). Será de admitir que um maior rigor de medição e com uma amostra mais numerosa os resultados possam melhorar mas também é certo que os altos coeficientes de Cattell e Stice não são facilmente replicáveis (Gibb , 1969).

A conclusão a tirar será pois que, embora determinados traços de personalidade possam estar mais frequentemente associados às funções de liderança eles não são, só por si, suficientes para explicar a variabilidade dos desempenhos de situação para situação.

No domínio das pesquisas efectuadas sobre as características dos líderes cabe ainda referir a mais recente revisão efectuada por Stogdill sobre os estudos factoriais publicados entre 1945 e 1970 e cujas principais conclusões são reportadas no Stogdill's Handbook ane (Bass, 1981). Verifica-se em primeiro lugar que os factores que ocorrem com mais frequência dizem respeito às diversas competências (skills) do líder, tais como: competência social e interpessoal, competências técnicas, competências administrativas, competências intelectuais, eficácia de liderança, proximidade social, simpatia, apoio do grupo e motivação para a ta-

refa.

O segundo conjunto de factores mais frequente diz respeito à forma como os liders se relacionam com os seus grupos, ou seja, como mantêm a coesão do grupo, como coordenam, como motivam e como asseguram os bons resultados.

Finalmente encontramos factores relativos a características estritamente pessoais dos liders descritas em termos de estabilidade emocional, capacidade de assumir responsabilidades, conduta ética, integridade física, experiência e actividade, maturidade, coragem, ousadia, distância, criatividade, independência e conformismo.

Se admitissemos que a ordem dos factores é significativa teríamos então de concluir que a liderança eficaz requer prioritariamente determinadas competências e capacidades, objectivadas em comportamentos, sendo as características estritamente pessoais factores de facilitação de forma alguma prioritários para o desempenho eficaz da função.

Tal como Fiedler e Chemers (1974) justamente observam, o equívoco que em grande parte ainda obscurece este problema dos traços característicos dos liders, reside na não distinção entre estatuto de liderança e liderança eficaz, ou seja, entre factores relacionados com a aquisição da posição do lider e factores relacionados com a eficácia do lider. No que toca o primeiro aspecto podemos inclusivamente determinar conjuntos de traços consistentemente associados às origens da liderança. "É sem dúvida verdade e perfeitamente compreensível, que o indivíduo considerado por um grupo de pessoas como sendo digno de confiança, inteligente ou desejoso de assumir responsabilidades, com toda a certeza parecerá inteligente, digno de confiança, responsável, etc. a outro grupo de pessoas semelhantes. Ele terá, pois, uma probabilidade maior de obter outras posições de liderança, como já ficou demonstrado em vários estudos e transparece de muitas situações quotidianas. A questão é saber se o indivíduo que parece ser um lider é que é, por isso mesmo escolhido, para preencher um cargo de liderança se revelará, também, lider eficiente" (Fiedler e Chemers 1974, pg. 22/3).

Ora é sobretudo neste segundo aspecto, ou seja, na eficácia da liderança que a evidência empírica reunida aponta para um diagnóstico mais prudente, já que

a tendência, actualmente quase exclusiva, é não considerar de todo relevantes os factores pessoais ou, na melhor das hipóteses, considerá-los sempre associados aos factores de situação. É essa orientação dos modelos tipo III que serão analisados no Capítulo 3.

Motivos e Valores

Alternativamente à identificação dos traços que integram a estrutura intra-psíquica dos liders encontramos também abordagens dinâmicas, mais centradas no processo de socialização, e, consequentemente, nos episódios biográficos com incidência nas constelações motivacionais dos futuros liders. Note-se que, já em Cattell, se pode apontar a influência dos conceitos psicanalíticos detectável na própria caracterização dos traços. Mas Cattell interessa-se menos pelos antecedentes, pela génese, e centra-se de preferência nas estruturas resultantes e já estabilizadas.

O interesse das teorias psicanalíticas pelo processo de liderança remonta ao próprio S. Freud se bem que o tema, como tal, só surge em obras tardias como "Totem e Tabu", "O futuro duma ilusão", "A psicologia das massas e a análise do Eu", "Mal-estar da civilização" e "Moisés e o monoteísmo". Na abordagem de Freud a liderança é estudada enquanto processo envolvendo uma interacção complexa entre liders e seguidores o que, desde logo, a coloca, mau grado o tom especulativo, numa paradigma mais genético do que funcional. A abordagem psicanalítica das características do lider, de preferência ao processo de liderança, será sobretudo tentada mais pelos continuadores ou pelos que nele se inspiram do que pelo próprio Freud.

Recordando muito sucintamente as hipóteses do autor de "A psicologia das massas e a análise do EU", obra datada de 1921, o que haveria de comum, segundo S. Freud, aos fenómenos colectivos que se observam, designadamente, nas multidões artificiais, ou seja, nas massas com lider, de que são exemplo a Igreja e o Exército, seriam os laços afectivos, a libido, ligando o lider aos seus seguidores. Tanto na Igreja como no Exército, escreve S. Freud, "reina a mesma ilusão: a da presença, visível on invisível, de um chefe (O Cristo na Igreja Católica, o Comandante-em-chefe no Exército), que ama com o mesmo amor todos os membros da colectivi-

dade" (Freud, 1950/1921 p. 95). Por outro lado, prossegue Freud, há igualmente laços que ligam os membros do grupo uns aos outros: "o chefe é o pai que ama igualmente todos os soldados e é por isso que estes últimos estão ligados uns aos outros pelos laços de camaradagem" (ibid.). Trata-se todavia duma ilusão, ou antes, duma ambiguidade já que, acrescentará Freud, "os indivíduos que compõem uma multidão têm necessidade de saber que o chefe, em si mesmo, não tem necessidade de amar ninguém, sendo dotado duma natureza de senhor, duma narcisismo absoluto, plenamente seguro de si e independente" (ibid p. 151).

Como é todavia possível que os indivíduos renunciem à sua libido narcisica e cedam à libido erótica? A explicação proposta por Freud acha-se muito próxima do Contrato de Rousseau, que torna possível a ordem social: "A justiça social, escreve Freud, significa que recusamos a nós próprios muitas coisas a fim de que os outros a elas renunciem por seu turno ou, o que equivale ao mesmo, não as possam reclamar. É esta reivindicação de igualdade que constitue a raíz da consciência social e do sentimento do dever" (ibid. p. 143).

Moscovici (1981) no seu comentário à obra "inacabada" de S. Freud, resume a ideia central acentuando que se esta é a psicologia do homem-massa, do homem que renuncia à sua liberdade a troco da igualdade, diferente é a psicologia do lider, que afirma a sua diferença através da liberdade. É nele, no lider, que Eros incarna. "O segredo da arte do condutor, acrescenta Moscovici, é que ele incarna a ideia perante a massa e a massa perante a ideia"(1981, p. 168). E é esta assimetria entre o lider e as massas, entre Eros e Mimesis, que constitue para Moscovici o princípio da dinâmica social. Mas haveria ainda que distinguir, para voltar a S. Freud, dois grandes tipos de liders: os liders mosaicos e os liders totémicos. O importante para o lider mosaico "é o que é dito e não como se diz", e o que os homens devem admirar e respeitar são as ideias superiores e não os indivíduos que as incarnam" enquanto que os liders totémicos "fazem tudo para encorajar o culto da personalidade procurando criar à sua volta uma lenda ilustrada, sobrecarregada de metáforas" (Moscovici 1981, pg. 448).

O quadro conceptual descrito não corresponde todavia à inspiração que as teorias psicanalíticas deram aos estudos sobre as características motivacionais

dos liders. De preferência tais estudos adoptam o modelo dos estádios psico-sexuais do desenvolvimento psicológico procurando identificar os episódios susceptíveis de explicar a emergência da socialização, ou seja, dos processos e mecanismos através dos quais os sujeitos interiorizam a ordem social na qual são supostos integrarem-se. Do processo de liderança recua-se deste modo para a psicanálise dos liders, levada a efeito através do estudo das biografias dos grandes homens, e da reconstituição dos seus itinerários psico-sociais.

Um exemplo particularmente relevante destas orientação é dado por E. Erikson, cujos estudos biográficos de liders como Gandhi, Jefferson, Lutero e Hitler vão inspirar a orientação biográfica do estudo de liderança detectável designadamente em Burns (1978) e Maccoby (1978, 1981).

De acordo com a teoria de Erikson (1950, 1963) o desenvolvimento psicológico processar-se-ía através de sucessivas "crises psico-sociais", cada uma delas correspondendo de certo modo às crises psico-sexuais da teoria freudiana. Erikson prolonga, porém, o processo do desenvolvimento para além do "período genital", ou seja, da adolescência, considerando o "ciclo vital" na sua totalidade que compreende, de acordo com o célebre artigo com esse mesmo título, às "oito idades do homem" (Erikson 1950/1965). Na figura 1.1 reproduz-se o "diagrama epigenético" proposto por Erikson (1969) na sua versão mais actualizada.

	1	2	3	4	5	6	7	8
VIII								Integridade vs Desespero
VII							Griátividade vs Estagnação	
VI						Intimidade vs Isolamento		
V	Perspectiva temporal vs Confusão do tempo	Certeza do eu vs Dúvida, timidez	Flexibilidade vs Rigidez	Aprendizagem vs Paralisia	Identidade vs Confusão de Identidade	Polarização sexual vs Confusão bisexual	Liderança e Subordinação vs Confusão da autoridade	Motivação Ideológica vs Confusão de valores
IV				Aplicação vs Inferioridade	Objectivos claros vs Sentido de futilidade			
LLI			Iniciativa vs culpa		Antecipação de papéis vs Inibição			
II		Autonomia vs Vergonha, Dúvida			Individuação vs Dúvida de si			
I	Confiança vs Desconfiança				Reconhecimento mutuo vs Isolamento autistico			

Fig. 1.1 - Diagrama epigenético dos estádios psico-sociais do desenvolvimento

(Erikson 1968 pg. 94)

O desenvolvimento normal faz-se segundo a diagonal, para cima e para a direita. As colunas verticais indicam a progressão temporal e as horizontais a emergência duma nova função erógena e duma nova função psicobiológica. O processo de desenvolvimento está todavia sujeito a travagens ou a acelerações que se traduzem em desvios na carta epigenética. As designações polarizadas (confiança versus desconfiança, autonomia versus vergonha, culpa, etc.) indicadas nas células I-1 e VII-8 correspondem às sucessivas crises psico-sociais consideradas na teoria de Erikson, avultando entre elas a crise "identidade versus confusão de identidade" que ocorre na puberdade e na adolescência.

De acordo com Erikson "este período pode ser considerado como uma moratória psicossocial durante o qual o jovem adulto ensaia livremente diferentes papéis sociais com vista a identificar um nicho numa secção de uma sociedade e que lhe pareça especialmente destinado para ele" (1968 p. 166). Um dos aspectos originais na teoria de Erikson é justamente a importância por ele atribuída a este segundo período de latência, psico-sexual, já postulado na teoria freudiana. A importância que assume a "crise de identidade" levou Erikson a completar a sua análise o que se traduz no preenchimento das células que se situam tanto na sua horizontal como na sua vertical do seu locus na carta epigenética (Ver fig. 1.1). Na vertical, ou seja, de I5 a V5 encontramos alguns dos aspectos que conduzem da infância à identidade. Basicamente teremos a confiança no reconhecimento mútuo, os rudimentos duma vontade da individuação, a antecipação do que se desejaria vir a ser, e a capacidade para aprender a transformar-se no personagem desejado. Mas cada um destes estádios igualmente contribue para uma certa alienação, para a confusão da identidade, sendo a mais precoce a incapacidade "autística" para estabelecer relações de mutualidade. Na horizontal, para a esquerda, indicam-se alguns dos sintomas de confusão de identidade, correspondendo a vertical, em que cada um deles se situa, os seus possíveis antecedentes na infância. Assim, por exemplo, a confusão temporal constitue uma regressão a uma época da primeira infância em que o tempo não existia. Trata-se aqui dum sintoma de confusão de identidade relacionada com uma insuficiente resolução da crise "confiança vs desconfiança" localizada no período oral. A fuga pela droga constitue um exemplo típico do referido sintoma. Se as células horizontais, à esquerda, constituem sintomas duma identidade

bem ou mal sucedida, a partir dos antecedentes, as células à direita representam antecipações de desenvolvimentos futuros, a primeira das quais diz respeito à polarização das diferenças sexuais, a segunda às responsabilidades da chefia e da disciplina, e a terceira ao sistema de valores. O problema da liderança vai colocar-se justamente a este nível das antecipações dos papéis sociais. Tal como escreve Erikson "a juventude dá também um importante passo para a responsabilidade adulta ao aprender a liderar bem como a aceitar a subordinação (followership) entre os pares... Da mesma forma, a "causa" comum permite que os outros sigam e obedeçam (e que o próprio líder obedeça a líders superiores) e desse modo a substituir as imagens parentais formadas no super-eu infantil, pela hierarquia das imagens dos líders habitando a galeria dos ideais - processo tão típico dos grupos de delinquentes como de qualquer grupo altamente motivado". (1968 p. 187).E, acrescenta Erikson, "quando um jovem não consegue obedecer nem dar ordens terá de optar pelo isolamento que pode conduzir a uma retirada nefasta mas que pode igualmente, ser afortunado e dotado, ajudá-lo a responder ao apelo de vozes vindas da história, dos livros, dos quadros e da música" (ibid.).

A aprendizagem da liderança teria assim lugar, de acordo com Erikson, no período da moratória psicossocial e envolveria mecanismos de socialização secundária, designadamente a partir dos pares, ou seja, dos grupos de amigos, companheiros e colegas. A importância atribuída pelos estudos de liderança aos grupos primários, como lugar natural de emergência do processo deriva fundamentalmente da mesma convicção. Se é certo, porém, que é nesse período que se ensaiam papéis envolvendo diferenciações hierárquicas, antecedentes idiossincráticos por um lado e por outro os valores e as ideologias, vão moderar o que virá a ser o comportamento dos futuros chefes como dos futuros subordinados.

Num quadro de referências psicodinâmico não é possível fazer-se economia da anamnese. O que há todavia de novo na aproximação de Erikson é o enfoque num período crítico, o da procura da identidade, e a conjugação dos antecedentes biográficos com as expectativas, normas e valores do contexto social, que necessariamente deverão concorrer para uma explicação do impacto e eficácia dos líders.

Tomemos um exemplo abordado por Erikson: "A lenda da infância de Hitler"

(1950/1965). Trata-se não tanto de examinar o fenómeno específico da sua personalidade mas sobretudo identificar as características comuns, a "personalidade-base, embora este conceito não seja de inteiro agrado de Erikson, da nação alemã pré-nazi, e que torna possível que o projecto hitleriano tenha obtido aceitação e mobilizado as massas. De acordo com a leiutra de Erikson haveria uma confusão de identidade generalizada na Alemanha pré-nazi resultante dum desfasamento entre sistema ideológico inculcado pelas figuras parentais e o exemplo por eles próprios dado. Daí uma "peculiar e paradoxal combinação de rebelião idealista e submissão obediente...Na ausência de ideias coordenadas, o Alemão estaria apto a aceitar uma convicção, auto-negação e supremo perfeccionismo, objectivos contraditórios e destrutivos" (1950/1965 pg. 126). Na moratória de Hitler, que aliás teve lugar na final da sua adolescência através dum período de total isolamento, a antecipação, do papel de futuro chefe adopta como modelo, não são figuras parentais, mas a dum "primum inter-pares". Tal como é lucidamente observado por Erikson "Hitler, o adolescente, recusou tornar-se pai, qualquer que fosse a sua conotação, fosse ele Kaiser ou Presidente. Não repetiu o erro de Napoleão. Foi um Fuhrer: um irmão mais velho glorificado, que usurpou as prorrogativas dos pais sem se identificar com eles...Ele foi o adolescente que escolheu uma carreira diferente da felicidade civil, da tranquilidade mercantil, da paz espiritual, foi o lider dum gang que manteve os membros unidos exigindo-lhes a sua admiração, criando o terror e envolvendo-os em crimes sem remissão" (1950/1965 pg. 327/8).

O génio, se acaso aqui se pode falar em génio, foi ter antecipado qual o papel de lider que melhor se ajustava às expectativas dum povo "sem trabalho, sem comida e sem renovada integridade" e para o qual "a imagética hitleriana dava expressão política ao espírito do alemão adolescente" (ibid. 342).

É este tipo de análise sempre brilhante mas nem sempre isenta de alguma dose de arbitrariedade, que irá inspirar o estudo analítico dos liders, sobretudo no domínio dos movimentos sociais. Burns (1978), por exemplo, alinhará numerosos exemplos na sua galeria de liders históricos, sempre procurando situar as crises, psicosociais que melhor expliquem a sua actuação. É a distinção que virá a pro-

por entre lider transaccional e lider transformacional é interpretável, no quadro eriksoniano, como articulação necessária, no que se refere à liderança transformacional, entre o papel do lider e o sistema de valores. Mais do que hábil manipulador e negociador, a que, na melhor das hipóteses, se limitará o lider transaccional, o lider transformacional será o que promove a busca da identidade, na formação de "comunidades de cada vez mais vastas", reguladas pelo "amor e pelo trabalho".

O que parece todavia de reter na perspectiva psicanalítica para uma explicação mais da liderança do que dos liders, é a articulação que estabelece com o processo de socialização através do qual se estabilizam os motivos e valores que, em última análise, regulam as interacções que terão lugar entre os liders e os seus seguidores.

De acrescentar ainda que essa socialização se não limita ao "grupo familiar", pelo contrário, e no que se refere aos processos de liderança, ela tem sobretudo lugar nos grupos de pares, o que fornece pistas importantes do ponto de vista metodológico. Que mais não seja a abordagem psicanalítica confirma a justeza da identificação do grupo como a unidade de análise mais adequada para o estudo da liderança.

Motivos e liderança organizacional

Uma distinção que não surge todavia clara, mesmo no caso duma orientação, mais cognitiva como a de Erikson, é a que deverá estabelecer-se entre o conceito de motivo e o conceito de motivação. Esta distinção será sobretudo elaborada por Atkinson (1958) e por Mc Clelland (1961, 1965).

Basicamente os motivos seriam disposições pessoais específicas, ou seja, traços de personalidade, enquanto que por motivação se deveria entender o complexo de variáveis situacionais e organísmicas que explicam a activação geral e a orientação da experiência e comportamento dos indivíduos. A partir desta distinção desenvolveu Mc Clelland e Atkinson uma teoria complexa da motivação humana que articula por um lado a aprendizagem dos motivos via socialização, explicável pelo

modelo leviniano das expectativas e valências. Esta orientação técnica foi popularizada com a designação de "motivação para o sucesso" (achievement motivation) dado que foi esse o primeiro domínio de interesse dos estudos de Mc Clelland. (Jesuíno 1980). Note-se que a influência psicanalítica é mais acentuada em Mc Clelland enquanto que a influência leviniana predomina em Atkinson.

Mais recentemente, porém (Mc Clelland e Burnham 1976), dão-se conta que os bons gestores têm uma forte motivação para o poder, sobretudo quando orientada para servir a organização e não um projecto de engrandecimento pessoal. O artigo citado vem no seguimento duma obra que Mc Clelland publica em 1975 sobre o motivo do poder e que representa uma nova orientação nos estudos deste autor sobre a motivação. A técnica utilizada por Mc Clelland para identificação e cotação dos motivos pessoais consiste, muito simplesmente, numa análise de conteúdo das histórias contadas pelos sujeitos, inspiradas nas pranchas do "Thematic Aperception Test".(Murray, 1938). Para critérios e metodologia ver sobretudo Atkinson (1958). A aplicação de técnicas projectivas suscita problemas de validade e fidelidade pelo que existem actualmente instrumentos alternativos, designadamente do tipo questionário ou escala de atitudes, (Fineman 1977). Mc Clelland e Pilon (1983) conseguiram todavia levar a efeito um estudo sobre uma população de adultos dos quais se dispunham de dados recolhidos 26-27 anos antes, relativos a práticas educativas. Os sujeitos em causa, totalizando uma amostra de 78, responderam por escrito, entre diversos questionários, às pranchas do TAT. Os resultados foram em seguida correlacionados com as práticas de socialização parentais. As principais conclusões obtidas mostram existir uma associação significativa entre pontualidade nas refeições e rigor no treino da higiene com os scores adultos de motivo de sucesso, independentemente do sexo ou da classe social. No que se refere ao motivo do poder, tanto em homens como mulheres, verificou-se estar associado à permissividade de comportamentos sexuais e agressivos na infância. Quanto à necessidade de afiliação não foram detectadas associações significativas com práticas educativas na infância.

Tais resultados constituem sem dúvida uma contribuição importante para a validação da importância da socialização na aprendizagem dos motivos, e uma con-

firmação dos constructos utilizados por Mc Clelland.

Ainda de acordo com os estudos iniciais de (Mc Clelland 1961, 1965 a,b, e Mc Clelland e Winter 1969), a necessidade de sucesso constituiria um valor importante dos liders eficazes e em especial dos gestores bem sucedidos. Num dos estudos de validação mais recentes Hall e Donnell (1979), examinando dados de mais de um milhar de gestores, concluiram que a sua rapidez de promoção na carreira se achava associada à sua orientação para o sucesso.

Não obstante as provas reunidas apercebe-se Mc Clelland, a partir dos seus estudos sobre o motivo do poder, que as suas hipóteses iniciais diziam respeito , não exactamente à função de liderança, mas a outros níveis da capacidade empresarial. Vejamos o que o próprio Mc Clelland escreve a este respeito: "Interessei-me pela primeira vez pelo problema da liderança organizacional quando estava a estudar a necessidade de sucesso, a necessidade de fazer as coisas melhor do que se faziam antes. À medida que a investigação prosseguiu tornou-se claro que a necessidade de sucesso (n Ach.) era uma das chaves de crescimento económico, os homens preocupados em fazer as coisas melhor tornam-se empreendedores activos e criam os negócios florescentes que são as pedras fundadoras duma economia em desenvolvimento (Mc Clelland, 1961). Embora alguns desses heróicos empreendedores possam ser considerados como liders no sentido restrito de que as suas actividades lançaram a base económica para a emergência duma nova civilização, eles raramente eram liders de homens "(Mc Clelland 1975, pg. 252/3), (sublinhado nosso). Um pouco mais adiante acrescenta: "Nunca esquecerei o momento em que soube que o presidente de uma das mais sucedidas firmas que tínhamos estudado obteve um score zero em necessidade de sucesso: Até essa altura eu partira do princípio simplista de que um homem com um motivo de sucesso elevado faz melhor trabalho, é promovido mais depressa e acaba em presidente da companhia.

Como explicar então que um homem chefiando uma empresa tão obviamente bem sucedida pudesse ter um score tão baixo no motivo do sucesso?" (ibid).

A resposta não é fácil sendo de admitir que um tal resultado é paradoxal e anómalo. Num estudo recente conduzido por Ansari e outros (1982) este problema é experimentalmente examinado num contexto mais amplo e onde se procuram conjugar di

mensões de personalidade e dimensões de clima organizacional. As dimensões examinadas eram o sucesso (Achievement), o risco, o relacionamento e estruturação. A hipótese a testar era a da congruência (fit) das dimensões enquanto condição de eficácia. Por exemplo um gestor com motivo de sucesso será tanto melhor sucedido quanto mais o clima organizacional fornecer oportunidades da inovação e de experimentação. Ora os resultados obtidos indicam, em apoio da observação anómala reportada por Mc Clelland, que na verdade essa congruência, no que se refere à dimensão do sucesso, não se verifica nos lugares de topo mas apenas nos escalões intermédios. Tal como é observado por Ansari et al (1982) é possível que: "muitos factores não controlados contribuam para o sucesso duma posição de topo - capacidade empresarial, herança, agressividade, etc.. As exigências da tarefa neste grupo são diferentes - as relações externas assumem maior importância quando comparadas com a organização interna, as capacidades políticas tornam-se mais salientes e, inclusivamente, numa perspectiva mais cínica o próprio princípio de Peter pode ter aqui relevância" (pg. 1174).

De positivo, porém, a confirmação que estes resultados fornecem relativamente aos escalões intermédios no que concerne à desejável adequação entre as oportunidades oferecidas pelo meio e as dimensões de personalidade dos factores. Estes resultados são aliás convergentes com os de Mc Clelland e Winter (1969), nas tentativas que levaram a efeito na União Indiana para desenvolver o motivo do sucesso dos gestores locais. Os casos bem sucedidos foram apenas aqueles em que o contexto oferecia oportunidades.

Mas, mais importante para o estudo da liderança, é o reconhecimento de que uma das principais funções dos gestores é influenciar outras pessoas o que conduz à hipótese de que a sua eficácia é função da sua capacidadee de poder. "Liderança e poder serem assim como doisc conceitos estreitamente associados e se queremos entender melhor a liderança eficaz temos que começar a estudar o motivo do poder em pensamento a acção" (ibid pg. 284).

Examinemos então a teoria de Mc Clelland. Em primeiro lugar o que se entende aqui por motivo do poder (n. Pw na designação abreviada de Murray)? De acordo com Winter (1973), um dos colaboradores de Mc Clelland que a este tópico mais

se tem dedicado, o motivo do poder consiste fundamentalmente na preocupação de causar impacto nos outros e exprime-se de três maneiras diferentes:

(1) - por actos enérgicos tais como assaltos e agressão, prestação de ajuda, assistência ou conselho, controlo dos outros, influenciar os outros, persuadir ou tentar impressionar alguém,

(2) - por actos que provoquem emoções noutros, mesmo que o acto em si não seja necessariamente espectacular (por ex. ele vai-se embora, ela fica a chorar),

(3) - por uma preocupação pela reputação, pois uma pessoa preocupada com a sua reputação está interessada em causar impacto no seu sentido mais amplo.

É com base nestes critérios que se procede à classificação das estórias, inspiradas nas pranchas do TAT ou à redacção dos questionários ou escalas para avaliar o grau de motivo de poder dos sujeitos.

O passo seguinte consiste em determinar de que modo se exterioriza em acção o motivo do poder. Por outras palavras, como agem, especificamente, os sujeitos com motivo de poder. Tal actualização depende, em primeiro lugar, como vimos também para o motivo do sucesso, da oportunidade e das normas sociais indicando em que medida a acção é ou não apropriada. Se pretendermos pois determinar expressões básicas do motivo do poder teremos de as procurar em reacções menos provavelmente influenciadas pela oportunidade ou pelas normas sociais. Em estudos realizados por Mc Clelland, Doris, Kalin e Wonner (1972) sobre o alcoolismo, prática igualmente muito associada ao motivo do poder, concluiram os autores que a leitura de revistas desportivas, a posse de objectos de prestígio, a preferência por desportos competitivos e a afiliação a associações constituem exemplos consistentemente associados a sujeitos com elevado motivo de poder. O exame da matriz de correlações entre estas diversas acções e o motivo de poder revelou todavia que, embora todas elas relacionadas com o motivo do poder, eram baixas as correlações entre si, donde Mc Clelland conclui que se trata muito possivelmente de diferentes expressões do motivo do poder.

A partir daqui desenvolve Mc Clelland uma teoria de estádios do desenvol-

vimento do motivo do poder basicamente inspirada na teoria freudiana dos estádios psico-sociais e sobretudo na teoria de Erikson (1963). Na Tabela 1.8 resumem-se em quatro fases distinguidas por Mc Clelland.

Tabela 1.8

Classificação das orientações do poder (Mc Clelland 1975,14)

Objecto do Poder	Fonte do Poder: Outros	Fonte do Poder: Próprio
PRÓPRIO		
Definição	(Deus, mãe, chefe, alimento) fortalece-me	Eu adquiro força, controlo, oriento-me
Acção correlativa	Leitura orientada para o poder	Acumulação de elementos de prestígio
Estádio desenvolv.	I-Oral: receber apoio	II-Anal, autonomia, vontade
Patologia	História, consumo de drogas	Neurose obsessiva compulsiva
Ocupações	Espectador místico	Psicólogos, tesoureiros
Temas populares	Comer, tomar, deixar	Eu, ele, tem, vá buscar
OUTROS		
Definição	(Religião, leis, o meu grupo) levam-me a servir	Tenho impacto nos outros
Acção correlativa	Membro duma organização	Desportos competitivos, argumentação
Estádio desenvolv.	IF-Genital: princípios, dever	III-Fálica: afirmação de si
Patologia	Messianismo	Crime
Ocupações	Gestor, Cientista	Advogado, político, jornalista, professor
Temas populares	Nós, eles ascendem, queda	Caça, pode

Tal como se pode verificar, Mc Clelland utiliza dois princípios de classificação: quanto à fonte do poder, que pode residir no próprio ou nos outros e quanto ao objecto do poder que pode ser o próprio ou os outros. Veja-se de passagem, como nota irónica, a relativa imaturidade que é neste contexto atribuída tanto a psi

cólogos como a professores!

É no quadro desta teoria que se torna possível explicar que diferentes práticas associadas ao motivo do poder possam não estar correlacionadas entre si. Isso deve-se a que elas correspondem a diferentes orientações para o poder. Para Mc Clelland, sob este aspecto muito mais próximo de Erikson do que de Freud, o processo de desenvolvimento não suprime as fases anteriores, o que implica uma concepção de maturidade em termos de utilização flexível de qualquer das quatro orientações básicas, consoante as circunstâncias. Esta concepção aproxima-se muito duma teoria da contingência.

O passo seguinte consiste na medição destas diferentes orientações e para isso Mc Clelland recorre à técnica desenvolvida por Abigail Stewart em 1973 , (citado por Mc Clelland (1975), sobre a qual não nos deteremos.

Com base nos elementos reunidos formula Mc Clelland uma teoria da liderança organizacional essencialmente baseada na distinção de dois tipos de orientação para o poder: a orientação pessoal e a orientação social.

"A fase negativa ou pessoal do poder é caracterizado pelo modo da dominância-submissão: se um ganha, o outro perde (Mc Clelland 1975, 263). Ela é mais primitiva no sentido em que corresponde a estratégias mais arcaicas no processo do desenvolvimento, apreendidas nas primeiras fases da socialização.

"Esta orientação não conduz a uma liderança social eficaz porque tais pessoas tendem a tratar os outros como peões...e os escravos são a forma mais ineficaz de trabalho concebida pelos homens" (ibid). Em contrapartida "a fase positiva ou socializada do poder é caracterizada por uma preocupação com os objectivos de grupo, pela descoberta dos fins que movem os homens, por ajudar o grupo a formulá-los, para tomar a iniciativa de reunir os meios para os alcançar e para instilar aos membros do grupo a sensação de competência que eles necessitam para lutar por esses fins" (ibid).

O poder pessoal (p. Pw) representa assim uma fase de maturidade anterior ao poder social (s Pw.). Mas, adverte Mc Clelland, não se deve identificar de forma simplista p Pw à fase III do desenvolvimento descrito na Tabela 1 e s Pw é fase IV descrita na mesma tablea. O p Pw parece antes corresponder a uma forma in-

disciplinada e prematura da fase III e o s Pw a uma forma disciplinada e posterior do estádio III.

Na Tabela 1.9 resume-se a classificação proposta por Mc Clelland.

Tabela 1.9

Relação da motivação para o poder e inibição com a maturidade e potencial de liderança (Mc Clelland 1975, p.264)

Níveis de maturidade		Potencial de liderança
Estádio I	1. Motivação para o poder baixa	Não suficientemente afirmativo (III para garantir boa liderança, excepto em certas situações
Estádio IIIa	2. Mttivação para o poder elevada Baixa inibição	Sindrome "conquistador", p Pw, dominância pessoal, em especial se o motivo de afiliação for baixo também
Estádio IIIb	3. Motivação para o poder elevada Elevada inibição	Sindrome "imperial", em especial se a afiliação for também baixa. Tendência para organizar eficazmente
Estádio IV	4. Motivação para o poder elevada daevada inibição Scores elevados no estádio IV	Liderança impessoal, tendências organizativas eficazes

Os tipos indicados na classificação devem todavia ser considerados como tipos ideais e de forma alguma se deve pensar que existe uma correspondência única entre uma maior motivação para o poder social e a liderança eficaz em todas as situações, e recíprocamente que doda a orientação para o poder pessoal seja necessariamente eficaz para o papel do lider.

Citando os próprios exemplos de Mc Clelland será razoável pensar que a liderança eficaz dum sindicato local ou dum tanque no campo de batalha possam exigir o estilo combativo e afirmativo característico dos sujeitos motivados paRà a dominância pessoal. E, tal como já se observou a propósito do estádio quatro da maturidade, também o lider social com scores elevado de maturidade caracteriza - se, antes de mais; pela flexibilidade, ou seja, pela capacidade de adoptar o estilo mais adequado que a situação correcta requer.

Da teoria de Mc Clelland podem deduzir-se consequências práticas, em par. por ele próprio sugeridas. A técnica de identificação dos motivos pessoais a partir dos conteúdos de histórias baseadas io TAT é aqui igualmente aplicável. Thomas Goleman e Goldstein elaboraram um manual para classificar os motivos p Pw s Pw, que se acta incluído como Anexo em Mc Clelland, Davis, Kalin e Warner (1972). Dispõe-se assim da metodologia que permite classificar as pessoas não só quanto ao motivo do poder mas também no que se refere aos restantes motivos, designadamente o motivo de afiliação e o motivo do sucesso.

A identificação do grau de inibição, tal como é proposta por Mc Clelland, (1975) consiste muito simplesmente na contagem das partículas de nevação contidas nos textos ass estórias. A partir do conhecimento das configurações motivacionais e desde que as condições favoreçam a sua actualização é possível predizer o tipo de comportamento de liderança mais favorável e a sua relativa eficácia. Tanto quanto seja do nosso conhecimento não existe ainda investigação empírica visando a verificação e eventual desenvolvimento duma teoria de liderança baseada nestes traços motivacionais dos liders.

Uma consequência da investigação de Mc Clelland reside na tentativa de identificação de configurações motivacionais, mais ou menos estáveis, características das diferentes formações sociais e históricas. Na Tabela 2 indicam-se dois desses padrões, aí designados por "sindrome conquistador" e por "sindrome imperial". Nós próprios temos vindo tentando caracterizar o padrão de formação sócio-histórico portuguesa (Jesuíno 1982a, 1983) a partir das configurações motivacionais, em termos ainda especulativos, já que a base empírica disponível é ainda largamente insuficiente.

Estes sindromes são identificados através de instrumentos de socialização, ou seja, dos valores e normas veiculados pelo contexto sócio-cultural, e empiricamente verificáveis. Assim, e para nos reportarmos de novo ao estudo longitudinal, recentemente publicado (Mc Clelland e Pilon 1983) verificou-se que o <u>sindrome imperial</u> (poder elevado e superior à afiliação e inibição elevada), associado à liderança organizacional eficaz, se achava relacionado com as famílias patriarcais, em que o pai desempenha o papel primordial como agente de socialização até aos 5 anos

de idade, sobretudo relativamente às crianças do sexo masculino. As correlações encontradas foram de .35 para os filhos ($p < .05$) e -.11 para as filhas (N.S.).

O outro sindrome de motivo do poder foi designado por complexo de D. Juan por Winter (1973) e por sindrome conquistador por Mc Clelland (1975). É definido, por um motivo de poder elevado e superior à necessidade de afiliação e baixa inibição. De acordo com a hipótese de Winter seriam as mães as pincipais responsáveis pela educação de filhos que dssenvolvem este sindrome de motivo do poder, o que igualmente foi confirmado peoos resultados.

A correlação do padrão de socialização, em que as mães são as principais responsáveis pela educação das crianças, com a presença do sindrome conquistador nos filhos foi de .46 (p .05) para os rapazes e .08 (N.S.) para as raparigas.

Uma possível consequência de tais resultados é a possibilidade de formular estratégias alternativas de mudança tanto ao nível dos factores e agentes de socialização como ao nível das próprias relações inter-pessoais. O modelo de Mc Clelland aproxima-se, deste modo, do paradigma duma psicologia social mais social e isso não obstante adoptar como unidade os motivos individuais. Ela mostra-nos a possibilidade de articular o estudo de liderança no contexto sócio-cultural onde ela se exeoce. Essa será porventura uma ass vias mais promissoras para o esutdo da liderança. Para tantp, não basta porém, articular r nível intra-psíquico directamente com o nível da sociedade global, curto-circuitando, como parece ser o caso de Mc Clelland, as interacções que têm lugar tanto ao nível inter-individual como ao nível de grupo. São essas articulações que se nos afiguram prioritárias para uma teoria integrativa e sistémica dos processos de liderança.

Conclusão geral

Designamos por modelo Tipo I as abordagens da liderança que tentam caracterizar o perfil do lider universal, ou seja, eficaz em todas as situações, a partir das características de personalidade dos sujeitos. Este modelo foi o que predominou até ao período entre as duas guerras dando origem a uma soma oonsiderável de estudos designadamente nos Estados Unidos. O modelo viria todavia a desacreditar-se, progressivamente, ao verificar-se que os traços de personalidade, embora

associados à escolha dos liders, são escassamente preditores da sua eficácia relativa. Isso não significa, porém, que as características pessoais dos liders não contribuem para explicar o processo de liderança, conforme parece inferir-se das mais recentes análises factoriais levadas a efeito.

Idêntica confirmação se pode derivar da teoria de Mc Clelland relacionando motivo do poder e liderança organizacional.

Um desenvolvimento possível, contido em filigrana na teoria de Mc Clelland, seria examinar as relações entre dois tipos de lider, ou antes, entre dois tipos de motivação para o poder, e a sua eficácia relativa em função das características situacionais.

Numa palavra, umat teoria de contingência, do Tipo III, de certo modo paralela à teoria de Fiedler mas que, pela abertura que concede ao modelo psicanalítico, igualmente se articularia ao paradigma genético. Mas a teoria de Mc Clelland não deu, de forma alguma, esse passo e por isso se considerou mais adequado o seu exame no âmbito das teorias tipo I, do paradigma funcionalista.

Uma consequência prática do relativo colapso dos modelos tipo I traduz-se na insuficiência das práticas de selcção aplicada aos liders e num maior recurso às estratégias de formação. Para tanto, porém, há que determinar pois os comportamentos adequados para as situações de liderança. É nessa centração nos comportamentos que vão consistir os modelos do tipo II que abordaremos no capítulo a seguir.

CAPÍTULO DOIS

OS COMPORTAMENTOS DO LÍDER UNIVERSAL

CAPÍTULO DOIS

OS COMPORTAMENTOS DO LIDER UNIVERSAL

Os resultados largamente insatisfatórios dos estudos inspirados nas teorias dos traços levaram a investigações sobre a liderança a centrarem-se, de preferência, nos comportamentos dos liders. Este novo tipo de abordagem desenvolve-se sobretudo nos Estados Unidos a partir da 2a. Guerra Mundial e visa fins práticos, designadamente a melhoria da gestão das empresas. Se o interesse anterior consistia na identificação dos traços ou características pessoais dos liders com a nova orientação a liderança é identificada a um processo observável a partir das interacções comportamentais entre chefes e subordinados visando isolar as características diferenciais que explicam o desempenho eficaz dos liders. É esta centração na eficácia ,ditada em grande parte por razões pragmáticas, implica um quadro epistemológico organizacional, e uma considerável sobreposição dos conceitos de liderança e gestão. Tal como observa Bass "os liders têm que gerir e os gestores têm que liderar mas os dois conceitos não são sinónimos" (1981, p. 273). Os gestores têm outras funções tais como planear, organizar, controlar e nem sempre através de subordinados. Por outro lado a liderança é observável em contextos mais diversos e não necessariamente ligados ao trabalho.

Dentro desta nova orientação resultam duas grandes linhas de investigação: uma ligada à Universidade de Ohio e outra ligada à Universidade de Michigan. Ambas podem se podem fazer remontar aos estudos pioneiros de Kurt Lewin iniciados em 1938 e continuados depois pelos seus colaboradores Lippit e White.

Um ponto comum a ambas as orientações reside na crença de que existe um estilo ideal de liderar, o famoso "one best way" proposto no princípio do século por Taylor (1911).

Em última análise uma vez identificado esse estilo universal o passo seguinte é orientar a formação dos liders por forma a que eles procedam de acordo com o que nele se prescreve. É esta combinação do "one best way" com os comportamentos objectivamente observáveis que justifica a classificação em termos do modelo tipo II.

Neste capítulo abordaremos muito sucintamente cada uma das orientações principais e no final examinaremos alguns dados empíricos colhidos em populações portuguesas.

Os estudos de Michigan: O estilo autoritário e o estilo democrático

Os estudos de Michigan desenvolveram-se a partir do Survey Research Center em que avultam os nomes de Lickert, Katz e Kahn. Inicialmente tinham como principal objectivo verificar se as conclusões derivadas dos trabalhos de Lewin e associados (1938) sobre os efeitos de diferentes estilos de liderança no comportamento de grupos de adolescentes seriam, de algum modo, generalizáveis ao mundo do trabalho. O priemiro estudo foi efectuado por Katz, Maccoby e Morse (1950) na sede duma grande Companhia de Seguros. Os autores efectuaram entrevistas a chefes de secções com alta e baixa produtividade procurando determinar quais os estilos correspondentes. De acordo com os resultados obtidos concluiram que os chefes de maior produtividade se centravam com mais frequência nas pessoas do que na produção, exerciam um controle mais geral e distante, procuravam exercer funções distintas das funções desempenhadas pelos subordinados, delegavam em maior grau, davam ordens com menos frequência e concediam maior liberdade aos subordinados para eles executarem as suas tarefas específicas.

Dum outro estudo, de Kahn e Katz (1953), igualmente se concluia que os líders dos grupos altamente produtivos dedicavam mais atenção aos problemas inclusivamente pessoais, dos subordinados. Kahn e Katz descrevem-nos como mais orientados para as pessoas do que para a tarefa ou para a organização.

Muitos dos estudos de campo e experiências foram desde então conduzidos pelo grupo de Michigan os quais vieram a conduzir à formulação dum quadro teórico para a melhoria das organizações (Lickert 1961, 1967). A ideia básica consistia em preconizar a democratização dos padrões de liderança nas organizações empresariais, dado que mais eficazes quando comparadas com os métodos autocráticos. Numa das suas contribuições mais recentes distingue Lickert (1967) quatro estilos de gestão organizacional designados por Sistema 1, Sistema 2, Sistema 3 e Sistema 4. Damos a seguir uma versão abreviada das descrições por ele propostas para cada um destes

sistemas:

Sistema 1 - Os chefes não têm confiança nos subordinados. As principais decisões e o estabelecimento dos objectivos aa organização são feitos no topo. Os subordinados são forçados a trabalhar à base do medo, das ameaças, punições e gratificações ocasionais. A pouca interacção que tem lugar entre superiores e subordnnados é feita com medo e desconfiança.

O processo de controle está altamente concentrado no topo da organização desenvolvendo-se em geral uma organização informal que se opõe aos objectivos da organização formal.

Sistema 2 - Os chefes têm uma confiança condescendente nos subordinados tal como sucedia entre patrões e criados. As principais decisões e o estabelecimento de objectivos originam-se no topo, mas muitas decisões são tomadas, dentro dum quadro prescrito a níveis mais baixos. O processo de controle está ainda concentrado no topo mas algum é delegado para os níveis intermédios.

Sistema 3 - Os chefes têm confiança substancial mas não total nos subordinados. Os subordinadoss podem tomar decisões a níveis baixos. A comunicação flui tanto no sentido descendente como no sentido ascendente da hierarquia. Utilizam-se recompensas, raramente punições e algum empenhamento para modivar Há um certo grau, embora moderado, de interacções superior - -subordinado. Aspectos significativos do controle são delegados com um sentimento de responsabilidade partilhado pelos níveis mais altos como pelos níveis mais baixos. Pode desenvolver-se uma organização informal que tanto pode apoiar como em parte resistir aos objectivos da organização.

Sistema 4 - Os chefes têm confiança total nos seus subordinados. As decisões acham-se largamente dispersas através da organização. A comunicação flui não apenas nos sentidos ascendentes e descendentes mas também no sentido horizontal, entre colegas. Os trabalhadores são motivados pela participação e envolvimento, a aumentar os lucros económicos, a estabelecerem objectivos, a melhorar os métodos e a apreciarem a pro -

gressão para objectivos. Há uma interacção amigável e generalizável entre superiores e subordinados com um alto grau de confiança mútua. As organizações formal e informal coincidem com frequência. Deste modo todas as forças sociais apoiam os esforços para que a organização alcance os objectivos declarados.

A tese de Lickert é que, quanto mais as organizações mudem os sistemas 1 e 2 para os sistemas 3 e 4, mais eficazes elas se tornam, ou seja, maior é a sua produtividade e maior é a satisfação do pessoal. Para medir a que sistema uma dada organização pertence Lickert elaborou um instrumento relativamente simples que designou por Perfil de Características das Organizações (PCO) e que consiste em 18 escalas de que damos exemplo na fig. 2.1.

Variável Organizacional	Sistema 1	Sistema 2	Sistema 3	Sistema 4
Processos de liderança				
Grau em que os superiores têm confiança nos subordinados	Praticamente nula	Alguma	Substancial	Total
Qual a direcção usual do fluxo de informação	Descendente	Sobretudo Descendente	Descendente e Ascendente	Descendente, Ascendente e Lateral

Fig. 2.1 - Exemplos de items do Perfil de Características Organizacionais de Lickert (1967)

No que se refere especificamente à liderança, nos sistemas democráticos 3 e 4 os supervisores têm grande confiança recíproca, os supervisores dão apoio, são facilmente abordáveis e tomam em consideração as sugestões dos subordinaoss, enquanto que nos sistemas autocráticos 1 e 2 os supervisores recorrem sobretudo à ameaça, ao medo à punição, eventualmente ao reforço positivo, além da predominância da informação descendente e os subordinados têm pouca ou nenhuma influência nos objectivos e métodos da organização.

Não obstante o considerável optimismo dos investigadores de Michigan e designadamente de R. Lickert, apoiado sem dúvida, em substancial evidência empírica

ha a considerar em contrapartida o número igualmente substancial que contraria as predições de maior eficácia da liderança democrática. Segundo uma revisão efectuada por Locke e Schweiger (1978) apenas 10 de 43 estudos utilizando como critério a produtividade confirmam a hipótese da supremacia da liderança democrática. Melhores resultados foram,porém,encontrados quando se utiliza como critério a satisfação.

De 43 estudos revistos 26 favoreciam a hipótese da liderança democrática, 13 não revelavam diferença e 4 mostravam que a liderança autocrática era superior.

Também aqui há que entrar em linha de conta com factores situacionais que moderam a relação entre o estilo de liderança e a eficácia. Tal como não há um melhor estilo de liderança também não há uma melhor forma de organização. Diferentes tipos de indústria exigem diferentes estruturas organizacionais (Lawrence e Lorsh 1967 a,b). Aliás, e tal como observa judiciosamente Vroom (1976), um exame mais atento revela que as diferenças situacionais estão implícitas em cada um dos princípios gerais enunciados pelos investigadores de Michigan. Dizer que um líder deve actuar por forma a reforçar o sentimento de importância pessoal dos subordinados não é ainda especificar mas apenas enunciar princípios gerais e é justamente no contexto da situação concreta que essa especificação tem lugar. A falta de consistência dos resultados obtidos torna-se desse modo mais compreensível. Porque não são em última análise os princípios que são validados ou invalidados mas antes as situações que os tornam específicos que permitem que se proceda a essa validação. Tal como escreve Vroom: "é possível enunciar princípios de liderança de tal forma que eles sejam verdadeiros por defnição, incapazes de refutação empírica e que susticam uma aceitação imediata por parte de pessoas com estilos de liderança drasticamente diferentes. Dizer que um líder deve dirigir de tal forma que o pessoal se sinta, a todos os níveis, responsável pelos objectivos da organização (Lickert 1967) ou alternativamente que ele se deve preocupar tanto com a produção como com o pessoal (Blake e Mouton 1964) não é avançar na verdade muito quanto ao que haverá a fazer em situações concretas nem ajudar a encontrar respostas para os problemas quotidianos que se lhes deparam". (Vroom 1976, p. 1533).

Mais do que explicação dos determinantes de eficácia da liderança o que nu

muito possivelmente é visado, antes de mais pelo sistema 4 de Lickert é o treino de canditatos a liders, por virtude das maiores oportunidades que porporciona, através da participação, aos futuros chefes. E daí também, possivelmente, a sua maior capacidade de adaptação e flexibilidade à mudança.

Os estudos de Ohio: Consideração e Estruturação

Os estudos de Ohio sobre liderança iniciam-se em 1945 com Shartle (1950), o qual organizou os Ohio State University Leadership Studies.

A finalidade de tais estudos era, sob muitos aspectos, semelhante à do grupo de Michigan. Tratava-se de identificar estilos comportamentais de liderança eficaz a partir da observação directa e sem pressupostos teóricos. Mas há diferenças importantes do ponto de vista metodológico. Enquanto que nos estudos de Michigan se se recorreu sobretudo ao método da entrevista os estudos de Ohio orientaram-se mais para a análise factorial de questionários a fim de identificar as principais dimensões comportamentais dos liders.

Os questionários utilizados nos estudos de Ohio incluiam, nas suas versões iniciais, 150 items cobrindo uma larga gama de comportamentos observáveis.

Esses questionários foram em seguida administrados a populações de subordinados, tanto em organizações militares (Halpin 1954, 1955, 1957, 1957a, 1957b, Halpin e Winer 1957) como em organizações industriais (Fleishman 1951, 1957).

A análise factorial das respostas obtidas levou à identificação de dois factores distintos explicando a considerável percentagem de 83% da variância, que foram designados pelos autores como consideração (consideration) e estruturação (initiating structure). (Fleishman e Burtt 1955, Halpin e Winer 1957).

De acordo com as descrições de Fleishman e Peters (1962), o factor Consideração reflecte em que medida é provável que um indivíduo mantenha relações no trabalho caracterizadas pela confiança mútua, respeito pelas ideias dos subordinados e consideração pelos seus subordinados. Por seu turno o factor Estruturação (Initiating Structure) reflecte em que medida é provável que um indivíduo defina a estrutura tanto do seu papel como o dos seus subordinados para a realização dum

objectivo. Um alto score nesta dimensão caracteriza os indivíduos que desempenham um papel mais activo na direcção das actividades de grupo através do planeamento, comunicação, estabelecimento de prazos, ensaio de novas ideias, etc.

As escalas mais utilizadas no seguimento dos estudos iniciais de Ohio são o Leader Behavior Descriptive Questionaire (LBDQ) (Halpin 1957), com 30 items, a versão revista da mesma escala, com 20 items (Stogdill, 1963), a Supervisory Behavior Descritpion Questionaire (SBDQ) com 43 items (Fleishman 1957a) e o Leadership Opinion Questionaire (LOQ), com 40 items (Fleishman 1957b). Estas diversas escalas têm sido utilizadas em centenas de estudos mas o seu valor relativo é desigual. A primeira revisão crítica da literatura deveu-se a Korman (1966) que formulou algumas reservas relativamente às escalas de Ohio. Kerr e Schriesheim (1974) procederam por seu turno a um reexame dos progressos efectuados após as críticas formuladas por Korman (1966) vindo a conluirr que algumas delas foram entretanto superadas e que outras se mantêm. Especificamente muitos dos estudos sobre liderança que actualmente utilizam as escalas de Ohio tomam em consideração os efeitos moderadores da situação e daí obterem resultados muito mais encorajadores do ponto de vista de validade de critério. Isto equivale, porém a uma formulação teórica em termos de contingência que abordaremos no Capítulo 4. Uma crítica formulada por Korman (1966) que continua válida, diz respeito à direcção da causalidade, na medida em que se ignoram as condições em que o comportamento do lider é causa ou efeito dos comportamentos dos subordinados. Trata-se aliás dum problema de forma alguma específico do estudo da liderança mas uma consequência do método correlacional (Campbell e Stanley, 1963).

Para além destes aspectos que acabamos de referir, Schriesheim e Kerr 1974 procederam ainda a uma análise sistemática das propriedades psicométricas das escalas de Ohio ou seja, consistência interna, validade de constructo, validade convergente e descriminante, validade experimental, validade concorrente, validade preditiva, assimetria, desejabilidade social e leniência, efeito de halo, intervalo e distinção entre frequência e magnitude.

As conclusões desse exame das propriedades psicométricas das escalas de Ohio vão no sentido de recomendar a melhoria das versões hafituais por forma a sa

tisfazer as experiências dos padrões psicométricos correntes. Das 4 escalas examinadas a versão revista da LBDQ, a chamada Forma XII, é a que se afigura, apesar de tudo mais adequada. Uma versão em português desta escala é utilizada no Estudo 2.1 anexo a este capítulo.

Tal como é referido pelos autores "o seu conteúdo parece razoavelmente válido, tendo sido sujeito à validação experimental com bons resultados, e não confunde frequência com magnitude de comportamento" (Schriesheim e Kerr 1974, p. 764).

Um outro problema psicométrico inicialmente não abordado pelos autores que temos vindo a seguir foi levantado por Schneider (1973) e posteriormente elaborado e testado por Rush, Thomas e Lord (1977), Lord, Binning, Rush e Thomas (1978).

Tratar-se-ía especificamente da influência exercida pelas teorias implícitas da personalidade ou estereótipos nas respostas dadas aos questionáriss de personalidade. Mais recentemente, porém, Schriesheim e De Nisi (citados por Bass 1981) parecem ter reunido evidência empírica de que esta tendência para projectar ou para usar estereótipos é sobretudo consequência da ambiguidade e ausência de informação específica sobre o lider a avaliar.

A recomendação óbvia a extrair destas conclusões é que tanto mais específica fôr a informação fornecida sobre o lider a descrever mais exactas e menos estereotipadas serão as respostas fornecidas pelas escalas de Ohio.

A forma XII é uma escala tipo Lickert compreendendo 20 items com 5 pontos cada, correspondendo 10 deles ao factor Estruturação e os outros 10 ao factor Consideração.

Estes dois factores não são extremos opostos dum mesmo contínuo, como sucede nos estudos de Michigan, as dimensões separadas e conceptualmente independentes. Segue-se daí que qualquer combinação dos dois factores é possível, ou seja, que um lider tanto poderá obter scores elevados ou baixos em ambas as dimensões, como elevado numa e baixo na outra. É com os estudos de Ohio que o comportamento do lider é descrito, pela primeira vez, em duas dimensões e não num simples contínuo. Na Fig. 2.1 represent-m-se os 4 quadrantes principais.

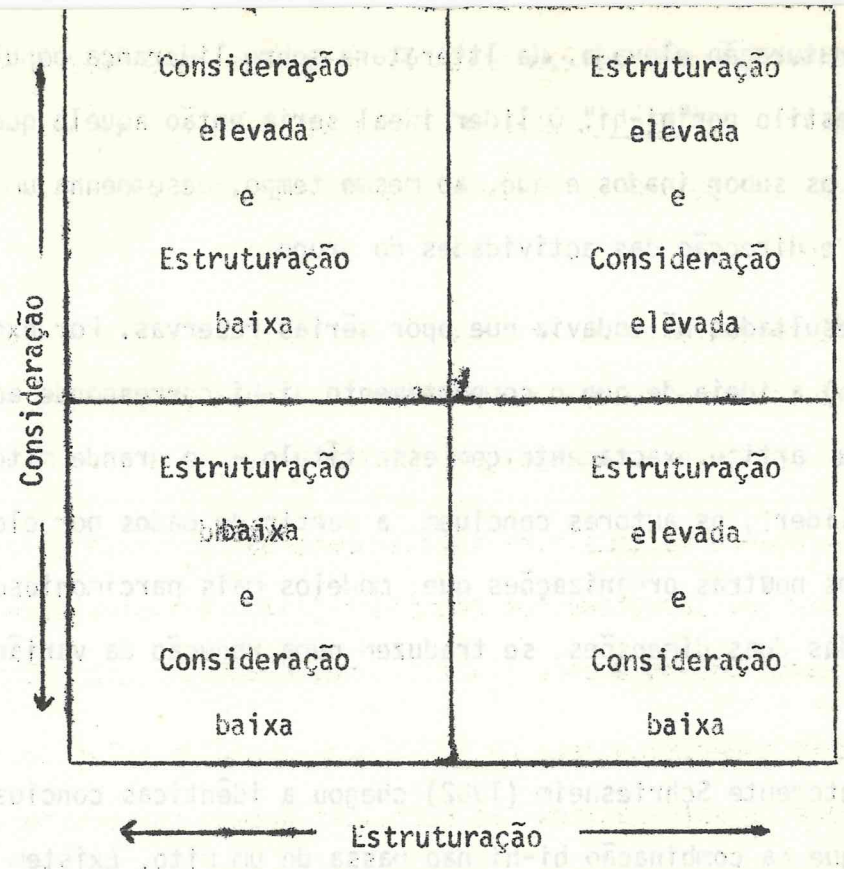


Fig. 2.1 - Os quadrantes dos estudos de liderança de Ohio.

Uma vez identificadas as duas dimensões e estabelecida a sua independência o problema que em seguida obviamente se põe é o problema da sua combinação mais eficaz. Os estudos de Ohio têm de comum com as teorias tipo I, ou seja, com as teorias dos traços, a concepção de que existe um estilo universal de liderança, um estilo preferível a qualquer outro e aplicável a todas as situações. A etapa a seguir vai consistir em correlacionar os estilos determinados a partir das desrrições feitas pelos seguidores, com critérios, em geral, relacionados ou com a produtividade ou com a satisfação dos subordinados. Uma relação de causalidade é assim postulada. O lider é tanto mais eficaz quanto mais o seu estilo estiver positivamente relacionado com os critérios externos de produtividade e de satisfação dos subordinados.

Alternativamente o critério poderá também consistir na avaliação do desempenho do lider por parte da hierarquia a que ele se acha imediatamente vinculado. Numerosos estudos foram levados a eeeito pelos investicadores de Ohio com vista a determinar qual o melhor estilo de liderança, tendo-se reunido alguma evidência empírica su erindo que a maior eficácia se acha associada à combiaação de considera

ção elevada e estruturação elevada. Na ltteratura sobre liderança popularizou-se a designação desse estilo por"hi-hi". O lider ideal seria então aquele que estabelece boas relações com os subordinados e que, ao mesmo tempo, desempenha um papel activo no planeamento e direcção das actividades do grupo.

A estes resultados há todavia que opor sérias reservas. Por exemplo, para Larson et al (1976) a ideia de que o comportamento hi-hi corresponde ao lider ideal é um mito. Num artigo exactamente com esse título - "o grande mito do comportamento hi-hi do lider", os autores concluem, a partir de dados por eles próprios colhidos e colhidos noutras organizações que, modelos mais parcimoniosos, que incluem apenas uma das duas dimensões, se traduzem numa redução da variância explicada de 2% a 8%.

Mais recentemente Schriesheim (1982) chegou a idênticas conclusões reforçando a ideia de que a combinação hi-hi não passa de um mito. Existem aliás argumentos "a priori" que já apontam nesse sentido. Na verdade para que as duas dimensões se pudessem adicionar seria necessária que elas fossem efectivamente independentes como decorre aliás da estrutura ortogonal. Na realidade, porém, essa independência não se verifica, ou, mais rigorosamente, ela varia consoante a escala utilizada. Schriesheim, House e Kerr (1976) encontraram para a escala LBDQ (Forma XII) uma correlacção mediana entre os dois factores, em 10 populações examinadas, de .53. Por outro lado Larson et al (1976) encontraram, para a mesma escala e em 14 estudos a cuja revisão procederam, uma intercorrelação mediana entre os factores de .55.

Num estudo efectuado por nós numa população portuguesa de 110 sujeitos, e que adiante se descreve, encontramos também uma correlação de .485 entre os dois factores da Forma XII. Em contrapartida para a escala SBDQ a intercorrelação mediana em 16 populações examinadas foi de -.07 (Schriesheim et al 1975). Estes resultados levam a sugerir que o modelo hi-hi possa ser confirmado quando se utiliza a escala SBDQ, o mesmo não se verificando quando se utiliza a escala LBDQ. Na medida em que os dois factores da escala LBDQ se acham com efeito fortemente relacionados entre si, menor será a variância explicada a partir da sua interacção. A fim de verificar a hipótese formulada, procedeu Schriesheim (1982) a um estudo em que aplicou cada uma das escalas a duas populações diferentes examinando em seguida em que

grau cada um dos factores incrementava a correlação múltipla, relativamente a um critério que neste caso era o critério da satisfação. As conclusões do estudo claramente indicam que em ambos os casos e para ambas as escalas o factor "Consideração" explica só por si o total da variância e que o factor "Estruturação" nada lhe vem acrescentar. Neste caso nem mesmo com a escala SBDQ o mito do comportamento "hi-hi" parece funcionar.

Daí que Schriesheim (1982) sugira que, a haver situações em que se verifique ser este o melhor estilo, elas terão de ser identificadas caso a caso.

Não obstante estas sérias reservas ao "one best way" verifica-se que a ideia continua fortemente arreigada, sendo largamente utilizada nos programas de formação. As teorias do tipo II têm de comum com as teorias do tipo I a crença de que existe um perfil universal de liderança possivelmente pouco acessível quando se trata de definir a estrutura psicológica subjacente, mas captável através da observação directa dos comportamentos e suas consequências no comportamento dos subordinados. E uma vez esse estilo comportamental definido trata-se apenas dum problema de aprendizagem o qual nunca constituiu óbice para o optimismo um pouco ingénuo dos comportamentistas. O exemplo porventura mais corrente desta aplicação do modelo universal à formação dos liders, é o modelo de Blake e Mouton (1964), conhecido sob a designação de "grade gerencial" (managerial grid) e também sob a designação de modelo 9.9.A"Grade"é definida por dois eixos coordenados, um que traduz a preocupação com os subordinados e outro que traduz a preocupação com a tarefa. Daí resultam quatro quadrantes que estão representados na Fig. 2.2.

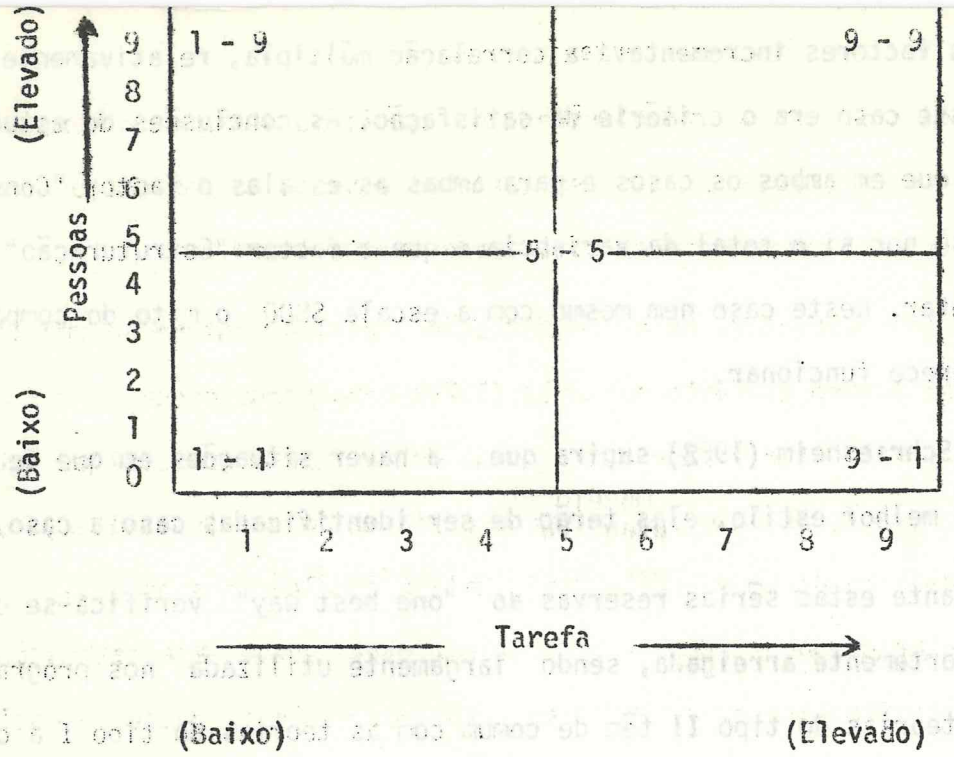


Fig. 2.2 Estilos de liderança na Grade Gerencial (Blake e Mouton 1964).

Os autores atribuem designações populares aos diferentes estilos. Assim o estilo 9-1 é o estilo "simpático" ("country-club") e o estilo 9-9 é o estilo "equipa" ("team"), o estilo 5-5 "equilibrado" ("midle-road"), o estilo 9-1 "tarefa" ("task") e o estilo 1-1 "fraco" ("impoverished"). Os diferentes estilos são descritos nos seguintes termos:

1-1 Mínimo esforço para a realização da tarefa e para motivar o grupo

1-9 Atenção às necessidades das pessoas o que conduz sobretudo a criar uma atmosfera amigável e a relegar para segundo plano o trabalho,

9-1 Preocupação com a eficiência minimizando-se a interferência do elemento humano,

5-5 Preocupação com o equilíbrio,

9-9 Realização das tarefas através da motivação das pessoas, optimização do equilíbrio.

A tese de Blake e Mouton postula que existe uma hierarquia na eficácia destes diferentes estilos que vai do estilo 1-1 ao estilo 9-9 passando pelo estilo 5.5. Quanto aos estilos 1-9 e 9-1, relativamente ineficazes, situam-se entre o esti

lo 1-1 e 5-5.

É possível que a grande popularidade do modelo de Blake e Mouton, sobretudo como instrumento de treino, se deva em parte ao emprego de designações numéricas o que se traduz na sua mais fácil utilização transcultural.

O estudo que porventura maior confirmação empírica confere ao modelo de Blake e Mouton foi levado a efeito por Hall (1974) envolvendo cerca de 385 gestores. Nesse estudo, prioritariamente centrado na determinação dos estilos inter-pessoais de comunicação segundo o modelo de janela de Johari (Luft 1963), e sua relação com o modelo de Blake e Mouton, veio Hall a concluir que os estilos de liderança podem ser ordenados em termos de eficácia geral e que essa ordenação se conforma muito estreitamente com a ordem sugerida por Blake e Mouton, o estilo 9-9 emerge em 1º lugar, o 5-5 em segundo, seguidos pelos 9-1, 1-9 e 1-1, respectivamente. No que se refere especificamente aos estilos 1-9 e 9-1 verificou Hall que enquanto o 9-1 parece estar associado a uma maior utilização da estratégia interpessoal da "abertura" (exposure), negligenciando a "heteroconfirmação"(feed-back), o estilo 1-9 apresenta tendências exactamente opostas, previligiando a "hetero-confirmação" em detrimento da "abertura".

Mais importante todavia é que, em termos de eficácia geral, os dois estilos 1-9 e 9-1 são semelhantes o que, dado a controvérsia opondo o estilo centrado na tarefa ao estilo centrado nas relações humanas tal questão, considerada da perspectiva da eficácia interpessoal, perde grande parte do seu sentido, já que nenhum desses dois estilos emerge como melhor, ou é particularmente diferente do outro. Não obstante a argumentação e as provas reunidas por Hall subsistem certas ambiguidades no modelo do "one best way" preconizado por Blake e Mouton. Num artigo recente (1982) insistem estes autores que o estilo 9 quando associado a 1 não é o mesmo que quando associado a 9. Mas isto equivale à negação da própria grade e a admitir uma perspectiva de contingência contrária ao "one best way".

É possível que muita dessa ambiguidade resulte da delimitação nem sempre clara entre o conceito do estilo de liderança e o conceito de estilo de gestão. Precisamente porque mais rico de conteúdo o conceito estilo de gestão permite abordagens mais conclusivas e inclusivamente estratégias de selecção eficazes que,

como vimos a propósito da teoria dos traços, dificilmente se aplicam aos liders (Fiedler e Chemers) 1974).

Da breve revisão efectuada não deve aliás concluir-se que a observação dos comportamentos seja metodologicamente inadequada para o estudo da liderança. O que está em causa não é tanto a variável escolhida mas a ideia de que existe um melhor estilo tanto de liderar, como de organizar, ou de comunicar, independentemente das contingências concretas da situação. Os impasses do modelo "hi-hi" provêm daí. A alternativa que se oferece, e é essa que irá contribuir para o progresso do estudo da liderança, consiste em examinar a eficácia relativa de cada um dos factores em função da situação, ou, por outras palavras, examinar em que medida a situação modera os efeitos dos estilos comportamentais. Numerosos estudos permitiram já mostrar que a eficácia do factor Consideração e do factor Estruturação dependem das motivações e capacidades dos subordinados, do grau de estrutura da tarefa, do "stress", das expectativas dos subordinados, da influência hierárquica do lider, do nível organizacional, etc. etc...Numa palavra a teddência da investigação parece pois apontar para um quadro de referência teórico do tipo IV, ou seja, para uma teoria da contingência dos estilos comportamentais de liderança, teoria essa já claramente pressentida e delineada por Kerr et al (1974).

ESTUDO Nº 2.1 - Influência do estilo de liderança na satisfação profissional dos subordinados numa empresa fabril portuguesa

Objecto

Avaliar as relações entre estilo de liderança dos chefes e indicadores de satisfação dos subordinados numa situação laboral concreta.

Método

Instrumentos

Forma XII da Escala Descritiva do Comportamento dos Chefes (Stogdill 1963) reproduzida no Anexo 1 a este estudo.

Inquérito da Situação Organizacional adaptado a partir de Warr e Routledge (1969). O inquérito consta de sete-sub-escalas relativas, cada uma delas, a factores de satisfação tais como, remunerações, relações inter-pessoais, conteúdo do trabalho e perspectivas de promoção. Cada uma das sub-escalas é seguida duma escala tipo Lickert de 9 pontos onde especificamente se indaga da atitude global do sujeito para com o respectivo estímulo em causa. O objectivo de inserção desta escala consistia em permitir controlar a consistência interna das várias sub-escalas. A última sub-escala, relativa a relações com subordinados, não foi utilizada por virtude de apenas 7 sujeitos terem subordinados.

Sujeitos

108 sujeitos do sexo masculino dos escalões médios duma filial portuguesa duma multinacional de fabricação de pneus, distribuídos hierarquicamente da seguinte forma: 20 do primeiro escalão, 27 do segundo escalão, 16 do terceiro escalão e 45 do quarto escalão. A idade mediana dos sujeitos era de 35 anos.

Procedimento

O preenchimento das escalas foi feito no local de trabalho, em grupos de composição variável, entre 10 a 20 elementos de cada vez. As escalas foram passadas anonimamente garantindo-se a confidencialidade dos resultados. Como motivo para passagem dos inquéritos foram invocadas razões de investigação ligadas à realização de trabalhos escolares no âmbito da cadeira de Psicologia Social do Instituto

to Superior de Psicologia Aplicada.As razões foram bem aceites e os questionários preenchidos sem dificuldade.

Resultados

Apurados os resultados procedeu-se em primeiro lugar a uma análise psicométrica dos instrumentos utilizados. Assim, calcularam-se as correlações item-teste de cada escala e respectivo coeficiente Alfa de Cronbach (1970/1949), a fim de determinar a validade interna das escalas. Verificando-se que alguns dos items apresentavam correlações muito baixas procedeu-se à sua eliminação a fim de melhorar a validade interna das escalas. Da escala "organização" foram eliminados os items 1 e 2, da escala "Remuneração" o item 7, da escala "Superior Imediato" o item 8, da escala "Colegas do mesmo nível" o item 10, da escala "Perspectivas de Promoção" o item 7, e da escala "Trabalho em si mesmo" os items 7, 9 e 15. Uma vez eliminados estes items voltou a proceder-se ao cálculo dos coeficientes Alfa.Para efeitos de cálculo foi utilizado o programa ITEST-FOR produzido em FORTRAN 10 e instalado no computador DEC-10 do Centro de Informática do Laboratório Nacional de Engenharia Civil.

Os resultados obtidos constam da Tabela 2.1.

Tabela 2.1 - Correlação item-teste e coeficientes Alfa

Forma XII		Organização		Remunerações		Superiores		Colegas		Promoção		Trabalho	
Items	Correl.	Items	Correl.	Items	Correl.	Items	Correl.	Items	Correl.	Items	Correl.	Items	Correl.
1	. 425	3	. 247	1	. 424	1	. 584	1	. 534	1	. 495	1	. 436
2	. 448	4	. 302	2	. 442	2	. 403	2	. 578	2	. 374	2	. 423
3	. 230	5	. 478	3	. 324	3	. 675	3	. 481	3	. 417	3	. 597
4	. 390	6	. 526	4	. 232	4	. 516	4	. 395	4	. 369	4	. 605
5	. 432	7	. 361	5	. 304	5	. 472	5	. 508	5	. 269	5	. 364
6	. 253	8	. 526	6	. 385	6	. 524	6	. 500	6	. 414	6	. 474
7	. 542	9	. 398	8	. 282	7	. 369	7	. 608	8	. 393	8	. 466
8	. 251	10	. 320			9	. 499	8	. 258			10	. 255
9	. 443	11	. 380			10	. 455	9	. 374			11	. 410
10	. 560	12	. 314			11	. 665					12	.384
11	. 299					12	. 246					13	. 451
12	-. 254					13	. 616						
13	-. 410												
14	- .371												
15	. 354												
16	. 535												
17	. 553												
18	. 548												
19	. 534												
20	. 711												
Alfa	. 776		. 738		. 626		.838		. 765		. 665		. 758

A média dos coeficientes Alfa é de .73 o qee indica uma consistência interna aceitável.

Validade convergente e discriminante

Procedeu-se em seguida ao exame da validade convergente e discriminante recorrendo ao método multi-traço-multimédodo de Campbell e Fiske (1959). Segundo estes autores o método é aplicável quando se examinam ao mesmo tempo mais do que um só traço (no caso vertente um factor de satisfação) por mais do que um método. A validade requer que os diferentes métodos de medida do mesmo traço (ou aspecto de satisfação) tenham intercorrelações elevadas. A validade discriminante requer que as medidas dos traços (ou de aspectos de satisfação) não estejam de facto correlacionadas entre si. A validade discriminante existe se obtivermos duas condições e em primeiro lugar se a correlação entre o índice da sub-escala de 3 pontos e o índice da sub-escala de 9 pontos for superior às correlações desses dois índices ou os índices das duas sub-escalas para determinado tópico for superior às correlações do índice da sub-escala de 3 pontos com todos os índice das mesmas sub-escalas em todos os outros tópicos.

Os resultados correlacionais obtidos estão reproduzidos na Tablea 2.2. As colunas e linhas designadas por "A" dizem respeito aos dados das sub-escalas de 3 pontos, obtidos somando os diversos items de cada sub-escala. As colunas e linhas designadas por "B" dizem respeito ao juízo enunciado no diferenciador semântico de 9 pontos, incluido a seguir a cada sub-escala.

Tabela 2.2

Matriz das Inter-Correlações Multitraço - Multimétodo

N = 110

		N	$\bar{x}$	DP	(1) A	(1) B	92) A	92) B	(3) A	(3) B	(3) C	(4) A	(4) B	(5) A	(5) B	(?) A	(?) B
(1) Organização	A	10	19.8	4.3													
	B	1	5.4	2.0	.65												
(2) Remunerações	A	7	13.4	3.2	.36	.33											
	B	1	4.4	2.2	.46	.61	.43										
(3) Superior imediato	A	12	30.2	5.0	.42	.35	.28	.41									
	B	1	6.2	2.3	.51	.49	.21	.46	.71								
	C	20	55.9	10.7	-.42	-.34	-.18	-.23	-.42	-.40							
(4) Colegas	A	9	20.5	4.2	.38	.25	.25	-.13	.22	.22	-.17						
	B	1	5.7	2.2	.31	.50	.18	.29	.15	.29	-.31	.56					
(5) Promoção	A	7	13.3	3.4	.47	.43	.21	.33	.34	.32	-.24	.28	.30				
	B	1	4.4	2.4	.55	.59	.39	.58	.33	.48	-.35	.27	.30	.53			
(6) Trabalho	A	12	29.6	5.5	.44	.45	.32	.34	.36	.34	-.19	.31	.30	.30	.41		
	B	1	6.0	2.1	.54	.73	.24	.39	.42	.52	-.36	.30	.56	.41	.53	.52	

N - Número de items da escala A - Scores das escalas do inquérito, B - Scores das escalas de 9 pontos,
C - Scores da escala da Forma XII (quanto mais baixo mais favoráveis são as características dos liders descritos).
Para N = 100 $p < .01$ a partir de r = .25. A sublinhado as correlações AB e AP

A média dos coeficientes Alfa é de .73 o qee indica uma consistência interna aceitável.

Validade convergente e discriminante

Procedeu-se em seguida ao exame da validade convergente e discriminante recorrendo ao método multi-traço-multimédodo de Campbell e Fiske (1959). Segundo estes autores o método é aplicável quando se exanimam ao mesmo tempo mais do que um só traço (no caso vertente um factor de satisfação) por mais do que um método. A validade requer que os diferentes métodos de medida do mesmo traço (ou aspecto de satisfação) tenham intercorrelações elevadas. A validade discrimi - nante requer que as medidas dos traços (ou de aspectos de satisfação) não estejam de facto correlacionadas entre si. A validade discriminante existe se obtivermos duas condições e em primeiro lugar se a correlação entre o índice da sub--escala de 3 pontos e o índice da sub-escala de 9 pontos for superior às correlações desses dois índices ou os índices das duas sub-escalas para determinado tópico for superior às correlações do índice da sub-escala de 3 pontos com todos os índidce das mesmas sub-escalas em todos os outros tópicos.

Os resultados correlacionais obtidos estão reproduzidos na Tablea 2.2. As colunas e linhas designadas por "A" dizem respeito aos dados das sub-escalas de 3 pontos, obtidos somando os diversos items de cada sub-escala. As colunas e linhas designadas por "B" dizem respeito ao juízo enunciado no diferenciador semântico de 9 pontos, incluido a seguir a cada sub-escala.

Os resultados indicam que o primeiro factor, explicando 44% da variância comum está associado à escala descritiva do comportamento dos liders e às escalas do questionário relativas ao comportamento dos subordinados. Trata-se claramente dum factor de liderança.

O segundo factor diz respeito a relações com colegas e o terceiro factor reune atitudes gerais de satisfação relativa para com a organização e que se acham relacionadas com as remunerações, com as perspectivas de promoção e com o conteúdo do trabalho.

Um aspecto que desde já emerge a partir destes resultados é a saliência do efeito de liderança.

Análise de correlação/regressão múltipla

Procedeu-se em seguida a uma análise de correlação/regressão múltipla para o conjunto das escalas como um todo. A análise de regressão foi efectuada tomando cada uma das escalas sucessivamente como variável dependente a fim de controlar possíveis efeitos de multicolinearidade. No que se refere à posição hierárquica procedeu-se à sua codificação considerando-a como uma variável de intervalo com 5 pontos, (Lewis-Back 1980).

A ideia subjacente consistia em determinar, em primeiro lugar, a importância relativa das escalas enquanto factor explicativo das outras e, em segundo lugar, determinar o peso relativo dentro de cada escala das questões nelas incluídas. Vamos proceder à descrição separada dos resultados obtidos em cada um dos casos.

Na Tabela 2.4 indicam-se os resultados obtidos tomando sucessivamente como variável dependente (VD) cada uma das escalas e regredindo relativamente a ela as restantes escalas. Para o efeito utilizaram-se apenas as escalas tipo Lickert de 3 pontos (escalas A).

Para o cálculo recorreu-se ao método "passo a passo" (stepwise) que consiste na optimização da regressão por forma automática e sem obediência a qualquer hierarquização prévia. Este método é sobretudo recomendável quando não se dispõe duma hipótese teórica sobre o grau de importância relativa das variáveis inde

pendentes (Cohen e Cohen, 1975).

Tabela 2.4

Percentagens de variância explicada (R^2) pelas diferentes escalas

Variáveis Independentes	Variáveis Dependentes							
	Pos. Hier.	Forma XII	Organ.	Rem.	Sup.	Coleg	Prom.	Trab.
Pos. Hierárq.				.08		.04		
F. XII			.08		.23			
Org.	.05	.06		.13		.14	.22	.20
Rem.	.09							
Sup.		.23						.03
Colegas	.04							.03
Prom.			.22		.03			
Trab.	.05		.10	.05	.07	.03		
Total	23%	29%	40%	26%	33%	25%	22%	23%

A análise dos resultados indica que quanto mais elevada a posição hierárquica mais positiva é a atitude para com as remunerações, para com a organização, para com os colegas e para com o conteúdo do trabalho. Por outro lado a satisfação global para com a organização acha-se associada às perspectivas de promoção, ao conteúdo do trabalho e ao comportamento dos chefes. A atitude para com as remunerações depende da posição hierárquica, da atitude para com a organização e do conteúdo do trabalho. A atitude para com os colegas do mesmo nível está associada em primeiro lugar à atitude para com a organização e, em seguida, à posição hierárquica e ao conteúdo do trabalho.

Seguidamente procedeu-se ao exame da escala relativa ao comportamento dos superiores hierárquicos resumindo-se os resultados na Tabela 2.6.

Tabela 2.6

Correlação/Regressão múltipla da Escala "Superiores Imediatos, relativamente à escala de controle (B).

Variáveis Independentes	R^2	P	Beta	B	PART	PRTL
(1) Amigável						
(2) Indelicado						
(3) Justo						
(4) Competente	.129	.000	.294	.1.06	.254	.389
(5) Sinto que posso discutir problemas com ele						
(6) Quesilento	.074	.000	.281	.92	.139	.210
(7) Organizado	.019	.036	.145	.48	.269	.412
(8) Teimoso						
(9) Seguro						
(11) Aceita as minhas sugestões						
(12) Interfere demais no meu trabalho						
(13) Conto com o seu apoio	.351	.000	.379	1.20	.340	.521
Constante				-3.22		

PART - Coeficiente de correlação semi-parcial

PARTL - Coeficiente de correlação parcial

Tal como se pode verificar o total de variância explicada atinge um valor considerável (58%) o que igualmente confirma o poder discriminante da escala. Quanto aos items que mais contribuem para a aceitação do comportamento dos chefes temos em primeiro lugar o apoio por eles fornecido (35%) seguindo-se a competência (+13%), qualidades relacionais (7%) e qualidades de organização (2%). As qualidades mais apreciadas nos chefes são pois mais relacionais do que estruturantes.

Com vista a confirmar estes resultados procedemos a uma nova análise de correlação/regressão múltipla mas desdobrando os dois factores da Forma XII, ou seja, o factor estruturação (E) correspondendo aos 10 primeiros items da esaala, e o factor consideração (C) correspondendo aos restantes 10 items, factores estes correlacionados entre si (r=.485). Os resultados obtidos acham-se resumidos na Ta-

bela 2.7.

Tabela 2.7

Correlação/Regressão Múltipla da Forma XII e Escalas A

Relativamente à escala B2 (VD)

Variáveis Independentes	R^2	ΔR^2	P
Trabalho	.276	-	.000
Promoção	.347	.03	.000
Forma XII (E)	.412	.07	.001
Superiores	.438	.03	.017

Nota: Os scores R^2 são ajustados

Tal como se pode verificar a atitude para com a organização (B1) é explicável em primeiro lugar pelo conteúdo do trabalho (28%), em segundo lugar pelas perspectivas de promoção e em terceiro lugar pelas relações com os superiores(10%)

No que se refere especificamente às características dos chefes associadas à atitude para com a organização como um todo verifica-se pois que é o factor estruturação que é evidenciado.

Para um melhor esclarecimento deste ponto procedeu-se em seguida a uma segunda análise tomando como variável dependente as relações com os superiores (B4) e cujos resultados se resumem na Tabela 2.8.

Tabela 2.8

Correlação/Regressão Múltipla dos scores da Forma XII e das sub-escalas de satisfação relativamente a B4

VI	VD (B4)		
	R^2	ΔR^2	P
Forma XII	.21	-	.000
Trabalho em si	.29	.09	.000
Remunerações	.34	.05	.006

Nota: Os scores R^2 são ajustados à dimensão da amostra

O que estes resultados parecem indicar é que a atitude positiva dos subordinados para com os superiores imediatos está associada às características do factor consideração.

Por outras palavras, há maior satisfação para com os superiores cujos comportamentos são descritos pelos subordinados em termos de consideração. Por outro lado a atitude positiva para com a organização está associada a um comportamento estruturante dos liders.

Discussão

Como todos sos estudos correlacionais não é possível estabelecer relações de causalidade e daí que os comportamentos associados aos chefes tanto podem ser interpretados como causa como consequência das atitudes de satisfação ou de insatisfação para com a organização em geral ou para com algum dos seus aspectos em particular.

Os resultados obtidos neste estudo indicam claramente que a amostra inquirida revela duma forma geral uma elevada satisfação para com a sua organização. Dos vários indicadores recolhidos apenas as remunerações e perspectivas de promoção estão ligeiramente abaixo da média nas sub-escalas globais (B) mas acima da média nas sub-escalas específicas (A). Uma interpretação possível é que a insatisfação quanto a estes aspectos materiais não seja específica da empresa mas uma consequência do ocntexto mais vasto e que é a situação económica do próprio país.

No que se refere especificamente aos aspectos da liderança confirmamos a elevada intercorrelação (.485) dos dois factores da forma XII que utilizamos para descrever os comportamentos dos chefes. Uma tão elevada correlação reduz necessariamente a percentagem de variância simultaneamente explicada pelos dois factores e pode inclusivamente sugerir a estratégia mais económica sugerida por Schriesheim (1981) de utilizar apenas um factor.

Os resultados dos estudos que realizamos sugerem, porém, que não obstante a redundância contida na Forma XII, cada um dos factores parece estão associado a aspectos diferentes da satisfação manifestada pelo pessoal. Assim, enquanto que o factor Estruturação estaria associado a satisfação mais distante e que se traduz

na atitude geral para com a Organização, o factor Consideração estaria associado a uma satisfação mais próxima e que se traduz no relacionamento com o superior imediato. Por outras palavras, a empresa satisfaz por um lado porque é liderada eficazmente, ou seja, com regras claras, bem definidas, etc. (Estruturação) e por outro lado porque os chefes próximos, os superiores imediatos se comportam,duma forma atenciosa (Consideração).

Para controlar devidamente esta hipótese seria necessário proeeder a uma tentativa de aplicação de "modelos causais" o que está fora do âmbito deste estudo. É todavia segundo este tipo de estratégia metodológica que se passa do quadro estreito dos modelos tipo II para os modelos tipo IV onde se procura determinar quais os factores situacionais que moderam o comportamento dos liders tal como ele é interpretado pelos observadores.

ANEXO 1 AO ESTUDO 2.1

Escala Descritiva do Comportamento dos Chefes

LBDQ-Forma XII (Stogdill 1963)

ESCALA DESCRITIVA DO COMPORTAMENTO DOS CHEFES

(FORMA XII)

	Sempre	Com frequência	Por vezes	Raramente	Nunca
1 - Tem atitudes claras para com o grupo.....	1	2	3	4	5
2 - Distribue tarefas específicas em diferentes membros do grupo.....	1	2	3	4	5
3 - Estabelece prazos para o trabalho a realizar.....	1	2	3	4	5
4 - Define padrões de actuação.....	1	2	3	4	5
5 - Insiste no uso de procedimentos uniformes.....	1	2	3	4	5
6 - Insiste para que membros do grupo sigam as regras estabelecidas.....	1	2	3	4	5
7 - Informa os membros do grupo sobre o que se espera deles....	1	2	3	4	5
8 - Decide sobre o que deve ser feito e como deve ser feito....	1	2	3	4	5
9 - Certifica-se que o seu papel no grupo é compreendido por todos.....	1	2	3	4	5
10 - Ensaia as suas ideias com o grupo.....	1	2	3	4	5
11 - Esforça-se pouco para que se torne agradável ser membro do grupo.....	1	2	3	4	5
12 - Guarda a informação para si.....	1	2	3	4	5
13 - Recusa-se a explicar as suas decisões.....	1	2	3	4	5
14 - Decide sem consultar o grupo.....	1	2	3	4	5
15 - Trata todos os membros do grupo como iguais.....	1	2	3	4	5
16 - É aberto à mudança.....	1	2	3	4	5
17 - É simpático e acessível.....	1	2	3	4	5
18 - É capaz de pôr em prática sugestões do grupo.....	1	2	3	4	5
19 - Informa com antecedência sobre mudanças a efectuar.....	1	2	3	4	5
20 - Preocupa-se com o bem estar pessoal dos membros do grupo...	1	2	3	4	5

ANEXO 2 AO ESTUDO 2.1

INQUÉRITO DA SITUAÇÃO ORGANIZACIONAL

(WARR E ROUTLEDGE 1969)

INQUÉRITO DE SITUAÇÃO ORGANIZACIONAL

I - As características que seguidamente se indicam são alguns indicadores genéricos caracterizadores dss organizações. Assinala com uma cruz, em cada uma delas, a resposta mais aplicável, ao caso da sua organização.

S (Sim) se aplicável à sua organização

N (Não) se não aplicável à sua organização

? (Incerto) se não lhe for possível decidir

S ? N Demasiado grande

S ? N Sentimento de pertença

S ? N Boa reputação

S ? N Na vanguarda

S ? N Precisaria de sangue novo no topo da administração

S ? N A administração faz segredo de coisas que deveríamos conhecer

S ? N Eficiente

S ? N Muitas distinções de classe

S ? N Recrutamento eficaz

S ? N Excesso de regras e regulamentos

S ? N Coordenação insuficiente entre departamettos

S ? N Merecedora do nosso esforço

Em resumo, e tendo em conta todos os factores, em que medida se considera satisfeito com a sua organização? Assinale com uma cruz na escala a seguir.

Extremamente insatisfeito	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Extremamente satisfeito

II - As características e questões a seguir aplicam-se a REMUNERAÇÕES. Para cada uma assinale com uma cruz.

S (Sim) se aplicável à sua actual remuneração

N (Não) se não aplicável à sua actual remuneração

? (Incerto) se não lhee for possível decidir

S ? N Razoável

S ? N Pouco para aquilo que faço

S ? N Existe uma diferença justa entre a sua remuneração e a dos seus subordinados imediatos/ou superior imediato?

S ? N A sua remuneração é do mesmo nível que a de colegas seus da mesma idade trabalhando em funções semelhantes?

S ? N Fraco

S ? N Bastante bem pago

S ? N O seu trem de vida é tão bom como os dos amigos com quem convive socialmente?

Em resumo, e tomando tudo em conta, em que medida se considera satisfeito ou insatisfeito com as suas remunerações? Assinale com uma cruz na escala a seguir.

Extremamente insatisfeito	1	2	4	4	5	6	7	8	9	Extremamente satisfeito

III - Os enunciados a seguir podem aplicar-se ao seu SUPERIOR IMEDIATO. Para cada um assinale com uma cruz conforme mais adequado.

S (Sim) se o descreve

N (Não) se o não descreve

? (Incerto) se não lhe for possível decidir

S ? N Amigável

S ? N Indelicado

S ? N Justo

S ? N Competente

S ? N Sinto que posso discutir problemas com ele

S ? N Quesidento

S ? N Organizado

S ? N Convencido

S ? N Teimoso

S ? N Seguro

S ? N Aceita as minhas sugestões

S ? N Interfere demais no meu trabalho

S ? N Sei que posso contar com o seu apoio quando tomo uma decisão

Em resumo, em que medida se considera satisfeito ou insatisfeito com o seu superior imediato?

Extremamente 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Extremamente
Insatisfeito satisfeito

IV - Nos enunciados a seguir devem ser considerados os técnicos do mesmo nível qus o seu. Para cada característica assinale com uma cruz conforme apropriado.

S (Sim) se descreve os técnicos da organização situados no mesmo nível que o <u>seu</u>

N (Não) em caso contrário

? (Incerto) em caso de dúvida

S ? N Amigável

S ? N Inteligente

S ? N Muito parecidos comigo

S ? N Sem experiência suficiente

S ? N Muito fora de moda

S ? N Muitos deles não deviam ter chevado onde chegaram

S ? N Incapazes de ensaiarem novas ideias

S ? NN Convencidos

S ? N Maçadores

S ? NN Alguns deles pensam que não merecedores do lugar que ocupam

Em resumo, e tendo em conta todos os factores, em que medida se considera satisfeito ou insatisfeito com os técnicos do mesmo nível que o seu? Assinale com uma cruz na escala a seguir.

Extremamente 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Extremamente
insatisfeito satisfeito

V - Os enunciados a seguir aplicam-se a PERSPECTIVAS DE PROMOÇÃO. Para cada um assinale com uma cruz conforme mais adequado

S (Sim) se aplicável às suas perspectivas de promoção

N (Não) se não aplicável

? (Incerto) se não lhe for possível decidir

S ? N Boas oportunidades

S ? N Perspectivas tão boas como em qualquer outra empresa

S ? N Espero chegar muito mais acima

S ? N A política de promoções nesta organização é pouco justa

S ? N Emprego sem saída

S ? NN A minha experiência aumenta as minhas perspectivas

S ? N Acha que já está há muito tempo no nível em que actualmente se encontra?

S ? N As minhas qualificações e o treino aumentam as minhas perspectivas

Em resumo, e tomando em conta, em que medida se considera satisfeito ou insatisfeito com as suas perspectivas de promoção? Assinale com uma cruz na escala a seguir.

Exreemamente insatisfeito	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Extremamente satisfeito

VI - Os enunciados a seguir poderiam aplicar-se ao seu TRABALHO em si mesmo. Para cada um assinale com uma cruz conforme mais adequado

S (Sim) se corresponde ao que sente pelo suu próprio trabalho

N (Não) se não corresponde

? (Incerto) em caso de dúvida

S ? N Frustrante

S ? N Respeitado

S ? N Desencorajante

S ? N Dá satisfação

S ? N Responsabilidade insuficiente

S ? N Proporciona sentimento de respeito por si próprio

S ? N Não requer qualificações específicas

S ? N Tipo de trabalho pouco apropriado para mim

S ? N O tempo passa depressa

S ? N Útil

S ? N Disponho de pouca autoridade

S ? N Exige muita experiência

S ? N Posso aprender muito com este trabalho

S ? N Estimulante

S ? N Não está muito certo quanto aos limites da sua autoridade e da sua responsabilidade?

Em resumo, em que medida se considera satisfeito ou insatisfeito com o trabalho em si mesmo

Extremamente insatisfeito	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Extremamente satisfeito

VII - No caso de estar colocado numa posição de chefia, direcção ou coordenação, os enunciados a seguir poderiam aplicar-se aos seus SUBORDINADOS, isto é, aos elementos da sua divisão, departamento, secção, etc. Para cada um assinale com uma cruz conforme adequado. Considere sempre a generalidade e nunca nenhum caso individual ou particular.

S (Sim) se descreve os seus subordinados

N (não) se <u>não</u> os descreve

? (Incerto) em caso de dúvida

S ? N Pouco inteligentes

S ? N Preguiçoso

S ? N Seria preferível ter homens mais velhos

S ? N Trabalham bem como grupo

S ? N Não se pode confiar neles

S ? N Pouco treinados

S ? N Se lhe fosse possível substituia a maior parte dos seus subordinados?

S ? N Divertidos

S ? N De confiança

S ? N É necessário controlá-los de perto

S ? N Competentes

S ? N Trabalhadores

Em resumo, em que medida se considera satisfeito ou insatisfeito com os seus subordinados

Extremamente insatisfeito	1	2	3	4	5	6	7	8	9 Extremamente satisfeito

CAPÍTULO TRÊS

TRAÇOS DO LIDER E SITUAÇÕES

Modelo de Contingência de Fiedler

CAPÍTULO TRÊS

MODELO DE CONTINGÊNCIA DE FIEDLER

Uma dicotomia igualmente muito utilizada para caracterizar estilos de liderança é a que distingue entre a orientação do líder ou para a tarefa ou para as relações humanas. Embora com semelhanças com as anteriores distinções entre estilo autoritário versus estilo democrático, e como estruturação versus consideração os diferentes pares de conceitos só parcialmente se recortam. Orientação para a tarefa e orientação para o relacionamento traduzem sobretudo prioridades motivacionais dos líders. Sob esse aspecto este outro enfoque centra-se mais nas características de personalidade do que no comportamento dos líders. Mas isso não implica necessariamente um recuo às teorias tipo I. A teoria de contingência de Fiedler, que utiliza justamente esta distinção entre tarefa e relacionamento, propõe-se relacionar tais estilos de liderança com diferentes tipos de situação, com vista a determinar quais as contingências que tornam mais eficaz um ou outro estilo. Por outras palavras, a orientação para a tarefa não é melhor do que a orientação para as relações humanas. Cada um desses estilos é eficaz consoante a situação. É esta ideia de relacionar características pessoais dos líders com as situações que conduzem às teorias tipo III.

Um dos principais méritos da teoria da contingência de Fiedler, mas também um dos principais problemas, é o processo introduzido para medir estas duas diferentes orientações dos líders. Basicamente consiste numa série de escalas do tipo diferenciador semântico, em que os sujeitos descrevem o companheiro de trabalho com o qual tiveramx até então, maior dificuldade em colaborar. As escalas, de 8 pontos, têm a seguinte forma:

Agradável	8 : 7 : 6 : 5 : 4 : 3 : 2 : 1	Desagradável
Ineficaz	1 : 2 : 3 : 4 : 5 : 6 : 7 : 8	Eficaz
Ausente	1 : 2 : 3 : 4 : 5 : 6 : 7 : 8	Entusiastas

O polo favorável de cada escala recebe um score de "8" e o polo desfavorável um score de "1". O score LPC (least preferred coworker) é calculado somando os

valores de todas as escalas.Os sujeitos que descrevem o seu oolaborador menos preferido na parte negativa da maior parte das escalas obtêm scores LPC baixos.Para obter um score elevado na escala LPC os sujeitos terão de descrever o seu colaborador menos preferido em termos centrais ou relativamente favoráveis na maior parte das escalas.Estes diferentes scores na escala LPC são interpretados,na teoria da contingência,como indicativos de orientação para a tarefa-baixo score LPC, ou orientação para o relacionamento-elevado score LPC.Nos primeiros estudos a separação entre scores baixos e elevados fazia-se a partir da mediana da distribuição mas actualmente já existem normas,que adiante indicaremos.Determinado o estilo de liderança o que a teoria da contingência propõe é que,em situações ou muito favoráveis ou muito desfavoráveis,os liders de tarefas obtêm melhores resultados enquanto que os liders de relacionamento são mais eficazes em situações moderadas.

Dada a importância central de que se reveste este instrumento de medida aliada à dificuldade da sua interpretação e que,por isso mesmo,tanta investigação tem suscitado e continua a suscitar, proceder-se-á aqui a uma análise dos principais resultados obtidos.

Examinaremos em primeiro lugar as propriedades psicométricas da escala, emseguida procuraremos interpretar o seu significado,e por último analisaremos a questão da validade da teoria da contingência.

Propriedades psicométricas da escala LPC

A escala LPC foi desenvolvida por Fiedler a partir do seu trabalho inicial sobre a percepção interpessoal.Segundo é referido por Rice (1978)foi um pouco acidentalmente que Fiedler viria a descobrir que a percepção que o lider tem dos seus seguidores está relacionada com a eficácia do seu grupo.Tal era o caso por ele constatado dos capitães de equipas de basquetebol que,quanto melhores eram os resultados das suas equipas,maior a diferença que estabeleciam entre os colaboradores mais e menos preferidos.Esta "Assumed Assimilarity of Opposites" (ASO) foi a predecessora da escala LPC. A escala ASO consistia em duas escalas. a escala MPC (Most Preferred Coworker) e a escala LPC (Least Preferred Coworker). Os sujeitos descreviam primeiro o colaborador com quem,até então,tinham tido mais facilidade em trabalhar e em seguida aquele com quem lhesttinha sido,até então,mais difícil

de cooperar. O score ASO determina-se a partir da estatística D proposta por Cronbach e Glaser (1953). Consiste em calcular, para cada item, a diferença MPC-LPC, elevar essa diferença ao quadrado, somar esses quadrados e extrair a raiz quadrada da soma. Um exemplo numérico é dado a seguir:

	MPC	LPC	MPC-LPC	$(MPC-LPC)^2$
1 - Agradável - Desagradável	7	3	4	16
2 - Ineficaz - Eficaz	4	4	0	0
3 - Ausente - Entusiasta	7	2	5	25

$D^2 = 41 \quad D = \sqrt{D^2} = 6{,}40$

Como todavia o score ASO e o score LPC se acham altamente correlacionados, Fiedler (1967) passou a adoptar exclusivamente o procedimento mais simples que consiste em empregar apenas a escala LPC. Adiante faremos referência a estudos mais recentes onde se sugere um regresso à escala ASO.

Estrutura interna da escala LPC

A escala LPC tem variado ao longo dos anos não existindo uma forma padrão. Isto tanto no que se refere ao número como ao conteúdo dos items. A versão que é actualmente utilizada por Fiedler (1978) consta dos seguintes 18 pares dicotomisados: rejecting-accepting, tense-relaxed, distant-close, cold-warm, supportive-hostile, boring-interesting, quarreslesame-harmonious, gloomy-cheerful, open-guarded, backbiting-loyal, untrustworthy-trustworthy, considerate-inconsiderate, nasty-nice e kind-unkind.

As versões anteriores tanto da escala LPC como da escala ASO foram submetidas a análises factoriais por diferentes e sucessivos autores sendo os resultados obtidos muito desiguais, tendo sido identificados desde 2 a 6 diferentes factores. Num estudo recente, exclusivamente consagrado a esta questão, Rice e Seaman (1981) procederam a uma análise factorial duma versão de 22 items da escala LPC, aplicada a uma população de 266 sujeitos, identificando dois factores: o factor I, explicando 38,9% da variância total, reflecte as características sociais do LPC incluindo, items como "warm-cold , friendly-unfriendly, pleasant-unpleasant, cheerful-gloomy, supportive-hostile, harmonious-quarrelsome" ". Esse factor foi designado pelos au-

tores como factor "LPC-Social". O factor II, explicando 16,5% da variância total, reflecte a competência para a tarefa do colaborador menos preferido incluindo itens como "competent-incompetent, efficient-ineficient e productive-unproductive". Foi designado pelos autores como factor "LPC-Tarefa".

Para além da análise factorial estes autores efectuaram em seguida uma série de tratamentos estatísticos com vista a determinar se os ítems de tarefa ou sociais da escala LPC eram melhores para classificar os sujeitos em LPC elevado ou LPC baixo. Os resultados a que chegaram não foram, porém, inteiramente conclusivos e daí que recomendem duas estratégias alternativas aos utilizadores da escala LPC. A primeira consiste em incluir na escala apenas um tipo de item, ou seja, procurar tornar a escala unidimensional. É esta a decisão que parece subjacente à actual versão utilizada por Fiedler e que acima reproduzimos. Nela só figuram, aparentemente, items sociais.

A segunda opção, que é a recomendada por Rice e Seaman, consiste em incluir na escala ambos os tipos de items e em seguida aaalisar os resultados para os três scores: sub-escala de tarefa, sub-escala social e total. Os dados de que se dispõe indicam que cada um destes sub-scores produz diferentes resultados quando relacionados com outras variáveis. Gruenfeld e Arbuthnot (1968) concluiram, por exemplo, que o score tarefa correlaciona melhor com outras medidas psicológicas como o estilo cognitivo, a masculinidade-feminilidade, e a auto-realização versus a filiação. Por seu turno Yukl (1970) encontrou melhores correlações entre o score de tarefa e o questionário de liderança LBDQ, e Shiflett (1974) com o MMPI, CPI e Inventário de Personalidade. Finalmente Rice, Seaman e Garvin (1978) concluiram que as predições relativas aos correlatos atitudinais do LPC eram melhor confirmados quando se usava o score de tarefa para classificar os sujeitos em orientados para a tarefa e orientados para o relacionamento do que quando se usava o score social.

Adoptando a metodologia de Rice e Seaman (1981) procedemos a uma série de estudos sobre a escala LPC, aplicada a populações portuguesas, igualmente com vista a determinar qual a melhor estratégia para a sua utilização e exploração dos resultados.

ESTUDO 3.1 - Análise psicométrica da escala LPC

Estudo 3.1.1 - Candidatos à Escola Naval

O primeiro desses estudos incidiu sobre uma população de 208 sujeitos do sexo masculino, com idades entre 17 e 20 anos, todos eles candidatos a cadetes da Escola Naval no ano de 1981. O estudo efectuado foi objecto de publicação separada, (Jesuíno 1982b) pelo que nos limitaremos a resumir os principais resultados obtidos.

Utilizando uma escala de 18 items, cujo conteúdo foi produto de sucessivos ajustamentos anteriores, e factorizando os resultados, obtivemos igualmente dois factores, um factor social que passaremos a designar como factor S e um factor de tarefa que passaremos a designar como factor T. Na Tabela 1 reproduzimos as saturações obtidas para cada factor.

Tabela 3.1

Solução factorial após rotação Varimax

(Estudo 3.1 (Escola Naval N = 208)

Variável	Factor S	FactorT
1. Delicado-Brusco	.57	.07
2. Intolerante-Tolerante	.62	-.10
3. Rígido-Descontraído	.70	-.12
6. Popular-Distante	.65	.27
7. Flexível-Inflexível	-.59	-.20
9. Comunicativo-Inacessível	-.71	.38
11. Maçador-Interessante	.51	.43
15. Insociável-Sociável	.76	.18
16. Reservado-Aberto	.69	.16
17. Impaciente-Paciente	.64	.28
18. Afável-Ríspido	.78	.07
3. Prestável-Indiferente	.38	.56
4. Ausente-Entusiasta	.36	.51
8. Dedicado-Desleixado	-.04	.73
10. Competente-Incompetente	-.08	.86
12. Confuso-Claro	.12	.80
13. Seguro-Inseguro	.02	.81
14. Eficaz-Ineficaz	.08	.87

O factor S explica 34,7% e o factor T 18,7% da variância total

Conforme se pode verificar apenas o item 11 se revela ambíguo com quase idêntica saturação nos dois factores. Quanto aos restantes items os resultados sugerem tratar-se na verdade de duas dimensões distintas.

Estudo 3.1.2 - Candidatos à Academia Militar

Num segundo estudo que efectuamos com uma população de 179 sujeitos, desta vez candidatos à Academia Militar,e portanto com caracterísiticss idênticas à da amostra anterior, obtivemos igualmente dois factores, largamente coincidentes com os do 1º estudo.

Na Tabela 3.2 reproduzimos os resultados obtidos.

Tabela 3.2

Solução factorial após rotação Varimax

Estudo 2.3 (Academia Militar N = 179)

Variável	Factor S	Factor T
1	.54	.01
2	.66	-.14
5	.63	-.11
6	.52	.18
7	.74	-.26
9	.68	.26
11	.39	.49
15	.77	w19
16	.65	.10
17	.66	-.00
18	.83	-.01
3	.31	.46
4	.18	.55
8	.01	.71
10	-.11	.84
12	-.07	.84
13	-.11	.58
14	-.07	.84

O factor S explica 24,7% e o factor T 21,6% da variável total. Comparando os resultados da tabela 1 com os da tabela 2 verificamos com efeito uma coincidência quase perfeita.

A partir destes resultados foram calculados os scores S somando os items 1, 2, 5, 6, 7, 9, 15, 16, 17, 18 e os scores T somando os items 3, 10, 12, 13, 14.

Como essa população fora submetida a uma bateria de testes de inteligência e de personalidade e além disso foram classificados em provas de situação consistindo em prova de obstáculos, (OB), prova de planeamento (PP) e discussão em grupo sem lider designado (MR), deeerminaram-se as respectivas correlações entre essas várias provas e so subscores S e T e o score total que designaremos por score LPC. Os resultados obtidos figuram na Tabela 3.3.

Tabela 3.3

Correlações PM entre os scores S, T e LPC e os resultados nas provas psicológicas e de situação

Estudo 3.2 (Academia Militar N = 179)

Provas	LPC	S	T
Factor geral (G)	-.04	.07	-.13*
Factor vestal (V)	-.12	.02	-.23*
Factor numérico (N)	-.09	.10	.01
Factor especial (E)	.01	.02	-.02
Acuidade perceptiva (F)	-.16*	.00	-.21*
OB	.15*	.13*	.06
PP	.14*	.12	.08
MR	.19*	.11	.19*
LPC	--	.74*	.61*

*Resultados significativos a 5% a partir de r 0.13

Como se pode verificar os scores T correlacionam melhor com o factor geral, com o factor verbal da inteligência, com a acuidade perceptiva e com a actuação no grupo de discussão onde igualmente se valorizam os factores de inteligência ou antes a forma como esta se manifesta através da discussão em grupo. Quanto ao factor S a estrutura correlacional aproxima-o muito dos resultados obtidos para a escala total LPC e tabela que as relações significativas têm mais a ver com a actuação observada em situações do que com o desempenho em provas individuais. Todavia os resultados obtidos para a escala LPC indicam qne ela igualmente se relaciona com a acuidade perceptiva.

Ainda com esta mesma população procedemos ao cálculo correlacional dos di

ferentes scores LPC com o questionário de personalidade de 16 PF de Catell tendo encontrado relações significativas apenas com o subscore T nos factores C,H,M, O, Q1 e Q4. (Jesuíno, 1982)b.)

Estes resultados confirmam e completam as observações de outros autores, já referidos, ou seja, que os scores T correlacionam melhor com outras medidas psicológicas, mas igualmente sugerem que o factor S, e muito provavelmente a própria escala LPC, na sua totalidade, é a que melhor correlaciona com a eficácia.

Estudo 3.1.3 - Cadetes milicianos

Como ambos os estudos 1 e 2 foram realizados com populações idênticas a isso podendo atribuir-se a semelhança dos resultados obtidos procedeu-se em seguida a um estudo, ainda em meio militar, mas com uma população de milicianos prestando provas para efeitos de selecção para frequência de curso de oficiais ou de sargentos milicianos consoante os resultados obtidos em provas des situação análogas às anteriormente descritas. Tratava-se com efeito de sujeitos com características diferentes já que todos eles eram civis apenas com cerca de 3 semanas de incorporação, na prestação do serviço militar obrigatório. As idades desta população variavam entre 20 a 25 anos , a escolaridade era no mínimo o 11º ano e o máximo uma licenciatura num curso superior, e quanto a restantes características demográficas pode considerar-se como uma amostra representativa da população portuguesa masculina desse nível etário e com o nível de escolaridade referido.

Note-se ainda que esta amostra ,é particularmente importante para o estudo que aqui nos ocupa sobre liderança. Trata-se de sujeitos de sexo mssculino,cox alto nível de escolaridade, todos eles provenientes sensivelmeete da mesma geração, oriundos de todos os pontos do país e portadores das mais diversas vocações e reunidos na mesma situação por virtude das exigências do serviço militar. É um extracto como este que vai dar origem à grande maioria das mais diversas situações de chefia oferecidas pela sociedade portuguesa.

A amostra dos protocolos aproveitáveis totalizou 865 sujeitos. Tal como para os estudos anteriores procedeu-se em primeiro lugar a uma análise factorial dos scores LPC cujos resultados se reproduzem na Tabela 3.4.

Tabela 3.4

Solução factorial após rotação Varimax e após rotação oblíqua

Estudo 3.3 (Centro de Estudos Psicotécnicos do Exército (CEPE)

N = 865

Variável	Rotação Varimax		Rotação Oblíqua	
	Factor S	Factor T	Factor S	Factor T
1	.637	.075	.641	.002
2	.674	-.051	.690	-.130
5	.631	-.131	.654	-.206
6	.560	.295	.543	.234
7	.683	-.133	.706	-.214
9	.603	.394	.577	330
15	.710	.258	.599	.179
16	.681	.205	.674	.129
17	.641	.113	.642	.040
18	.742	.013	.754	-.073
3	.478	.485	.402	.441
4	.229	.561	.183	.542
8	.022	.741	-.043	.749
10	-.537	.823	-.111	.839
11	.380	.480	.344	.442
12	.030	.747	-.036	.754
13	-.109	.769	-.180	.792
14	.088	.800	.019	.801
Valores próprios	5,670		3,276	
Variância explicada	S = 31,50%		T = 18,20%	
Variância acumulada	31,5%		49,70%	

Procedemos a uma rotação oblíqua por virtude dos dois factores não serem ortogonais. Os resultados obtidos por um e outro método não diferem, porém, entre si. Pode observar-se de novo uma grande coincidência com os resultados obtidos com as análises factoriais anteriores diferindo apenas a localização do item 11 cujas saturações num e noutro factor pouco diferem como aliás também já se verificou nas análises anteriores.

Como igualmente se dispunha de dados psicométricos bem como de resultados obtidos nas provas de situação para efeitos de selecção para os cursos de oficiais ou sargentos milicianos procedeu-se em seguida ao cálculo das correlações PM entre os scores LPC total e os scores S e T.

Os resultados acham-se resumidos na Tabela 3.5. Por virtude de insuficiências de protocolo verificaram-se 7 quebras pelo que a amostra, para estes efeitos passou a 858 casos.

Tabela 3.5

Correlações PM entre os scores LPC, S e T
scores psicométricos e resultados nas provas de situação
Estudo 3.3 (CEPE N = 858)

Scores Psicométricos	LPC	S	T
Inteligência Geral (G)	-.065*	-.044	-.076*
Inteligência Prática (P)	-.072*	-.041	-.068*
Inteligência Mecânica (M)	-.012*	-.007	-.010
Inteligência Espacial (E)	.015	.018	-.006
Inteligência Administrativa (A)	.032	.225	.221
Prova de Obstáculos (OB)	-.033	.031	-.027
Prova de Mesa Redonda (MR)	.070*	.085*	.034
Atmosfera de Grupo (AG)	-.074*	-.088*	-.015
LPC	-	.814**	.761**

*p < .05 **p < .001

Os resultados obtidos são convergentes com os anteriores e sugerem que, não obstante o factor T correlacionar melhor com os índices gerais de inteligência, tanto abstracta como prática, a escala LPC, com items de ambos os factores,

reune as vantagens de ambos, e permite relacionar por um lado com factores psicológicos pessoais e por outro lado com dimensões do critério tais como o desempenho em situação de liderança e grau de satisfação daí decorrente (AG).

Acresce por outro lado que a escala LPC correlaciona tanto com a sub-escala S como com a sub-escala T o que indidca que existe uma tendência avaliativa geral que é determinada a partir da soma (Shiflett 1974).

Com base nestes elementos parece-nos poder concluir-se que a melhor estratégia é utilizar a escala LPC com items sociais e items de tarefa e ainda que o formato que adoptamos em aplicações portuguesas constitue nm instrumento altamente consistente quanto à sua estrutura interna.

Índices de resposta da escala LPC

As investigações que recorrem à escala LPC utilizam em geral como índice de resposta o score resultante da soma dos items. Existem todavia alguns estudos sobre outros índices que se podem derivar da escala tais como a variância, a tendência para usar os extremos, o perfil de similaridade e a covariância entre as respostas LPC e NPC (Evans 1973, Evans e Dermer 1974, Fox 1976, Vannoy 1965).O único resultado consistente encontrado nesses estudos é a relação positiva entre o score total LPC e a variância dos items mas Evans e Dermer (1974) argumentam que tal relação não passa dum artifício estatístico.

Por outro lado as tentativas para relacionar esses diferentes índidce com critérios externos têm sido em geral infrutíferos (Fiedler- 1972).

Tais conclusões apontam para a prática de continuar a usar a soma (ou a média) dos items da escala como índice da resposta à escala LPC.

Utilizando este índice nas várias aplicações feitas da escala LPC obtiveram-se os resultados resumidos na Tabela 3.6.

Instituto Superior de Psicologia Aplicada
BIBLIOTECA

Taeela 3.6

Scores médios da escala LPC aplicada a populações portuguesas masculinas

Aplicações	Média	Desvio Padrão	N
Estudo 1.3-Canditatos à Escola Naval (82)	65.6	18.5	208
Estudo 2.3-Candidatos à Escola do Exército (82)	65.6	15.4	179
Estudo 3.3-Curso Geral de Milicianos (82)	66.8	28.6	865

Na Tabela 3.7 reproduzimos as médias e desvio-padrão para cada um dos 18 items da escala LPC relativamente à amostra do estudo 3.3 que é a que mais se aproxima duma amostra nacional embora limitada à população masculina, jovem e oriunda do estracto sócio-económico superior.

Tabela 3.7

Médias por item N = 865

Item	Média	DP
1	3.668	1.619
2	3.417	1.768
3	3.817	1.754
4	4.126	1.846
5	3.186	1.896
6	3.462	1.890
7	3.255	1.764
8	4.637	1.984
9	3.739	1.800
10	4.475	2.261
11	3.173	1.741
12	3.859	2.063
13	4.529	3.199
14	4.023	2.015
15	3.547	1.864
16	3.357	1.724
17	3.249	1.760
18	3.158	1.660
Total $\bar{x}$	3.70	.49

Curiosamente os resultados obtidos coincidem com as normas determinadas por Posthuma (1970) para a população americana ($\bar{x}$ = 3.711) e calculada com base em 2 014 respostas a escalas LPC por sujeitos de diferentes populações.

A coincidência obtida entre o score médio que encontramos para a nossa amostra e as normas americanas não é todavia, para nós, imediatamente explicável tanto mais que não se conhecem estudo similares conduzidos noutros contextos, culturais.

A reprodução integral dos cálculos estatísticos efectuados no Estudo 3.3 consta do Anexo 1. Para o efeito acorreu-se à biblioteca conversacional SCSS instalada no computador DEC-10 do Centro de Informática do Laboratório Nacional de Engenharia Civil (LNEC).

ANEXO 1 AO ESTUDO 3.1.3

Estatísticas da escala LPC para uma amostra de N = 865

ITEM 1

VALUE	N	TOT %	NM %	CUM %	LABEL
1	63	7.3	7.3	7.3	
2	156	18.0	18.0	25.3	
3	221	25.5	25.5	50.9	
4	172	19.9	19.9	70.8	
5	131	15.1	15.1	85.9	
6	76	8.8	8.8	94.7	
7	32	3.7	3.7	98.4	
8	14	1.6	1.6	100.0	

MEAN = 3.668
STD DEV = 1.619
MODE = 3.000
MEDIAN = 3.466
SKEWNESS = .441
KURTOSIS = -.298
STD ERR = .055
VARIANCE = 2.650
MINIMUN = 1.000
MAXIMUN = 8.000
RANGE = 7.000
SUM = 3173.000

TOTAL N = 865 MISSING N = 0

8/27/82 11:08:51

ITEM 2

VALUE	N	TOT %	NM %	CUM %	LABEL
L	111	12.8	12.8	12.8	
2	193	22.3	22.3	35.1	
3	205	23.7	23.7	58.8	
4	135	16.6	16.6	74.5	
5	101	11.7	11.-	86.1	
6	62	7.2	7.2	93.3	
7	37	4.3	4.3	97.6	
8	21	2.4	2.4	100.0	

MEAN	= 3.417
STD DEV	= 1.768
MODE	= 3.000
MEDIAN	= 3.127
SKEWNESS	= .648
KURTOSIS	= -.226
STD ERR	= .060
VARIANCE	= 3.125
MINIMUM	= 1.000
MAXIMUM	= 8.000
RANGE	= 7.000
SUM	= 2956.000

TOTAL N = 865 MISSING N = 0

ITEM 3

VALUE	N	TOT %	NM %	CUM %	LABEL
1	75	8.7	8.7	8.7	
2	149	17.2	17.2	25.8	
3	178	20.6	20.6	46.5	
4	155	17.9	17.9	64.4	
5	165	19.1	19.1	83.5	
6	72	8.3	8.3	91.8	
7	50	55.8	5.8	97.6	
8	21	2.4	2.4	100.0	

MEAN	= 3.817
STD DEV	= 1.754
MODE	= 3.000
MEDIAN	= 3.697
SKEWNESS	= .323
KURTOSIS	= -.556
STD ERR	= .060
VARIANCE	= 3.078
MINIMUM	= 1.000
MAXIMUM	= 8.000
RANGE	= 7.000
SUM	= 3302.000

TOTAL N = 865 MISSING N = 0

8/27/82 11:08:15

ITEM 4

VALUE	N	TOT %	NM %	CUM %	LABEL
1	68	7.9	7.9	8.9	
2	108	12.5	12.5	20.3	
3	159	17.4	18.4	38.7	
4	189	21.8	21.8	60.6	
5	144	16.6	16.6	77.2	
6	83	9.6	9.6	86.8	
7	78	9.0	9.0	95.8	
8	36	4.2	4.2	100.0	

MEAN = 4.126
STD DEV = 1.846
MODE = 4.000
MEDIAN = 4.916
SKEWNESS = .230
KURTOSIS = -.651
STD ERR = .063
VARIANCE = 3.407
MINIMUM = 1.000
MAXIMUN = 8.000
RANGE = 7.000
SUM = 3569.000

TOTAL N = 865 MISSING N = 0

I ITEM 5

VALUE	N	TOT %	NM %	CUM %	LABEL
11	180	20.8	20.8	20.8	
2	205	23.7	23.7	44.5	
3	170	19.7	19.7	64.2	
4	110	12.7	12.7	76.9	
5	73	8.4	8.4	85.3	
6	59	6.8	6.8	92.1	
7	47	5.4	5.4	97.6	
8	21	2.4	2.4	100.0	

MEAN	= 3.186
STD DEV	= 1.896
MODE	= 2.000
MEDIAN	= 2.779
SKEWNESS	= .772
KURTOSIS	= -.278
STD ERR	= .064
VARIANCE	= 3.594
MINIMUM	= 1.000
MAXIMUN	= 8.000
RANGE	= 7.000
SUM	= 2756.000

TOTAL N = 865 MISSING N = 0

8/27/82 11:09:24

ITEM 6

VALUE	N	TOT %	NM +	CUM %	LABEL
L	139	16.1	16.1	16.1	
2	180	20.8	20.8	36.0	
3	184	21.3	21.3	58.2	
4	108	12.5	12.5	70.6	
5	99	11.4	11.4	82.1	
6	82	9.5	9.5	91.6	
7	59	6.8	6.8	98.4	
8	14	1.6	1.6	100.0	

MEAN	= 3.462
STD DEV	= 1.890
MODE	= 3.000
MEDIAN	= 3.117
SKEWNESS	= .512
KURTOSIS	= -.721
STD ERR	= .064
VARIANCE	= 3.573
MINIMUN	= 1.000
MAXIMUN	= 8.000
RANGE	= 7.000
SUM	= 2995.000

TOAAL N = 865 MISSING N = 0

ITEM 7

VALUE	N	TOT %	NM %	CUM %	LABEL
1	141	16.3	16.3	16.3	
2	207	23.9	23.9	40.2	
2	191	22.1	22.1	62.3	
4	109	12.6	12.6	74.9	
5	115	13.3	13.3	88.2	
6	53	6.1	6.1	94.3	
7	33	3.8	3.8	98.2	
8	16	1.8	1.8	100.0	

MEAN	=	3.255
STD DEV	=	1.764
MODE	=	2.000
MEDIAN	=	2.942
SKEWNESS	=	.668
KURTOSIS	=	-.258
STD ERR	=	.060
VARIANCE	=	3.112
MINIMUM	=	1.000
MAXIMUM	=	8.000
RANGE	=	7.000
SUM	=	2816.000

TOTAL N = 865 MISSING N = 0

8/27/82 11:09:33

ITEM 8

VRLUE	N	TOT %	NM %	CUM %	LABEL
1	65	7.5	7.5	7.5	
2	70	8.1	8.1	15.6	
3	116	13.4	13.4	29.0	
4	171	19.8	19.8	48.8	
5	139	16.1	16.1	64.9	
6	120	13.9	13.9	78.7	
7	113	12.1	13.1	91.8	
8	71	8.2	8.2	100.0	

MEAN	= 4.637
STD DEV	= 1.984
MODE	= 4.000
MEDIAN	= 4.576
SKEWNESS	= -.669
KURTOSIS	= -.857
STD ERR	= .067
VARIAECE	= 3.938
MINIMUM	= 1.000
MAXIMUM	= 8.000
RANGE	= 7.000
SUM	= 4011.000

TOTAL N = 865 MISSING N = 0

ITEM 9 ITEM 9

VALUE	N	TOT %	NM %	CUM %	LABEL
1	108	12.5	12.5	12.5	
2	132	15.3	15.3	27.7	
3	169	19.5	19.5	47.3	
4	153	17.7	17.7	65.0	
5	158	18.3	18.3	83.2	
6	80	9.2	9.2	92.5	
7	47	5.4	5.4	97.9	
8	18	2.1	2.1	100.0	

MEAN	= 3.739
STD DEV	= 1.800
MODE	= 3.000
XEDIAN	= 3.654
SKEWNESS	= .256
KURTOSIS	= -.670
STD ERR	= .061
VARIANCE	= 3.240
MINIMUN	= 10000
MAXIMUN	= 8.000
RANGE	= 7.000
SUM	= 3234.000

TOATL N = 865 MISSING N = 0

ITEM 10

VALUE	N	TOT %	NM %	CUM %	LABEL
1	112	12.9	12.9	12.9	
2	107	12.4	12.4	25.3	
3	106	12.3	12.3	37.6	
4	96	11.1	11.1	48.7	
5	107	12.4	12.4	61.0	
6	143	16.5	16.5	77.6	
7	102	11.8	11.8	89.4	
8	92	10.6	10.6	100.0	

MEAN = 4.475
STD DEV = 2.261
MODE = 6.000
MEDIAN = 4.607
SKEWNESS = -.048
KURTOSIS = -1.226
STDEERR = .077
VARIANCE = 5.111
MINIMUM = 1.000
MAXIMUM = 8.000
RANGE = 7.000
SUM = 3871.000

TOTAL N = 865 MISSING N = 0

ITEM 11

VALUE	N	TOT %	NM %	CUM %	LABEL
1	166	19.2	19.2	18.2	
2	182	21.0	21.0	40.2	
3	191	22.1	22.1	62.3	
4	143	16.5	16.5	78.8	
5	87	10.1	10.1	88.9	
6	53	6.1	6.1	95.0	
7	27	3.1	3.1	98.2	
8	16	1.6	1.8	100.0	

MEAN	* 3.173
STD DEV	= 1.741
MODE	= 3.000
MEDIAN	= 2.942
SKEWNESS	= .686
KURTOSIS	= -.103
STD ERR	= .059
VARIANCE	= 3.052
MINIMUM	= 1.000
MAXIMUN	= 8.000
RANGE	= 7.000
SUM	= 2745.000

TOTAL N = 865 MISSING N = 0

8/27/82 11:09:52

ITEM 12

VALUE	N	TOT %	NM %	CUM %	LABEL
1	131	15.1	15.1	15.1	
2	129	14.9	14.9	30.1	
2	159	18.4	18.4	48.4	
4	139	16.1	16.1	64.5	
5	81	9.4	9.4	73.9	
6	112	13.9	13.9	86.8	
7	73	8.4	8.4	95.3	
8	41	4.7	4.7	100.0	

MEAN	= 3.859
STD DEV	= 2.063
MODE	= 3.000
MEDIAN	= 3.597
SKEWNESS	= .317
KURTOSIS	= -.951
STD ERR	= .070
VARIANCE	= 4.258
MINIMUN	= 1.000
MAXIMUN	= 8.000
RANGE	= 7.000
SUM	= 3338.000

TOTAL N = 865 MISSING = N = 0

ITEM 13

VALUE	N	TOT %	NM % v	CUM %	LABEL
1	74	8.6	8.6	8.6	
2	132	15.3	15.3	23.8	
3	116	13.4	13.4	37.2	
4	110	12.7	12.7	49.9	
5	111	12.8	12.8	62.8	
6	110	12.7	12.7	75.5	
7	119	13.8	13.8	89.2	
8	93	10.8	10.8	100.0	

MEAN = 4.529
STD DEV = 2.199
MODE = 2.000
MEDIAN = 4.505
SKEWNESS = .024
KURTOSIS = -1.217
STD ERR = .075
VARIANCE = 4.835
MINIMUM = 1.000
MAXIMUM = 8.000
ASNGE = 7.000
SUM = 3918.000

TOAAL N = 865 MISSING N = 0

8/27/82 11:10:01

ITEM 14

VALUE	N	TOT %	NM %	CUM %	LABEL
1	97	11.2	11.2	11.2	
2	149	17.2	17.2	28.4	
3	133	15.4	15.4	43.8	
4	131	15.1	15.1	59.0	
5	121	14.0	14.0	72.9	
6	123	14.2	14.2	87.2	
7	69	8.0	8.0	95.1	
8	42	4.9	4.9	100.0	

MEAN	= 4.023
STD DEV	= 2.015
MODE	= 2.000
MEDIAN	= 2.908
SKEWNESS	= .208
KURTOSIS	= -.984
STD ERR	= .069
VARIANCE	= 4.060
MINIMUM	= 1.000
MAXIMUM	= 8.000
RANGE	= 7.000
SUM	= 3480.000

TOTAL N = 865 MISSING N = 0

ITEM 15

VALUE	N	TOT %	VM %	CUM %	LABEL
1	139	16.1	16.1	16.1	
2	157	18.2	18.2	34.2	
3	155	17.9	17.9	52.1	
4	145	16.8	16.8	68.9	
5	126	14.6	14.6	83.5	
6	80	9.2	9.2	92.7	
7	44	5.1	5.1	97.8	
8	19	2.2	2.2	100.0	

MEAN	= 3.547
STD DEV	= 1.864
MODE	= 2.000
MEDIAN	= 3.381
SKEWNESS	= .388
KURTOSIS	= -.698
STD ERR	= .063
VARIANCE	= 3.475
MINIMUM	= 1.000
MAXIMUM	= 8.000
RANGE	= 7.000
SUM	= 3068.000

TOTAL N = 865 MISSING N = 0

8/27/82 11:10:10

ITEM 16

VALUE	N	TOT %	NM %	CUM %	LABEL
1	119	13.8	13.8	13.8	
2	188	21.7	21.7	35.5	
3	201	23.2	23.2	58.7	
4	158	18.3	18.3	77.0	
5	87	10.1	10.1	87.1	
6	61	7.1	7.1	94.1	
7	35	4.0	4.0	98.2	
8	16	1.8	1.8	100.0	

MEAN = 3.357
STD DEV = 1.724
MODE = 3.000
MIDDIAN = 3.124
SKEWNESS = .646
KURTOSIS = -.169
STD ERR = .059
VARIANEE = 2.973
MINIMUM = 1.000
MAXIMUM = 8.000
RANGE = 7.000
SUM = 2904.000

TOTAL N = 865 MISSING N = 0

ITEM 17

VALUE	N	TOT %	NM %	CUM %	LABEL
1	134	15.5	15.5	15.5	
2	206	23.8	23.8	39.3	
3	203	23.5	23.5	62.8	
4	137	16.8	16.8	78.6	
5	82	9.5	9.5	88.1	
6	46	5.3	5.3	93.4	
7	35	4.0	4.0	97.5	
7	35	4.0	2.5	100.0	
8	22	2.5			

MEAN	= 3.249
STD DEV	= 1.760
MODE	= 2.000
MEDIAN	= 2.956
SKEWNESS	= .795
KURTOSIS	= .087
STD ERR	= .060
VARIANCE	= 3.099
MINIMUN	= 1.000
MAXIMUN	= 8.000
RANGE	= 7.000
SUM	= 2810.000

TOTAL N = 865 MISSING N = 0

8/27/82 11:10:22

ITEM 18

VALUE	N	TOT %	NM %	CUM %	LABEL
1	150	17.3	17.3	17.3	
2	201	23.2	23.2	40.6	
3	188	21.7	21.7	62.3	
4	135	15.6	15.7	77.9	
5	112	12.9	12.9	90.9	
6	44	5.1	5.1	96.0	
7	28	3.2	3.2	99.2	
8	7	.8	.8	100.0	

MEAN	= 3.158
STD DEV	= 1.660
MODE	= 2.000
MEDIAN	= 2.934
SKEWNESS	= .596
KURTOSIS	= -.281
STD ERR	= .056
VARIANCE	= 2.756
MINIMUM	= 1.000
MAXIMUN	= 8.000
RANGE	= 7.000
SUM	= 2732.000

TOTAL N = 865 MISSING N = 0

```
DISPLAY? (STATS, CELLS, BOTH AND/OR ITEM LIST)

VARIABLE LIST? (VARLIST RA MATRIX)
/HISTOGRAM

ERROR* 4 AT HISTOGRAM
INVALID PREEMPT KEYWORD

VARIABLE LIST? (VARLIST OR MATRIX)
ITEM 1 - ITEM 18
DISPLAY? (STATS, CELLS, BOTH AND/OR ITEM LIST)

ERROR* 9 AT CR
THIS QUESTION MUST BE ANSWERED

DISPLAY? (STATS, CELLS, BOTH AND/OR ITEM LIST)
ALL



8/27"82   11:12:35

DISPLAY? (STATS, CELLS, BOTH AND/OR ITEM LIST)
/NTILES 4
```

VARIABLE	0	1	2	3	4
ITEM 1	1.00	2.48	3.47	4.78	8.00
ITEM 2	1.00	2.05	3.13	4.55	8.00
ITEM 3	1.00	2.45	2.70	5.06	8.00
ITEM 4	1.00	2.75	4.02	5.37	8.00
ITEM 5	1.00	1.68	2.78	4.35	8.00
ITEM 6	1.00	1.93	3.12	4.88	8.00
ITEM 7	1.00	1.86	3.94	4.51	8.00
ITEM 8	1.00	3.20	4.58	6.23	8.00
ITEM 9	1.00	2.32	3.65	5.05	8.00
ITEM 10	1.00	2.47	4.61	6.34	8.00
ITEM 11	1.00	1.78	2.94	4.27	8.00
ITEM 12	1.00	2.16	3.60	5.59	8.00
ITEM 13	1.00	2.59	4.50	6.46	8.00
ITEM 14	1.00	2.30	3.91	5.64	8.00
ITEM 15	1.00	1.99	3.38	4.92	8.00
ITEM 16	1.00	2.02	3.12	4.39	8.00
ITEM 17	1.00	1.90	2.96	4.27	8.00
ITEM 18	1.00	1.83	2.93	4.31	8.00

DISPLAY? (STATS, CELLS, BOTH AND/OR ITEM LIST)
/PERCENTILES 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

VARIABLE	10.0%	20.0%	30.0%	40.0%	50.0%	60.0%	70.0%
ITEM 1	1.65	2.21	2.68	3.07	3.47	3.96	4.46
ITEM 2	1.28	1.82	2.27	2.70	3.13	3.57	4.21
ITEM 3	1.58	2.16	2.70	3.19	3.70	4.25	4.79
ITEM 4	1.67	2.47	2.03	3.56	4.02	4.47	5.07
ITEM 5	1.00	1.46	1.89	2.31	2.78	3.29	3.96
ITEM 6	1.12	1.69	2.17	2.65	3.12	3.65	4.45
ITEM 7	1.11	1.65	2.07	2.49	2.94	3.40	4.11
ITEM 8	1.81	2.83	3.55	4.06	4.58	5.20	5.87
ITEM 9	1.30	1.99	2.62	3.13	3.65	4.22	4.78
ITEM 10	1.27	2.07	2.88	3.72	4.61	5.4=	6.04
ITEM 11	1.02	1.54	2.01	2.49	2.94	3.40	3.97
ITEM 12	1.16	1.83	2.50	3.04	3.60	4.22	5.09
ITEM 13	1.59	2.25	2.96	3.72	4.50	5.28	6.07
ITEM 14	1.39	2.01	2.60	3.25	3.91	4.57	5.29
ITEM 15	1.12	1.72	2.27	2.82	3.38	3.97	4.58
ITEM 16	1.23	1.79	2.25	2.69	3.12	3.57	4.12
ITEM 17	1.15	1.69	2.11	2.53	2.96	3.38	3.96
ITEM 18	1.08	1.61	2.04	2.48	2.93	3.39	3.99

VARIABLE	80.0%	90.0%	100.0%
ITEM L	5.11	5.97	8.00
ITEM 2	4.98	6.04	8.00
ITEM 3	5.32	6.28	8.00
ITEM 4	5.79	6.85	8.00
ITEM 5	4.87	6.19	8.00
ITEM 6	5.32	6.34	8.00
ITEM 7	4.88	5.79	8.00
ITEM 8	6.60	7.36	8.00
ITEM 9	5.32	6.23	8.00
ITEM 10	6.71	7.56	8.00
ITEM 11	4.61	5.68	8.00
ITEM 12	5.97	6.88	8.00
ITEM 13	6.83	7.57	8.00
ITEM 14	6.00	6.86	8.00
ITEM 15	5.26	6.21	8.00
ITEM 16	4.80	5.92	8.00
ITEM 17	4.65	5.86	8.00
ITEM 18	4.66	5.46	8.00

```
DISPLAY? (STATS, CELLS, BOTH AND/OR ITEM LIST)
/HISTOGRAM

 ITEM 1

 PCT        N        LOW BND  (* = 4 CASES :. = NORMAL)

 7.3        ?/         1.00
18.0       156         2.00
25.5       221         3.00
19.9       172         4.00
15.1       121         5.00
 8.8        76         6.00
 3.7        32         7.00
 1.6        14         8.00

 MAXIMUM VALUE ERROR = .000

 TOTAL N = 865  VALID N = 865


 ITEM 2

 PCT        N        LOW BND  (* = 4 CASES :. = NORMAL)

12.8       111         1.00
22.3       193         2.00
23.7       205         3.00
15.6       135         4.005
11.7       101         5.00
 7.2        62         6.00
 4.3        37         7.00
 2.4        21         8.00

 MAXIMUN VALUE ERROR = .000

 TOTAL N = 865  VALID N = 865
```

ITEM 3

PCT	N	LOW BND (* = 4 CASES :. = NORMAL)
[illegible]	75	1.00
17.2	149	2.00
20.6	178	3.00
17.9	155	4.00
19.1	165	5.00
8.3	72	6.00
5.8	50	7.00
2.4	21	8.00

MAXIMUM VALUE ERROR = $.000^9$

TOTAL N = 865 VALID N = 865

ITEM 4

PCT	N	LOW BND (+ = 4 CASES :. = NORMAL)
7.8	68	1.00
12.5	108	2.00
18.4	159	3.00
21.8	189	4.00
16.6	144	5.00
9.6	83	6.00
9.0	78	7.00
4.2	36	8.00

MAXIMUN VALUE ERROR = .000

TOTAL N = 865 VALID N = 865

ITEM 5

PCT	N	LOW BND (* = 4 CASES :. = NORMAL)
20.8	180	1.00
23.7	205	2.00
19.7	170	3.00
12.7	110	4.00
8.4	73	5.00
6.8	59	6.00
5.4	47	7.00
2.4	21	8.00

MAXIMUM VALUE ERROR = .000

TOTAL N = 865 VALID N = 865

ITEM 6

PCT	N	LOW BND (* = 4 CASES :. = NORMAL)
16.1	139	1.00
20.820.8	180	2.00
21.3	184	3.00
12.5	108	4.00
11.4	99	5.00
9.5	82	6.00
6.8	59	7.00
1.6	14	8.00

MAXIMUN VALUE ERROR = .000

TOTAL N = 865 VALID N = 865

ITEM 7

PCT	N	LOW BND	(* = 4 CASES :. = NORMAL)
16.3	141	1.00	
23.9	207	2.00	
22.1	191	3.00	
12.6	109	4.00	
13.3	115	5.00	
6.1	53	6.00	
3.8	33	7.00	
1.8	16	8.00	

MAXIMUM VALUE ERROR = .000

TOTAL N = 865 VALID N = 865

ITEM 8

PCT	N	LOW BND	(* = 3 CASES :. = NORMAL)
7.5	65	1.00	
8.1	70	2.00	
13.4	116	3.00	
19.8	171	4.00	
16.1	139	5.00	
13.9	120	6.00	
13.1	113	7.00	
8.2	71	8.00	

MAXIMUM VALUE ERROR = .000

TOTAL N = 865 VALID N = 865

ITEM 9

PCT	N	LOW BND (* = 4 CASES :. = NORMAL)
12.5	108	1.00
15.3	132	2.00
19.5	169	3.00
17.7	153	4.00
18.3	158	5.00
9.2	80	6.00
5.4	47	7.00
2.1	18	8.00

MAXIMUM VALUE ERROR = .000

TOTAL N = 865 VALID N = 865

ITEM 10

PCT	N	LOW BND (= = 3 CASES :. = NORMAL)
12.9	112	1.00
12.4	107	2.00
12.3	106	3.00
11.1	96	4.00
12.4	107	5.00
16.5	143	6.00
11.8	102	7.00
10.6	92	8.00

MAXIMUM VALUE ERROR = .000

TOTAL N = 865 VALID N = 865

8"27/82 11:14:17

ITEM 11

PCT	N	LOW BND (* = 4 CASES :. = NORMAL)
19.2	166	1.00
21.0	182	2.00
22.1	191	3.00
16.5	143	4.00
10.1	87	5.00
6.1	53	6.00
3.1	27	7.00
1.8	16	8.00

MAXIMUM VALUE ERROR = .000

TOTAL N = 865 VALID N = 865

ITEM 12

PCT	N	LOW BND (* = 3 CASES :. = NORMAL)
15.1	131	1.00
14.9	129	2.00
18.4	159	3.00
16.1	139	4.00
9.4	81	5.00
12.9	112	6.00
8.4	73	7.00
4.7	41	8.00

MAXIMUM VALUE EAROR = .000

TOTAL N = 865 VALID N = 865

ITEM 13

PCT	N	LOW BND (* = 3 CASES :. = NORMAL)
8.6	74	1.00
15.3	132	2.00
13.4	116	3.00
12.7	110	4.00
12.3	111	5.00
12.7	110	6.00
13.8	119	7.00
10.8	93	8.00

MAXIMUM VALUE ERROR 2 .000

TOTAL N = 865 VALID N = 865

ITEM 14

PCT	N	LOW BND (* = 3 CASES :. = NORMAL)
11.2	97	1.00
17.2	149	2.00
15.4	133	3.00
15.1	131	4.00
14.0	121	5.00
14.2	123	6.00
8.0	69	7.00
4.9	42	8.00

MAXIMUM FALUE ERROR = .000

TOTAL N = 865 VALID N = 865

ITEM 15

PCT	N	LOW BND	(* = 4 CASES :. = NORMAL)
16.1	139	1.00	
18.2	157	2.00	
17.9	155	3.00	
16.8	145	4.00	
14.6	126	5.00	
9.2	80	6.00	
5.1	44	7.00	
2.2	19	8.00	

MAXIMUM VALUE ERROR = .000

TOTAL N = 865 VALID N = 865

ITEM 16

PCT	N	LOW BND	(* = 4 CASES :. = NORMAL)
13.8	119	1.00	
21.7	188	2.00	
23.2	201	3.00	
18.3	158	4.00	
10.1	87	5.00	
7.1	61	6.00	
4.0	35	7.00	
1.8	16	8.00	

MAXIMUM VALUE ERROR = .000

TOTAL N = 865 VALID N = 865

ITEM 17

PCT	N	LOW BND (* = 4 CASES :. = NORMAL)
15.5	134	1.00
23.8	206	2.00
23.5	203	3.00
15.8	137	4.00
9.5	83	5.00
5.3	46	6.00
4.0	35	7.00
2.5	22	8.00

MAXIMUM VALUE ERROR = .000

TOTAL N = 865 VALID N = 865

ITEM 18

PCT	N	LOW BND (* = 4 CASES : . = NORMAL)
17.3	150	1.00
23.2	201	2.00
21.7	188	3.00
15.6	135	4.00
12.9	112	5.00
5.1	44	6.00
3.2	28	7.00
.8	7	8.00

MAXIMUM VALUE ERROR = .000

TOTAL N = 865 VALID N = 865

DISPLAY? (STATS, CELLS, BOTH AND/OR ITEM LIST)

8/27/82 11:18:27

PAIRWISE* OR LISTWISE.

MISSING TREATMENT? (PAIRWISE* OR LISTWISE)

STATISTICS? (UNI SEPARTTE POOLED PAIRED T* ALL OR NONE)
/HELP

UNIVARIATE SEPARATE POOLED PAIRED T* ALL OR NONE.
UNIVARIATE: N. MEAN, STANDARD DEVIATION, STANDARD ERROR.
SEPARATE AND POOLED: INDEPENDENT SAMPLE T TESTS.
PAIRED: PAIRED SAMPLE T TEST.
T: SEPARATE VARIANCE OR PAIRED SAMPLE TEST AS APPROPRIATE.
T:
STATISTICS? (UNI SEPARATE POOLED PAIRED T* ALL OR NONE)
ALL
DISPLAY? (STATS UNI SEPARATE POOLED PAIRED T OR ALL)
ALL

VARIABLE	N	MEAN	STD DEV	STD ERR
ITEM 1	865	3.668	1.619	.055
ITEM 2	865	3.417	1.768	.060
ITEM 3	865	3.817	1.754	.060
ITEM 4	865	4.126	1.846	.633
ITEM 5	865	3.186	1.896	.064
ITEM 6	865	3.462	u.890	.064
ITEM 7	865	3.255	1.764	.060
ITEM 8	865	4.637	1.984	.677
ITEM 9	865	3.739	1.800	.061
ITEM 10	865	4.475	2.261	.077
ITEM 11	865	3.173	1.741	.059
ITEM 12	865	3.859	2.063	.070
ITEM 13	865	4.529	3.139	.075
ITEM 14	865	4.023	2.015	.069
ITEM 15	865	3.547	1.864	.063
ITEM 16	865	3.357	1.724	.059
ITEM 17	865	3.249	1.760	.060
ITEM 18	865	3.158	1.660	.056

8/27/82 11:19:58

PAIR	DIFFERENCE MEAN	STD DEV	STD ERR	T	DF	PROB
ITEM 1 ITEM 2	.251	1.571	.060	4.21	864	.000
ITEM 3 ITEM 4	-.309	2.052	.070	-4.42	864	.000
ITEM 5 ITEM 6	-.276	2.312	.079	-3.52	864	.000
ITEM 7 ITEM 8	-1.382	2.762	.094	-14.71	864	.000
ITEM 9 ITEM 10	-.736	2.540	.086	-8.53	864	.000
ITEM 11 ITEM 12	-.686	2.012	.068	-10.02	864	.000
ITEM 13 ITEM 14	.506	1.963	.067	7.59	864	.000
ITEM 15 ITEM 16	.190	1.610	.055	3.46	864	.001
ITEM 17 ITEM 18	.090	1.677	.057	1.58	864	.114

DISPLAY? (STATS, UNI SEPARATE POOLED PAIRED T OR ALL)

VARIABLE LIST? (VARLIST OR MATRIX)

PROCEDURE? (PROCEDURE NAME FOLLOWED BY VARLIST)
CORRELATION
VARIABLE LIST? (VARLIST OR MATRIX)

PROCEDURE? (PROCEDURE NAME FOLLOWED BY VARLIST)
FACTOR
VARIABLE LIST? (VARLIST OR MATRIX)
ITEM 1 - ITEM 18
...CORRELATION PROCESSING
MISSING TREATMENT? (LISTWISE*, PAIRWISE OR INCLUDE)

KEEP MATRIX? (NO, YES OR NAME)
YES
NAME OF MATRIX? (NAME)
MATRIX
LABEL? (40-CHARACTER MAXIMUM LABEL)
JCJ LPC
MATRIX MATRIX KEPT.
DISPLAY? (CORR,N,SIG,COVAR,XPROD,MEAN,STDDEV,VAR)
CORR

CORRELATION

8/27/82 11:22:20

	ITEM 1	ITEM 2	ITEM 3	ITEM 4	ITEM 5	ITEM 6
ITEM 1	1.000	.468	.292	.154	.318	.305
ITEM 2	.468	1.000	.260	.084	.390	.297
ITEM 3	.292	.260	1.000	.351	.147	.369
ITEM 4	.154	.084	.351	1.000	.073	.330
ITEM 5	.318	.390	.147	.073	1.000	.254
ITEM 6	.305	.297	.369	.330	.254	1.000
ITEM 7	.353	.435	.223	.022	.372	.280
ITEM 8	.138	-.001	.373	.437	-.109	.218
ITEM 9	.351	.287	.451	.317	.289	.424
ITEM 10	.088	-.002	.373	.310	-.107	.213
ITEM 11	.226	.207	.281	.390	.239	.263
ITEM 12	.077	.013	.245	.339	-.005	.174
ITEM 13	.004	-.074	.274	.314	-.100	.119
ITEM 14	.118	.082	.365	.371	-.012	.238
ITEM 15	.347	.353	.413	.295	.347	.484
ITEM 16	.288	.334	.374	.346	.373	.456
IEEM 17	.397	.379	.259	.159	.312	.274
ITEM 18	.503	.453	.291	.136	.393	.354

	ITEM 7	ITEM 8	ITEM 9	ITEM 10	ITEM 11	ITEM 12
ITEM 1	.353	.138	.351	.088	.226	.077
ITEM 2	.435	-.001	.287	-.002	.207	.013
ITEM 3	.223	.373	.451	.373	.281	.245
ITEM 4	.022	.437	.317	.310	.290	.339
ITEM 5	.372	-.109	.289	-.107	.239	-.005
ITEM 6	.280	.218	.424	.213	.263	.174
ITEM 7	1.000	-.083	.354	-.992	.243	-.026
ITEM 8	-.083	1.000	.248	.583	.251	.429
ITEM 9	.354	.248	1.000	.233	.412	.297
ITEM 10	-.092	.583	.233	1.000	.345	.549
ITEM 11	.243	.251	.412	.345	11000	.451
ITEM 12	-.026	.429	.297	.549	.451	1.000
ITEM 13	-.113	.475	.228	.587	.267	.544
ITEM 14	-.018	.500	.326	.654	.380	.559
ITEM 17	.374	.167	.583	.155	.342	.167
ITEM 16	.347	.127	.460	.101	.299	.146
ITEM 17	.357	.173	.322	.071	.263	.144
ITEM 18	.459	.075	.358	.344	.231	.036

	ITEM 13	ITEM 14	ITEM 15	ITEM 16	ITEM 17	ITEM 18
ITEM 1	.004	.118	.347	.288	.397	.503
ITEM 2	-.074	.082	.353	.334	.379	.453
ITEM 3	.274	.365	.413	.374	.259	.291
ITEM 4	.314	.371	.295	.346	.159	.136
ITEM 5	-.100	-.012	.347	.373	.312	w393
ITEM 6	.119	.238	.484	.456	.274	.354
ITEM 7	-.113	-.018	.374	.347	.357	.459
ITEM 8	.475	.500	.167	.127	.173	.075
ITEM 9	.228	.326	.583	.460	.322	.358
ITEM 10	.587	.654	.155	.101	.071	.034
ITEM 11	.267	.380	.342	.299	.263	.231
ITEM 12	.544	.559	.167	.146	.144	.036
ITEM 13	1.000	.569	.099	.068	.036	-.025
ITEM 14	.569	1.000	.264	.202	.144	.100
ITEM 15	.099	.264	1.000	.600	.410	.452
ITEM 16	.688	.202	.600	1.000	.429	.408
ITEM 17	.036	.144	.410	.429	1.000	1.001
ITEM 18	-.025	.100	.452	.408	.521	1.000

8/27/83 11:22:45

DISPLAY? (CORR,N,SIG,COVAR,XPROD,MEAN,STDDEV,VAR)

...FACTOR PROCESSING
FORMAT? (KEYWORD = VALUE OR KEYWORD)
SORT
EXTRACTION METHOD? (ULS, GLS, ML, PAF, PC*)

PC EXTRACTED 3 FSCTORS
DISPLAY? (INIT,STAT,BOTH,LIST OF ITEMS, OR ALL)
ALL

DETERMINANT NOT AVAILABLE FOR PRINTING

INVERSE NOT AVAILABLE FOR PRINTING

FACOORABILITY TESTS (BART, AIC, KMO) UNAVAILABLE

INITIAL STATISTICS

	COMMUNALITIES	FAC*	EIGEN-VALUES	VARIANCE%	CUM VARIANCE
ITEM 1	1.000	1	5.670	31.50	31.50
ITEM 2	1.000	2	3.276	18.20	49.70
ITEM 3	1.000	3	1.044	5.80	55.50
ITEM 4	1.000	4	.945	5.25	60.75
ITEM 5	1.000	5	.752	4.18	64.93
ITEM 6	1.000	6	.696	3.87	68.79
ITEM 7	1.000	7	.634	3.52	72.32
ITEM 8	1.000	8	.604	3.36	75.67
ITEM 9	1.000	9	.572	3.18	78.85
ITEM 10	1.000	10	.538	3.99	81.84
ITEM 11	1.000	11	.529	2.94	84.78
ITEM 12	1.000	12	.460	2.56	87.33
ITEM 13	1.000	13	.455	2.53	89.86
ITEM 14	1.000	14	.411	2.34	92.20
ITEM 15	1.000	15	.393	2.19	94.38
ITEM 16	1.000	16	.374	2.08	96.46
ITEM 17	1.000	17	.340	1.89	98.35
ITEM 18	1.000	18	.297	1.65	100.00
ITEM					

EXTRACTION: PRINCIPAL COMPONENTS (PC)

UNROTATED LOADINGS

	FACT 1	FAC 2	FAC 3	COMMUNALITIES

```
ITEM  9        .717        -.066        -.177        .550
ITEM 15        .716        -.240        -.297        .659
ITEM 16        .661        -.263        -.375        .646
ITEM  3        .645         .107        -.169        .456
ITEM  6        .622        -.118        -.358        .529
ITEM 11        .596         .139         .192        .412
ITEM 18        .589        -.452         .211        .596
ITEM 17        .572        -.319         .228        .476
ITEM  1        .545        -.338         .334        .523
ITEM  4        .528         .296        -.390        .519
ITEM  2        .486        -.460         .294        .544

ITEM 13        .393         .670         .137        .621
ITEM10         .483         .667         .173        .709
ITEM 14        .567         .572         .130        .665
ITEM  8        .479         .566         .020        .550
ITEM 12        .489         .566         .219        .607
 ITEM 7        .452        -.529         .154        .508
ITEM  5        .413        -.495         .073        .421

EIGENVALUES          5.670   3.276   1.044

% VARIANCE           31.50   18.20    5.80

CUM % VARIANCE       31.50   49.70   55.50

DISPLAY? (INIT,STAT,BOTH,LIST OF ITEMS, OR ALL)
/CRITERIA FACT = 2
DISPLAY? (INIT,STAT,BOTH,LIST OF ITEMS, OR ALL)

ROTATION METHOD? (VARI*,EQUI, QUARTI, OBLIQUE, NOROTATE)
VARI
NO CURRENT EXTRACTION, THAT WILL BE DONE FIRST.

PC EXTRACTED 2 FACTORS
ROTATION METHOD6 (VARI*,EQUI,QUARTI,OBLIQUE,NOROTATE)
VARI

VARIMAX CONVERGED IN 3 ITERATIONS
DISPLAY? (INIT, STAT, BOTH, LIST OF ITEMS, OR ALL)
ALL
```

DETERMINANT NOT AVAILABLE FOR PRINTING

INVERSE NOT AVAILABLE FOR PRINTING

FACTORABILITY TESTS (BART,AIC,KMO) UNAVAILABLE

INITIAL STATISTICS

	COMMUNALITIES	FACT*	EIGEN-VALUES	VARIANCE %	CUM VARIANCE +
ITEM 1	1.000	1	5.670	31.50	31.50
ITEM 2	1.000	2	3.276	18.20	49.70
ITEM 3	1.000	3	1.044	5.80	55.50
ITEM 4	1.000	4	.945	5.25	60.75
ITEM 5	1.000	5	.752	4.18	64.93
ITEM 6	1.000	6	.696	3.87	68.79
ITEM 7	1.000	7	.634	3.52	72.32
ITEM 8	1.000	8	.604	3.36	75.67
ITEM 9	1.000	9	.572	3.18	78.85
ITEM 10	1.000	u0	.538	2.99	81.84
ITEM 11	1.000	11	.529	2.94	84.78
ITEM 12	1.000	12	.460	2.56	87.33
ITEM 13	1.000	13	.455	2.53	89.86
ITEM 14	1.000	14	.421	2.34	92.20
ITEM 15	1.000	15	.393	2.19	94.38
ITEM 16	1.000	16	.374	2.08	96.46
ITEM 17	1.000	17	.340	1.89	98.35
ITEM 18	1.000	18	.287	1.65	100.00

EXTRACTION: PRINCIPAL COMPONENTS (PC)

UNROTADED LOADINGS

	FAC 1	FAC 2	COMMUNALITIES
ITEM 9	.717	-.066	.518
ITEM 15	.716	-.240	.570
ITEM 16	.661	-.263	.506
ITEM 3	.645	.107	.427
ITEM 6	.622	-.118	.401
ITEM 11	.596	.139	.375
ITEM 18	.589	-.452	.551
ITEM 17	.572	-.310	.424
ITEM 1	.545	-.338	.411
ITEM 4	.528	.296	.367
ITEM 2	.496	-.160	.457

ITEM 13	.993	.670	.603
ITEM 10	.483	.667	.679
ITEM 14	.567	.572	.648
ITEM 8	.479	.566	.550
ITEM 12	.489	.566	.559
ITEM 7	.452	-.529	.484
ITEM 5	.413	-.495	.416
EIGENVALUES	5.670	3.276	
% VARIANCE	31.50	18.20	
CUM % VRAAANCE	31.50	49.70	

ROTATION: VARIMAX, KAISER NORMALIZATION

ROTATED LOADINGS

	FAC 1	FAC 2
ITEM 18	.742	.013
ITEM 15	.710	.258
ITEM 7	.683	-.133
ITEM 16	.681	.205
ITEM 2	.674	-.051
ITEM 17	.641	.113
ITEM 1	.637	.075
ITEM 5	.631	-.131
ITEM 9	.602	.394
ITEM 6	.560	.295
ITEM 10	-.037	.823
ITEM 14	.088	.800
ITEM 13	-.109	.769
ITEM 12	.030	.747
ITEM 8	.222	.741
ITEM 4	.229	.561
ITEM 3	.438	.485
ITEM 11	.380	.480

FACTOR TRANSFORMATION MATRIX

	FAC 1	FAC 2
FACTOR 1	.783	.622
FACTOR 2	-.622	.783

FACTOR SCORE COEFFICIENT MATRIX

	FAC 1	FAC 2
ITEM 18	.167	-.043
ITEM 7	.163	-.077
ITEM 2	w156	-.055
ITEM 5	.151	-.073
ITEM 15	.144	.021
ITEM L?	.141	.010
ITEM 1	.139	-.021
ITEM 17	.138	-.011
ITEM 9	.112	.063
ITEM 6	.108	.040
ITEM 10	-.060	.213
ITEM 13	-.073	.203
ITEM 14	-.030	.199
ITEM 12	-.040	.189
ITEM 8	-.041	.188
ITEM 4	.017	.129
ITEM 11	.056	.099
ITEM 3	.069	.096

DISPLAY? (INIT, STAT, BOTH, LIST OF ITEMS, OR ALL)
ALL

DETERMINANT NOT AVAILABLE FOR PRINTING

INVERSE NOT AVAILABLE FOR PRINTING

FACTORABILITY TESTS (BART, AIC, KMO) UNAVAILABLE

INITIAL STATISTICS

	COMMUNALITIES	FAC*	EIGEN-VALUES	VARIANCE%	CUM VARIANCE %
ITEM 1	1.000	1	5.670	31.50	31.50
ITEM 2	1.000	2	3.276	18.20	49.70
ITEM 2	1.000	3	1.044	5.80	55.50
ITEM 4	1.000	4	.945	5.25	60.75
ITEM 5	1.000	5	.752	4.18	64.93

ITEM 6	1.000	6	.696	3.87	68.79
ITEM 7	mw000	7	.634	3.52	72.32
ITEM 8	1.000	8	.604	3.36	75.67
ITEM 9	1.000	9	.572	3.18	78.85
ITEM 10	1.000	10	.538	2.99	81.84
ITEM 11	1.000	11	.529	2.94	84.78
ITEM 12	1.000	12	.460	2.56	87.33
ITEM 13	1.000	13	.455	2.53	89.86
ITEM 14	1.000	14	.421	2.34	92.20
ITEM 15	1.000	15	.393	2.19	94.38
ITEM 16	1.000	16	.374	2.08	96.46
ITEM 17	1.000	17	.340	1.89	98.35
ITEL 18	1.000	18	.297	1.65	100.00
ITEM					

EXTRACTION: PRINCIPAL COMPONENTS (PC)

UNROTATED LOADINGS

	FAC 1	FAC 2	COMMUNALITIES
ITEM 9	.717	-.066	.519
ITEM 15	.716	-.240	.570
ITEM 16	.661	-.263	.506
ITEM 3	.645	.107	.427
ITEM 6	.622	-.118	.401
ITEM 11	.596	.139	.375
ITEM 18	.589	-.452	.551
ITEM 17	.572	-.310	.424
ITEM 1	.545	-.338	.411
ITEM 4	.528	.296	.367
ITEM 2	.496	-.460	.457
ITEM 13	.393	.670	.603
ITEM 10	.483	.667	.679
ITEM 14	.567	.572	.648
ITEM 8	.479	.566	.550
ITEM 12	.489	.566	.559
ITEM 7	.452	-.529	.484
ITEM 5	.413	-.495	.416
EIGENVALUES	5.670	3.276	
% VARIANCE	31.50	18.20	
CUM % VARIANCE	31.50	49.70	

ROTATION: VARIMAX, KAISER NORMALIZATION

ROTATED LOADINGS

	FAC 1	FAC 2
ITEM 18	.742	.013
ITEM 15	.710	.258
ITEM 7	.683	-.133
ITEM 16	.681	.205
ITEM 2	.674	-.051
ITEM 17	.641	.113
ITEM 1	.637	.075
ITEM 5	.631	-.131
ITEM 9	.602	.394
ITEM 6	.560	.295
ITEM 10	-.037	.823
ITEM 14	.088	.800
ITEM 13	-.109	.769
ITEM 12	.030	.747
ITEM 8	.022	.741
ITEM 4	.229	.561
ITEM 3	.438	.485
ITEM 11	.380	.480

FACTOR TRANSFORMATION MATRIX

	FAC 1	FAC 2
FACTOR 1	.783	.622
FACTOR 2	-.622	.783

FACTOR SCORE COEFFICIENT MATRIX

	FAC 1	FAC 2
ITEM 18	.167	-.043
ITEM 7	.163	-.077
ITEM 2	.156	-.055
ITEM 5	.151	-.073
ITEM 15	.144	.021
ITEM 16	.141	.010
item 1	.139	-.021
ITEM 17	.138	-.011
ITEM 9	.112	.063
ITEM 6	.103	.040

```
ITEM 10          -.060          .213
ITEM 13          -.073          .203
ITEM 14          -.030          .199
ITEM 12          -.040          .189
ITEM  8          -.041          .188
ITEM  4           .017          .129
ITEM 11           .056          .099
ITEM  3           .069          .096

DISPLAY? (INIT, STAT, BOTH, LIST OF ITEMS, OR ALL)

ROTATION METHOD? (VARI*, EQUI, QUARTI, OBLIQUE, NOROTATE)
OBLIQUE

OBLIQUE CONVERGED IN 7 ITERATIONS
DISPLAY? (INIT, STAT, BOTH, LIST OF ITEMS, OR ALL)
PATT, TRAN, STRU, FCOR, SCOR

ROTATION: OBLIQUE - DIRECT OBLIMIN, KAISER NORMALIZATION

ROTATED PATTERN MATRIX

                   FAC 1          FAC 2

ITEM 18           .754          -.073
ITEM  7           .706          -.214
ITEM 15           .699           .179
ITEM  2           .690          -.130
ITEM 16           .674           .129
ITEM  5           .654          -.206
ITEM 17           .642           .040
ITEM  1           .641           .002
ITEM  9           .577           .330
ITEM  6           .543           .234


ITEM 10          -.111           .839
ITEM 14           .019           .801
ITEM 13          -.180           .792
ITEM 12          -.036           .754
ITEM  8          -.043           .749
ITEM  4           .183           .542
ITEM 11           .344           .442
ITEM  3           .402           .441

STRUCTURE MATRIX
```

	FAC 1	FAC 2
ITEM 18	.739	.077
ITEM 15	.734	.319
ITEM 16	.700	.264
ITEM 2	.664	.008
ITEM 7	.663	-.073
ITEM 17	.650	.160
ITEM 9	.643	.445
ITEM 1	.641	.139
ITEM 5	.613	-.075
ITEM 6	.590	.343
ITEM 10	.057	.817
ITEM 14	.179	.805
ITEM L3	-.021	.756
ITEM 12	.115	.747
ITEM 8	.106	.740
ITEM 4	.291	.579
ITEM 3	.490	.521
ITEM 11	.432	.511

FACTOR CORRELATION MATRIX

FACTOR 1	1.000	
FACTOR 2	.200	1.000

FSCTOR SCORE COEFFICIENT MATRIX

	FAC 1	FAC 2
ITEM 18	.160	-.029
ITEM 7	.153	-.062
ITEM 2	.148	-.042
ITEM 15	.146	.034
ITEM 5	.142	-.060
ITEM 16	.141	.022
ITEM 1	.366	-.009
ITEM 17	.136	.001
ITEM 9	.118	.072
ITEM 6	.112	.049
ITEM 10	-.035	.206
ITEM 13	-.049	.196
ITEM 14	-.007	.195
ITEM 12	-.018	.185
ITEM 8	-.020	.183
ITEM 4	.031	.130
ITEM 11	.067	.193
ITEM 3	.079	.102

DISPLAY? (INIT, STAT, BOTH, LIST OF ITEMS, OR ALL)
/STOP

Fiabilidade da escala LPC

Consistência interna

Os estudos sobre a consistência interna da escala LPC apontam para valores elevados, em regra, da ordem de .90 (Rice 1979).

No que se refere à versão portuguesa que temos vindo a referir determinamos a consistência interna calculando os coeficientes Alfa de Cronbach (Nunally, 1978). Os resultados obtidos constam da Tabela 3.8.

Tabela 3.8

Coeficientes Alfa de Cronbach de aplicações da escala LPC

Aplicações	Coeficiente Alfa
Estudo 3.1 (N = 208)	.96
Estudo 3.2 (N = 179)	.92
Estudo 3.3 (N = 866)	.86

Conforme se verifica pelos resultados a versão portuguesa da escala LPC também se reveste duma elevada consistência interna.

Estabilidade teste-reteste

Relativamente à estabilidade a escala LPC constitue um instrumento muito menos fiável, o que tem dado origem a comentários por vezes extremos pondo em causa a utilidade da medida (Stinson e Tracy, 1974). A revisão feita por Rice (1978) indica que a mediana dos vários índices é de .67 sendo a média de .64 (DP = .36). Fiedler, comentando estes resultados, compara-os com a estabilidade de outras medidas psicológicas, como o MMPI, igualmente da mesma ordem de grandeza.

Mas talvez o aspecto mais importante, no que se refere à estabilidade da medida, é ela ser contingente da natureza da experiência que tem lugar entre as sucessivas aplicações da escala. Quando tais experiências são pouco familiares, quan

do traduzem uma mudança assinalável nos quadros de referência do sujeito, em ge - ral a estabilidade do score LPC é baixa. Tais situações são pois pouco adequadas, para testar a estabilidade básica do instrumento. Em meios envolventes mais estáveis e rotineiros os coeficientes de estabilidade são em geral mais elevadss.

Aplicando este raciocínio às amostras que temos vindo a referir será pois natural predizer que os scores dos candidatos às academias militares sofrem alterações quando comparados com os scores dos sujeitos admitidos após decorrido um período mínimo de socialização, suficiente porém para alterar algumas das referências psicológicas dos sujeitos.

Uma dificuldade prática que todavia sempre se coloca quando se fazem estudos de estabilidade consiste em dispor das mesmas populações, observadas em diferentes momentos temporais.

Dos três estudos efectuados só nos foi possível obter dados relativamente ao primeiro verificando aí, relativamente aos 38 candidatos que vieram a ser admitidos, que a correlação entre a 1a. aplicação da escala LPC, na altura das provas de admissão, e uma 2a. aplicação, 7 meses depois, e em que, portanto, os efeitos de socialização já teriam sido sensíveis, era de .56 ($p < .01$), valor este que é de facto indicativo duma baixa estabilidade, mas justificável em face dos prováveis efeitos de socialização durante esse intervalo.

Noutras aplicações, em ambientes aparentemente mais estáveis, como é por exemplo o caso das populações constituídas pelos alunos do curso de Organização e Gestão de Empresas do ISCTE, e a que igualmente temos aplicado a escala LPC com intervalos entre um e três meses, não temos todavia encontrado coeficientes de estabilidade muito superiores ao valor apontado. Os valores calculados, em diferentes aplicações, apresentam valores médios de .60, sem dúvida baixos para índice de estabilidade.

A falta de estabilidade do score LPC tem como consequência principal limitar a generalidadeo do seu valor preditivo mas isso não significa menor valor explicativo teórico, ou seja, isso não afecta a sua validade de constructo, questão que abordaremos a seguir.

Classificação dos scores LPC

Grande parte da investigação que utiliza a escala LPC é correlacional e por isso não se torna necessário distinguir entre scores elevados e scores baixos na escala LPC. Por vezes, porém essa classificação torna-se necessária mesmo por exigências dos métodos estatísticos utilizados. O critério que para o efeito tem sido utilizado mais correntemente por Fiedler consiste em dividir a distribuição em tercis considerando scores elevados os correspondentes ao tercil superior, scores baixos os correspondentes ao tercil inferior. Quanto aos scores correspondentes eo tercil intermédio eles são classificados como LPC intermédio. As normas correspondentes a esta classificação estão descritas em Fiedler, Chemers e Mahar (1976). Em comunicação pessoal do autor (Fiedler 1981) e em resposta a dúvidas por nós formuladas quanto à exactidão dos limites aí referidos, foi-nos indicado que a classificação actualmente adoptada é a seguinte:

LPC elevado - 73

LPC intermédio - 64-72

LPC baixo - 63

Esta classificação dos scores, em tercis, e sobretudo os limites fixados, tem muito de arbitrário. As investigações de Fiedler foram sempremuito pouco explícitas no tocante aos scores intermédios, considerados ambíguos e em última análise interpretáveis em termos de dicotomia "factor social - factor tarefa". Um score LPC intermédio teria de ser objecto de posterior clarificação com vista a decidir se o sujeito seria mais orientado para a tarefa ou mais orientado para as relações humanas. Actualmente, porém, já se dispõe de evidência indicando que um score LPC intermédio não é redutível a um score baixo ou a um score elevado (Kennedy, 1982) e que estes scores intermédios identificam, muito provavelmente, os líders mais eficazes em todas as situações. Este resultado, para o qual o presente trabalho igualmente concorre, vem conferir uma maior importância à determinação dos limites dos vários scores da escala LPC e que, de momento, não se acham ainda precisados. Voltaremos a esta questão a propósito da validade e significação da escala LPC.

Significado da escala LPC

Descritas as propriedades psicométricas passamos à validade de constructo da escala, ou seja, vamos procurar responder à questão de saber o que é que a escala LPC realmente mede. A investigação mais aprofundada sobre esta questão foi levada a efeito por Rice a ela dedicando uma tese de doutoramento (1976), cujas principais conclusões foram posteriormente condensadas em artigo (Rice 1978). Utilizando técnicas sofisticadas de análise documental concluiu Rice, a partir de uma amostra representativa aleatoriamente seleccionada dos estudos que ao longo de 25 anos foram feitos sobre a escala LPC, que 18% das 455 relações entre o score LPC e o desempenho dos grupos eram estatisticamente significativas, resultado este que é quatro vezes superior ao que seria de esperar do acaso. Não obstante o apoio documental encontrado para a hipótese da teoria da contingência há todavia um problema que subsiste e que diz respeito à interpretação do significado da escala. O que é que a escala LPC realmente mede? Um estilo de comportamento? Uma motivação pessoal? Uma atitude? A resposta a esta questão é muito importante para a inteligência da própria teoria da liderança. E todavia essa resposta não parece simples, multiplicando-se os estudos no sentido de a esclarecer.

Quatro diferentes interpretações para a escala LPC foram sucessivamente propostas por Fiedler e seus colaboradores.

A primeira das interpretações (1957, 1958) consistiu em considerar o LPC como um índice de distância psicológica: Os sujeitos com LPC baixo eram considerados mais socialmente distantes do que os sujeitos com LPC elevado. Esta interpretação baseava-se nos dados recolhidos por Fiedler a partir dss seus estudos iniciais conduzidos em meios terapêuticos ou quase terapêuticos (Fiedler 1953). A medida usada então por Fiedler era o score ASO (Assumed Similarity of Opposites) já anteriormente descrita. Como todavia o LPC se acha altamente correlacionado com a ASO Fiedler viria a propor que o LPC é também uma medida de distância psicológica. Como fundamentação empírica para esta interpretação Fiedler apontava em primeiro lugar para o facto de que os LPC elevados se conformarem mais à pressão social e em segundo lugar por serem descritos pelos seus superiores hierárquicos como mais próximos dos outros membros do grupo.

Esta interpretação viria, porém, a ser rejeitada passando Fiedler (1964, 1967) a propôr que a escala LPC mede dois diferentes motivos ou necessidades. As pessoas com LPC elevado teriam uma forte necessidade de manter boas relações inter-pessoais enquanto que as pessoas com LPC baixo teriam maior necessidade de êxito na execução da tarefa. Fiedler baseava esta nova interpretação em quatro tipos de dados:

(a) - descrição do comportamento dos liders indicando que o comportamento dos liders com LPC elevado é em geral orientado para o relacionamento

(b) - um padrão de comportamento dos membros do grupo semelhante ao dos liders, ou seja, orientado para a tarefa com liders de baixo LPC e orientado para o relacionamento com liders de LPC elevado.

(c) - maior satisfação e menor ansiedade dos membros do grupo com liders, de LPC elevado.

(d) - reacções diferenciais ao sucesso e ao fracasso sugerindo que as pessoas com LPC baixo derivam maior satisfação da tarefa bem realizada e as pessoas com LPC elevado derivam maior satisfação das boas relações interpessoais.

Uma outra interpretação para o significado do score LPC, em termos de complexidade cognitiva, foi inicialmente proposta por Hill (1969), por Mitchell 1970 e retomada por Foa, Mitchell e Fiedler (1971).

Segundo esta interpretação, que adiante comentaremos com mais pormenor, as pessoas com LPC elevado seriam cognitivamente mais complexas do que as pessoas com score LPC baixo.

A mais recente e complexa interpretação proposta por Fiedler (1972) para

os scores LPC é em termos de hierarquia motivacional. Esta interpretação é um a - largamento da anterior interpretação em termos de medida de motivos ou necessidades. Fiedler acrescenta-lhe todavia o conceito de motivos secundários enquanto que a primeira interpretação se referia apenas aos motivos primários. Segundo esta nova interpretação, o objectivo primário das pessoas com LPC baixo é o êxito da tarefa e o seu objectivo secundário é o êxito interpessoal. Simetricamente o objectivo primário das pessoas com LPC elevado é o sucesso interpessoal e o seu objectivo secundário é o êxito na tarefa.

Esta nova interpretação de Fiedler procura explicar a dinâmica do comportamento do lider e dar conta de resultados que aparentemente contrariavam a primeira interpretação tais como os liders com LPC baixo descreveram-se, e comportaram-se por vezes, como orientados para o relacionamento e os liders com LPC elevado como orientados para a tarefa. Para explicar tal dinâmica Fiedler formulou uma hipótese semelhante à da hierarquia das necessidades de Maslow (1954), partindo igualmente dp princípio que as pessoas procuram alcançar os seus objectivos secundários uma vez satisfeitos os seus objectivos primários. Um aspecto novo introduzido por Fiedler nesta dinâmica postula que, quanto mais favorável é a situação, mais as pessoas procuram alcançar os seus objectivos secundários e, quanto mais desfavorável é a situação, mais as pessoas se centram nos seus objectivos primários. É a partir desta hipótese que Fiedler deriva como consequência que as pessoas com LPC baixo se preocupam mais com as relações interpessoais em situações muito desvavoráveis e mais com a realização da tarefa (objectivo primário) em situações menos favoráveis, enquanto que as pessoas com LPC elevado se preocupam mais com a tarefa (objectivo secundário) em situações muito favoráveis e mais com as relações interpessoais (objectivo primário) em situações menos favoráveis.

Todas estas sucessivas interpretações resultaram dum esforço para compatibilizar a teoria com novos dados empíricos encontrados. De resto as interpreta - ções não são incompatíveis entre si. Fiedler (1981) explicitamente sustenta que a hipótese da hierarquia motivacional constitue o quadro de referência mais vasto mas que sem dúvida o score LPC se acha relacionado com a complexidade cognitiva e mesmo com a distância social. Se é certo pois que a escala LPC apresenta dificul-

dades de interpretação que são outras tantas dificuldades para a teoria da contingência é todavia exarerado considerar-se que a medida constitua um mistério, uma espécie de caixa negra ligando o estilo de liderança à eficácia do grupo. As investigações conduzidas e as sucessivas interpretações, que mais se complementam do que se contrariam, fornecem-nos um quadro minimamente coerente para respondermos à questão de saber o que é que na realidade mede a escala LPC.

Em termos de conteúdo o estudo exaustivo de Rice (1978) claramente leva a concluir que as atitudes para com o colaborador menos preferido (LPC) fazem parte duma rede de atitudes inter-relacionadas, relativamente ao próproo, aos outros,ao grupo e ao meio envolvente, e que se acham correlacionados com o score LPC. Em geral as pessoas com LPC baixo são mais extremas em tais juízos, ou seja, têm atitudes mais positivas para consigo próprias, para com o melhor amigo, para com o colaborador mais preferido, e mais negativas ou neutras para com subordinados desleais e para com o colaborador menos preferido. Uma grande variedade de dados sugere que os sistemas atitudinais dos LPC elevados e baixos são influenciados por diferentes factores. De acordo com a análise de Rice (1978) os mais relevantes aqui são as reacções diferenciais ao êxito e ao fracasso nos domínios da realização da tarefa e do êxito interpessoal.

Os dados sugerem que as pessoas com LPC baixo valorizam o êxito da tarefa enquanto que as pessoas com LPC elevado valorizam o êxito inter-pessoal. Em termos de atribuição causal verifica-se também que os LPC baixos são mais defensivos nas suas atribuições da causa do insucesso da tarefa e que os LPC elevados são mais optimistas nas suas atribuições de sucesso da tarefa às relações interpessoais. Finalmente os dados empíricos também fornecem evidência de que os scores LPC se acham relacionados com a complexidade cognitiva. As pessoas com LPC elevado diferenciam melhor no domínio das relações interpessoais e por seu turno as pessoas com baixo LPC diferenciam melhor no domínio da realização da tarefa, ou será, no domínio da competência para realizar a tarefa.

A evidência reunida em apoio do conteúdo medido pela escala LPC não significa porém um acordo incondicional à interpretação proposta por Fiedler relativamente ao processo psicológico que o actualiza. Para Fiedler a escala LPC é um pro

cesso motivacional e isso desde logo aponta para uma intenção de o situar a níveis profundos da personalidade. Uma das grandes dificuldades que se colocam a uma tal interpretação reside no facto de a escala LPC não correlacionar com outras medidas psicológicas que constituem dimensões da personalidade. Tal como é explicitamente reconhecido por Fiedler e Chemers (1974) "durante quase 20 anos tentaram correlacioná-la com todo o traço concebível de personalidade e com todo o score de observação de comportamento e, de um modo geral, essas análises foram uniformemente infrutíferas, não se encontrando qualquer relação entre o LPC e scores de testes de personalidade. Ao mesmo tempo era perfeitamente óbvio que esse score devia medir uma variável importante da personalidade, já que as correlações entre o LPC e o desempenho de grupo eram bastante altas e significativas. Sabíamos, acrescentam os autores, que estavamos captandp alguma coisa, mas só recentemente pudemos especificar melhor o que fosse. Parece-nos agora que o LPC é índice de uma hierarquia motivacional, ou as preferências de comportamento, sugestivo de que algumas metas são mais importantes para o indivíduo que outras" (edição brasileira, pg. 68).

Mas não é de forma alguma óbvio que a interpretação em termos de hierarquia motivacional resolva o problema da validade de constructo da escala LPC. Trata-se, ainda neste caso, duma explicação "ad hoc" construída para dar conta de alguns resultantes não imediatamente compatíveis com as predições do modelo de contingência, mas essa explicação não se acha por seu turno validada. Mais, a insistência em explicações de tipo motivacional só vem reforçar a dificuldade de dar uma interpretação satisfatória ao significado do score LPC, na medida em qne não existe evidência duma relação entre o score LPC e outras dimensões psicológicas do mesmo nível.

Uma alternativa mais satisfatória para interpretar o LPC foi proposta por Fishbein et al (1969 a,b). Segundo estes autores é possível que o score LPC meça exactamente aquilo que parece medir, ou seja, uma atitude relativamente a algum "colaborador menos preferido", real ou hipotético. A proposta de Fishbein consiste em situar a análise a um nível menos profundo da personalidade, ou seja, ao nível dos processos atitudinais. Ora uma das consequências de considerar o LPC como

um score atitudinal é inferir que a investigação se centra num conjunto de variáveis diferentes das que são escolhidas quando se conceptualiza o LPC como um traço de personalidade.

Se o score LPC é o score duma atitude há que o relacionar não com traços de personalidade mas com outras atitudes, por um lado, e por outro com comportamentos . Isso explicará aliás a razão do insucesso até agora verificado sempre que se procura relacionar o score LPC com outras características de personalidade. Outra consequência, e porventura a mais importante, que Fishbein deriva da sua hipótese e dos dados empíricos que a fundamentam, é a relação entre o score LPC e as diferenças qualitativas na estrutura cognitiva dos sujeitos. A partir do exame dos tipos de crenças que os LPC elevados e baixos sustentam sobre o seu colaborador menos preferido verifica Fishbein que o termo "colaborador menos preferido" (LPC) tem significados diferentes para uns e outros. Por outras palavras, quando um sujeito com LPC elevado avalia o seu colaborador menos preferido na escala de Fiedler ele pensa num tipo de pessoa completamente diferente do que é evocada por um sujeito com LPC baixo. Uma das principais diferenças entre LPC baixo e LPC elevado é que elas se referem a diferentes tipos de colaboradores menos preferidos. É, em rigor, precisa Fishbein, "o score LPC não é apenas a medida duma atitude para com um dado objecto atitudinal, mas antes uma medida das diferentes atitudes individuais para com diferentes objectos atitudinais". (Fishbein et al pg. 185).

Esta proposta de interpretação do score LPC em termos de processos atitudinais é retomada por Rice (1973), sob a designação de "valor atitude". Rice torna apenas mais explícito o modelo de Fishbein. No modelo de Rice os valores são considerados como os critérios em relação aos quais são feitos os juízos atitudinais. Como as pessoas com elevado LPC ou com LPC baixo se referem a dfferentes valores daí decorre que baseiam as suas atitudes em diferentes critérios. "Em termos mais simples, escreve Rice, a interpretação em termos de valor-atitude propõe que os valores primários das pessoas com LPC elevado e das pessoas com LPC baixo servem como "constructos" (Kelly 1955) através dos quais vêm e avaliam o mundo" (Rice 1978 pg. 1218). Esta interpretação foi já aliás objecto de validação mediante um estudo feito por Rice, Seaman e Garvin (1978) e onde estes autores mostra -

ram que as pessoas orientadas para a tarefa (baixo LPC) são mais extremas do que as pessoas orientadas para o relacionamento (LPC elevado) nas suas atitudes para com objectos atitudinais tanto positivos como negativos. Também no estudo 3.8, descrito adiante, se reunem argumentos favorecendo a interpretação do LPC em termos de valor-atitude. Tais resultados vêm confirmar que o LPC é simplesmente uma componente duma estrutura mais vasta de atitudes inter-pessoais, hipótese que, como vimos, fora já claramente enunciada por Fishbein.

Uma outra consequência importante que nos parece poder derivra da interpretação do LPC em termos de atitude é a que se refere à relativamente baixa estabilidade da escala.

Esta dificuldade, que tem constituído uma das vulnerabilidades cruciais do modelo de Fiedler, pode ser em grande parte superada se pensarmos que o score LPC é por seu turno contingente da situação da qual emerge o objecto estimular. É certo que uma tal interpretação reduz a generalidade do modelo de contingência mas em contrapartida torna mais precisas as modalidades da sua aplicação. Esta consequência estaria de resto de acordo com os desenvolvimentos ulteriores da teoria sobre as atitudes proposta por Ajzen e Fishbein (1980) com a designação de teoria da acção reflectida (theory of reasoned action). A ideia central é que as atitudes são tanto mais preditoras do comportamento quanto mais específicas. A partir deste quadro de referência poderíamos então interpretar a variabilidade dos scores LPC mais como especificações do objecto atitudinal do que flutuações na estrutura cognitiva do sujeito. Outro aspecto central do modelo recente de Fishbein, não explorado no seu estudo sobre o score LPC mas que nos parece igualmente retomado por Rice (1980), reside na estrutura proposta para o processo atitudinal, consistindo numa componente cognitiva e numa componente normativa.

Em termos mais gerais podemos considerar esta interpretação alternativa para o score LPC como reflectindo a tendência actualmente mais marcada em psicologia social para o enfoque nos <u>processos cognitivos</u> de preferência aos <u>processos motivacionais</u>. Idêntica tendência pode aliás notar-se na conceptualização da personalidade a partir da influência exercida por Kelly (1955).

Aliás o score LPC fora já objecto duma abordagem cognitivista a que o próprio Fiedler se associou, e que consistiu na proposta de interpretação do score LPC em termos de complexidade cognitiva (Foa, Mitchell e Fiedler, 1971). Baseados principalmente na observação de que os sujeitos com baixo LPC descrevem o seu colaborador menos preferido em termos sobretudo negativos enquanto que os sujeitos com LPC elevado atribuem ao colaborador menos preferido qualidades boas e más, Foa et al (1971) propuseram que as pessoas com LPC elevado são cognitivamente mais complexas. Na altura em que a hipótese foi formulada ela constituia uma possível resposta à maior variabilidade comportamental dos liders com LPC elevado, ou seja, o comportamento dos liders com LPC elevado diferiria em função das alterações na estrutura da tarefa por virtude da capacidade destes sujeitos para diferenciarem entre as exigências das tarefas estruturadas e as exigências das tarefas não estruturadas. Em contrapartida os liders com LPC baixo, menos complexos, não apresentariam alterações no seu comportamento em função da estrutura da tarefa, possivelmente por incapacidade de diferenciarem entre as exigências de umas e outras. Evidência experimental em apoio desta interpretação pode encontrar-se num estudo efectuado por Rice e Chemers (1975) e igualmente nos resultados obtidos por nós em estudo que conduzimos com candidatos à Escola Naval (Jesuíno 1982b). Verificamos então que os sujeitos com LPC elevado apresentavam uma maior variabilidade de comportamento quando comparados com sujeitos com LPC baixo e admitimos como possível hipótese explicativa dessa variabilidade uma maior complexidade cognitiva por parte dos sujeitos com LPC levvado.

Estes resultados e interpretações, por plausíveis que sejam, deixam todavia intacto o problema da validade de constructo. Há que distinguir, com efeito, entre o problema de saber em que medida o score LPC é um score de complexidade cognitiva, do problema dos efeitos diferenciais que cada um dos outro tipo de lider exercem no desempenho dos grupos por eles liderados. Quando se fala em validade de constructo interessa sobretudo examinar o primeiro aspecto enquanto que o segundo diz respeito à validade preditiva ou validade externa. Ora o que os dados reunidos autorizam a concluir é apenas uma diferente variabilidade de comportamento por parte dos diversos scores LPC sem que daí decorra que ela corresponda a uma dife-

rente complexidade cognitiva.

Para investigar em que medida os scores LPC são scores de complexidade cognitiva torna-se necessário uma ou outra estratégia de abordagem que passa necessariamente pela articulação do constructo "complexidade cognitiva" com o constructo LPC. Deve-se a Mitchell (1970) uma primeira investigação desse tipo e que consistiu em relacionar o score LPC com diferentes scores de complexidade cognitiva. Mitchell (1970) veio a concluir nesse estudo: (a) que o score LPC correlaciona positivamente com outras medidas de complexidade cognitiva, (b) que os LPC elevados diferenciavam melhor que os LPC baixos características de tarefa e características inter-pessoais; (c) que os LPC elevados eram mais complexos na utilização da informação em diferentes situações; (d) que tais relações se verificam sobretudo em populações masculinas.

A medida de complexidade cognitiva utilizada por Mitchell foi uma modificação da medida de Scott (1962), e as correlações encontradas, embora baixas, eram significativas. Utilizando este mesmo índice de complexidade cognitiva Mitchell (1971) realizou em seguida outro tipo de investigação pelo qual verificou que os liders mais complexos exibem uma maior variabilidade de comportamento em função das diferenças situacionais, quando comparados com os liders menos complexos cognitivamente. Desta forma se poderia estabelecer uma ligação entre os dois constructos, a complexidade cognitiva e o score LPC.

Mas estes resultados, embora sugestivos, suscitaram algumas reservas. Evans e Dermer (1974), que examinaram igualmente a relação entre o score LPC e a complexidade cognitiva concluiram que a evidência reunida é mais clara para os scores LPC baixos do que para os scores LPC elevados. Utilizando como critérios de complexidade cognitiva índices indirectos como a resistência à ambiguidade e o dogmatismo, aqueles autores verificaram que, se é certo que os scores LPC baixos são em geral mais dogmáticos e intolerantes e também menos diferenciadores, já o contrário não se pode afirmar dos scores elevados na escala LPC, os quais são variáveis, podendo ou não ser dogmáticos ou intolerantes face à incerteza. Rice que, como vimos, admitiu a hipótese da complexidade cognitiva (Rice e Chemers 1975), viria a atenuá-la, no seu estudo sobre a validade de constructo da escala LPC (Rice

1978), propondo uma interpretação alternativa em termos de valor atitude. Segundo Rice (1978) não estaria de forma alguma provado que as pessoas com LPC élevado fossem em geral mais complexas do que as pessoas com LPC baixo. O que se verifica é que a complexidade cognitiva é específica do domínio e que valores pessoais e complexidade cognitiva se acham estreitamente associados. Sendo assim, as pessoas com LPC baixo seriam cognitivamente mais complexas no domínio da sua preocupação prioritária - a tarefa e, analogamente, as pessoas com LPC elevado seriam mais complexas no domínio da sua preocupação prioritária - as relações interpessoais.

Esta interpretação é de resto a que melhor parece corresponder aos resultados a que tem conduzido a investigação sobre o conceito de complexidade cognitiva. Na impossibilidade de procedermos aqui a uma revisão crítica da imensa literatura sobre este tema, sob pena de alargar despropositadamente a exposição, limitar-nos-emos a alguns breves aspectos com maior incidência para a validação de constructo do LPC.

Excursus

A Escala LPC enquanto índice de complexidade cognitiva

O conceito de complexidade cognitiva tem como quadro de referência o processo de percepção interpessoal. Envolve dois grandes sub-processos, complementares um do outro: diferenciação e integração. Vários instrumentos, em muitos dos casos inspirados nas grelhas de Kelly (1955), têm sido desenvolvidos para medir estes 2 processos complementares. (Zajonc 1960, Crocket 1965, Bieri 1955, Scott 1962, Vannoy 1965, Schroder, Driver e Streufert 1967, Streufert e Streufert 1978). Constata-se todavia uma falha de relação entre as medidas de complexidade cognitiva. Essa pode dever-se a vários factores: a) o facto de comparar medidas que, embora em teoria meçam o mesmo aspecto da complexidade cognitiva, não só partem de formulações teóricas distintas como além disso utilizam diferentes processos de derivação; b) o facto de as medidas se referirem a aspectos distintos da complexidade cognitiva, como a diferenciação e a integração hierárquica, sem uma prévia clarificação das possíveis relações entre ambas e sobretudo do modo de articulação entre os processos de diferenciação e de organização hierárquica. De acordo com S-

Streufert e Streufert (1978) esta falta de acordo entre as várias medidas deriva do facto de a complexidade cognitiva ser uma característica multidimensional pelo que cada uma delas reflectiria apenas aspectos parciais do fenómeno da complexidade cognitiva. Esta conclusão, que parece ser a que reune mais consenso, ajudar-nos -ia a perceber a dificuldade que apresenta articular um constructo alternativo como o LPC numa estrutura ainda em grande parte ambígua e ela própria carecendo de validação teórica. O problema não seria tanto o do índice LPC como o de qualquer índice de complexidade cognitiva.

Este panorama um pouco desanimador foi todavia objecto duma nova formulação a partir dum estudo efectuado por Seaman e Koenig (1974).

Partindo da hipótese da possível multidimensionalidade da complexidade cognitiva procuraram Seaman e Koenig (1974) determinar a relação entre diversos tipos de instrumentos utilizados para a sua medição. A novidade metodológica que apresentam consiste em derivar diversas medidas de complexidade cognitiva a partir de um mesmo tipo de formato especial da grelha de Kelly análogo ao utilizado por Bieri (1966). Neste formato os elementos são quatro pessoas positivas e quatro pessoas negativas para o sujeito, às quais se aplicam 8 constructos propostos pelo investigador mediante uma escala tipo Lickert de 6 pontos. Três das medidas, correspondentes às medidas de Bieri, são: T.C.C. - Complexidade Cognitiva Total, obtida através da soma to total de coincidências nas pontuações ou colunas, CC + - Complexidade de Constructos para as pessoas positivas, obtido através da soma das coincidências das pontuações nas colunas correspondentes às quatro figuras positivas, CC - - Complexidade de Constructos para as pessoas negativas, obtido através da soma das coincidências nas pontuações nas colunas correspondentes às figuras negativas.

Outras três medidas, têm a ver com as medidas de Fiedler, e são baseadas nas diferenças de percepção de figuras apreciadas e repudiadas por parte dum sujeito. Am medida MPP, corresponde ao MPC de Fiedler, obtém-se somando as pontuações das 4 colunas correspondentes às 4 figuras positivas e dividindo por 4. A medida LPP, correspondendo ao LPC de Fiedler, obtém-se somando as pontuações das 4 colunas correspondentes às figuras negativas e dividindo por 4. A medida ASO, cor

respondente ao ASO de Fiedler, obtém-se aqui por um processo mais simples e que consiste em calcular a diferença entre o MPP-LPP. Quanto maior fôr a diferença entre eles menor será a semelhança entre opostos, e quanto maior a diferença, maior a semelhança entre opostos. Na medida em que um sujeito veja qualidades positivas nas pessoas rejeitadas (LPP elevado) e características negativas nas pouco preferidas (MPP baixo) tanto menor será a discrepância entre ambos (ASO baixo) e tanto maior será a complexidade cognitiva.

Finalmente são ainda utilizadas duas medidas de complexidade cognitiva inspiradas na medida de Scott (1962) mas adaptadas ao formato da grelha. São as medidas H e R. A medida H corresponde ao número absoluto de distinções (em termos de bits) que o sujeito é capaz de fazer em relação a um domínio de objectos. A fim de obter uma medida relativa que permita a comparação entre domínios de objectos, divide-se o valor de H pelo máximo de distinções que poderiam fazer-se, e assim se obtém o índice $R = H/\log_2 N$. É sobretudo esta segunda medida (R) a utilizada por Seaman e Koenig.

Para determinar as intercorrelações entre as medidas de complexidade derivadas da grelha, os autores aplicaram os questionários a uma amostra de 146 estudantes universitários, em 1970 e 1971, obtendo os seguintes resultados. Em primeiro lugar, e tal como seria de esperar, correlações elevadas entre o ASO e as suas duas componentes (LPP e MPP). Em segundo lugar uma correlação positiva entre o ASO e a CC + ($r = +.42$). Em terceiro lugar a medida MPP correlaciona significativamente com T.C.C. e com CC + ($r = .56$ e $r = .64$) respectivamente) o que indica que os sujeitos que tendem a ver as pessoas preferidas em termos muito positivos, tendem em geral a ser pouco "diferenciadoras" na percepção interpessoal e a valorizá-las positivamente como um bloco. Além disso o score MPP correlaciona substancialmente com a medida de informação R ($r = -.63$) o que igualmente significaria que os sujeitos que avaliam em termos muito positivos as pessoas que mais apreciam são cognitivamente simples. Quanto às correlações do score LPP com as outras medidas de complexidade cognitiva elas são virtualmnnte não existentes. Estes resultados sugerem, contrariamente a Mitchell (1970), que a tendência para avaliar objectos positivos de forma negativa é mais importante para definir o estilo complexo do que

a tendência para avaliar objectos negativos de forma positiva.

Submetendo, em seguida, os dados a uma análise factorial, foram encontrados três factores. Assim, escrevem Seaman e Koenig (1974) "alguns dos sujeitos são cognitivamente simples porque tendem a ver todas as pessoas de quem gostam a uma luz igualmente favorável (Factor I), outros são simples porque tendem a ver as pessoas de quem não gostam a uma luz igualmente desfavorável (Factor III) e outros ainda são simples porque tendem a aplicar ambos os critérios (Factor II)" (pg.387).

Finalmente, e confirmando resultados anteriores (Vannoy 1965, Mitchell, 1970) os dados de Seaman e Koenig (1974) sugerem que os sujeitos masculinos são mais complexos que os sujeitos femininos em todas as medidas de complexidade cognitifa com excepção do score LPP, onde os sujeitos masculinos atribuem cotações mais baixas às pessoas que menos preferem.

Várias consequências decorrem da investigação de Seaman e Koenig (1974). Em primeiro lugar se é certo que as medidas de complexidade cognitiva são multidimensionais, também é certo que o valor afectivo do objecto estimular pode em grande parte explicar uma grande percentagem desta complexidade factorial. Em segundo lugar, quando as medidas de complexidade cognitiva são obtidas a partir duma fonte comum, é possível observar articulações estruturais entre elas e desse modo melhor esclarecer o próprio constructo da complexidade cognitiva. Em terceiro lugar as medidas de Fiedler constituem claramente dimensões de complexidade mas, para tanto, haveria que retomar as primitivas medidas utilizadas e que implicavam juízos tanto sobre o objecto estimular mais preferido como menos preferido. Desse modo se explicaria o relativo insucesso em relacionar a escala LPC com a complexidade cognitiva o que todavia não significaria que a dimensão da complexidade cognitiva não seja importante para caracterizar, se não mesmo para explicar, as relações observadas entre o estilo de liderança e a eficácia dos grupos.

Em face dos resultados obtidos por Seaman e Koenig (1974) e atendendo às consequências que deles se podem derivar para a interpretação das medidas de Fiedler, procedeu-se a uma réplica do procedimento descrito aplicado a uma população portuguesa com características semelhantes à população inicialmente testada por aqueles autores. Essa réplica constitue o estudo nº 4 que passamos a descrever.

Estudo nº 3.2 - Escala LPC e complexidade cognitiva

Objecto

Proceder ao estudo das relações entre as medidas de Fiedler (1958), Bieri (1966) e Scott (1962) derivadas a partir duma grelha de Kelly (1955) e utilizando a metodologia de Seaman e Koenig (1974). Especificamente tratava-se de confirmar se as medidas de Fiedler se relacionam com outras medidas de complexidade cognitiva e em caso afirmativo quais as consequências que daí se podem derivar para a validade de constructo da escala LPC. Mais especificamente ainda tratava-se de confirmar o resultado de Seaman e Koenig (1974) segundo o qual a componente MPP (Most Preferred Person) da escala ASO estaria mais relacionada com a complexidade cognitiva do que a componente LPP (Least Preferred Person). Finalmente procurou-se ainda determinar eventuais diferenças de complexidade cognitiva em função do sexo.

Método

Instrumentos

Utilizou-se a escala de constructos pessoais de Seaman e Koenig (1974) adaptando-se para português e recorrendo a 10 em vez de 8 constructos, cada um deles com 6 pontos. A partir desse instrumento pretendia-se derivar três tipos de índices de complexidade cognitiva: os índices de Bieri (TCC, CC+ e CC-), os índices de Fiedler (MPP, LPP e ASO) e os índices de Scott (H e R). Os métodos de obtenção dos índices são os descritos por Seaman e Koenig (1974) e já anteriormente resumidos.

Sujeitos

28 sujeitos do sexo masculino e 21 sujeitos do sexo feminimo, alunos do curso de Organização e Gestão de Empresas do ISCTE ofereceram-se como voluntários para responder a uma escala de constructos pessoais destinada a avaliar estilos de percepção inter-individual.

Resultados

Para efeitos de exemplificação reproduz-se na Fig.3:1 um protocolo referente a um dos sujeitos e o cálculo dos diversos índices.

1-Amigo intimo do mesmo sexo	2-Pessoa do sexo oposto de quem gosta muito	3- Amigo do mesmo sexo que admire	4-Pessoa do mesmo sexo com quem se sinta pouco à vontade	5 - Amigo intimo do sexo oposto	6-Pessoa do mesmo sexo de quem gosta pouco	7 - Amigo do sexo oposto que admire	8 -Pessoa do sexo oposto com quem se sinta pouco à vontade			
5	1	6^+	6^+	6^+	4^+	5^+	4^+	1-Interessante	(6) - Maçador	(1)
6^+	3	6^+	6^+	2	6^+	6^+	2	2-Independente	(6) - Dependente	(1)
5^+	3	4^+	4^+	6^+	3	4^+	4^+	3-Amável	(60 - Indelicado	(1)
5^+	6^+	5^+	5^+	5^+	5^+	6^+	4^+	4-Responsável	(6) - Irresponsável	(1)
6^+	3	5^+	4^+	5^+	5^+	2^+	2	5-Alegre	(6) - Mal humorado	(1)
6^+	3	5^+	5^+	4^+	5^+	4^+	2	6-Sociável	(6) - Insociável	(1)
4^+	2	3	4	2	2	2	3^+	7-Calmo	(6) - Excitável	(1)
6^+	6^+	6	6^+	5^+	6^+	5^+	4^+	8-Decidido	(6) - Indeciso	(1)
4^+	6^+	6^+	6^+	5^+	6^+	2	3	9-Adaptado	(6) - Mal adaptado	(1)
5^+	4^+	4^+	5^+	4^+	5^+	4^+	3	10-Extrovertido	(6) - Tímido	(1)
52	37	52	51	44	47	43	53	Totais		
12	9	13	12	9	9	8	10	Empates		

Medidas de Complexidade Cognitiva

1 - Medidas de Bieri (Empates)

TCC=12+9+13+12+9+9+8+10 = 82

CC+=12+13+9+8 = 42

CC-= 9+12+9+10 = 40

2 - Medidas de Fiedler

MPP = (52+52+44+43)/4 - 47,75

LPP = (37+54+47+33)/4 = 42

ASO = MPP - LPP

3 - Medidas de Scott

$H = \log_2 N - 1/N \ (ni \log_2 n) = \log_2 8 - 1/8 \ (2.50) = 3.00 - .25 = 2.75$

$R = H/\log_2 N = 2.75/3.50 = .917$

Fig. 3.1-Exemplo dum protocolo e do cálculo das medidas de complexidade cognitiva

Calculados os índices de complexidade cognitiva de todos os protocolos procedeu-se a uma análise correlacional cujos resultados se reproduzem na Tabela 3.9.

Tabela 3.2

Intercorrelações PM das medidas de complexidade cognitiva

	INTERCORRELAÇÕES													
	TCC		CC+		CC-		MPP		LPP		ASO		R	
	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F
1 TCC	-	-	.93**	.39**	.68**	.70**	.57**	.20	-.49**	.01	.59**	.10	-.15	.19
2 CC+			-	-	.60**	.32	.68**	.42	-.95**	-.05	.57**	.23	-.05	.13
3 CC-					-	-	.31	.04**	-.54**	.02	.54**	.01	-.23	-.19
4 MPP							-	-	-.28	-.15	.59**	.51*	-.12	-.27
5 LPP									-	-	-.87**	-.85**	.07	.51*
6 ASO											-	-	-.03	-.55**
7 R													-	-

M = 28 +p<.05 r>.374 **p<.01 r>.479

F = 21 *p<.08 r>.433 *p<.01 r>.549

A análise dos resultados mostra, como era de prever, que os scores CC+ e CC- correlacionam fortemente com o score LPC tal como os scores MPP e LPP correlacionam com o score ASO. Em ambos os casos se trata de relacionar um score total com scores parciais pelo que tais resultados podem inclusivamente servir como teste de fidelidade interna das escalas. Verifica-se também que o score ASO correlaciona melhor com o score LPP do que com o score MPP, resultado que está de acordo com as conclusões do estudo de Fiedler.

Verifica-se, em segundo lugar, que há diferenças nas estruturas intercorrelacionais de subpopulação masculina quando comparada com a sub-população feminina. Enquanto que as medidas de Fiedler da sub-população masculina correlacionam significativamente com as medidas de Bieri e não correlacionam com as medidas de

Scott, as medidas de Fiedler da sub-população feminina correlacionam significativamente com as medidas de Scott e não correlacionam com as medidas de Bieri.

Em terceiro lugar, no que se refere às medidas de Fiedler, a medida MPP não é superior às medidas ASO e LPP já que correlacionam apenas com as medidas de Bieri e não correlaciona com as medidas de Scott. Em contrapartida as medidas ASO e LPP correlacionam ambas de forma significativa tanto com as medidas de Bieri como com as medidas de Scott embora moderadas pelo tipo de população (masculina ou feminina).

Por último os resultados indicam ainda como se pode verificar pelos sinais dos coeficientes de correlação que a complexidade cognitiva está associada aos scores elevados em LPP e aos scores baixos em MPP, ou seja, a tendência para avaliar estímulos negativos de forma positiva e à tendência para avaliar estilos positivos de forma negativa.

Seguidamente, com vista a determinar as contribuições específicas das medidas de Bieri e das medidas de Scott para o score ASO procedeu-se a uma análise de correlação/regressão múltipla (Cohen e Cohen 1975) para as duas populações, resumindo-se os resultados na tabela 10. Para tanto considerou-se o score ASO como variável dependente e os scores TCC e R como variáveis independentes.

Tabela 10

V% (R^2) da variável ASO (VD) por TCC e R (VI).

VI/VD	M = 28		VI/VD	F = 21	
	R^2	ΔR^2		R^2	ΔR^2
TCC/ASO	.35		R/ASO	.30	
(TCC+R)/ASO	.35	0	(R+TCC)/ASO	.35	.05

Os resultados obtidos sugerem que em ambos os casos a variância explicada se deve inteiramente, no caso da população masculina às medidas de Bieri (TCC) e no caso da população feminina às medidas de Scott (R), já que o acréscimo de 5 % que aqui se verifica devido à variável ASO não é significativo (F = 1,38 g. l. =

= 1.18).

Também recorrendo ao mesmo método de regressão/correlação múltipla (Cohen e Cohen 1975) procedeu-se ainda no teste da linearidade tanto da medida ASO como da medida LPP verificando-se em ambos os casos que as correlações dos scores quadrados com grupos das variáveis independentes (TCC e R) não são superiores às correlações dos scores simples pelo que se pode concluir que a relação é rectilinea, ou seja, que são de facto os scores elevados e não os scores intermédios nas medidas de Fiedler que estão mais relacionados com as outras medidas de complexidade cognitiva.

Discussão

Os resultados obtidos diferem dos resultados de Seaman e Koenig (1974). Não se confirmou que a medida LPP não correlacionasse com outras medidas de complexidade cognitiva e também não se confirmou, como sugerem aqueles autores, que a tendência para avaliar objectos positivos de forma negativa seja mais importante para definir o estilo complexo do que a tendência para avaliar objectos negativos de forma positiva.

Por outro lado, porém, também não se confirmou, como sugerem os resultados de Mitchell (1970), que seja nas populações masculinas que se verificam relações significativas entre as medidas de Fiedler e as medidas de Scott, relações essas que virtualmente se tornariam inexistentes nas populações femininas. E, como Mitchell (1970) apenas estudou as relações entre as medidas de Fiedler e as medidas de Scott não é possível determinar quais seriam as relações com as medidas de Bieri.

Note-se, porém, que os objectos estímulares utilizddos por Mitchell (1970) eram muito diferentes dos utilizados por Seaman e Koenig (1974) e por nós aplicado no presente estudo.

Enquanto que Mitchell determinou a medida de Scott através duma categorização de conceitos de grupo no presente estudo recorreu-se a estímulos de natureza afectiva.

Relativamente a estímulos afectivos o que os resultados deste estudo pare

cem sugerir é que os sujeitos masculinos utilizam mais categorias para classificar os estímulos sociais tanto positivos como negativos mas aplicam-nos de maneira idêntica a distintos objectos estimulares enquanto que os sujeitos femininos embora gerem menos constructos, usam-nos de maneira mais diversificada para os distintos objectos estimulares. De acordo com os dados obtidos essa maior capacidade discriminativa dos sujeitos femininos aplicar-se-ia sobretudo aos estímulos negativos.

Se atendermos, com efeito, a que as medidas de Bieri são extraídas da grelha a partir das diferenciações intra-estímulo, que as medidas de Scott são derivadas das diferenciações inter-estímulo e que as medidas de Fiedler combinam os dois métodos, teremos que as diferentes padrões inter-correlacionais traduzem diferentes aspectos da complexidade cognitiva e que diferem de sub-população para sub-população. Se atendermos, por outro lado, que a complexidade cognitiva não é independente do tipo de estímulo, tais resultados não são incompatíveis com os resultados de Mitchell (1970) visto que este autor utilizou estímulos diferentes. Não será pois de excluir que quando o estímulo esteja mais directamente ligado a capacidade de gerar maior número de categorias se não verifique maior complexidade cognitiva das populações masculinas quando comparadas com as femininas.

Conclusões e consequências

As principais conclusões que se podem derivar do presente estudo são as seguintes:

Em primeiro lugar a medida LPP e a medida ASO podem ser considrradas como medidas de complexidade cognitiva. Pelo menos 30% da variância das medidas de Fiedler é explicada por factores de complexidade cognitiva.

Em segundo lugar tanto os scores elevados na escala LPP ou os scores baixos na escala ASO, ou seja, a tendência para avaliar estímulos negativos de forma positiva, como os scores baixos na escala MPP, ou seja, a tendência para avaliar estímulos positivos de forma negativa estão associados à complexidade cognitiva, não podendo afirmar-se que uma das tendências seja mais importante que a outra.

Em terceiro lugar é possível distinguir entre dois aspectos diferentes da

capacidade diferenciadora inter-pessoal: a diferenciação propriamente dita, associada a uma maior capacidade de geração de constructos, mais caracteristicamente masculina e a discriminação ou categorização dos estímulos, mais caracteristicamente feminina.

Em quarto lugar estas distinções seriam válidas apenas para estímulos sócio-afectivos tornando-se necessário proceder a investigações sistemáticas das possíveis relações entre as diferentes medidas de complexidade cognitiva face a diferentes estímulos designadamente aqueles que mais directamente associados se acham a relações de liderança.

Por limitadas que sejam as conclusões elas são todavia suficientes para derivar como consequência que não se justifica retomar as primitivas medidas utilizadas por Fiedler sendo preferível o recurso a utilização sistemática da escala LPC, ou seja, duma medida de avaliação dos estímulos negativos de forma positiva.

As conclusões a que se chegou igualmente confirmam que os sujeitos com LPC elevado são mais complexos mas, mais uma vez, apenas no que se refere ao domínio específico da diferenciação afectiva. Não está com efeito excluído, como sugere Rice (1978) que os sujeitos com scores baixos em LPC não sejam por seu turno mais complexos quando mais prioritariamente preocupados com a tarefa, do que com as relações humanas. Por outro lado, e no que se refere às relações entre complexidade cognitiva e estilo pessoal de liderança e às relações destes dois factores com a eficácia do grupo também não é perfeitamente claro a partir dos poucos dados de que se dispõe se é uma maior capacidade de diferenciação intra-pessoal ou uma maior capacidade de diferenciação iterr-pessoal que permite explicar diferentes estilos de liderança com diferentes consequências para a eficácia dos grupos liderados.

Num outro estudo a que procedemos - Estudo nº3.5- com uma população exclusivamente masculina, utilizamos uma outra medida de complexidade (diferenciação) cognitiva, a medida de Crocket (1965) e que consiste simplesmente na contagem do número de conceitos usados para descrever diferentes pares de pessoas, umas de quem o sujeito goste e outras de quem o sujeito não goste. A seguir descreve-se muito sucintamente o estudo efectuado e principais conclusões obtidas.

Estudo nº3.3- Escala LPC e Complexidade Cognitiva (II)

Objecto

Proceder ao estudo das relações entre a escala LPC de Fiedler (1967) e da medida de complexidade cognitiva de Crocket (1965) com provas individuais de inteligência e de desempenho em situação de grupo.

Método

Escala LPC na sua versão portuguesa (Jesuíno 1982b), uma versão simplificada do questionário das categorias de papeis de Crocket (1965), consistindo em solicitar aos sujeitos para descreverem 4 pares - dois rapazes e duas raparigas, um de quem mais gostassem e outro de quem menos gostassem para cada sexo (Delia e Crockett, 1973), uma bateria de testes individuais e três situações de desempenho de grupo - prova de obstáculos, prova de planeamento e grupo de discussão.

Sujeitos

102 sujeitos do sexo masculino, em idades entre os 18 e 21 anos, candidatos à Academia Militar no concurso de 1982.

Resultados e Discussão

Na Tabela 3.11 reproduzem-se as correlações obtidas para as várias medidas utilizadas.

Tabela 3.11

Correlações PM entre LPC, CG e desempenho

	LPC	CG
LPC	-	-.187*
CG	-.187*	-
Factor Geral (G)	.182*	.154
Factor verbal (V)	-.007	.007
Factor numérico (N)	-.008	.228*
Factor especial (E)	:L)£	.134
Factor perceptivo (P)	-.109	.175*
Prova de obstáculos (OB)	-.009	-.209
Prova de Planeamento (OO)	.072	-.227*
Grupo-discussão (MR)	.067	-.167*

N = 102 *p < .05

Os resultados obtidos indicam,em primeiro lugar que são os scores LPC baixos que estão mais relacionados com a medida de diferenciação de Crocket.

Procedendo-se ao teste de linearidade verificou-se que a relação é de facto linear, Trata-se todavia duma relação que, embora significativa a 5%, é muito baixa. Em termos de variância comum explicada (R^2) o valor não vai além de 3% o que é manifestamente baixo.

Em segundo lugar a medida de diferenciação cognitiva está significativamente relacionada com o factor numérico e com o factor de discriminação perceptiva. Essas relações, igualmente baixas, confirmam todavia que a medida de Crocket tem a ver com a capacidade de gerar constructos diferentes sobre um mesmo objecto.

Finalmente a complexidade cognitiva está mais relacionada com o desempenho em situação de grupo do que a escala LPC. Verifica-se que, embora baixas, as relações entre CG e desempenho são todas significativas, o que não sucede com a escala LPC.

Em seguida procedeu-se a uma análise de correlação/regressão múltipla (Cohen e Cohen 1975) tomando sucessivamente como variáveis independentes os scores nas provas psicológicas individuais incluindo o score LPC e o score CG. Os resultados obtidos estão resumidos na Tabela 3.12.

Tabela 3.12

V% (R^2) das variáveis OB, PP e MR (VD) pelas variáfeis G, V, N, E, F,LPC e CG(VI)

VI	OB			VI	PP			VI	MR		
	R^2	R^2	p		R^2	R^2	p		R^2	R^2	p
F	:06	-	.02	N	.10		.001	N	.05		.03
F+CG	.03	.02	.08	N+F	.14	.04	.04	N+F	.07	.02	.15
				N+F + CG	.16	.02	.17				

Tal como se pode verificar, as percentagens de variância explicada pelas diversas variáveis independentes são muito baixas além de que são os scores derivados dos testes de inteligência que maior percentagem dessa variância explicam.As

medidas de complexidade cognitiva não acrescentam, em rigor, praticamente nada.

Estes resultados, aparentemente decepcionantes, contribuem todavia para confirmar, por um lado, os resultados de Mitchell (1971) segundo os quais os sujeitos mais complexos obtêm melhores resultados em situações de grupo, e por outro lado a hipótese de Rice (1978) segundo a qual em situações onde predominam as exigências de tarefa são os scores baixos na escala LPC que maior capacidade de diferenciação cognitiva revelam. Os valores obtidos são todavia demasiado baixos pelo que são de excluir quaisquer conclusões firmes para além do enunciado de hipóteses.

Conclusão

De tudo quanto se examinou sobre o significado da escala LPC resulta como conclusão principal que a interpretação que melhor ainda se harmoniza com os resultados e análises levadas a efeito é a proposta por Fishbein et al (1969a,b) e retomada por Rice (1978), segundo a qual a escala LPC é, antes de mais, uma escala de atitudes. Note-se que se trata do conceito de atitude no quadro de referência proposto por Fishbein e segundo o qual as atitudes se distinguem dos comportamentos e são tanto mais deles preditoras quanto mais específicas, ou seja, quanto mais as suas componentes cognitiva e avaliativa se situarem ao mesmo nível de especificidade do comportamento predito. O principal mérito da escala LPC consistiria então na combinação destes dois componentes cognitivo e avaliativo e na especificidade de um objecto estimular, ou seja, o companheiro de trabalho menos preferido. Requere-se do sujeito respondente que diferencie e avalie e situa-se essa actividade no campo específico das relações de trabalho. E é porventura essa tripla característica da escala que explica por um lado o insucesso das tentativas de o correlacionar com traços gerais de personalidade e que explica por outro lado o seu relativo sucesso enquanto preditor de comportamento eficaz em situações de liderança.

A interpretação do score LPC em termos de atitude implica, deste modo, e muito simplesmente, que o comportamento das pessoas com baixo LPC é, em geral, orientado para a tarefa e que o comportamento das pessoas com LPC elevado é, em geral, orientado para o relacionamento. Esta interpretação difere pois da actual teoria da hierarquia motivacional proposta por Fiedler segundo a qual seria de admi -

tir um segundo comportamento alternativo consoante as situações. A interpretação em termos de hierarquia motivacional introduz uma complicação desnecessária e a - liás nem sempre compatível com os dados empíricos. O modelo das atitudes, além de mais simples ou talvez precisamente por isso, é ainda o que melhor se ajusta aos da dos empíricos e até às próprias predições derivadas da teoria da contingência no - meadamente no que se refere ao comportamento eficaz em situações de liderança.

Serão esses aspectos relacionados com o comportamento que passaremos a con sideran.

Comportamento dos liders e escala LPC

Segundo Fiedler (1964, 1971) a escala LPC é uma medida de estilo de lide - rança.

A expressão estilo de liderança significa em geral, na literatura sobre es te tema, comportamento do lider tal como ele é percepcionado pelos seguidores ou su bordinados. Para Fiedler, porém, estilo de liderança refere-se às necessidades e mo tivos do lider e não propriamente a comportamentos explícitos. Esta acepção pouco habitual de estilo de liderança pode inclusivamente estar na base de muitas incom- preensões e mal entendidos sobre o significado da escala. Mas é possível que haja também uma certa ambiguidade por parte do próprio Fiedler e que um poucoele sugira que o estilo de liderança é, não apenas um padrão motivacional, mas também o padrão comportamental que lhe está associado.

Em rigor, porém, a teoria apenas estabelece que o comportamento dos liders com LPC baixo é,em geral, mas não necessariamente, orientado para a tarefa e que o comportamento dos liders com LPC elevado é,em geral, mas não necessariamente, o - rientado para o relacionamento. Pode haver situações em que os liders orientados pa ra a tarefa considerem o comportamento inter-pessoal como a melhor forma de alcan- çar os seus objectivos como pode haver também situações em que os liders de rela - cionamento considerem o comportamento centrado na tarefa como o mais adequado para garantir o seu objectivo prioritário de boas relações inter-pessoais.

Sob esta forma atenuada o score LPC perde todavia grande parte do seu va -

lor prático enquanto preditor da eficácia de liderança. O aspecto decisivo é sempre o comportamento de líders, e sobretudo o comportamento tal como ele é percepcionado pelos seguidores, e desde que o mesmo score LPC tanto pode estar associado a comportamentos centrados na tarefa como a comportamentos centrados na relação, não é mais possível estabelecer predições baseadas apenas no score LPC. É para responder a esta dificuldade que Fiedler introduz a hipótese da hierarquia motivacional que, como já vimos, provoca mais dificuldades do que resolve.

Os dados empíricos de que se dispõe sobre as relações entre o score LPC e o comportamento dos líders e cuja revisão exaustiva se deve igualmente a Rice (1978) confirmam as duas conclusões parcialmente contraditórias acima descritas. Em primeiro lugar a grande maioria dos estudos efectuados mostram que o comportamento dos líders com LPC baixo é,em geral,orientado para a tarefa e que o comportamento dos líders com LPC elevado é,em geral,orientado para o relacionamento. Em segundo lugar é igualmente claro que o comportamento dos líders com LPC baixo nem sempre é orientado para a tarefa e que o comportamento dos líders com LPC elevado nem sempre é orientado para o relacionamento. Mais, em muitos dos estudos efectuados, igualmente se concluiu existirem efeitos de interacção significativos entre o score LPC e os factores situacionais nas descrições dos comportamentos dos líders. Por outras palavras isto significa que os factores situacionais podem modificar e inclusivamente inverter os comportamentos usualmente associados ao score LPC.

Resultados desta natureza sugerem que o score LPC deverá ser interpretado apenas como um preditor do comportamento de liderança que está por seu turno igualmente sujeito aos efeitos moderadores das variáveis situacionais. Sob esta forma o modelo de contingência torna-se ele próprio contingente assumindo maior importância explicativa os factores situacionais. Isso não exclui todavia que as variáveis atitudinais relativas ao líder devam igualmente ser consideradas para uma explicação tanto quanto possível completa da maior ou menor eficácia das relações de liderança.

Considerando este segundo aspecto, o da eficácia dos líders com diferentes scores LPC, essa eficácia é, em geral determinada ou a partir dos outros mem-

bros do grupo ou a partir de observadores externos. O modelo de contingência de Fiedler adopta todavia como critério de eficácia de liderança os resultados do grupo e não propriamente o comportamento do líder. Analisaremos mais adiante este critério quando procedermos ao exame da validade externa do modelo. Limitando-nos por agora ao critério mais específico do desempenho individual dos líders o que os vários estudos efectuados levam a concluir que os líders com LPC baixo são em geral avaliados de forma mais favorável do que os líders com LPC elevado em situações relativamente favoráveis, ou seja, quando a atmosfera dos grupos é boa, quando os grupos são homogéneos, quando os supervisores são experientes, quando o clima organizacional é mais "mecanistico" do que "orgânico", quando as condições de poder e influência são estáveis e quando as tarefas são estruturadas. Em contrapartida quando os grupos são heterogéneos, quando os supervisores são inexperientes, quando o clima organizacional é mais orgânico do que mecanistico, quando as condições do poder e influência são instáveis e as tarefas são estruturadas, são dum modo geral os líders com LPC elevado que obtêm uma avaliação mais favorável. Estes dados parecem pois de acordo com as hipóteses da teoria de Fiedler e segundo as quais os grupos liderados por líders com LPC baixo obtêm resultados comparativamente superiores em situações altamente favoráveis ou altamente desfavoráveis para o líder, enquanto que os grupos liderados por líders com LPC elevado obtêm resultados comparativamente superiores em situações moderadamente favoráveis para o líder.

Um aspecto todavia da maior importância que a revisão de Rice (1978) põe a descoberto é que a relação entre o desempenho individual e o score LPC é tanto mais predictível quanto mais as características, favoráveis ou desfavoráveis, da situação, são descritas pelo próprio líder. Em geral não se costuma distinguir estes dois aspectos, entre o desempenho individual do líder e o desempenho do grupo. Essa distinção é todavia importante por várias ordens de razões. Em primeiro lugar porque, tal como Rice (1978) verificou, aproximadamente 50% das relações entre desempenho individual e LPC foram significativas sendo apenas 18% as relações significativas entre o LPC do líder e o desempenho do grupo. Em segundo lugar, e como consequência de tal resultado, o valor preditivo da teoria desloca-se mais para montante do processo de liderança e tem sobretudo a ver com as relaçõss entre o score LPC e o comportamento do líder actuando este por seu turno como preditor, mo

derado pela situação, da eficácia do grupo. Em terceiro lugar se a predição da eficácia é tanto mais elevada quanto mais a avaliação da situação é feita pelo próprio lider isso significa que essa eficácia resulta da maior ou menor capacidade que o lider tem para diagnosticar a situação. Formulada nestes termos a teoria da contingência aproxima-se muito da teoria das expectativas e valências que por seu lado está na base dos desenvolvimentos mais recentes das teorias cognitivo-motivacionais da liderança (House 1977, Evans 1973, House e Mitchell 1974). Finalmente a própria validade externa ou preditiva da teoria está sujeita aos mais variados equívocos se não atendermos a esta distinção entre desempenho do lider e desempenho do grupo. É aliás a tais equívocos que se deve em grande parte a controvérsia que se tem gerado em torno do modelo de contingência.

Validade preditiva do modelo de contingência de Fiedler

A teoria de Fiedler consiste basicamente em relacionar as características do líder, determinadas a partir da forma como ele classifica o colega de trabalho menos preferido (least preferred coworker), com a eficácia do grupo, determinada a partir dum critério objectivo. As correlações obtidas a partir deste processo e examinando os mais diversos grupos, tanto naturais como experimentais, mostraram variar consideravelmente, distribuindo-se entre +.89 e -.81. Foi com vista a explicar esta grande variação que Fiedler teve a ideia de classificar as várias situações examinadas de acordo com as suas características. Uma vez a classificação efectuada, as correlações obtidas passaram a adquirir uma maior coerência e certas regularidades começaram a emergir. Fiedler constatou então que as correlações negativas estavam associadas a determinadas características situacionais e as correlações positivas a outras características. A partir daí tornou-se possível formular a teoria da contingência, predizendo-se em que situações determinado tipo de liderança é mais eficaz, ou seja, está associado a uma maior eficácia do grupo. A teoria é pois derivada por via indutiva e, obviamente, também a classificação proposta.

A classificação de Fiedler envolve três etapas sucessivas. A primeira é a que distingue entre grupos de tarefa, grupos sociais e grupos terapêuticos. A segunda divide os grupos de tarefa, que são os de interesse exclusivo neste contexto, em grupos inter-actuantes (interacting), co-actuantes (co-acting) e contra-actuantes (counter-acting), com base no tipo de tarefa que o grupo tem de realizar. Finalmente a terceira etapa procede a uma diferenciação dos grupos inter-actuantes em função da influência e controle que a situação oferece ao líder.

Grupos Inter-ACTUANTES, Co-ACTUANTES E Contra-ACTUANTES

Sendo a principal característica dos grupos primários a existência de interacções resulta lógico basear uma classificação dos grupos de tarefa no grau de interacção entre os membros do grupo implicado pelas suas relações de trabalho. Há determinadas tarefas de grupo em que a coordenação das contribuições individuais é essencial enquanto que noutras os membros trabalham separadamente uns dos outros e

o resultado é soma das contribuições individuais.

Por exemplo: uma equipa de basket-ball é um grupo inter-actuante e uma equipa de tiro é um grupo co-actuante. A distinção proposta é semelhante à feita por Roby e Lanzetta (1958) entre o trabalho "em série" e o trabalho "em paralelo", bem como à de Thibaut e Kelly (1969) entre tarefas conjuntivas e disjuntivas. Quanto aos grupos contra-actuantes eles constituem-se para efeitos de negociação e reconciliação entre objectivos conflituantes. O exemplo típico é dado pela negociações entre os representantes sindicais e a administração duma empresa.

Em cada um destes tipos de grupo o papel requerido ao lider difere. Nos grupos interactuantes o lider tem como função principal coordenar as tarefas dos membros do grupo. O grupo será tanto mais eficaz quanto maior fôr a sua interdependência sendo difícil por vezes distinguir o grau de importância relativa das contribuições individuais. A falta de um dos membros pode inclusivamente pôr em causa o êxito do grupo.

Nos grupos co-actuantes a função do líder não é coordenar o trabalho em equipa mas sobretudo promover o aperfeiçoamento e a motivação dos membros individuais. Nos grupos co-actuantes podem inclusivamente desenvolver-se relações de emulação ou mesmo de competição entre os membros que o lider deve ter em conta. Fiedler subdivide as funções dos liders deste tipo de grupos em três categorias separadas:

1) - o lider como treinador ou como conselheiro do grupo,
2) - o lider como agente quase terapêutico, procurando reduzir a ansiedade a dar apoio emocional aos membros do grupo,
3) - o lider como supervisor, avaliador ou porta-voz do grupo. Estas funções podem eventualmente ser desempenhadas pela mesma pessoa.

Finalmente nos grupos contra-actuantes o grupo social cinde-se dando lugar a sub-grupos com interesses divergentes, cada um deles com o seu próprio lider. Em todo o caso, acrescenta Fiedler, "é também certo que todos os membros partilham a tarefa de alcançar uma decisão ou um objectivo comum, nomeadamente o de alcançar um compromisso aceitável se não mesmo uma solução mutuamente satisfatória" (Fiedler 1967, 20).

Trata-se aqui duma simplificação excluindo-se as situações de conflito destrutivo (Deutsch 1973) em que esse objectivo comum não existe de todo. Neste caso as funções do lider e a própria dinâmica da liderança tem sido pouco estudada não obstante a tradição iniciada por Sheriff com o seu estudo pioneiro dos conflitos inter-grupo. Essa tradição será em grande parte retomada pelos psicólogos europeus e nomeadamente Tajfel, mas centra-se mais na própria dinâmica do conflito do que no papel do lider. Os estudos recentemente empreendidos pelo Instituto de Psicologia Social da Universidade de Utrecht sobre a dinâmica da liderança num contexto de conflito inter-grupo poderão constituir o início duma tendência visando preencher essa lacuna (Rabbie e Beckers, 1978).

Dos três tipos de grupos distinguidos por Fiedler é o grupo inter-actuante que tem sido objecto de maior número de estudos, pelo menos no quadro da teoria da contingência.

Em muito menor grau os grupos co-actuantes foram objecto de alguns estudos resumidos por Fiedler (1971) num artigo onde faz o balanço dos principais resultados obtidos em estudos empíricos de validação do modelo.

A principal conclusão a reter desses estudos aponta como possivelmente desnecessária a distinção entre grupos de tarefa inter-actuantes e coactuantes já que em ambos se verificariam as hipóteses do modelo de contingência no que se refere à relativa eficácia dos tipos de liders em função das situações. Entretanto uma outra distinção seria necessária enter grupos de tarefa e grupos de treino, isto é, entre grupos que existem primariamente para benefício da organização e os grupos que existem para benefício dos indivíduos.

Nestes últimos, os grupos de treino, de que são exemplo tanto equipas desportivas como laborais, os resultados obtidos no quadro do modelo de contingência sugerem a necessidade de novas formulações, ainda, em grande parte, por desenvolver.

Classificação dos grupos interactuantes

A terceira etapa da classificação de Fiedler centra-se nos grupos interactuantes. A ideia básica é que o estilo de interacção do lider com os membros do

seu grupo depende da influência e controle que lhe seja possível exercer sobre o grupo. Ora, segundo Fiedler, esse grau de influência e controle está condicionado por três factores ou dimensões:

1) - o poder formal do lider;

2) - a estrutura da tarefa e

3) - as relações interpessoais entre o lider e os membros.

Poder Formal

Significa para Fiedler o grau em que a posição que ele ocupa o habilita a que os membros do grupo lhe obedeçam e aceitem as suas directrizes, acepção esta muito próxima do poder legítimo e do poder de recompensa e de punição descritos por French e Raven (1958). Fiedler não discute a problemática da legitimidade(ver Introdução) mas não resta dúvida que subjacente à sua concepção está a ideia que só o poder legítimo, isto é, aceite pelos membros, é susceptível de constituir um eritério de influência do lider sobre o grupo. Se o poder se limitasse à capacidade coercitiva, à força, ou à capacidade de recompensa, à persuasão, não teria sequer sentido falar em liderança. Uma vez caracterizado o conceito torna-se necessário operacionalizá-lo afim de o medir. Para isso Fiedler construiu uma lista de 18 pontos (Fiedler, 1967, 24) cuja soma constitue o índice do poder posicional. Aplicada a escala a 35 situações diferentes e correlacionada com as classificações atribuídas por um juri de quatro membros, obteve uma correlação de.95 Recentemente Fiedler, Chemers e Maher (1976) elaboraram uma nova escala mais simplificada, em cinco pontos, de que reproduzimos a versão portuguesa, que utilizamos, em Anexo. (Jesuíno, 1981).

Uma vez operacionalizada a medida, pode avaliar-se a importância relativa desta variável na eficácia do grupo. Fiedler (1967) reporta vários estudos efectuados cujos resultados mostram que o poder formal só por si não é suficiente para afectar a eficácia do grupo. Este resultado que, como veremos a seguir, não é de forma alguma líquido, serve todavia o argumento da contingência, a saber, que o poder formal afecta a eficácia por via indirecta, através das interacções entre o lider e os seguidores. Mais recentemente - quando o poder formal é eleva

do o lider tem a sua tarefa mais facilitada do que quando o poder é baixo ou inexistente, e é essa maior ou menor facilidade de actuação do lider conjugada com as características psicológicas determinantes do seu estilo de liderança que explicaria os resultados aparentemente contraditórios.

Estrutura da Tarefa

A segunda dimensão utilizada por Fiedler diz respeito à tarefa que o grupo deverá realizar. A natureza da tarefa afecta a influência que o lider tem sobre o grupo na medida em que ela se acha mais ou menos estruturada. Quando a tarefa é bem estruturada o lider tem a sua função mais facilitada do que quando a tarefa é mal estruturada.

Exemplo típico duma tarefa bem estruturada é a cadeia de montagem e exemplo típico duma tarefa mal estruturada é presidir a uma reunião dum conselho de gerência. Para operacionalizar o conceito de estrutura da tarefa Fiedler recorre ao sistema desenvolvido por Shaw (1963) seleccionando quatro sub-categorias:

(1) - Verificabilidade da decisão - grau em que a correcção da solução ou decisão pode ser demonstrada quer por apelo à autoridade, quer por processos lógicos (por exemplo, prova matemática), ou quer por feed-back (por ex. exame das consequências da decisão como é o caso das tarefas que implicam acção);

(2) - Clareza do objectivo - grau em que os requisitos da tarefa se acham claramente enunciados ou são conhecidos pelos membros do grupo;

(3) - Multiplicidade de processos alternativos (goal path multiplicity) - grau em que a tarefa pode ser resolvida por diferentes processos (número de métodos diferentes para alcançar um objectivo, número de soluções alternativas, número de formas diferentes em que a tarefa pode ser completada);

(4) - Especificidade da solução - grau em que existe mais do que uma solução correcta. (Certas tarefas como por exemplo os problemas de aritmética só têm uma solução correcta; outras têm duas ou mais e outras ainda um mero grau infinito de soluções possíveis, tal como é o caso dos problemas de soluções humanas ou em matéria de opinião).

Para cada uma destas sub-escalas foram construídas (Hunt, 1967) escalas de 11 pontos, tipo Thurnstone (1929), utilizando como juizes 18 estudantes dum curso de gestão que classificaram 100 profissões, extraídas dum Dicionário de Profissões, naquelas 4 dimensões de estrutura da tarefa. A aplicação desta escala à classificação de tarefas em três organizações diferentes por juízes tanto internos como externos produziu intercorrelações de .56 a .87 para os internos e de .54 a .84 para os externos.

Recentemente Fiedler, Chemers e Mahar, (1976) desenvolveram uma forma simplificada da estrutura da tarefa de que produzimos a versão portuguesa que temos vindo a utilizar em Anexo (Jesuíno, 1981).

Tanto quanto é do nosso conhecimento, Fiedler não reporta resultados relativos à influência exclusiva da estrutura da tarefa na eficácia do grupo. Como veremos adiante esse estudo é todavia necessário para uma devida avaliação do modelo. É de presumir que igualmente aqui se aplica o argumento da contingência, isto é, que a estrutura da tarefa afecta o grau de influência que o lider tem sobre a situação e que é através dessa mediação e só através dela que podemos explicar os efeitos produzidos na eficácia do grupo.

Relações entre o lider e os membros

As relações entre o lider e os membros constituem o factor mais importante na influência potencial do lider sobre a situação. Se as relações são boas, isto é, se o lider tem o apoio e lealdade dos membros do grupo a sua tarefa acha-se muito mais facilitada do que no caso em que essa lealdade e apoio lhe são negados. Esta dimensão é, ao contrário das anteriores, dependente da personalidade do lider, ou seja, do tipo de pessoa que ele é e da forma como reage sobretudo em situações críticas.

A medição deste factor tem sido feita, no quadro do modelo de contingência de Fiedler, ou mediante processos sociométricos, ou seja pelas preferências ou avaliações feitas pelos seguidores sobre o lider ou utilizando uma escala do tipo diferenciador semântico com 10 pontos - a escala de atmosfera de grupo, em que o lider descreve a atmosfera do grupo em termos de agradável-desagradável ,

etc...Uma versão portuguesa dessa escala que igualmente tem sido utilizada nos nossos estudos de validação do modelo, encontra-se reproduzida em Anexo. A justificação para a utilização destes dois diferentes métodos de avaliação tem a ver com o tipo de grupo em estudo. Conforme escreve Fiedler, o método sociométrico é mais indicado para os grupos naturais, onde existe já um conhecimento recíproco, mas pouco sensível em grupos experimentais, de curta duração e sem tradição anterior. Nesta última situação a escala de atmosfera de grupo daria uma medida mais adequada da forma como o próprio líder pensa como os subordinados reagiram (Fiedler, 1967, pg. 32).

Na versão mais recente (Fiedler, Chemers e Mahar, 1976) esta medição é feita numa escala tipo Lickert de oito items de 5 pontos, através da qual se procura avaliar tanto o apoio dado pelos subordinados ao líder como as relações dos subordinados entre si.

Segundo é reportado por Fiedler (1978) determinou-se, num estudo recente, entre esta última escala e a anterior escala da atmosfera de grupo (AG), uma correlação de .88 para n = 26. A versão portuguesa da escala (Jesuíno 1981) é reproduzida em Anexo.

Controle e Influência Situacional

Uma vez determinados os scores de cada uma das componentes, procedeu-se ao cálculo do controle e influência situacional somando os scores de cada uma das componentes. Para efeitos de interpretação Fiedler, Chemers e Mahar (1976) propuseram as normas que se reproduzem na Tabela 3.13.

Tabela 3.13

Normas para interpretação do score em controle situacional

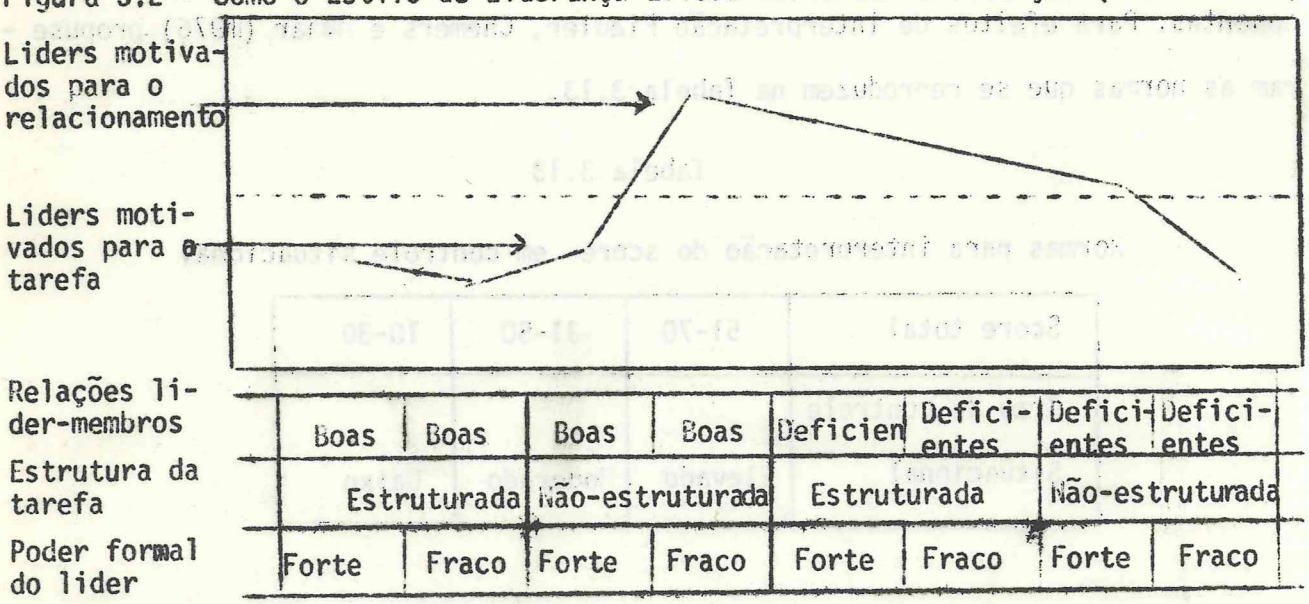
Score total	51-70	31-50	10-30
Grau de controle Situacional	Elevado	Moderado	Baixo

Note-se que o controle e influência situacional é todavia uma [illegible] se distribue ao longo dum contínuo e que os três tipos de situação acima distinguidos constituem apenas uma aproximação grosseira para as caracterizar. A hipótese básica da teoria de Fiedler é que os liders motivados para a tarefa são mais eficazes nas situações de controle elevado e nas situações de controle baixo, enquanto que os liders motivados para o relacionamento são mais eficazes nas situações de controle moderado.

Uma classificação mais discriminada das diferentes situações e mais correntemente associada ao modelo de Fiedler é a que resulta da dicotomização de cada uma das componentes - relação entre o lider e os membros, estrutura da tarefa e poder formal, e da qual resultam oito situações possíveis, designadas por Fiedler (1967) como octantes. Foi classificando as diversas situações segundo este critério e calculando para cada um deles a correlação mediana entre o score LPC e o desempenho do grupo que Fiedler verificou a relação curvilínea a que corresponde a hipótese de contingência que veio a enunciar. Na Fig. 3.2 reprodu-se a curva que foi obtida por Fiedler (1965).

Posteriormente às primeiras formulações do modelo de contingência (Fiedler 1964, 1967) Fiedler tem vindo progressivamente a interessar-se por outros factores que possam afectar o controle situacional. A própria designação de controle situacional é recente já que inicialmente a dimensão era designada em termos de favorabilidade (favourableness).

Figura 3.2 - Como o Estilo de Liderança Eficaz Varia com a Situação (Fiedler1967)



Particular relevância assumem aqui a experiência e o treino do lider enquanto moderadores do controle situacional. Na nova versão referida existe aliás uma escala que igualmente se reproduz em Anexo e que se destina a determinar o factor de correcção a introduzir na escala da estrutura da tarefa em função da experiência e treino do lider.

Por muito estruturada que uma tarefa seja se o lider não tiver nem treino nem experiência, a tarefa, para ele, é mal estruturada. Por outro lado tanto a dimensão LM como a dimensão PF são igualmente susceptíveis de evoluir com o tempo afectando o controle situacional do lider. A dinâmica que se gera a partir da interacção destes diferentes factores é complexa dando lugar a resultados paradoxais como seja a exepriência do lider correlacionar negativamente, em certos casos, com a eficácia. A teoria da contingência de Fiedler procura esclarecer esses e outros pontos mostrando que a situação só por si não é suficiente para explicar os resultados de grupo, e que estes só adquirem inteligibilidade quando a situação é conjugada com os factores de personalidade do lider.

A curva que se reproudz na fig. 3.2 é a que se refere nos estudos originais de Fiedler (1967). Como se pode verificar ao octante VI não corresponde nenhuma posição por não existir evidência empírica a ela referente. Posteriormente e com base nos numerosos estudos de validação a que o modelo foi submetido foi possível determinar novos valores medianos para as correlações com cada octante e que se reproduzem na Tabela 3.14.

Tabela 3.14

Comparação das correlações medianas dos estudos originais com as correlações correspondentes dos estudos de validação (Fiedler 1978)

Correlações medianas entre o LPC do lider e o desempenho do grupo

Octante	Estudos Originais	Totalidade dos Estudos de validação	Estudos de campo	Estudos de laboratório	Estudo de West-Point
1	-52	-51	-51	-72	-43
2	-58	-10	-21	21	-32
3	-33	-29	-29	-23	10
4	47	40	47	38	35
5	42	19	22	16	28
6		(13)	(.24)	(14)	(13)
7	05	17	30	08	05
8	-43	-35	-33	-35	-33

Correlações (Rho) entre as medianas dos estudos originais e os resultados dos estudos de validação

Totalidade dos estudos de validação	.74 $p < .05$ (unilateral)
Estudos de campo	.75 $p < .05$ (unilateral)
Estudos de laboratório	.46 n. s.
Estudo de West Point	.86 $p < .01$ (unilateral)

Na discussão destes resultados, observa Fiedler (1978) que a semelhança dos padrões obtidos constituem uma prova do poder preditivo do modelo de contingência. A única divergência, acrescenta, entre as correlações medianas preditas e as medianas dos estudos de validação verifica-se no octante 2 dos estudos de laboratório enquanto que as correlações dos estudos de campo estão de acordo com as predições do modelo.

Isso poderia atribuir-se, sugere Fiedler (1978), à dificuldade de reproduzir as condições do octante 2 no ambiente artificial do laboratório. Situações em que o lider tem pouco poder formal e em que a tarefa é altamente estruturada seriam raras na vida real. E ainda mais raras quando o apoio do grupo é fraco como é o caso do octante VI.

É todavia curioso notar que Fiedler não faça qualquer referência à diver - gência que igualmente se verifica no octante III entre as correlações preditas pelos estudos originais e a correlação encontrada no estudo de West Point. Este estudo é considerado por Fiedler como particularmente importante para validar a sua teoria e daí justamente que ele figure na tabela a título paradigmático. Trata - se dum estudo realisado por Chemers e Skrzypeck (1972) na Academia Militar de West Point, envolvendo 128 cadetes, e onde foram testados simultaneamente os oito oc - tantes do modelo. Mais adiante daremos uma descrição mais pormenorizada das preocupações metodológicas seguidas pelos autores e dos comentários que é possível desenvolver sobre este importante estudo a partir da análise da variância dos dados posteriormente feitos por Shiflett (1973). Para além de não considerar a discrepância observada no octante III afirma Fiedler (1978) que a análise de variância de Shi - flett mostra que o efeito de interacção do score LPC, aceitação do lider e estrutura da tarefa é altamente significativo explicando cerca de 28% da variância total do desempenho de goupo.

O que todavia foi apurado por Shiflett é que existe um efeito principal provocado pelas relações entre o lider e os membros, que explica 24% da variância limitando-se o efeito de interacção a explicar 4% da variância total. Ora o que este resultado sugere é que o incremento da variância explicada pelo score LPC é muito possivelmente pouco significativo, aspecto este muito mais decisivo para a teoria da contingência de que o aparente paralelismo dos padrões correlacionais dos vá - rios estudos.
Porque é possível,com efeito,desenvolver uma teoria da contingência fazendo economia do score LPC.

Voltando todavia aos estudos de validação se é certo que muitos deles confirmam as predições do modelo, mas possivelmente com as reservas acima sugeridas , também é certo que existem outros estudos em que tal confirmação se não verifica de todo. O estudo mais frequentemente citado é, quanto a este aspecto, o estudo de Graen, Orris e Alvares (1971). Mais recentemente Vecchio (1977, 1980) também não conseguiu confirmar o modelo de contingência.

Estes resultados, desiguais, do modelo de contingência têm dado origem a

polémicas acaloradas e nem sempre edificantes, envolvendo por um lado Fiedler e colaboradores e por outro lado os que discutem a validade das predições do modelo (Ashour 1973a, b, Fiedler 1971 a,b, Fiedler e Chemers 1974; Graen et al 1970, Graen, Orris e Alvares 1971, Mc Mahon 1972, Mitchell, Biglan, Ducken e Fiedler; Shiflett 1973).

Um dos aspectos mais discutidos e discutíveis do modelo de contingência consiste no facto de Fiedler considerar suficiente a direcção das correlações mesmo quando elas estão abaixo da significância. Fiedler rejeita que tal prática se possa considerar inaceitável invocando a autoridade de Fisher (1951). E, na verdade, tem cada vez menos sentido a procura abusiva do psicólogo pela significância estatística como se a tal se resumisse o objectivo da sua pesquisa (Dunnette,1966). As críticas dirigidas aos resultados de Fiedler invocando a falta de contingência estatística perdem parte da sua pertinência se considerarmos, como mostrou (Shiflett 1973), que o recurso a técnicas estatísticas mais poderosas, como por exemplo a análise de variância, teria permitido ultrapassar essa dificuldade. Fiedler recorre com efeito quase exclusivamente ao coeficiente de correlação de ordem(rho de Spearman). É certo que a hipótese inicial foi enunciada a partir de diversos estudos conduzidos com diferentes tarefas e que não tornara possível o recurso à análise de variância. O mesmo, porém, se não verifica com estudos de laboratório para os quais a hipótese de Fielder corresponde exactamente a um plano factorial. Shiflett (1973) retomou os dados do estudo paradigmático de Chemers e Shrzypek em 1973, conduzido com cadetes de West Point, e efectuando uma análise de variância, encontrou efeitos significativos explicando cerca de 28% da variabilidade do desempenho de grupo. Ora esse mesmo estudo quando analisado a partir da metodologia correlacional utilizada por Fiedler, ou seja, quando se limita ao cálculo da correlação da ordem entre o LPC dos liders e os resultados dos grupos, para cada octante, não produz um único coeficiente significativo.

Um ponto que se pode colocar é saber quais as razões que poderiam justificar o resurso a técnicas estatísticas mais frustres sobretudo nos casos em que é possível utilizar técnicas mais poderosas. Uma razão plausível seria manter a pureza do modelo inicial induzido a partir de situações heterogéneas. Fiedler recorre aí, sistematicamente, ao coeficiente rho de Spearman. Porquê o coeficiente rho e

não o coeficiente r é aliás outra questão que se pode colocar. Deve-se a Shiflett e Nealy (1972) e a Shiflett (1973) o exame deste ponto. A conclusão a que chegam é que a estatística rho tende a sobrestimar o r quando o N é pequeno e a subestimar o r quando o N é relativamente grande. Como os estudos envolveddo grupos implicam valores de N baixos segue-se que o recurso à estatística rho é antes de mais uma forma de inflacionar os resultados. Para Nunnally (1978) o recurso à estatística rho não seria sequer justificado para relacionar variáveis ordinais.Foi tendo estas considerações em conta que nos estudos que efectuamos sobre o modelo de Fiedler sempre utilizamos a estatística r de preferência à estatística rho. Se de resto a lógica do modelo atende mais à direcção do que à significândia estatística não resulta muito clara a necessidade de utilizar coeficientes que inflaccionem os resultados.

A significância estatística pouco aliás diz sobre a importância das relações estabelecidas, e daí que cada vez mais se procure em psicologia determinar a percentagem de variância explicada, ou seja, o valor R^2 (coeficiente de determinação). A técnica da correlação regressão múltipla, a que largamente recorremos nos nossos estudos, é porventura a que de forma mais simples responde a tal requisito sendo, talvez por isso mesmo, a que hoje mais correntemente se utiliza. Se calcularmos as percentagens de variância explicada dos valores medianos reportados por Fiedler na Tabela 3.14 (1978) podemos verificar que, em termos globais, enquanto nos octantes onde as relações entre o lider e os membros são boas, ou seja,nos octantes mais favoráveis para os liders, essa percentagem de variância explicada é da ordem dos 20%, nos outros 4 octantes menos favoráveis essa percentagem reduz-se para cerca de metade, ou seja, cerca de 11%.

Note-se que tais valores seriam na verdadde consideráveis se eles traduzissem de facto o valor explicativo da variável LPC como é pretensão do modelo.Na revisão mais recentemente proposta afirma tranquilamente Fiedler (1978) que os resultados obtidos "são muito fortes para os octantes 1, 4, 5 e 8 em que as correlações explicam percentagens substanciais da variância, ou seja, cerca de 36%, 16%, 5% e 12% respectivamente.

O octante 3 parece explicar cerca de 8% da variância enquanto que a vari-

ância enquanto que a variância explicada nos octantes 2, 6 e 7 é desprezível"(Fiedler 1978, 33).

Tais afirmações encerram contudo considerável ambiguidade na medida em que não distinguem entre valor explicativo do modelo e valor explicativo da variável LPC, já que não é de forma alguma evidente que seja esta variável situacional que mais contribua para explicar a eficácia do grupo.

Para um melhor esclarecimento deste ponto vamos de novo voltar ao exame das variáveis situacionais do modelo de contingência de Fiedler.

Consideremos em ppimeiro lugar a variável LM - relação entre o lider e os membros. A sua medição foi efectuada, nos estudos iniciais, ou através da escala da atmosfera de grupo ou através das frequências sociométricas expressas pelos membros do grupo. A partir de estudos efectuados por Mitchell (1970) verificou-se, porém, que estes dois tipos de medidas tinham baixas intercorrelações o que põe em causa a imperpermutabilidade da sua utilização. Como o próprio Fiedler veio a reconhecer (Mitbhell, Biglan, Oncken, Fiedler, 1970) a medida sociométrica parece ser mais apropriada como medida de qualidade das relações entre o lider e os membros. Tudo indica que são sobretudo razões de ordem prática que levaram à maior utilização da escala de atmosfera de grupo. Nos estudos de laboratório efectuados em sujeitos que não se conhecem é difícil aplicar as medidas sociométricas. Todavia, e esse é um argumento forte invocado por Fiedler (1973), no estudo de validação do modelo de contingência, a todos os títulos paradigmático, conduzido por Chemers e Skrzypek (1972), foram utilizadas medidas sociométricas obtidas antes da experiência, verificando-se após a experiência, mediante a escala de atmosfera de grupo, existir uma relação significativa entre ambas as medidas. Para além disso, e talvez ainda mais importante, a utilização das medidas sociométricas não alterou as predições do modelo original. A alteração deste resultado justifica de certo modo a prática seguida de utilizar uma ou outra medida em função da maior ou menor facilidade de administração.

Relacionado com este ponto há todavia considerações metodológicas importantes a fazer.

Uma das dificuldades experimentais do modelo de contingência consiste em

manipular as relações entre o lider e os membros nesse contexto laboratorial. Tratando-se duma variável independente seria essencial para construir planos experimentais adequados, distribuir os sujeitos pelas diferentes células em função das suas relações inter-pessoais. No estudo de West Point (Chemers e Skrzypek, 1972) os autores conseguiram efectuar essa manipulação, obtendo, previamente, os scores sociométricos da população a examinar, e procedendo em seguida à sua distribuição pelas células. Mas mesmo nestas circunstâncise não é possível garantir à priori que as relações entre o lider e os membros sejam boas ou más. Há sem dúvida uma grande probabilidade que grupos constituídos por sujeitos que se rejeitam venham a ter relações piores quando comparados com grupos constituídos por sujeitos que se preferem. Aqui, por maioria de razão, é essencial verificar os efeitos da manipulação experimental, o que só pode ser feito após o grupo ter concluído a tarefa e após as interacções se terem processado. Ora esta verificação, que é no fundo determinante, é sempre levada a efeito através de uma escala administrada a posteriori, seja ela preenchida pelo lider, pelos membros do grupo ou mesmo por um observador externo.

A variável LM tem um estatuto muito sui-generis. Muito embora variável independente ela não é preditiva mas posdictiva. Isso pode explicar a baixa inter-correlação entre scores sociométricos e atmosfera do grupo sem todavia invalidar que seja a atmosfera de grupo a variável decisiva para o teste do modelo o que, por seu turno, também não significa que seja ela a que melhor avaliação faz das relações entre o lider e os membros. Estes círculos são inevitáveis com variáveis posdictivas. Pelas dificuldades resultantes para o método experimental justifica-se assim o maior emprego de experiências ex post facto ou de modelos quase experimentais em que a "manipulação", igualmente tem lugar depois da experiência.

Para além destas considerações de carácter metodológico interessa referir que, enquanto variável independente, as relações entre o lider e os membros devem produzir efeitos na variável dependente, ou seja, nos resultados obtidos pelo grupo na realização da tarefa.

Isto aplica-se tanto à variável LM como às restantes variáveis independentes do modelo, ou seja, a estrutura da tarefa, o poder formal bem como o efeito da

interacção entre elas, isto é, o controle situacional. Os estudos de Fiedler e colaboradores são todavia omissos quanto a este ponto. Neles não se encontra qualquer tentativa para determinar o efeito exercido por cada uma das dimensões utilizadas para caracterizar a situação. A lógica do modelo de contingência implica que a relação entre as variáveis de situação e o resultado do grupo é motivada pelos factores de personalidade do lider, ou, conversamente, que a relação entre o estilo do lider e os resultados do grupo é moderada pelas variáveis da situação. Dessa lógica resulta uma preocupação central em verificar o efeito da moderação em prejuízo dos efeitos principais.

A própria lógica da contingência justificaria, por maioria de razão,o teste sistemático da lógica da análise de variância ou de regressão múltipla (Cohen, 1975).O que se constata nos trabalhos de Fiedler e colaboradores, e isso não obstante o modelo se apresentar desenhado sob a forma dum plano 2x2x2x2, é a reddção sistemática à verificação do efeito de interacção dos factores situacionais adoptando como variável dependente a correlação entre o score LPC, suposto traduzir o estilo de lider e o resultado da actuação do grupo. E é aparentemente quanto basta quando os resultados confirmam as predições.

Sem pretendermos todavia um exame aprofundado é imperioso que se faça o teste do modelo mostrando que os efeitos por ele preditos são significativos, ou seja, no caso vertente, que os efeitos de interacção são mais explicativos do que os efeitos principais. Por outras palavras, se se verificar que as variáveis situacionais do modelo de Fiedler explicam, isoladamente ou em conjunto, maior percentagem de variância dos resultados de grupo, do que quando associados à variável LPC, ainda que tal não invalide necessariamente, a lógica da contingência,põe todavia limitações ao seu valor preditivo do processo de liderança. Esse teste do modelo foi já em grande parte revisto por Shiflett (1973), no estudo que efectuou dos dados de West-Point (Chemers e Skrzypek, 1972) submentendo-se a uma análise de variância, concluindo que o efeito mais significativo era produzido pela variável LM, responsável, só por si, por 24% da variância total, enquanto que o efeito de interacção entre as variáveis situacionais e o estilo de lider, igualmente significativo, apenas explicava 4% da variável total. Este seria um exemplo em que a lógica

gica da contingência é confirmada mas em que, por outro lado, se verifica o seu reduzido poder explicativo em comparação com os efeitos principais. Uma consequência imediata destes resultados é que, sendo as relações entre o lider e os membros tão importantes para a eficácia do grupo e contribuindo os factores da personalidade do lider em tão reduzida percentagem para oe efeitos produzidos por essas relações, necessário se torna, para uma mais completa interpretação do processo de liderança, determinar quais os possíveis factores que, para além de personalidade, permitem descrever e explicar os efeitos produzidos pela interacção sobre o lidre e os membros do grupo.

Passando em seguida à segunda variável, a estrutura da tarefa, igualmente podemos constatar não existirem dados fornecidos pelo modelo de contingência de Fiedler, relativos aos efeitos directamente produzidos por esta variável na eficácia do grupo.

Na revisão efectuada por Shiflett com os dados de Chemers e Shrzypek(1972) a estrutura da tarefa não produz efeitos principais. Há todavia razões para crer que a importância relativa atribuída à tarefa no modelo de Fiedler resulte de artifícios de operacionalização tornando-se necessário reavaliar os conceitos utilizados para uma melho clarificação dos processos de liderança. Contribuição importante neste domínio é a que se deve à teoria estrutural dos grupos desenvolvida por Oeser e Harary (1962, 1964) aplicada ao estudo das tarefas (Oeser e O'Brien,1967):

> "Parece que as tentativas para estudar os processos de grupo não têm sido tão fáceis como seria desejável em vittude do ênfase posto na psicologia do "indivíduo". Por esta razão não têm sido feitos estudos sistemáticos de como o indivíduo se relaciona com o ambiente social, que inclue a tarefa. Um indivíduo não se situa pura e simplesmente num "grupo" mal definido mas é parte do grupo em consequência dos conjuntos de elementos de relações que definem o grupo. Esta tendência para ignorar o "campo" é sobretudo surpreendente quando se tem em conta a obra pioneira de Kurt Lewin (1952)" (Oeser e O'Brien, 1967, p. 85).

Se considerarmos por exemplo a metodologia proposta por Shaw (1963) e utilizada por Fiedler para a sua classificação em tarefas bem estruturadas e tarefas mal estruturadas verificamos que dos dez critérios inicialmente postulados por Shaw e reduzidos a seis após duas análises factoriais - (a) dificuldades; (b) mul

tiplicidade de soluções; (c) requisitos de cooperação; (d) requisitos intelectuais ou manipulatórios; (e) familiariedade e (f) interesse intrínseco, Fiedler (1967) veio a reter apenas quatro dimensões (verificabilidade das decisões, clareza do objectivo, multiplicidade dos processos alternativos e especificidade da solução). Ocorre desde logo perguntar, como Mc Mahon, (1972) qual a justificação para usar especificamente essas quatro dimensões. Comparando-as com as estabelcidas por Shaw (1963) torna-se todavia claro que Fiedler considera apenas a maior ou menor ambiguidade da tarefa, excluindo as dimensões relativas à estrutura organizacional do grupo, decorrentes das exigências da tarefa. Especificamente uma dimensão como a maior ou menor cooperação não é aqui tida em conta. É certo que os grupos considerados no modelo de contingência são sobretudo os grupos interactuantes que, por definição, implicam um tipo de tarefa exigindo coordenação e cooperação entre os membros do grupo. Isto só vem, todavia, reforçar a necessidade de se estabelecer uma maior articulação entre as várias estruturas utilizadas para classificar as situações, articulação essa em que a natureza da tarefa não é mais um factor secundário mas o factor geral que satura as diferentes dimensões. Para tanto, porém, um retorno a Shaw não seria suficiente já que, como observam Oeser e O'Brien, a análise de Shaw "não dispõe dum conceito lógico sobre as inter-relações entre o grupo e o seu sistema de tarefa, usando apenas conceitos heurísticos" (Oeser e O'Brien, 1967, p. 86). A tais insuficiências procura a teoria estrutural dos papeis (structural role theory) dar resposta, definindo a tarefa em termos da totalidade das relações incluídas na estrutura dos papeis, e procedendo ao seu tratamento matemático utilizando a teoria dos grafos (Harary et al 1965).

A teoria define a "estrutura do grupo" em termos das relações entre três elmen tos (1) pessoas; (2) posições e (3) tarefas. Seis relações são possíevis entre estes três elementos. (1) pessoa a pessoa (por exemplo, gostar, comunicação); (2) atribuição de pessoas a posições; (3) relações de poder entre as posições; (4) atribuição de tarefas a posições; (5) relações de precedência entre tarefas e (6) relações entre epessoas e tarefas (motivação intrínseca, tempo gasto na execução da tarefa). As relações entre dois elementos pode ser representada num digrafo por uma linha partindo do ponto representando o primeiro elemento para um ponto representando o segundo elemento. Na Fig. 3.3 representa-se esquematicamente a termino-

logia utilizada na teoria estrutural de papeis.

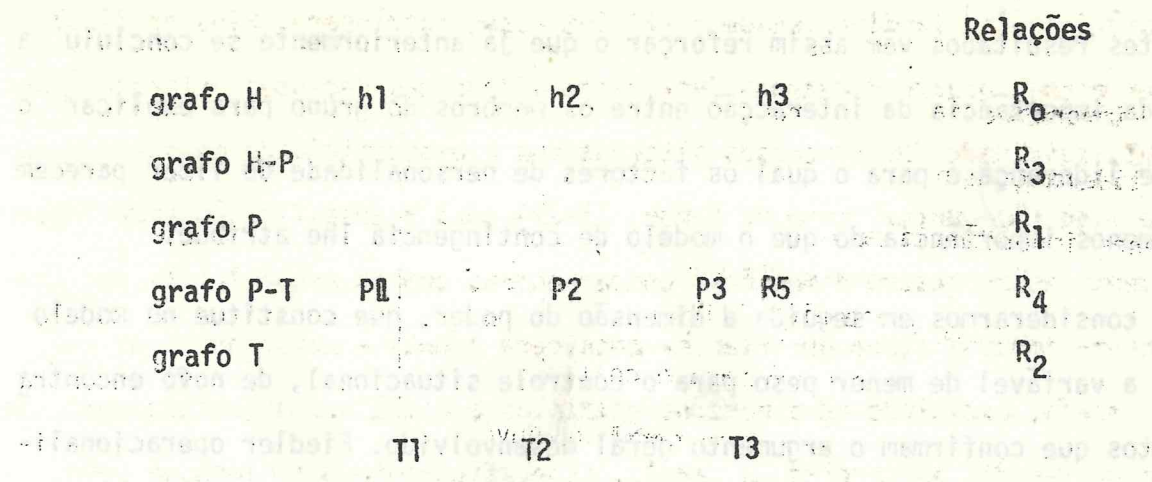


Fig. 3.3

Digrafo esquemático do sistema estrutural de papeis (Oeser e O'Brien,1967,p. 89).

A teoria é aplicável à caracterização das diferentes situações possibilitando a definição de índices calculáveis por algoritmos da álgebra das matrizes. As situações de grupo são pois susceptíveis duma quantificação rigorosa, que inclue possivelmente a maioria dos fenómenos.

Esta metodologia, teoricamente tão promissora para uma classificação das situações, a partir de aplicações feitas por O'Brien e colaboradores (1972) visando um processo alternativo de medição da influência situacional, e a que faremos referência a seguir, tem sido escassamente utilizado. Independentemeite porém das aplicações específicas, possivelmente prematuras, a teoria tem desde logo um grande valor heurístico indicando áreas empiricamente menos exploradas e que podem ser cruciais para a clarificação dos processos de grupo e entre os quais se incluem os processos de liderança. Assim, por exemplo, quando uma tarefa implica que duas posições tenham de colaborar desenvolvem-se relações entre elas, para além da estrutura do poder, ou seja, relações entre pessoas, que podem exclusivamente implicar relações informais do tipo afectivo. Particularmente importante parece ser o factor de cooperação requerido pela tarefa para explicar a relativa eficácia do grupo. Segundo reporta Kabanoff (1981) concluiu-se, a partir dum estudo experimental que, enquanto os requisitos de cooperação explicavam 49% da variância dos resultados do grupo, o estilo de liderança tinha um efeito mínimo nos resultados, expli-

cando apenas 1% da variância.

Estes resultados vêm assim reforçar o que já anteriormente se concluiu a propósito da importância da interacção entre os membros do grupo para explicar o processo de liderança e para o qual os factores de personalidade do lider parecem ter muito menos importância do que o modelo de contingência lhe atribue.

Se considerarmos em seguida a dimensão do poder, que constitue no modelo de Fiedler a variável de menor peso para o controle situacional, de novo encontramos elementos que confirmam o argumento geral desenvolvido. Fiedler operacionalizaza o poder em termos de capacidade de recompensa ou punição mas refere-se-lhe por vezes em termos da terminologia de Thibaut e Kelley (1959), ou seja, do "controle absoluto" (fate control). Nesta segunda acepção,mais lata, o poder está estreitamente associado ao controle das decisões o que imediatamente decorre da natureza da tarefa a realizar. Tal como as outras dimensões, poderia por-se em dúvida se o poder seria assim a variável independente que o modelo postula. O próprio Fiedler parece admiti-lo ao escrever:

> "A natureza da tarefa determina em grande medida a influência do lider. A tarefa estruturada é, com efeito, uma maneira de influenciar o comportamento dos membros através das sanções organizacionais que podem ser impostas" (Fiedler, 1967, p. 35).

Definido, porém, como uma variável independente, da forma restrita proposta por Fiedler e artificialmente desarticulada dos restantes factores situacionais, o poder, só por si, não tem valor explicativo. Na revalidação de Shiflett dos dados de West-Point foi esse o resultado obtido. Todavia esse mesmo autor veio a concluir, em estudo realizado com Nealey (Shiflett e Nealey, 1972), que existia uma interacção significativa entre o poder do lider e a capacidade do grupo. Na condição de poder forte, estilo "executivo" tanto os grupos de alta como de baixa capacidade obtinham bons resultados enquanto que na condição de poder fraco, estilo "moderador de reunião", os grupos de alta capacidade obtinham melhores resultados que os grupos de baixa capacidade. Sintomaticamente, e mais uma vez, os efeitos da interacção com o estilo de personalidade do lider, medido pela escala LPC, não se revelaram significativos.

logia utilizada na teoria estrutural de papeis.

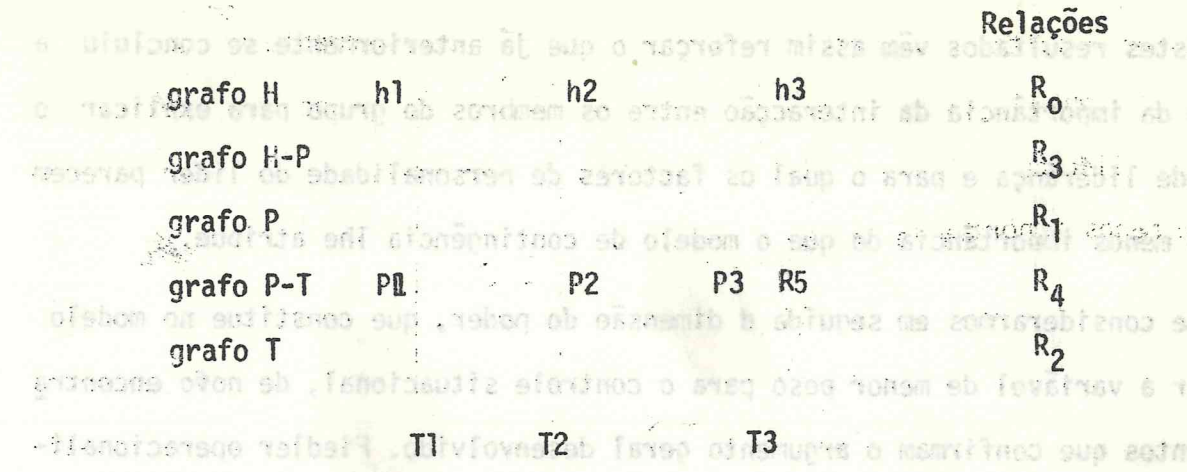


Fig. 3.3

Digrafo esquemático do sistema estrutural de papeis (Oeser e O'Brien,1967,p. 89).

A teoria é aplicável à caracterização das diferentes situações possibilitando a definição de índices calculáveis por algoritmos da álgebra das matrizes. As situações de grupo são pois susceptíveis duma quantificação rigorosa, que inclue possivelmente a maioria dos fenómenos.

Esta metodologia, teoricamente tão promissora para uma classificação das situações, a partir de aplicações feitas por O'Brien e colaboradores (1972) visando um processo alternativo de medição da influência situacional, e a que faremos referência a seguir, tem sido escassamente utilizado. Independentemeite porém das aplicações específicas, possivelmente prematuras, a teoria tem desde logo um grande valor heurístico indicando áreas empiricamente menos exploradas e que podem ser cruciais para a clarificação dos processos de grupo e entre os quais se incluem os processos de liderança. Assim, por exemplo, quando uma tarefa implica que duas posições tenham de colaborar desenvolvem-se relações entre elas, para além da estrutura do poder, ou seja, relações entre pessoas, que podem exclusivamente implicar relações informais do tipo afectivo. Particularmente importante parece ser o factor de cooperação requerido pela tarefa para explicar a relativa eficácia do grupo. Segundo reporta Kabanoff (1981) concluiu-se, a partir dum estudo experimental que, enquanto os requisitos de cooperação explicavam 49% da variância dos resultados do grupo, o estilo de liderança tinha um efeito mínimo nos resultados, expli-

cando apenas 1% da variância.

Estes resultados vêm assim reforçar o que já anteriormente se concluiu a propósito da importância da interacção entre os membros do grupo para explicar o processo de liderança e para o qual os factores de personalidade do lider parecem ter muito menos importância do que o modelo de contingência lhe atribue.

Se considerarmos em seguida a dimensão do poder, que constitue no modelo de Fiedler a variável de menor peso para o controle situacional, de novo encontramos elementos que confirmam o argumento geral desenvolvido. Fiedler operacionaliza o poder em termos de capacidade de recompensa ou punição mas refere-se-lhe por vezes em termos da terminologia de Thibaut e Kelley (1959), ou seja, do "controle absoluto" (fate control). Nesta segunda acepção, mais lata, o poder está estreitamente associado ao controle das decisões o que imediatamente decorre da natureza da tarefa a realizar. Tal como as outras dimensões, poderia por-se em dúvida se o poder seria assim a variável independente que o modelo postula. O próprio Fiedler parece admiti-lo ao escrever:

> "A natureza da tarefa determina em grande medida a influência do lider. A tarefa estruturada é, com efeito, uma maneira de influenciar o comportamento dos membros através das sanções organizacionais que podem ser impostas" (Fiedler, 1967, p. 35).

Definido, porém, como uma variável independente, da forma restrita proposta por Fiedler e artificialmente desarticulada dos restantes factores situacionais, o poder, só por si, não tem valor explicativo. Na revalidação de Shiflett dos dados de West-Point foi esse o resultado obtido. Todavia esse mesmo autor veio a concluir, em estudo realizado com Nealey (Shiflett e Nealey, 1972), que existia uma interacção significativa entre o poder do lider e a capacidade do grupo. Na condição de poder forte, estilo "executivo" tanto os grupos de alta como de baixa capacidade obtinham bons resultados enquanto que na condição de poder fraco, estilo "moderador de reunião", os grupos de alta capacidade obtinham melhores resultados que os grupos de baixa capacidade. Sintomaticamente, e mais uma vez, os efeitos da interacção com o estilo de personalidade do lider, medido pela escala LPC, não se revelaram significativos.

Em resumo, as três variáveis situacionais propostas por Fiedler, quando consideradas não artificialmente independentes, como o modelo postula, mas como estruturalmente interdependentes adquirem,por um lado,um maior valor explicativo tanto dos resultados do grupo como do próprio processo de liderança, e revelam,por outro lado,que o poder explicativo das variáveis de personalidade do lider é, comparativamente, quase negligenciável.

Que razões teriam todavia conduzido à operacionalização das variáveis nestes termos? A resposta a esta questão encontra-se no passo que o modelo seguidamente propõe, ou seja, na variável síntese que as três variáveis são supostas definir - a influência situacional.

Para que a influência situacional possa na verdade constituir uma variável síntese, distribuindo-se ao longo dum contínuo, torna-se necessário que cada uma das variáveis componentes sejam independentes umas das outras, ou seja, que não haja efeitos de interacção de segunda ordem e muito menos que tais efeitos de interacção possam variar com as circunstâncias. O único efeito de interacção postulado pelo modelo é o efeito de interacção de terceira ordem, ou seja, o que resulta da acção conjunta das três variáveis. Uma consequência imediata deste modelo é que os resultados do grupo não devem variar de octante para octante desde que se proceda à necessária adequação entre a personalidade do lider e a situação. Esta hipótese central, do modelo de contingência, ainda que não explicitamente formulada, e que está na base da sua possível aplicação ao treino da liderança, acha-se todavia posta em causa, mais uma vez, pelos resultados obtidos por Shiflett no re-exame a que submeteu o estudo paradigmático de West-Point. Shiflett (1973) começa por observar que os próprios dados reportados por Fiedler (1967, p. 259) sobre um estudo efectuado na Marinha Belga, fornecem já evidência que os resultados dos grupos decrescem com o decréscimo da influência do lider. O mesmo efeito se pode constatar relativamente aos dados do estudo de West-Point, onde igualmente se verifica um declínio na eficácia dos grupos à medida que nos aproximamos do extremo negativo do contínuo de influência. Ora se os resultados são variáveis com a influência , mesmo quando houve o cuidado prévio de operacionalizar as variáveis por forma a evitar interacções de segunda ordem, é porque a variável síntese não resulta ape -

nas dos efeitos parciais das variáveis independentes do modelo de Fiedler, existindo outros factores, ou outras possíveis operacionalizações, susceptíveis duma melhor explicação dos resultados e, reciprocamente, porque a influência situacional assim definida, não é suficiente para explicar os resultados do grupo.

Consideramos de resto sintomático que no único passo onde Fiedler (1967, p. 151-158) procede a uma análise estatística um pouco mais "técnica" do modelo, aliás limitada a uma análise de regressão múltipla simultânea, que nela não inclua as relações com os resultados do grupo o que impede tirar qualquer conclusão sobre os efeitos produzidos pelas variáveis independentes, separadas ou em conjunto, com os efeitos produzidos por essas mesmas variáveis conjugadas com os factores de personalidade dos liders.

Uma tentativa para superar estas dificuldades consiste em medir directamente a influência situacional, não a partir das variáveis situacionais. O'Brien e colaboradores (1972), baseando-se na teoria estrutural dos papeis, estabeleceram um algoritmo para calcular o índice da influência potencial que a situação oferece ao lider e que é variável consoante a estrutura do grupo. A influência potencial é definida pela razão entre o número de percursos (paths), ligando o lider ao sistema da tarefa e o número de percursos entre os restantes membros do grupo e as tarefas. O'Brien utilizou este processo num estudo experimental (O'Brien, 1969) concebido para verificar a teoria de Fiedler. Para o efeito manipulou diferentes estruturas do grupo determinando em seguida os respectivos índices de influência. Com base no índice de influência categorizou as situações em três grupos: influência elevada, influência moderada e influência baixa. Para cada uma dessas situações calculou então a correlação entre o factor de personalidade dos liders e os resultados dos grupos, os quais se revelaram de acordo com as predições do modelo de contingência. Independentemente dos resultados obtidos no que se refere ao modelo de contingência, a que voltaremos interessa reter que a principal vantagem dum índice como o proposto por O'Brien consiste na possibilidade que introduz de considerar as diversas fontes de influência do lider não as limitando à partida a três variáveis independentes entre si.

Numa linha idêntica autores indianos (Singh et al, 1979) levaram a efeito

quatro experiências de campo, em períodos críticos da vida política na Índia, em que os sujeitos experimentais avaliavam uma situação hipotética, quanto ao grau de influência que ela oferecia ao líder, mediante uma escala de -10 a +10 construída de acordo com a teoria de integração de informação de Anderson (1974, 1976,1978). Os resultados obtidos indicam que a importância relativa das três variáveis situacionais do modelo de contingência muda com as diferentes situações. Por exemplo, em período de emergência, o poder era o factor dominante enquanto que no período de normalização que se lhe seguiu a atmosfera de grupo recebeu uma valorização idêntica à do poder. Resultados como estes sugerem uma reformulação de categorização em octantes, inicialmente proposto por Fiedler. Mas se é certo que em publicações mais recentes (Fiedler, Chemers e Mahar, 1976) emerge uma tendência para uma categorização mais simples e flexível, na revisão actualizada do modelo (1978)mantém-se os critérios e respectivas metodologias correlacionais inicialmente propostos. Vale todavia a pena referir, neste contexto,interpretações alternativas entretanto propostas para o significado do controle situacional enquanto alto grau de tolerância e de confiança por parte dos superiores hierárquicos e comunicação elevada tanto ascendente como descendente. O tipo de clima foi introduzido ao modelo de contingência como um índice da estrutura da tarefa e conjugado com as dimensões tradicionais das relações líder-membros e do poder posicional, obtendo-se resultados congruentes com as predições do modelo.

Um estudo que igualmente vale a pena aqui referir pela contribuição que traz para a avaliação do modelo de contingência, foi recentemente levado a efeito por Kennedy (1982). Neste estudo o autor procedeu ao re-exame de 13 amostras anteriormente recolhidas de populações militares pela Universidade de Washington, num total de 697 casos. Os casos foram em seguida classificados em octantes de acordo com os critérios habituais do modelo de contingência. Quanto aos líders, é aí residid a principal inovação do estudo, em lugar da habitual classificação em LPC elevado e LPC baixo, foi identificada uma categoria intermédia, constituída pelos scores LPC caindo nos 25% em torno da média da distribuição, ou seja, 12,5% para cada lado da média da amostra. No estudo de Kennedy os valores encontrados para cada categoria intermédia situavam-se entre 62 e 76. Abáixo de 62 os scores LPC foram classificados como baixos e acima de 76 como elevados.

Uma vez classificadas as situações e os liders o autor procedeu à análise de variância do plano factorial 3x8 recorrendo porém às técnicas de regressão múltipla hierarquisada por virtude da desigualdade das células que quase inevitavelmente sucede em análises post-facto. Os resultados encontrados por Kennedy (1982) são reveladores a vários títulos. Verificou-se em primeiro lugar que os liders com LPC intermédio tinham, em média, um desempenho significativamente superior aos desempenhos combinados dos liders com LPC elevado e baixo. Examinando em seguida octante por octante verificou-se que os liders com LPC intermédio se situavam acima da média em todos os octantes com excepção dos octantes III e VIII.Em cinco dos oito octantes o desempenho dos liders com LPC intermédio era superior ao desempenho tanto dos liders com LPC elevado como dos liders com LPC baixo. Além disso o desempenho dos liders com LPC intermédio revelou menor flutuação ao longo das várias situações do que o de desemepnho dos outros tipos de liders. Em contrapartida não se encontraram dfferenças significativas entre os desempenhos médios dos liders com LPC elevado e os desempenhos dos liders com LPC baixo.

Outro resultado importante e inovador reportado por Kennedy (1982) ,é a relação curvilinea que encontrou entre o score LPC do lider e o desempenho do grupo em três dos oito octantes (I,V e VII) o que poderá fornecer alguma confirmação a hipótese duma relação não linear entre estas duas variáveis.

No que se refere especificamente ao modelo de contingência o estudo de Kennedy (1982) veio confirmar que, independentemente dos melhores resultados dos liders com LPC intermédio, nos octantes de controle situacional elevado (I-III) e baixo (VII e VIII) os liders com LPC baixo desempenham melhor enquanto que nos octantes de controle situacional moderado (V e VI) são os liders com LPC elevado que desempenham melhor. A única excepção encontrada diz respeito ao octante IV onde os resultados obtidos são inversos dos preditos pelo modelo. Não obstante tal confirmação o que há de perturbador nestes resultados, para o modelo de contingência, é a identificação dum estilo de certo modo universal e que, na ocorrência, estaria relacionado com os scores intermédios na escala LPC.

Mas, mais uma vez, esta questão perde grande parte da sua relevância se atendermos que, também aqui, claramente se pode verificar que os factores situacio

nais são os que mais decisivamente contribuem para explicar os resultados de grupo.

Curiosamente, e muito embora o autor utilize as técnicas de análise estatística mais adequadas, os dados reproduzidos não especificam as percentagens de variância explicadas pelos diversos factores em presença. O autor limita-se a concluir que "o facto de ter sido possível explicar que 10% da variância se reveste da maior importância". Mas podemos de qualquer forma, a partir dos dados fornecidos proceder a essa determinação. Concluimos então que dos 9% da variância total explicada, 4% são efeitos principais do controle situacional, outros 4% são efeitos de interacção do LPC com o controle situacional e 1% são efeitos principais da variável LPC.

Estudos de validação do modelo de contingência de Fiedler em populações portuguesas

Com vista a verificar as hipóteses do modelo de Fiedler efectuamos alguns estudos em populações portuguesas que passaremos a descrever.

Estudo nº 3.4 - Validação experimental do modelo de contingência de Fiedler

Objecto

Verificar as hipóteses derivadas do modelo de Fiedler como situação experimental caracterizada por relações fracas entre o lider e os membros, realizando dois tipos de tarefas sucessivas, uma bem estruturada e outra mal estruturada, e dispondo os liders de reduzido poder formal. Tais situações correspondem no octante II, para o qual as predições apontam, muito provavelmente, para um melhor desempenho dos liders de relações humanas, e no octante VIII em que a predição é dum melhor desempenho relativo dos liders de tarefa, ou seja, com scores baixos na escala LPC. A decisão de testar apenas dois octantes deve-se à dificuldade habitual de dispôr duma população suficientemente numerosa permitindo proceder no teste de todos os octantes. Em face de tal dificuldade optou-se pelo teste da teoria em octantes para os quais se dispõe de menos evidência empírica e onde portanto as condições se afiguram mais severas para o modelo.

Método

Instrumentos

Como instrumentos de medida utilizaram-se a escala LPC, a escala de atmosfera de grupo (AG) e o questionário descritivo do comportamento dos liders (Rice e Chemers 1975), que se encontram no Anexo 1.

Para tarefa bem estruturada foi utilizado o problema da NASA (Hall e Watson, 1970) cujo enunciado e chave figuram no Anexo 2 e como tarefa mal estruturada a redacção de histórias inspiradas no Teste de Apercepção Temática (TAT) (Fiedler, 1967).

Sujeitos

O estudo foi efectuado na Escola Naval em 1982 e envolveu a totalidade dos cadetes do 1º ano (44) e dos cadetes do 2º e 3º ano (47) daquele estabelecimento militar.

A fim de maximizar o número de grupos constituiram-se grupos de 3, sendo 2 dos membros cadetes do 1º ano, e o 3º membro, designado para lider, proveniente do 2º ou do 3º ano. Como se verificaram algumas quebras por virtude de extravio de protocolos a amostra total ficou reduzida a 43 grupos de 2 cadetes do 1º ano liderados sucessivamente por 2 cadetes do 2º ou 3º ano.

Procedimento

Procedeu-se em primeiro lugar à aplicação da escala LPC a todos os cadetes do 2º e 3º anos, em seguida dicotomizaram-se os resultados a partir da média. Esta aplicação teve lugar uma semana antes da experiência.

No dia da experiência foram constituídos aleatoriamente 22 grupos de 2 sujeitos envolvendo a população do 1º ano. Para o efeito utilizou-se o sistema simples da urna contendo os números de matrícula dos 44 cadetes fazendo-se em seguida a tiragem: os dois primeiros constituiam o grupo nº 1, os dois a seguir o grupo nº 2 e assim sucessivamente até esgotar a urna.

A cada um desses grupos foi igualmente atribuído à sorte um terceiro sujeito, um da população dos scores baixos em LPC e outro da população de scores elevados, dos cadetes do 2º e 3º ano. A este terceiro sujeito foi atribuída a função de coordenador, ou seja, de lider do seu respectivo grupo. A distribuição foi feita de acordo com o seguinte esquema: ao grupo nº 1 foi atribuído um lider de score baixo, ao nº 2 um lider de score elevado, ao nº 3 com lider de score baixo e assim sucessivamente. Numa 1a. fase, relativa à resolução da 1a. tarefa, foram utilizados 22 liders e numa segunda fase, relativa à resolução da 2a. tarefa, foram utilizados outros 22 liders. Cada lider exerceu assim a sua função apenas uma vez mas cada grupo actuou com 2 liders diferentes, sucessivamente. Uma vez constituídos os grupos fez-se a sua distribuição por mesas. Os grupos actuaram afastados uns dos outros mas não em excesso a fim de que um certo ruído de fundo fosse

estimulante para o trabalho em grupo.

Após a distribuição dos grupos fez-se a distribuição da 1a. tarefa a qual variara, alternadamente, de dois em dois grupos, a fim de neutralizar o efeito de ordem.

Assim os grupos nº 1 e 2 receberam a tarefa NASA, os grupos 3 e 4 a tarefa TAT, os nºs 5 e 6 a tarefa NASA, os nºs 7 e 8 a tarefa TAT e assim sucessivamente. Para ambas as tarefas foi estipulado um tempo máximo de 30 minutos findos os quais se procedeu à recolha dos protocolos e ao preenchimento das escalas de atmosfera do grupo, e do comportamento do lider (LBDI) tanto pelo lider como pelos membros do grupo. Uma vez completada a 1a. fase passou-se à nomeação dos novos liders. Ao grupo nº 1 foi então atribuído um lider com score elevado em LPC no grupo nº 2 com lider com score baixo em LPC e assim sucessivamente. Em seguida distribuiram-se as tarefas: aos grupos nº 1 e 2 a tarefa TAT, aos nºs 3 e 4 a tarefa NASA e assim sucessivamente. De novo foram atribuidos 30 minutos para execução da tarefa findos os quais se procedeu à recolha dos protocolos e em seguida ao preenchimento das escalas AG e LBDI.

No final agradeceu-se a colaboração prestada.

Racional da manipulação experimental

No dia em que a experiência se realizou foi previamente feita uma palestra a todos os participantes explicando os objectivos pretendidos. Foi explicado, que se pretendia melhorar o processo de selcção dos cadetes para a Esoola Naval e que, para isso, se tornara necessário ensaiar novas provas psicológicas com os sujeitos que já frequentavam a Escola e já pertenciam à Corporação visto serem eles que constituiam o melhor critério e permitindo fazer a aferição das provas a administrar em futuros concursos. As provas a ensaiar diriam respeito à capacidade de trabalhar em grupo e à capacidade de coordenação (liderança). A razão apresentada para seleccionar alunos do 2º e 3º ano para coordenadores era ditada pela suposição da sua maior experiência e consequente capacidade coordenadora de trabalho em grupo. Quanto melhor fosse a colaboração prestada, ou seja, o grau de comportamento, melhores seriam as aferições. Foi ainda garantido que os resultados seriam rigorosamente confidenciais, que eles não se destinavam a avaliar os perfis

dos cadetes mas apenas a ensaiar novos processos de medida.

Na realidade, porém, a escolha dos cadetes dos 2º e 3º anos para liderar grupos de cadetes do 1º ano, visava a manipulação das relações entre o lider e os membros e que se predizia serem más. Na altura em que a experiência foi realizada, no princípio do ano lectivo, seria de antecipar que existiram fortes tensões entre os cadetes do 1º ano e os cadetes dos 2º e 3º anos por virtude da prática tradicional da "praxe" naquela instituição militar que se traduz no estabelecimento duma hierarquia rígida entre os mais velhos e os mais novos devendo estes obedecer às ordens mais arbitrárias, violentas e absurdas que aqueles determinam. Em regra são os alunos dos 2º e 3º anos que se revelam mais activos na "praxe" enquanto que os alunos dos anos terminais, embora também a exerçam, são em geral mais distantes e benévolos.

A manipulação experimental consistiu pois em aproveitar condições naturais de preferência aos artifícios tão correntes e que tantas reservas suscitam à prática da psicologia.

Resultados

Scores individuais na escala LPC

A aplicação da escala LPC aos 47 cadetes do 2º e 3º ano deu como resultado um score médio de 61.2 e um desvio padrão de 12.3. Este score situa-se abaixo dos valores normais determinados em populações idênticas características e que anteriormente indicamos (entre 65 e 67). A fim de proceder à classificação dos líders dicotomizaram-se os resultados em torno do score LPC 5060.

Verificação da manipulação experimental

Com o objectivo de verificar se as relações entre o líder e os membros eram na verdade fracas determinaram-se os scores médios da escala de atmosfera de grupo preenchida tanto pelos líders como pelos membros dos grupos. Os resultados obtidos acham-se resumidos na Tabela 3.15.

Instituto Superior de Psicologia Aplicada
BIBLIOTECA

Tabela 3.15

Resultados dos scores dos liders e seguidores na escala AG

	Tarefa NASA			Tarefa TAT		
	Média	DP		Média	DP	
Liders LPC>60	(n = 10)	60.6	3.1	(n = 11)	48.7	9.5
Seguidores	(n = 20)	58,9	6.4	(n = 22)	56.8	10.6
Liders LPC<60	(n = 11)	56.4	10.9	(n = 11)	49.9	13.5
Seguidores	(n = 22)	59.7	7.2	(n = 22)	55.7	11.8

De acordo com as normas estabelecidas por Posthuma (1970) para 2 415 sujeitos, citadas por Fiedler e Chemers (1974, p. 59), o score médio que divide os grupos em boas e más relações entre lider e os membros é de 64.9 para grupos reais e de 67.3 para grupos de laboratório. Nos estudos que efectuamos com populações portuguesas com características idênticas à população experimental obtivemos resultados mais baixos com grupos reais ($\bar{x}$ = 60,8 N = 858). De qualquer forma parece poder concluir-se que os scores médios obtidos, quer a partir dos liders quer a partir dos membros dos grupos, são indicativos de más relações entre os liders e os membros, o que confirma a manipulação predicta, para as quatro condições experimentais permitindo classificá-las nos octantes 6 e 8.

Resultados obtidos pelos grupos na tarefa NASA

Consistindo o problema NASA em ordenar por ordem de importância 15 artigos que escaparam da alunagem forçada duma aeronave e eventualmente úteis para os sobreviventes, a cotação é determinada pelos desvios verificados entre a ordenação proposta pelo grupo e a ordenação feita por especialistas da NASA. O problema tem pois uma solução objectiva e verificável e essa é a razão que o leva a considerar como correspondendo a uma tarefa bem estruturada. No caso vertente quanto mais elevado o score obtido pelo grupo, pior é o resultado pois maiores são os desvios em relação à solução objectiva. Uma análise mais aprofundada deste tipo de tarefa será apresentada no capítulo oito. Os resultados médios obtidos nas duas condições experimentais estão na Tablea 3.16.

Tabela 3.16

Resultados médios obtidos pelos grupos no problema da NASA

Grupos liderados por liders c/LPC>60 (n=10)		Grupos liderados por Liders c/LPC<60 (n=11)	
Média	DP	Média	DP
48,7	8.9	40.9	7.9

Procedendo ao cálculo da diferença de médias verifica-se que existe uma diferença significativa (t=2,16 $p < .05$ unilateral), o que significa que os grupos liderados por liders com scores LPC > 60, aqui considerados como liders motivados para o relacionamento, obtiveram resultados significativamente melhores do que os grupos liderados por liders de tarefa.

A fim de controlar o comportamento efectivamente desenvolvido pelos liders na execução da tarefa de grupo examinaram-se os resultados do questionário descritivo do comportamento dos liders (LBDI) e preenchido tanto pelos próprios liders como pelos membros dos seus respectivos grupos. Na tablea 3.17 resumem-se os resultados obtidos.

Tabela 3.17

Correlação PM entre os scores LPC dos liders e os scores no questionário LBDI na tarefa da NASA

	Coeficientes de correlação PM	
LPC (LBDI (T)(L)	.40*	(p < .05)
LPC (LBDI (S)(L)	.26	
LPC (LBDI (P)(L)	.02	
LPC (LBDI (T)(S)	-.14	
LPC (LBDI (S)(S)	-.25	
LPC (LBDI (P)(S)	.25	

N = 21

(L) - Lider (s) - Seguidor
(LBDI) (T) - factor de tarefa
(LBDI ( ) - factor de relacionamento
(LBDI) (P) - factor do poder (autoritarismo)

Dado que o questionário LBDI é uma escala tipo Lickert de 7 pontos e sendo os scores mais elevados correspondentes aos pontos mais baixos (ver Anexo), uma correlação positiva com a escala LPC significa uma associação positiva aos scores em LPC, e uma correlação negativa uma associação positiva com os scores elevados em LPC. Embora só se tenha obtido uma assoiação significativa os resultados sugerem todavia que, na execução da tarefa da NASA, os liders de tarefa (LPC baixo) consideram-se mais centrados na tarefa do que no relacionamento, enquanto que para os seguidores o padrão que emerge é o da maior permanência dos liders sociais centrados no relacionamento. Em termos de comportamento e aceitando numa maior objectividade do juízo dos seguidores., os resultados confirmaram que seria o estilo tipicamente atribuido ao sujeito com score elevado em LPC que estaria associado aos melhores resultados obtidos pelos grupos no problema da NASA. Quanto ao comportamento autoritário, ele é sobretudo atribuído aos liders com LPC baixo.

Por último procedeu-se a uma análise correlacional simples entre os scores LPC dos liders e os resultados do grupo obtendo-se o coeficiente de correlação de $r = -.46$ ($p < .05$) resultado que igualmente vai no mesmo sentido, indicando serem os liders de relacionamento que conseguem melhores resultados para os seus grupos nesta situação classificada no octante VI.

Resultados obtidos pelos grupos na tarefa TAT

Dado que a história narrada a partir duma prancha do TAT não é susceptível duma classificação objectiva recorreu-se à constituição dum juri de 4 sujeitos que classificaram as histórias de acordo com seis critérios (originalidade, estrutura, coesão e unidade, clareza e expressividade da redacção, "suspense", dramatismo, humor e qualidade geral) cada um deles numa escala de 1 a 5. No Anexo (3) reproduz-se um protocolo de apuramento. Os scores atribuidos a cada história elaborada pelos grupos foram determinados somando os scores parciais atribuidos pelos membros do juri.

Para determinar o coeficiente de concordância do júri procedeu-se em primeiro lugar a uma análise de variância cujos resultados se resumem na tabela 3.18.

Tabla 3.18

Resumo da ANOVA aplicada à classificação das histórias do TAT por um júri de 4 elementos

Fonte	Soma dos quadrados	g.l.	Quadrado Médio	F	p
Estórias	1165.3	21	55.5	4.27	.01
Júri	625.6	3	208.5	16.06	.01
Residual	792.4	61	12.99		
Total	2583.8	85			

Os resultados sugerem haver diferenças entre as histórias e diferenças entre membros do júri.

O cálculo do grau de concordância foi em seguida feito utilizando a fórmula $r_{II} = \frac{MSr - MSe}{MSr}$ (Guilford 1978, 270) em que MSr - é o quadrado médio das histórias e MSE - o quadrado médio residual. A aplicação da fórmula produz como resultado de r % .77 que deverá ser interpretado como a consistência média das apreciações do júri.

Quanto à consistência individual, determinada pela fórmula $r_I = \frac{MSr - MSe}{MSr+(R-1)MSe}$ sendo R o número de colunas (graus de liberdade do número de membros do júri), foi r_I = .45. Embora não muito elevados consideramos aceitáveis os valores obtidos.

Seguidamente procedeu-se à comparação dos scores obtidos pelos grupos liderados por liders com LPC $\leq$ 60 e que liders com LPC $>$ 60. Os resultados médios figuram na Tabela 3.19.

Tabela 3.19

Resultados-médios obtidos pelos grupos no problema da TAT

Grupos liderados por lider com LPC $\leq$ 60 (n=11)		Grupos liderados por liders com LPC $>$ 60 (r=11)	
Média	DP	Média	DP
55.6	16.9	52.7	13.4

Embora a diferença não seja significativa (t = w47) verifica-se que os grupos liderados por liders de tarefa (LPC < 60) obtiveram resultados superiores aos grupos liderados por liders de relacionamento (LPC > 60).

Tal como para o problema da NASA procedeu-se em seguida ao controle dos comportamentos dos dois tipos de liders a partir do questionário LBDI cujos resultados se reproduzem na Tabela 3.20.

Tabela 3.20

Correlações PM entre os scores LPC dos liders e os scores LBDI na tarefa TAT

	Coeficientes de correlação PM
LPC (LBDI (T)(L)	-.12
LPC (LBDI (S((L)	.09
LPC (LBDI (P)(L)	-. 0
LPC (LBDI (T)(S)	.03
LPC (LBDI (S)())	.10
LPC (LBDI (P)(S)	-.28

N = 20 (L) - Lider (S) - Seguidores

(T) - Factor de tarfea

(s) - Factor de relacionamento

Embora o padrão seja menos claro e as correlações mais baixas os resultados obtidos sugerem que, do ponto de vista dos seguidores, são os liders de tarefa que exibem um comportamento mais atencioso para com os seguidores e que o autoritarismo é sobretudo atribuido aos liders com LPC elevado. Tal como já se verificara para o problema da NASA os liders, quer da tarefa quer de relacionamento, não se atribuem a eles próprios comportamentos autoritários.

Por último procedeu-se a uma análise correlacional simples entre os scores LPC dos liders e os resultados do grupo conforme atribuição do júri obtendo-se um coeficiente de correlação de r = -.40 (p < .05) resultado que igualmente confirma que nesta tarefa foram os grupos liderados por liders com scores baixos em LPC que obtiveram resultados relativamente melhores.

Discussão e conclusões

Os resultados obtidos neste estudo confirmam as hipóteses derivadas do modelo de Fiedler verificando-se inclusivamente valores significativos para as correlações o que não é frequente nestes octantes. Concluiu-se assim que numa situação, em que as relações entre o lider e os membros é fraca, a tarefa bem estruturada, e o poder formal dos liders reduzido - e essa era a situação que envolveu a resolução do problema da NASA, os grupos liderados por liders de relacionamento obtinham melhores resultados, enquanto que numa situação igualmente com relações más entre o lider e os membros e reduzido poder formal do lider mas em que a tarfea a resolver seja, além disso, pouco estruturada - como era o caso de inventar uma história a partir dum estímulo ambíguo como uma prancha do TAT, eram os grupos liderados por liders de baixo score em LPC que alcançavam resultados melhores.

A experiência realizada obedeceu ao modelo típico e às precaúções metodológicas habituais das experiências efectuadas no âmbito da teoria de Fiedler, apenas lhe acrescentando uma medida do comportamento observado dos liders para efeitos duma melhor compreensão da dinâmica da liderança. Verificamos aqui que enquanto na situação da NASA os liders de LPC elevado parecem privilegiar a dimensão de relacionamento e os liders de LPC baixo são considerados como mais autoritários,na situação da TAT sãoos liders de tarefa que são vistos pelos seguidores como mais atenciosos enquanto que os liders de relacionamento são considerados como mais autoritários. Este resultado também está de acordo com a teoria de Fiedler segundo a qual, uma situação de controlo moderado em que se requere sobretudo uma coordenação de esforços, um lider de tarefa tende a tornar-se impaciente e inclusivamente autoritário, enquanto que numa situação de controlo baixo, exigindo maior firmeza e disciplina do trabalho conjunto, é sobretudo o lider de relacionamento que, dadas as suas características psicológicas, tende a tornar-se impaciente e autoritário enquanto que o lider de tarefa melhor se ajusta nos requisitos situacionais.

A experiência efectuada tem, porém, algumas limitações. Uma delas,e porventura a mais importante, consiste em não se ter controlado a eficácia do trabalho de grupo, tanto numa como noutra tarefa,mediante a comparação dos resultados individuais e dos resultados de grupo. Procedeu-se aqui, como aliás é habitual nsas expe

riências de Fiedler e colaboradores, considerando como medida de eficácia o resultado do grupo sem ter em atenção as diferentes potencialidades, à partida, de cada um deles. Nada garante que um resultado dum grupo superior e outro não seja inclusivamente menos eficaz do ponto de vista das potencialidades respectivas. No capítulo 8 faremos a demonstração detalhada deste ponto através duma série de experiências em que se procura isolar o factor de eficácia relacionando-o em seguida com as características tanto da situação como com as características do líder. Ver-se-á então que um índice como o LPC do líder tem valor preditivo muito mais baixo do que o presente estudo parece sugerir.

Outra limitação importante deste estudo reside na ausência dum controle experimental da manipulação efectuada da variável relações líder-membros. Para tanto teria sido necessário dispôr de grupos de controle de diferente composição, por exemplo, só com cadetes do 1º ano ou só cadetes dos anos mais avançados. Razões de ordem prática e conjuntural impediram tal controle pelo que nos limitamos a inferir o acerto da manipulação a partir das normas estabelecidas tanto no âmbito dos trabalhos de Fiedler e associados como no âmbito dos nossos próprios trabalhos com populações portuggesas.

Pensamos todavia que esta limitação se acha largamente compensada pelo facto de a manipulação ter sido natural, ou seja, produto do próprio ambiente e não artificiosamente induzida pelo experimentador. Sob esse aspecto não será exagerada classificá-la em termos de experiência efectuada em meio natural, com todas as vantagens epistemológicas daí decorrentes.

ANEXO 1 AO ESTUDO 3.6

ESCALA AG (FIEDLER 1967)

ESCALA EBDI (RICEE E CHEMERS 1975)

NOME _____

DATA _____

INDICE DESCRITIVO DO COMPORTAMENTO DO LIDER

Nas páginas seguintes encontram-se uma série de afirmações que descrevem o comportamento do líder do grupo. Indique até que ponto cada item descreve o comportamento do líder, assinalando com um X o espaço apropriado.

Deve indicar, para cada item, a sua primeira impressão. A melhor maneira é ler cuidadosamente cada item, e assinalar a sua primeira resposta. Responda com cuidado, mas depressa. Não se esqueça de nenhum item, e assinale cada um uma só vez.

Exemplo:

Falou muito

1	2	3	4	5	6	7	8
Inteiramente verdade		Verdade		Falso		Inteiramente falso	

Se realmente falou muito durante a sessão em grupo, deveria pôr um X nos espaços 2 ou 3.

Se só pronunciou algumas palavras durante toda a sessão, deveria pôr um X nos espaços 7 ou 8.

1. Dominou a situação desde o início.

1	2	3	4	5	6	7	8
Inteiramente verdade		Verdade		Falso		Inteiramente falso	

2. Envolveu-se muito na tarefa e teve como preocupação que o grupo a desempenhasse bem.

1	2	3	4	5	6	7	8
Inteiramente verdade		Verdade		Falso		Inteiramente falso	

3. Louvou e encorajou qualquer contribuição dos membros do grupo.

1	2	3	4	5	6	7	8
Inteiramente		Verdade		Falso		Inteiramente falso	

4. Sentiu que era mais importante manter boas relações no interior do grupo, do que completar a tarefa.

1	2	3	4	5	6	7	8
Inteiramente verdade		Verdade		Falso		Inteiramente falso	

5. Só se interessou pelas suas próprias ideias e opiniões.

1	2	3	4	5	6	7	8
Inteiramente verdade		Verdade		Falso		Inteiramente falso	

6. Impediu que o grupo se afastasse muito do tema.

1	2	3	4	5	6	7	8
Inteiramente verdade		Verdade		Falso		Inteiramente falso	

7. Trabalhou bem com todos os membros do grupo.

1	2	3	4	5	6	7	8
Inteiramente verdade		Verdade		Falso		Inteiramente falso	

8. Pediu ao grupo que procurasse tomar decisões e desenvolvesse planos para completar a tarefa.

1	2	3	4	5	6	7	8
Inteiramente verdade		Verdade		Falso		Inteiramente falso	

9. Fez certas coisas que lhe deram satisfação de pertencer ao grupo.

1	2	3	4	5	6	7	8
Inteiramente verdade		Verdade		Falso		Inteiramente falso	

10. Chamou a atenção dos outros para as suas contribuições para o grupo.

1	2	3	4	5	6	7	8
Inteiramente verdade		Verdade		Falso		Inteiramente falso	

11. Procurou manter o grupo a trabalhar sempre que a energia começava a faltar.

1	2	3	4	5	6	7	8
Inteiramente verdade		Verdade		Falso		Inteiramente falso	

12. Dirigiu o grupo com mão de ferro.

1	2	3	4	5	6	7	8
Inteiramente verdade		Verdade		Falso		Inteiramente falso	

13. Interrompeu os outros quando estavam a falar.

1	2	3	4	5	6	7	8
Inteiramente verdade		Verdade		Falso		Inteiramente falso	

14. Fez criticas ao trabalho que era pobre.

1	2	3	4	5	6	7	8
Inteiramente verdade		Verdade		Falso		Inteiramente falso	

15. As suas acções manifestaram e foram consideradas como um interesse sincero pelos sentimentos dos outros membros do grupo.

1	2	3	4	5	6	7	8
Inteiramente verdade		Verdade		Falso		Inteiramente falso	

16. Ouviu os outros atentamente.

1	2	3	4	5	6	7	8
Inteiramente verdade		Verdade		Falso		Inteiramente falso	

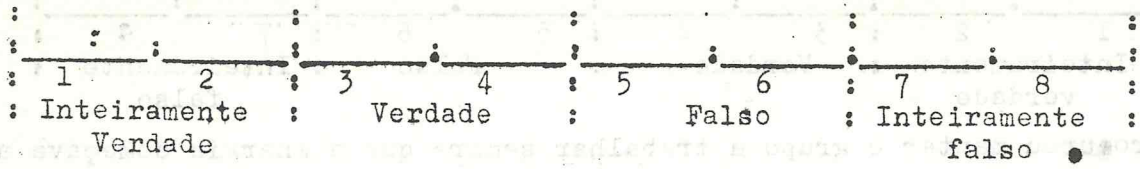
17. Assegurou-se de que o grupo seguia as instruções e completava a tarefa dentro do tempo.

1	2	3	4	5	6	7	8
Inteiramente verdade		Verdade		Falso		Inteiramente falso	

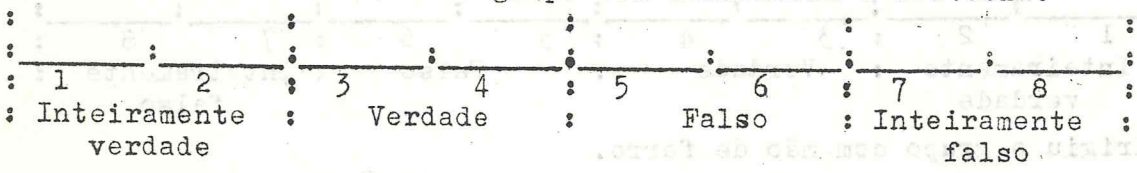
18. Procurou ser o centro das atenções.

1	2	3	4	5	6	7	8
Inteiramente verdade		Verdade		Falso		Inteiramente falso	

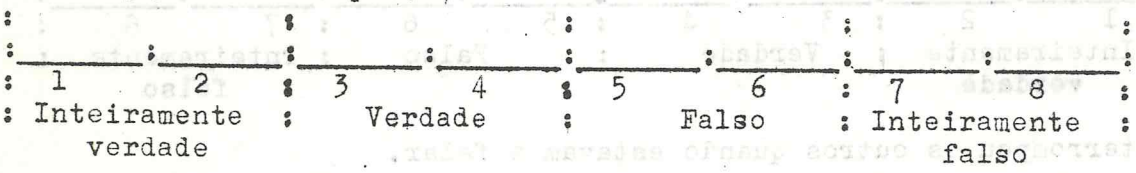
19. Decidiu como o grupo devia trabalhar e distribuíutarefas específicas a cada um dos membros.



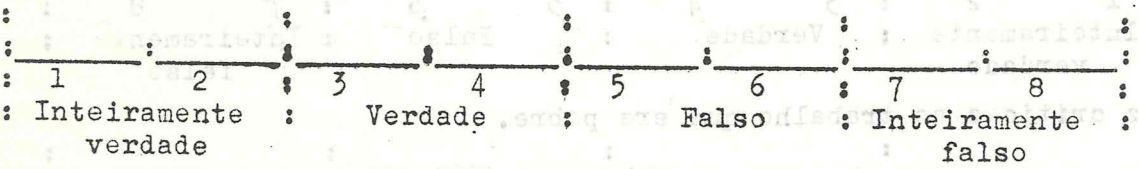
20. Tratou os outros membros do grupo com delicadeza e cortesia.



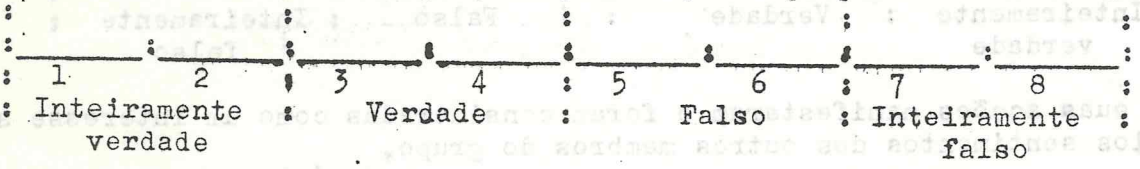
21. Foi simpático e receptivo.



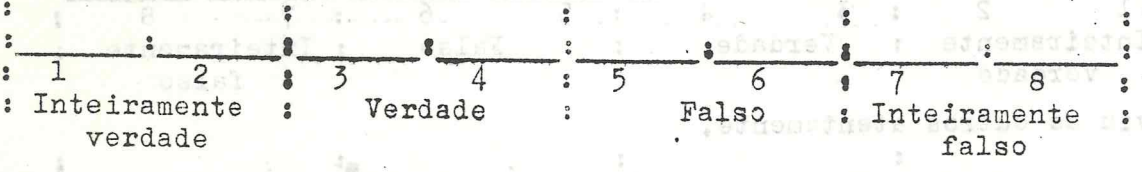
22. Explicou os objectivos do grupo e determinou como o grupo se devia organizar para os cumprir.



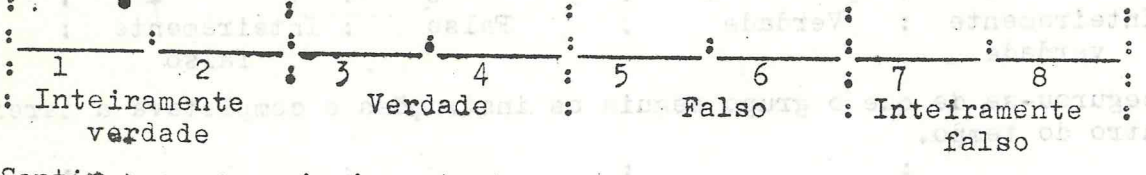
23. Encorajou os membros do grupo a participar e propôr as suas ideias.



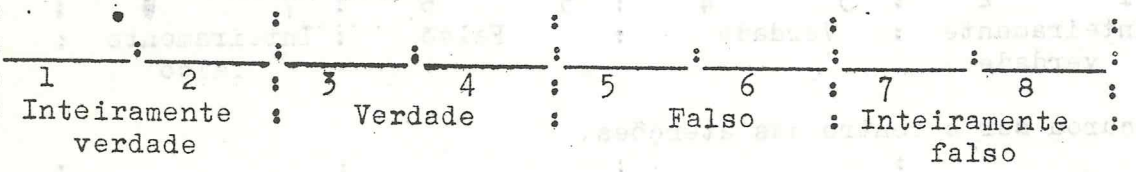
24. Impeliu o grupo a completar a tarefa.



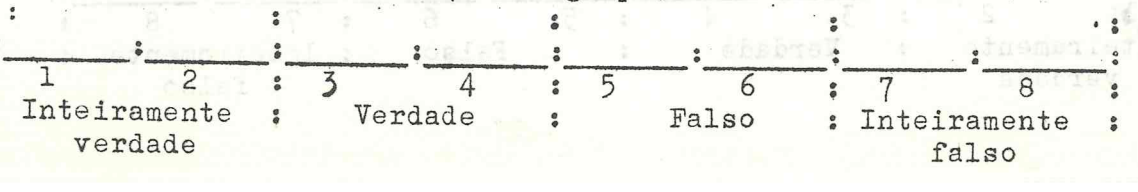
25. Procurou ser visto como o membro mais importante do grupo.



26. Sentiu que era mais importante completar a tarefa do que manter boas relações no interior do grupo.



27. Procurou impôr as suas ideias ao grupo.



ANEXO 2 AO ESTUDO 3.6

PROBLEMA DA NASA (HALL E WATSON 1970)

NOME _____

GRUPO _____

INSTRUÇÕES: Imagine que é membro da guarnição duma nave espacial a qual tem uma hora de encontro marcada com a estação mãe na superfície iluminada da lua. Devido a problemas mecânicos, contudo, a sua nave é forçada a aterrar num local a cerca de 300Km do ponto de encontro. Durante a aterragem forçada a maior parte do equipamento a bordo ficou avariado e como a sobrevivência depende de se conseguir alcançar a estação mãe há que escolher os objectos mais importantes para a expedição dos 300Km. A seguir indicam-se os objectos que ficaram intactos e operativos após a aterragem. O problema consiste em ordená-los pela sua importância relativamente ao objectivo que é a guarnição chegar ao ponto de encontro. Atribua o nº 1 ao elemento mais importante, o número 2 ao segundo mais importante e assim sucessivamente até ao número 15, o menos importante.

- Caixa de fósforos
- Concentrado alimentar
- 150 metros de corda de nylon
- Paraquedas de seda
- Unidade de aquecimento portátil
- Duas pistolas de calibre .45
- 1 caixa de leite deshidratado
- 2 tanques de 50 Kg de oxigénio
- Um mapa estelar (da constelação da lua)
- 1 jangada salva-vidas
- Uma bussola magnética
- 25 litros de água
- Sinais luminosos
- Caixa de primeiros socorros contendo agulhas hipódermicas (injecções)
- Transmissor-receptor de FM com bateria solar

:=:=:=:=:=:=:=:=:=:=:=:=:=:=:=:

ESCALA DA ATMOSFERA DE GRUPO

Descreva a atmosfera do seu grupo utilizando a seguinte escala.

	8	7	6	5	4	3	2	1	
1. Cooperativa									Conflituosa
2. Acolhedora									Rejeitante
3. Entusiasta									Indiferente
4. Produtiva									Improdutiva
5. Frias									Calorosa
6. Gratificante									Frustrante
7. Interessante									Maçadora
8. Eficaz									Ineficaz
9. Agradável									Desagradável

Soma [ ]

Nº do grupo _____

Nome _____

Data ____/ ____/ _____

Chave para o exercício da NASA

15 - Caixa de fósforos	Sem utilidade na Lua
4 - Concentrado alimentar	Importante estabelecer rações diárias
6 - 150 metros de corda de nylon	Util para amarrar e para trepar
8 - Paraquedas de seda	Abrigo contra os raios solares
13 - Unidade de aquecimento portátil	Só seria útil se a alunagem fosse no lado escuro da Lua
11 - Duas pistolas 45	Podem servir para auto-propulsão
12 - 1 Caixa de leite desidratado	Alimento, bebida se misturado com água
1 - 2 tanques de 50Kg de oxigénio	Indispensável para respiração
3 - Mapa estelar	Um dos principais meios de orientação
9 - 1 Jangada salva-vidas	Tem garrafas CO2 para auto-propulsão
14 - Bussola magnética	Provávelmente inútil porque magnétizada
2 - 25 litros de água	Para compensar perdas por transpiraçãa, etc.
10 - Sinais luminosos	Serve para chamar a atenção se estiver na linha de visão
7 - Caixa de primeiros socorros	Pilular orais e a injecção são úteis
5 - Transmissor FM com bateria solar	Util como possível transmissor de sinal de socorro para a aeronave mãe

ANEXO 3 AO ESTUDO Nº 3.6

PROTOCOLO DE CLASSIFICAÇÃO

DAS ESTÓRIAS TAT

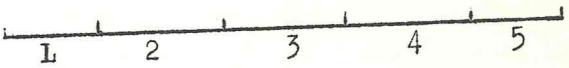
CLASSIFICAÇÃO DO TAT

Pouco Ligeir. Razoá. Bast. Muito

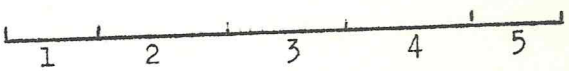
1. Originalidade



2. Estrutura, coesão e unidade



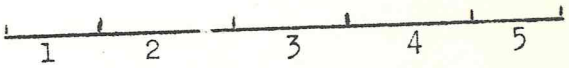
3. Clareza e expressividade da redação.



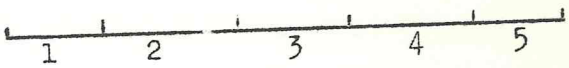
4. Suspense, dramatismo



5. Humor



6. Qualidade geral



Soma ☐

Data da Classificação ___/___/_____

Nome e número da História classificada _____

_____

Nome do classificador _____

ESTUDO Nº 3.5-Validade do modelo de contingencia de Fiedler na predicção de lîders emergentes. Estudo de campo

Objecto

Verificar as hipóteses do modelo de Fiedler numa situação de campo sem envolver qualquer manipulação de variáveis e centrada em liders emergentes. Tal como observa Schneier (1978) a teoria de contingência tem sido sobretudo desenvolvida e testada em situações caracterizadas por liders designados, pelo que se justifica e parece desejável a sua extensão a situações de lider emergente.

Para o efeito recorreu-se na situação já anteriormente referida no Estudo nº 3.3 onde se procedeu à determinação das características psicométricas dos instrumetnos utilizados. A situação consiste na prestação de provas práticas de alunos militares do Exército português no final de três semanas de incorporação, provas essas que se destinam a apurar quais os que irão frequentar o curso de oficiais milicianos.

Um dos critérios de selecção consiste na apreciação das qualidades de liderança emergentes ao longo das diferentes provas. As provas são essencialmente de dois tipos: provas de obstáculos (OB), provas de mesa redonda (MR), e inspiram-se num esquema de selcçãoo iniciado na Alemanha e que veio a adquirir a sua forma definitiva nas Forças Armadas Inglesas no final da 2a. Guerra Mundial (Harris,1949). Consiste na utilização de situações de grupo para testar qualidddes de liderança e tem vindo a ser progressivamente utilizado não só em meio militar mas também em psico-sociologia das organizações. O conceito, aparentemente recente, dos "assessment center" para efeitos de selecção e avaliação de quadros, tem a sua origem neste esquema.

Na versão actualmente utilizada no Exército Português as provas de obstáculos consistem na constituição de grupos de 8 a 10 elementos os quais têm que resolver problemas concretos envolvendo, sobretudo, desembaraço físico e capacidade de adaptação ao trabalho em grupo. Exemplo de tais provas são a transposição dum "rio", ou dum "muro", ou dum "campo minado" por todo o grupo e mais o equipamento que devem transportar, em geral de manipulação difícil ou delicada, e dispondo para o efeito de meios escassos mas que, utilizados com imaginação e inteligência, são suficientes para garantir o êxito da tarefa. O segundo tipo de provas - a mesa redonda (MR), consiste em reunir esses mesmos grupos para efeitos de discussão

dum tema tirado à sorte e cobrindo tópicos como a educação, a juventude, a droga, o desemprego, etc.

Para uma descrição completa das provas veja-se o Manual editado pelo Centro de Estudos Psicotécnicos do Exército (CEPE) com o título "Provas de Grupo".

Ambos os tipos de provas são desempenhados na presença dum júri constituído por 5 oficiais do Exército treinados na observação de grupos e por oficiais psicólogos.

O júri atribui a cada elemento observado umacclassificação para cada prova e que envolve a atribuição de pontos numa lista de qualidades a observar.No Anexo 1 a este estudo reproduzem-se os modelos utilizados. É a partir dessa pontuação do júri que se torna possível ordenar os sujeitos e identificar os liders emergentes, ou seja, aqueles que mais contribuem para conduzir o grupo a realizar a tarefa atribuida.

Tendo este cenário em conta pensou-se que seria útil o seu aproveitamento para testar uma teoria de liderança como a teoria da contingência de Fiedler bastando para o efeito introduzir os instrumentos de medida necessários e procedendo-se à classificação das situações em octantes após o aupramento dos resultados. Tratar-se-ía desse modo dum estudo "post-hoc", de natureza correlacional, com a inerente vantagem duma maior aproximação com as circunstâncias reais.

Método

Sujeitos

Os sujeitos envolvidos neste estudo sãooos sujeitos já descritos no Estudo nº 3.3.

Tal oomo então se referiu podemos considerá-la como uma amostra representativa da população portuguesa masculina, dos 20 aos 35 anos, com uma escolaridade mínima do 11º ano e máxima uma licenciatura num curso superior. Trata-se com efeito da totalidade dos jovens prestando serviço militar obrigatório oriundos de todos os pontos do país e portaodres das mais d-versas orientações vocacionais. A amostra dos protocolos aproveitáveis totalizou 865 sujeitos.

Instrumentos de medida

Para além duma bateria de testes de inteligência e dos elementos de observação colhidos pelo júri introduziram-se, para efeitos do presente estudo, medidas específicas para avaliação do desempenho em liderança e também para verificar o valor preditivo dos índices utilizados. As medidas em causa foram a escala LPC, a escala de atmosfera de grupo (AG) de Fiedler (1967) na sua versão portuguesa (Jesuíno 1981), um questionário sociométrico passado após a realização de cada prova, em que os componentes de cada grupo indicavam quais os elementos que mais tinham contribuído para a resolução do problema, quais os colaboradores que escolheriam se tivessem de realizar provas futuras do mesmo género, e finalmente uma escala descritiva do comportamento dos liders (Ver Anexo 2) destinada a descrever os liders emergentes por um psicólogo especialmente designado para o efeito e independente do júri.

Dispunha-se assim de três fontes diferentes de observação e classificação dos comportamentos de liderança:: a partir dos próprios sujeitos pelas escalas LPC e AG, a partir dos membros dos grupos pelos questionários sociométricos (IS) e a partir dum observador externo pela escala descritiva do comportamento dos liders (LBDI).

Como critério de desempenho utilizou-se a pontuação individual atribuída pelo júri tanto nas provas de obstáculos como nas provas da mesa redonda. A ideia de classificar as fontes de avaliação do desempenho em liderança utilizando diferentes instrumentos visava, como é óbvio, determinar em que medida os diferentes, índices mutuamente se confirmavam desse modo contribuindo para o estudo de validação das medidas utilizadas por Fiedler no seu modelo de contingência.

Resultados

Os resultados obtidos neste estudo foram objecto duma comunicação apresentada no XX Congresso Internacional de Psicologia Aplicada (Jesuíno, 1982d).

Procedeu-se, em primeiro lugar ao cálculo das estatísticas descritivas dos instrumentos de medida utilizadas. Dada a dimensão e representatividade da amostra julga-se útil reproduzir os resultados obtidos e que constam do Anexo 3 ao pre

sente estudo. No que se refere à escala LPC remetemos para a análise levada a efeito no Estudo nº 3.3 a partir do qual se determinaram os dois factores F1 (social) e F2 (tarefa).

Em seguida procedeu-se a uma análise correlacional simples dos dados relativos à totalidade dos sujeitos e cujos resultados constam das pgs. 1,2 e 3 do Anexo 3 a este estudo.

Seguidamente procedeu-se a uma análise de correlação/regressão múltipla passo-appasso (Cohen e Cohen 1975,) , tomando sucessivamente como variável dependente os resultados obtidos na prova de Mesa Redonda (pg. 4,5 e 6 do Anexo) e na prova de Obstáculos (pg. 2,8,9 e 10 do Anexo 3).

Finalmente procedeu-se à análise dos liders emergentes, ou seja, dos liders identificados como tais pelo observador externo e descritos pela escala LBDI. Esta escala permite medir três aspectos do comportamento do lider: (') orientação para o relacionamento (G), orientação para a tarefa (T), e orientação para o autoritarismo (P).

O observador conseguiu apenas identificar um total de 141 liders emergentes entre 213 possíveis. Na situação MR foram descritos 73 sujeitos e na situação OB foram descritos 68 sujeitos. Nos 72 casos restantes o observador não conseguiu identificar de forma clara qual dos membros do grupo emergia como lider. Com vista a situar a análise no âmbito do modelo de contingência procedeu-se em seguida à classificação dos 141 grupos com lider emergente identificado em função dos indices sociométricos gerais.

Para o efeito considerou-se que o lider emergente identificado tinha boas relações com os membros do grupo quando o número das escolhas menos o número das rejeições fosse superior a 3 para grupos de 9 membros, sendo as relações lider -membros consideradas fracas quando o número de escolhas menos o número de rejeições fosse inferior a 2. A adopção deste critério permitiu assim identificar quatro situações: a situação MR com boas e más relações lider-membros e a situação OB com boas e más relações lidermembros. Para cada uma dessas situações foi feita uma análise correlacional entre os scores descritivos do comportamento do lider, os scores LPC e o critério do Júri. Os resultados acham-se resumidos na Tabela 3.21.

Tabela 3.21

Intercorrelações das descrições do líder emergente e do score LPC com o desempenho de liderança em diferentes situações OB e MR

	OB								MR							
	IS 3 (N = 32)				IS 2 (N = 36)				IS 3 (N=31)				IS 2(N=42)			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1.LBDI(P)																
2.LBDI(T)	.30				.41*				.33+				.21			
3.LBDI(S)	-.07	.50+			-.04	.57+			-.30+	.37+			-.27	.42+		
4.LPC	-.05	.13	-.02		-.24	.04	-.04		.02	.01	.04		.00	-.22	.00	
5.OB	.40+	.43+	.25	.26	.16	.58+	.36	.00								
6.MR									.02	.16	.20	-.09	-.36	.32	.57	.03

+p < .05

Discussão e Conclusões

Considerando em primeiro lugar os dados correlacionais simples, são de salientar as elevadissimas correlações entre os índices sociométricos derivados dos membros dos grupos com as rotações attibuidas pelos juris e aqui adoptadas como critério.

Tais correlações indicam existir uma elevada concordância entre a ordenação efectuada pelos membros dos grupose a ordenação efectuada pelos juris. Igualmente elevadas as correlações entre o índice sociométrico geral (IS), indicativo das preferências inter-pessoais e as cotações obtidas no desempenho de liderança.

No que se refere à escala LPC as correlações são baixas e só relativamente à prova MR alcança a significância (r = .07 p < .05). Verifica-se contudo, atendendo a que quanto mais elevados são os scores MR e OB piores são os resultados, que na situação MA os melhores resultados estão associados a scores LPC baixos (liders de tarefa) e que na situação OB os melhores resultados estão associados aos scores elevados na escala LPC (liders de relacionamento), sendo a diferença entre os dois coeficientes de correlação significativa (Z = 2 p < .02).

No que se refere à escala AG verifica-se que ela é melhor preditor na situação OB do que na situação MR embora, em ambos os casos, em grau muito inferior ao dos índices sociométricos.

No que se refere à análise de regressão múltipla resumem-se os resultados obtidos na Tabela 3.22.

Tabela 3.22

Resumo dos resultados de análise de análise de regressão múltipla hierarquizada.

VI	VD (MR)			VI	VD (OB)		
	R^2	R^2	p		R^2	R^2	p
IS1	.540		.000	LS2	.365		.000
+OB	.589	.049	.000	+MR	.449	.085	.000
+IS2	.612	.022	.000	+IS1	.469	.021	.000
+TR	.617	.006	.000	+AG	.477	.008	.000
+LPC	.620	.003	.010	+IS	.480	.005	.000
				+F1	.488	.004	.000

Tal como se pode verificar a maior percentagem de variância explicada é devida aos índices sociométricos (54% na prova MR e 37% na prova OB). No que se refere às características dos liders os acrésicmos de variância explicada tanto pelos testes psicológicos (TR) como pelo scores LPC e F1, embora significativos, por virtude da dimensão da amostra, têm valores desprezíveis, não alcançando sequer 1%. Estes resultados não são surpreendentes se atendermos que as relações em causa se acham apenas moderadas pela estrutura da tarefa não distinguindo entre boas e más relações lider-membros.

O passo seguinte que consistiu em proceder à análise das correlações relativas nos scores dos liders emergentes tendo em conta as situações específicas e designadamente as relações entre os liders e os membros, procura dar resposta a essa questão.

Tal como se pode verificar, os scores descritivos do comportamento observados dos liders estão em geral significativamente relacionados com o desempenho da liderança o mesmo não acontecendo, porém, com os scores LPC cujas relações com o critério são praticamente inexistentes. Este resultado sugere, muito claramente que a componente comportamental é mais importante para explicar o desempenho em li

derança do que a componente avaliada pelo score LPC.

Examinando em seguida as características comportamentais descritas verifica-se que, na situação OB, tanto com boas como com fracas relações entre o lider e os membros, é o estilo orientado para a tarefa que está associado aos melhores resultados, enquanto que na situação MR, e também para com boas ou más relações entre o lider e os membros, é o estilo orientado para o relacionamento que está associado aos melhores resultados. Esta mesma tendência acha-se parcialmente reflectida pelos scores LPC. Se considerarmos com efeito apenas a direcção da relação verificamos que na situação OB, os melhores resultados estão associados a liders com baixos scores LPC e nas situações MR_1 e MR_2 a liders com scores elevados em LPC. Na situação OB_2 não se verifica qualquer relação. Comparando por outro lado estes resultados com os resultados globais descritos na tabela, verifica-se que a situação modifica o tipo geral da relação entre o score LPC e o desempenho de liderança. Enquanto que, em termos globais, na situação OB os melhores resultados estão associados a scores LPC elevados e na situação MR a scores LPC baixos, quando se especifica melhor a situação, tanto em termos de relações entre o lider e os membros no que se refere ao melhor desempenho observado, verifica-se que tais associações se invertem tanto no que se refere ao comportamento observado como no que se refere ao score LPC que lhe está associado.

Os resultados obtidos podem ser interpretados no âmbito da teoria da contingência de Fiedler, mas apenas em termos muito gerais. Confirma-se com efeito uma relação entre o score LPC e a descrição do comportamento observado mas essa relação é demasiado baixa para efeitos preditores. Em termos de acréscimo da variância explicada (R^2) pela variável LPC em conjunto com a variável LBDI, apenas na situação 1 esse acréscimo tem uma expressão mínima, de 5%, e mesmo nesse caso abaixo da significância ($F = 1,88$ g.l. 1 29).

Por outro lado verifica-se, contrariamente às predições do modelo de Fiedler, que a relação entre o lider e os membros não é aqui o factor moderador mais importante na diferenciação do estilo de liderança eficaz. O que é sobretudo importante é o tipo de tarefa a desempenhar pelo grupo. É possível, de resto, que a classificação a que aqui se procedeu entre grupos com boas ou más relações entre o lider e os membros seja um pouco artificial, ou antes inflaccionada por um indi

dice sociométrico porventura demasiado sensível para poder servir como critério de classificação. Não é com efeito de excluir que as relações entre liders e membros nas diversas situações observadas se possam considerar como uniformemente boas já que essas situações muito se aproximam do grupo de laboratório, sem história própria e também sem tensões internas. Admitindo então que podemos reduzir as contingências apenas às duas tarefas MRe OB o facto de na primeira emergirem liders de tarefa e na segunda liders sociais é compatível com as predições do modelo de Fiedler, A situação OB é uma situação não estruturada oferecendo pois um controle moderado para o lider pelo que será de prever que o melhor desempenho esteja associado a uma orientação para o relacionamento. Em termos práticos a situação requer um estilo de liderança baseado na coordenação dos esforços mútuos e na participação de todos, estilo esse que é o que melhor corresponde aos padrões atitudinais do sujeito com scores elevados em LPC. Em contrapartida a situação MR é, antes de mais, uma situação co-actuante, ou seja, uma situação em que os membros do grupo mais competem do que colaboraram entre si. Trata-se, para cada um dos membros do grupo, menos de garantir o êxito da discussão do grupo do que afirmar a sua excelência pessoal, a sua capacidade de argumentar, expor e persuadir. É aliás como tal que cada um deles será apreciado pelo júri. Para grupos e situações com tais características existe muito menos investigação do que para os grupos inter-actuantes sendo todavia de admitir, a partir da escassa evidência de que se dispõe (Fiedler 1971) que em tais situações são os scores LPC baixos que estão associados aos melhores resultados, predição esta que dá está de acordo com o resultado obtido.

Em resumo, e a título de conclusão sobre as relações entre o score LPC e o comportamento dos liders, o principal aspecto que parece de salientar no estudo efectuado é a maior importância do factor comportamental enquanto dimensão explicativa de eficácia da liderança, constituindo o score LPC, na melhor das hipóteses, um factor preditivo do estilo de comportamento. A consequência que se pode derivar destes resultados aponta deste modo para desenvolvimentos teóricos que combinam por um lado o quadro de contingência mas dando mais importância, ainda que não exclusiva, aos comportamentos de liderança. É aliás essa a orientação seguida nas teorias que aqui designamos como teorias do tipo IV, as quais permitem superar algumas das dificuldades do modelo de contingência de Fiedler.

ANEXO I AO ESTUDO Nº 3.5

Protocolo de observação das provas

de situação (CEPE)

GRUPO _____

DATA ___/___/_____

SELECÇÃO DE PESSOAL

FICHA DE OBSERVAÇÃO

PROVA DE MESA REDONDA

Ascendência: Capacidade para se fazer ouvir e levar os outros a aceitarem as suas opiniões e a sua vontade, ou a cumprirem as suas ordens.

ASCENDÊNCIA

7 6 5 4 3 2 1

Sociabilidade: Capacidade para ouvir e emitir opiniões, tendo em conta as dos outros, não mostrando agressividade ou animosidade nem rudeza.

SOCIABILIDADE

7 6 5 4 3 2 1

Espírito crítico: Capacidade para emitir opiniões pessoais que revelem reflexão crítica e original.

ESPÍRITO CRÍTICO

7 6 5 4 3 2 1

Expressão verbal: Facilidade para se exprimir verbalmente e para se fazer compreender, sem defeitos graves de elocução, nem uso excessivo de calão ou maneirismos de fala.

EXPRESSÃO VERBAL

7 6 5 4 3 2 1

À vontade: Desenvoltura, descontração e calma sem afectação nem excesso.

À VONTADE

7 6 5 4 3 2 1

GRUPO _____

DATA __/__/____

CONFIDENCIAL

D.S.P.

SELECÇÃO DE PESSOAL

O JURI

Pres. _____

Psic. _____

Test. _____

FICHA DE CLASSIFICAÇÃO

Nº	Nº	NOME	IDADE		Nº	Nº	NOME	IDADE	
1					6				
2					7				
3					8				
4					9				
5					10				

PROVA DE OBSTÁCULOS - "Torrente"

FACTORES	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
ASCENDENCIA										
COORDENAÇÃO										
PARTICIPAÇÃO										
DINAMISMO										
DECISÃO										

PROVA DE OBSTÁCULOS - "Campo Minado"

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
FACTORES										
ASCENDENCIA										
COORDENAÇÃO										
PARTICIPAÇÃO										
DINAMISMO										

OBSERVAÇÕES _____

OBSERVACOES

GRUPO _____

DATA __/__/____

CONFIDENCIAL

D.S.P.

SELECÇÃO DE PESSOAL

FICHA DE CLASSIFICAÇÃO

O JURI

Pres. _____

Psic. _____

Test. _____

Nº	Nº	NOME	IDADE		Nº	Nº	NOME	IDADE	
1					6				
2					7				
3					8				
4					9				
5					10				

PROVA DE MESA REDONDA

FACTORES	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
ASCENDENCIA										
SOCIABILIDADE										
ESPIRITO CRITICO										
EXPRESSÃO VERBAL										
À VONTADE										

OBSERVAÇÕES _____

OBSERVAÇÕES _____

CONFIDENCIAL

ANEXO 2 AO ESTUDO Nº 3.5

LBDI (RICE E CHEMERS 1975)

Nome: _____

Data: _____

INDICE DESCRITIVO DO COMPORTAMENTO DO LIDER

Nas páginas seguintes encontram-se uma série de afirmações que descrevem o seu próprio comportamento como lider do grupo. Indique até que ponto cada item descreve o seu comportamento como lider, assinalando com um X o espaço apropriado.

Deve indicar, para cada item, a sua primeira impressão. A melhor maneira é ler cuidadosamente cada item, e assinalar a sua primeira resposta. Responda com cuidado, mas depressa. Nao se esqueça de nenhum item, e assinala cada um uma só vez.

Exemplo:

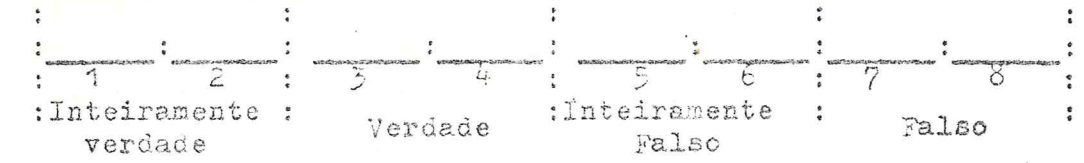
Falei muito.

1	2	3	4	5	6	7	8
Inteiramente verdade		Verdade		Inteiramente falso		Falso	

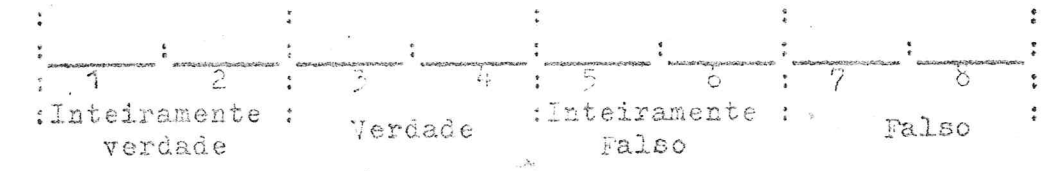
Se realmente falou muito durante a sessão em grupo, deveria pôr um X nos espaços 2 ou 3.

Se só pronunciou algumas palavras durante toda a sessão, deveria pôr um X nos espaços 7 ou 8.

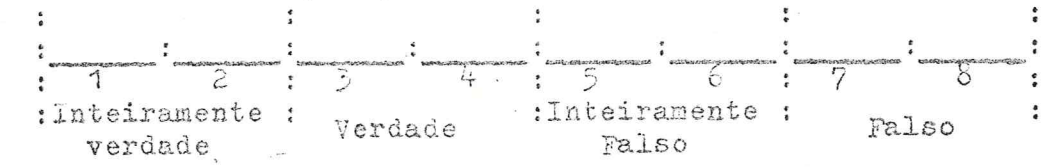
1. Dominei a situação desde o inicio.



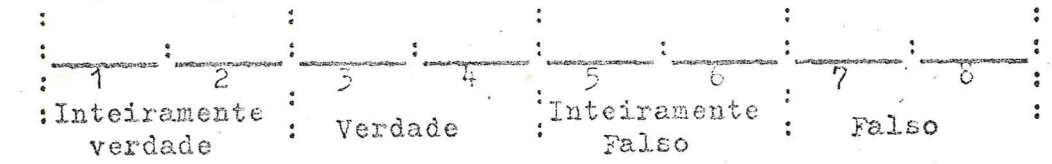
2. Envolvi-me muito na tarefa e tive como preocupação que o grupo a desenhasse bem.



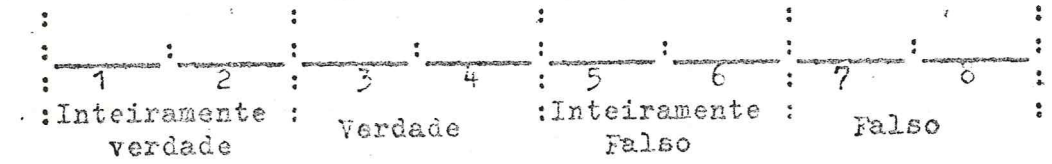
3. Louvei e encoragei qualquer contribuição dos membros do grupo.



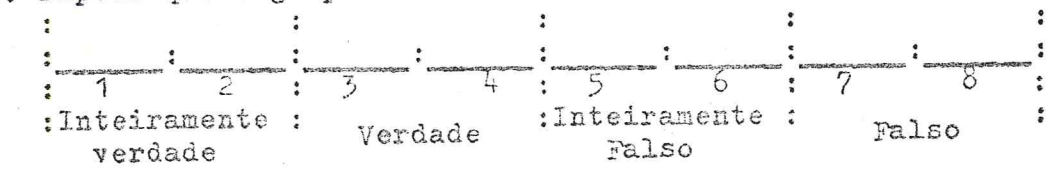
4. Senti que era mais importante manter boas relações no interior do grupo que completar a tarefa.



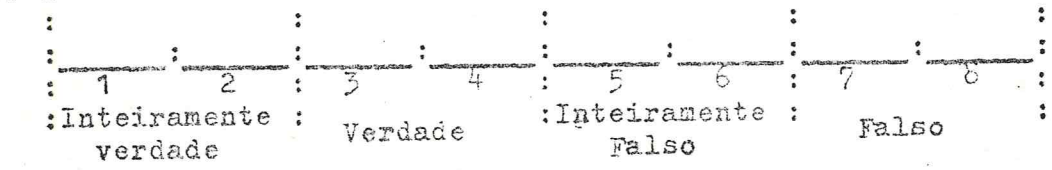
5. Só me interessei pelas minhas próprias ideias e opiniões.



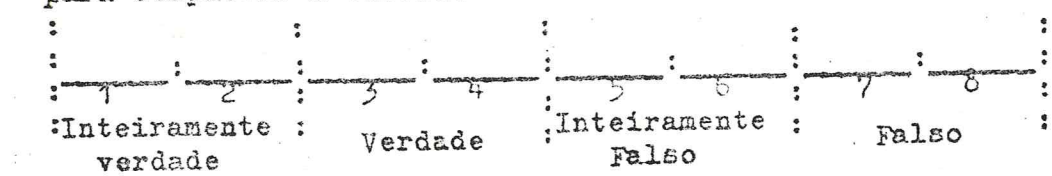
6. Impedi que o grupo se afastasse muito do tema.



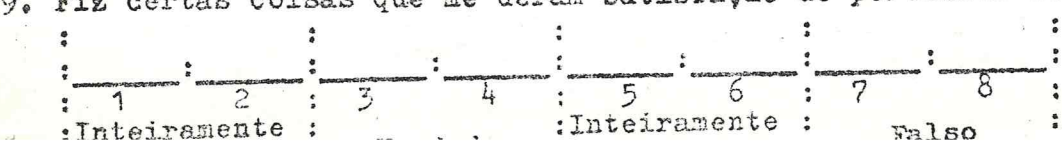
7. Trabalhei bem com todos os membros do grupo.



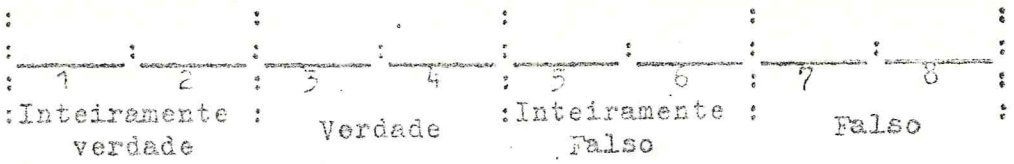
8. Pedi ao grupo que procurasse tomar decisões e desenvolvesse planos para completar a tarefa.



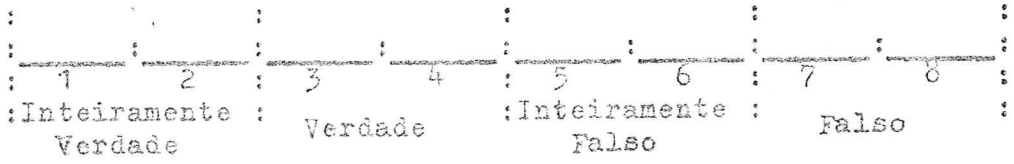
9. Fiz certas coisas que me deram satisfação de pertencer ao grupo.



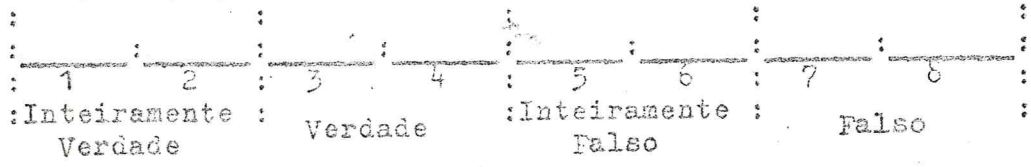
10. Chamei a atenção dos outros para as minhas contribuições para o grupo.



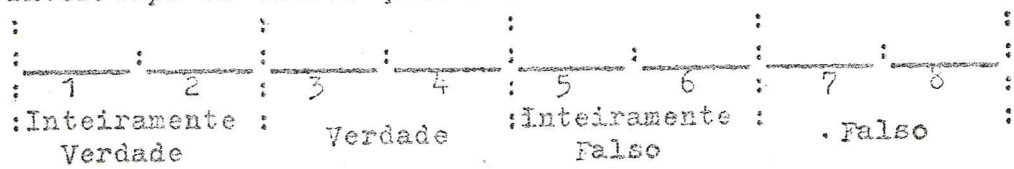
11. Procurei manter o grupo a trabalhar sempre que a energia começava a falt



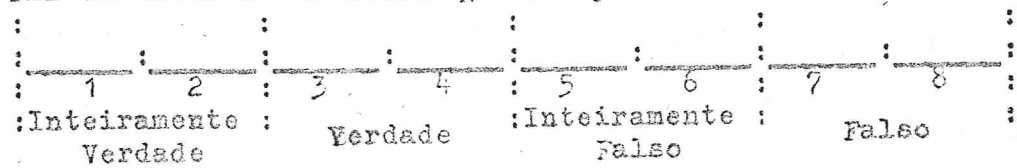
12. Dirigi o grupo com mão de ferro.



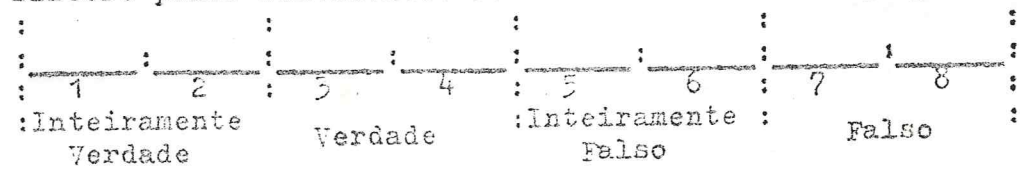
13. Interrompi os outros quando estavam a falar.



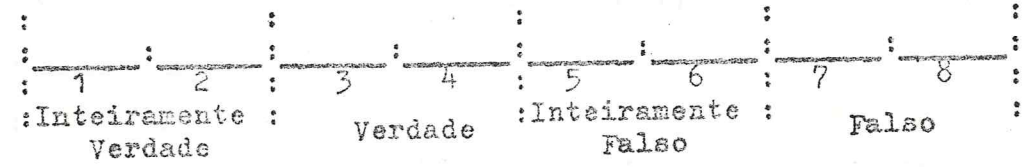
14. Fiz criticas ao trabalho que era pobre.



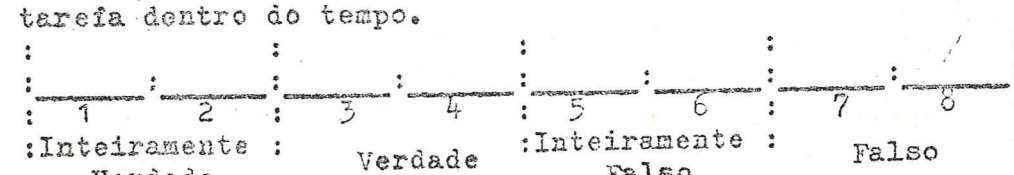
15. As minhas acções manifestaram e foram consideradas como um interesse sincero pelos sentimentos dos outros membros do grupo.



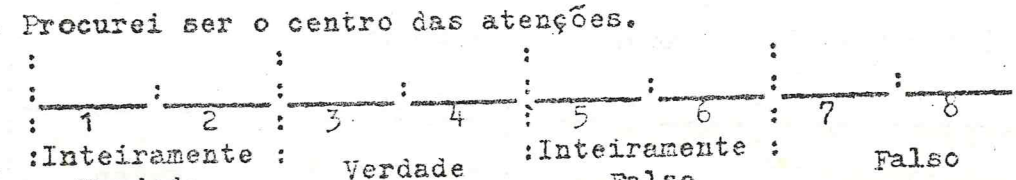
16. Ouvi os outros atentamente.



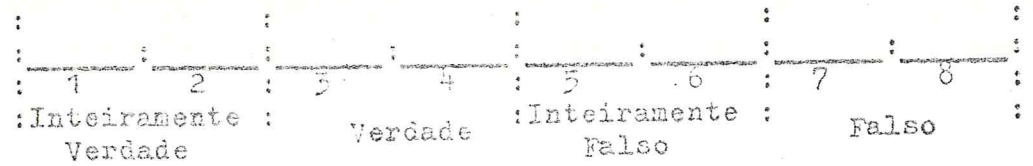
17. Assegurei-me de que o grupo seguia as instruções e completava a tarefa dentro do tempo.



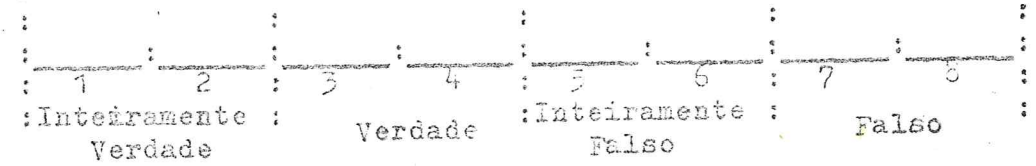
18. Procurei ser o centro das atenções.



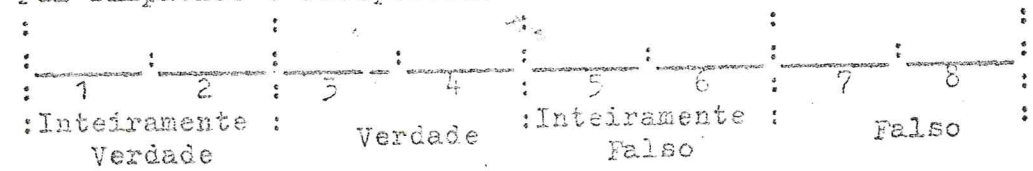
19. Decidi como o grupo devia trabalhar e distribuí tarefas específicas a cada um dos membros.



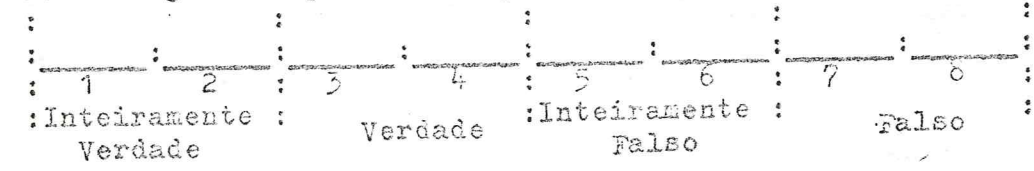
20. Tratei os outros membros do grupo com delicadeza e cortesia.



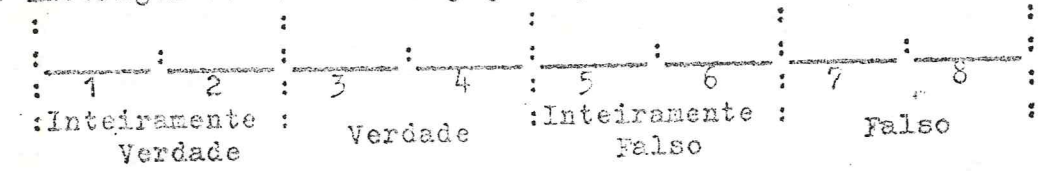
21. Fui simpático e receptível.



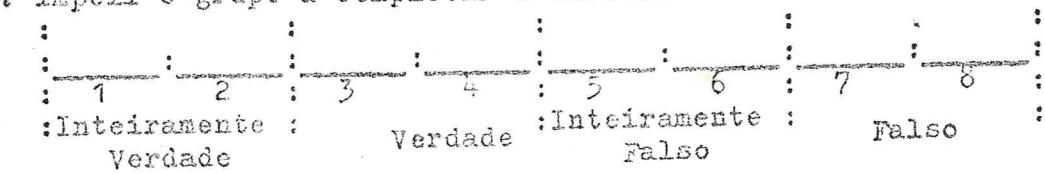
22. Expliquei os objectivos do grupo e determinei como o grupo se devia organizar para os cumprir.



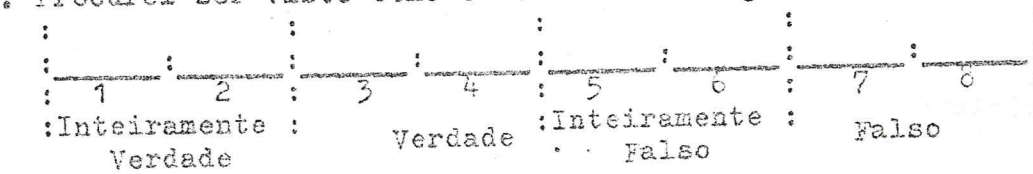
23. Encoragei os membros do grupo a participar e propôr as suas ideias.



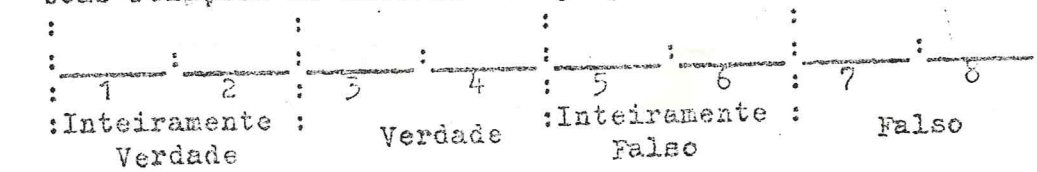
24. Impeli o grupo a completar a tarefa.



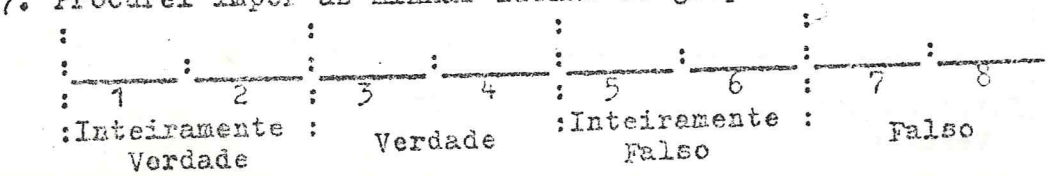
25. Procurei ser visto como o membro mais importante do grupo.



26. Senti que era mais importante completar a tarefa do que manter boas relações no interior do grupo.



27. Procurei impôr as minhas ideias ao grupo.



ANEXO 3 AO ESTUDO 3.5

CÁLCULO CORRELACIONAL

LOGFILE OK
DISPLAY?
CORR

CORRELATION
SIGNIFICANCE: * .050 ** .010 *** .001

	G6	TR	M4	E3	A1	LPC
G6	1.000	.496***	.339***	.466***	.314***	-.065*
TR	.496***	1.000	.272***	.301***	.336***	-.072*
M4	.339***	.272***	1.000	.498***	.117***	-.012
E3	.466***	.301***	.498***	1.000	.232***	.015
A1	.314***	.336***	.117***	.232***	1.000	.032
LPC	-.065*	-.072*	-.012	.015	.032	1.000
F1	-.044	-.041	-.007	.018	.025	.814***
F2	-.076*	-.068*	-.010	-.006	.021	.761***
IS	.065*	.079*	.089**	.153***	.117***	-.036
IS1	.061*	.082**	.051	.081**	.087**	-.032
IS2	.023	.070*	.106***	.168***	.061*	.000
MR	-.089**	-.148***	-.094**	-.077*	-.125***	.070*
OB	-.055	-.090**	-.136***	-.142***	-.117***	-.033
AG	.044	.060*	.040	.037	.063*	-.074*

	F1	F2	IS	IS1	IS2	MR
G6	-.044	-.076*	.065*	.061*	.023	-.089**
TR	-.041	-.068*	.079*	.082**	.070*	-.148***
M4	-.007	-.010	.089**	.051	.106***	-.094**
E3	.018	-.006	.153***	.081**	.168***	-.077*
A1	.025	.021	.117***	.087**	.061*	-.125***
LPC	.814***	.761***	-.036	-.032	.000	.070*
F1	1.000	.296***	-.059*	-.061*	-.007	.085**
F2	.296***	1.000	.003	.003	.004	.034
IS	-.059*	.003	1.000	.579***	.650***	-.421***
IS1	-.061*	.003	.579***	1.000	.473***	-.735***
IS2	-.007	.004	.650***	.473***	1.000	-.338***
MR	.085**	.034	-.421***	-.735***	-.338***	1.000
OB	-.031	-.027	-.376***	-.372***	-.604***	.479***
AG	-.088**	-.015	.028	.011	.055	-.065*

	OB	AG
G6	-.055	.044
TR	-.090**	.060*
M4	-.136***	.040
E3	-.142***	.037
A1	-.117***	.063*
LPC	-.033	-.074*
F1	-.031	-.088**
F2	-.027	-.015
IS	-.376***	.028
IS1	-.372***	.011
IS2	-.604***	.055
MR	.479***	-.065*
OB	1.000	-.147***
AG	-.147***	1.000

ISPLAY?
HELP

ORR, N, SIG, COVAR, XPROD, MEAN, STDDEV, VARIANCE
PROD IS THE CROSS PRODUCTS MATRIX

ISPLAY?
EAN,STDDEV,VARIANCE,N,SIG

ARIABLE	MEAN	STD DEVN	VARIANCE	N CASES	
36	29.554	6.537	42.735	858	FACTOR GERAL DE INTELIGENCIA
TR	35.393	11.665	136.075	858	INTELIGENCIA PRATICA
14	8.252	3.303	10.912	858	FACTOR MECANICO
23	23.611	6.705	44.961	858	FACTOR ESPACIAL
A1	58.520	9.547	91.137	858	FACTOR ADMINISTRATIVO
LPC	66.775	18.606	346.179	858	LEAST PREFERRED COWORKER
F1	34.015	11.907	141.770	858	FACTOR I DE LPC
F2	32.882	11.411	130.202	858	FACTOR II DE LPC
IS	10.001	3.267	10.676	858	INDICE SOCIOMETRICO GERAL
IS1	12.015	4.088	16.710	858	INDICE SOCIOMETRICO DA TAREF
IS2	9.991	3.609	13.027	858	INDICE SOCIOMETRICO DA TAREF
MR	60.818	12.561	157.778	858	MESA REDONDA
OB	76.181	15.371	236.272	858	PROVA DE OBSTACULOS
AG	54.017	7.649	58.507	858	ATMOSFERA DE GRUPO

UMBER OF CASES = 858

IGNIFICANCE

	G6	TR	M4	E3	A1	LPC	F
36		.000	.000	.000	.000	.029	.10
TR	.000		.000	.000	.000	.017	.11
14	.000	.000		.000	.000	.362	.41
23	.000	.000	.000		.000	.328	.30
A1	.000	.000	.000	.000		.173	.23
LPC	.029	.017	.362	.328	.173		.00
F1	.100	.118	.416	.303	.230	.000	
F2	.013	.024	.380	.434	.265	.000	.00
IS	.029	.010	.005	.000	.000	.144	.04
IS1	.037	.008	.066	.009	.006	.175	.03
IS2	.255	.021	.001	.000	.036	.500	.42
MR	.005	.000	.003	.012	.000	.021	.00
OB	.053	.004	.000	.000	.000	.165	.18
AG	.099	.039	.123	.136	.032	.015	.00

	F2	IS	IS1	IS2	MR	OB	AG
36	.013	.029	.037	.255	.005	.053	.099
TR	.024	.010	.008	.021	.000	.004	.039
14	.380	.005	.066	.001	.003	.000	.123
23	.434	.000	.009	.000	.012	.000	.136
A1	.265	.000	.006	.036	.000	.000	.032
LPC	.000	.144	.175	.500	.021	.165	.015
F1	.000	.041	.037	.422	.006	.186	.005
F2		.467	.163	.451	.163	.213	.328
IS	.467		.000	.000	.000	.000	.207
IS1	.463	.000		.000	.000	.000	.370

TS2	.451	.000	.000		.000	.000	.0
MR	.163	.000	.000	.000		.000	.0
OB	.213	.000	.000	.000	.000		.0
AG	.328	.207	.370	.055	.028	.000	

ISPLAY?
LOGFILE OFF

```
LOGFILE OK
DEPENDENT VARIABLE?
MR
READY TO BEGIN BUILDING EQUATION
DEPENDENT:   MR - MESA REDONDA
EQUATION?
STEP

BK  MULTR    RSQ   ADJRSQ          F   SIGF   RSQCH SIGCH  DEP:  MR        BETAIN
 1  .7351  .5403   .5398   1006.230  .000   .5403  .000   IN:  IS1       -.7351
 2  .7676  .5893   .5883    613.307  .000   .0489  .000   IN:  OB         .2383
 3  .7820  .6116   .6102    448.173  .000   .0223  .000   IN:  IS2        .1989
 4  .7856  .6171   .6153    343.741  .000   .0056  .000   IN:  TR        -.0751
 5  .7874  .6200   .6177    277.989  .000   .0028  .012   IN:  LPC        .0535
5 STEPS PERFORMED
PIN=.050 POUT=.100 OR TOLERANCE=.010 LIMITS REACHED
DISPLAY?
SUM,STAT,ANOVA

DEPENDENT:  MR    5 VARIABLES IN.  LAST IN:  LPC

MULTIPLE R =      .78738     R SQUARE =       .61997     STD ERROR =     7.76606
R SQUARE CHG =    .00283     F CHG =         6.35289     SIGNIF F CHG =   .01190

ANALYSIS OF VAR.    DF   SUM OF SQUARES     MEAN SQUARE
REGRESSION           5       83830.075     16766.01493
RESIDUAL           852       51385.562        60.31169

IN EQUATION
  VARIABLE              B          SE B        95% CONF INT B          BETA
  IS1            -2.14277        .07438     -2.28876    -1.99679     -.69734
  OB               .27404        .02187       .23111      .31697      .33535
  IS2              .69520        .09790       .50304      .88736      .19976
  TR              -.07666        .02293      -.12166     -.03166     -.07119
  LPC              .03610        .01432       .00799      .06421      .05347
 (CONSTANT)      54.75915       2.46465     49.92166    59.59663

IN EQUATION
  VARIABLE        SE BETA          ELAS          F    SIGF    CORR    PART    PRTI
  IS1              .02419       -.35286    830.000    .000   -.735   -.608   -.98
  OB               .02675        .34326    156.958    .000    .479    .265    .42
  IS2              .02812        .11420     50.422    .000   -.338    .150    .24
  TR               .02128       -.04461     11.179    .001   -.148   -.071   -.11
  LPC              .02120        .03963      6.353    .012    .070    .053    .08
 (CONSTANT)                                493.633    .000

IN EQUATION
  VARIABLE   TOLER   LABEL
  IS1         .761   INDICE SOCIOMETRICO DA TAREFA 1
  OB          .623   PROVA DE OBSTACULOS
  IS2         .564   INDICE SOCIOMETRICO DA TAREFA 2
  TR          .984   INTELIGENCIA PRATICA
  LPC         .991   LEAST PREFERRED COWORKER
 (CONSTANT)

T IN EQUATION
```

	VARIABLE	BETAIN	PRTL	TOLER	MNTOL	F	SIGF
	G6	.00841	.012	.752	.563	.119	.730
	M4	-.01558	-.024	.912	.563	.496	.481
	E3	.01666	.025	.885	.558	.551	.458
	A1	-.01737	-.026	.875	.563	.592	.442
	F1	.02172	.020	.335	.335	.355	.552
	F2	-.00340	-.004	.419	.418	.011	.917
*	IS	-.02965	-.033	.478	.425	.943	.332
	AG	-.01133	-.018	.967	.563	.278	.598

NOT IN EQUATION

	VARIABLE	LABEL
	G6	FACTOR GERAL DE INTELIGENCIA
	M4	FACTOR MECANICO
	E3	FACTOR ESPACIAL
	A1	FACTOR ADMINISTRATIVO
	F1	FACTOR I DE LPC
	F2	FACTOR II DE LPC
*	IS	INDICE SOCIOMETRICO GERAL
	AG	ATMOSFERA DE GRUPO

DISPLAY?

EQUATION?
/REMOVE OB

ERROR # 4 AT REMOVE
INVALID PREEMPT KEYWORD.

EQUATION?
REMOVE OB

BK	MULTR	RSQ	ADJRSQ	F	SIGF	RSQCH	SIGCH	DEP:	MR
6	.7416	.5500	.5479	260.600	.000	-.0700	.000	OUT:	OB

1 STEPS PERFORMED
DISPLAY?
SUM,STAT,ANOVA

DEPENDENT: MR 4 VARIABLES IN. LAST OUT: OB

MULTIPLE R = .74160 R SQUARE = .54996 STD ERROR = 8.44623
R SQUARE CHG = -.07001 F CHG = 156.95812 SIGNIF F CHG = .00000

ANALYSIS OF VAR.	DF	SUM OF SQUARES	MEAN SQUARE
REGRESSION	4	74363.665	18590.91620
RESIDUAL	853	60851.972	71.33877

IN EQUATION

	VARIABLE	B	SE B	95% CONF INT B		BETA
	IS1	-2.25597	.08029	-2.41356	-2.09838	-.73418
*	IS2	.05497	.09082	-.12329	.23323	.01579
	TR	-.09304	.02489	-.14190	-.04418	-.08640
	LPC	.02703	.01556	-.00350	.05756	.04004
	(CONSTANT)	84.35076	1.89124	80.63873	88.06278	

IN EQUATION

	VARIABLE	SE BETA	ELAS	F	SIGF	CORR	PART	PR
	IS1	.02611	-.37150	789.453	.000	-.735	-.645	-.9
*	IS2	.02608	.00903	.366	.545	-.338	.014	.0
	TR	.02311	-.05414	13.967	.000	-.148	-.086	-.1
	LPC	.02303	.02968	3.020	.083	.070	.040	.0
	(CONSTANT)			1989.232	.000			

IN EQUATION

	VARIABLE	TOLER	LABEL
	IS1	.773	INDICE SOCIOMETRICO DA TAREFA 1
*	IS2	.775	INDICE SOCIOMETRICO DA TAREFA 2
	TR	.987	INTELIGENCIA PRATICA
	LPC	.994	LEAST PREFERRED COWORKER
	(CONSTANT)		

NOT IN EQUATION

	VARIABLE	BETAIN	PRTL	TOLER	MNTOL	F	SIGF
	G6	.00118	.002	.752	.748	.002	.965
	M4	-.03737	-.053	.918	.769	2.435	.119
	E3	.00646	.009	.886	.759	.070	.791
	A1	-.03906	-.055	.880	.771	2.549	.111
	F1	.01151	.010	.336	.335	.084	.772
	F2	-.00114	-.001	.419	.419	.001	.974
	IS	.00273	.003	.482	.562	.007	.934
*	OB	.33535	.394	.623	.564	156.958	.000
	AG	-.05039	-.075	.988	.772	4.778	.029

NOT IN EQUATION

	VARIABLE	LABEL
	G6	FACTOR GERAL DE INTELIGENCIA
	M4	FACTOR MECANICO
	E3	FACTOR ESPACIAL
	A1	FACTOR ADMINISTRATIVO
	F1	FACTOR I DE LPC
	F2	FACTOR II DE LPC
	IS	INDICE SOCIOMETRICO GERAL
*	OB	PROVA DE OBSTACULOS
	AG	ATMOSFERA DE GRUPO

DISPLAY?
/LOGFILE OFF

```
LOGFILE OK
DISPLAY?

EQUATION?
ENTER AG

BK  MULTR    RSQ  ADJRSQ          F  SIGF   RSQCH SIGCH  DEP:  MR
 7  .7433  .5525   .5498   210.359  .000   .0025  .029   IN:  AG
1 STEPS PERFORMED
DISPLAY?

EQUATION?

DEPENDENT VARIABLE?
OB
READY TO BEGIN BUILDING EQUATION
DEPENDENT:   OB - PROVA DE OBSTACULOS
EQUATION?
STEP

BK  MULTR    RSQ  ADJRSQ          F  SIGF   RSQCH SIGCH  DEP:  OB        BETAI
 1  .6037  .3645   .3638   490.961  .000   .3645  .000   IN:  IS2       -.6037
 2  .6706  .4498   .4485   349.427  .000   .0853  .000   IN:  MR         .3102
 3  .6862  .4709   .4690   253.352  .000   .0211  .000   IN:  IS1        .2292
 4  .6920  .4789   .4765   195.976  .000   .0080  .000   IN:  AG        -.0899
 5  .6953  .4834   .4804   159.465  .000   .0045  .006   IN:  IS         .0969
 6  .6982  .4875   .4839   134.917  .000   .0041  .009   IN:  F1        -.0644
5 STEPS PERFORMED
PIN=.050 POUT=.100 OR TOLERANCE=.010 LIMITS REACHED
DISPLAY?
SUM,ANOVA,STA

DEPENDENT:  OB   6 VARIABLES IN.  LAST IN:  F1

MULTIPLE R =     .69822     R SQUARE =      .48750     STD ERROR =   11.04274
R SQUARE CHG =   .00408     F CHG =        6.77424     SIGNIF F CHG =  .00941

ANALYSIS OF VAR.    DF  SUM OF SQUARES    MEAN SQUARE
REGRESSION           6      98712.297    16452.04948
RESIDUAL           851     103772.702      121.94207

IN EQUATION
  VARIABLE            B          SE B        95% CONF INT B          BETA
  IS2            -2.52954      .13966     -2.80367    -2.25542    -.59396
  MR               .55416      .04452       .46677      .64154     .45284
  IS1              .69881      .15292       .39865      .99896     .18584
  AG              -.19110      .04976      -.28876     -.09344    -.09510
  IS               .43378      .16637       .10724      .76033     .09221
  F1              -.08318      .03196      -.14591     -.02045    -.06443
 (CONSTANT)      69.56500     4.82259     60.09943    79.03058

IN EQUATION
  VARIABLE        SE BETA        ELAS          F   SIGF    CORR    PART    PRT
  IS2              .03277     -.33174    328.031   .000   -.604   -.444   -.62
  MR               .03636      .44241    154.930   .000    .479    .305    .42
  IS1              .04065      .09187     20.881   .000   -.372    .112    .15
```

AG	.02474	-.13550	14.752	.000	-.147	-.094	-.13
IS	.03534	.05695	6.798	.009	-.376	.064	.08
F1	.02474	-.03714	6.774	.009	-.031	-.064	-.08
(CONSTANT)			208.075	.000			

N EQUATION

VARIABLE	TOLER	LABEL
IS2	.560	INDICE SOCIOMETRICO DA TAREFA 2
MR	.455	MESA REDONDA
IS1	.364	INDICE SOCIOMETRICO DA TAREFA 1
AG	.982	ATMOSFERA DE GRUPO
IS	.482	INDICE SOCIOMETRICO GERAL
F1	.983	FACTOR I DE LPC
(CONSTANT)		

OT IN EQUATION

VARIABLE	BETAIN	PRTL	TOLER	MINTOL	F	SIGF
G6	-.01769	-.025	.987	.364	.513	.474
TR	-.00052	-.001	.972	.363	.000	.983
M4	-.04521	-.063	.980	.363	3.335	.068
F3	-.03346	-.046	.966	.364	1.797	.180
A1	-.04444	-.061	.972	.364	3.196	.074
LPC	-.03017	-.024	.337	.335	.508	.476
F2	-.02545	-.034	.910	.364	.979	.323

OT IN EQUATION

VARIABLE	LABEL
G6	FACTOR GERAL DE INTELIGENCIA
TR	INTELIGENCIA PRATICA
M4	FACTOR MECANICO
F3	FACTOR ESPACIAL
A1	FACTOR ADMINISTRATIVO
LPC	LEAST PREFERRED COWORKER
F2	FACTOR II DE LPC

ISPLAY?
LOGFILE OFF

OGFILE OK
QUATION?
TEP

K	MULTR	RSQ	ADJRSQ	F	SIGF	RSQCH	SIGCH	DEP:	OB	BETAIN
1	.6037	.3645	.3638	490.961	.000	.3645	.000	IN:	IS2	-.6037
2	.6706	.4498	.4485	349.427	.000	.0853	.000	IN:	MR	.3102
3	.6862	.4709	.4690	253.352	.000	.0211	.000	IN:	IS1	.2292
4	.6920	.4789	.4765	195.976	.000	.0080	.000	IN:	AG	-.0899
5	.6953	.4834	.4804	159.465	.000	.0045	.006	IN:	IS	.0969
6	.6982	.4875	.4839	134.917	.000	.0041	.009	IN:	F1	-.0644

STEPS PERFORMED
IN=.050 POUT=.100 OR TOLERANCE=.010 LIMITS REACHED
ISPLAY?

QUATION?
EMOVE IS1

K	MULTR	RSQ	ADJRSQ	F	SIGF	RSQCH	SIGCH	DEP:	OB
7	.6892	.4749	.4718	154.127	.000	-.0126	.000	OUT:	IS1

STEPS PERFORMED
ISPLAY?
UM

EPENDENT: OB 5 VARIABLES IN, LAST OUT: IS1

ULTIPLE R = .68915 R SQUARE = .47493 STD ERROR = 11.17084
SQUARE CHG = -.01258 F CHG = 20.88139 SIGNIF F CHG = .00001

NALYSIS OF VAR.	DF	SUM OF SQUARES	MEAN SQUARE
EGRESSION	5	96165.977	19233.19540
ESIDUAL	852	106319.022	124.78758

ISPLAY?
TAT

EPENDENT: OB 5 VARIABLES IN, LAST OUT: IS1

N EQUATION

VARIABLE	B	SE B	95% CONF INT B		BETA
IS2	-2.44606	.11007	-2.72099	-2.17114	-.57435
MR	.41954	.03377	.35326	.48581	.34284
AG	-.20616	.05022	-.30473	-.10759	-.10259
IS	.66259	.16050	.34757	.97760	.14084
F1	-.08277	.03233	-.14623	-.01932	-.06412
(CONSTANT)	82.42825	4.21464	74.15595	90.70055	

N EQUATION

VARIABLE	SE BETA	ELAS	F	SIGF	CORR	PART	PRTI
IS2	.03287	-.32079	304.960	.000	-.604	-.434	-.59
MR	.02758	.33493	154.363	.000	.479	.308	.42
AG	.02498	-.14618	16.851	.000	-.147	-.102	-.14
IS	.03410	.08699	17.043	.000	-.376	.102	.14
F1	.02503	-.03696	6.555	.011	-.031	-.064	-.08
(CONSTANT)			382.499	.000			

EQUATION

VARIABLE	TOLER	LABEL
IS2	.570	INDICE SOCIOMETRICO DA TAREFA 2
MR	.809	MESA REDONDA
AG	.987	ATMOSFERA DE GRUPO
IS	.529	INDICE SOCIOMETRICO GERAL.
F1	.983	FACTOR I DE LPC
(CONSTANT)		

OT IN EQUATION

VARIABLE	BETAIN	PRTL	TOLER	MINTOL	F	SIGF
G6	-.01941	-.027	.988	.529	.604	.437
TR	-.00650	-.009	.974	.529	.067	.796
M4	-.05207	-.071	.984	.529	4.345	.037
F3	-.03736	-.051	.967	.528	2.193	.139
A1	-.04854	-.066	.974	.526	3.734	.054
LPC	-.02213	-.018	.337	.335	.268	.605
F2	-.02118	-.028	.911	.529	.663	.416
IS1	.18584	.155	.364	.455	20.881	.000

OT IN EQUATION

VARIABLE	LABEL
G6	FACTOR GERAL DE INTELIGENCIA
TR	INTELIGENCIA PRATICA
M4	FACTOR MECANICO
F3	FACTOR ESPACIAL
A1	FACTOR ADMINISTRATIVO
LPC	LEAST PREFERRED COWORKER
F2	FACTOR II DE LPC
IS1	INDICE SOCIOMETRICO DA TAREFA 1

ISPLAY?

QUATION?
EMOVE MR

K	MULTR	RSQ	ADJRSQ	F	SIGF	RSQCH	SIGCH	DEP:	OB
8	.6163	.3798	.3769	130.590	.000	-.0951	.000	OUT:	MR

STEPS PERFORMED
ISPLAY?
ISTORY

EPENDENT: OB 1 VARIABLES IN, LAST OUT: MR

K	MULTR	RSQ	ADJRSQ	F	SIGF	RSQCH	FCH	SIGCH	DEP:	OB
1	.6037	.3645	.3638	490.961	.000	.3645	490.961	.000	IN:	IS2
2	.6706	.4498	.4485	349.427	.000	.0853	132.481	.000	IN:	MR
3	.6862	.4709	.4690	253.352	.000	.0211	34.126	.000	IN:	IS1
4	.6920	.4789	.4765	195.976	.000	.0080	13.089	.000	IN:	AG
5	.6953	.4831	.4804	159.465	.000	.0045	7.472	.006	IN:	IS
6	.6982	.4875	.4839	134.917	.000	.0041	6.774	.009	IN:	F1
7	.6892	.4749	.4718	154.127	.000	-.0126	20.881	.000	OUT:	IS1
8	.6163	.3798	.3769	130.590	.000	-.0951	154.363	.000	OUT:	MR

ISPLAY?
/STOP

Excursus

Liderança, Stress e Escala LPC

Uma situação com particular interesse para examinar o comportamento de liderança em geral e mais especificamente as suas incidências em pessoas com scores baixos ou elevados na escala LPC é a situação de stress. Por um lado porque se trata de uma situação extrema permitindo ampliar e simplificar os efeitos principais. Por outro lado pela importância de que se reveste o conhecimento das reacções mais adequadas para fazer face a tais situações.

Os possíveis efeitos do estilo de liderança, em condições de stress, foram aliás estudados por Fiedler e seus associados encontrando-se os resultados resumidos em Fiedler (1968).

A hipótese proposta por Fiedler é que existiria um paralelo entre situações de stress e situações de liderança, pelo que, situações de baixo stress tendem a requerer liders relativamente directivos e controladores, enquanto que, "situações de stress moderado ou interpessoal tenderiam a requerer liders permissivos e atenciosos, e em situações de stress altamente elevado os liders orientados para a tarefa obteriam melhores resultados" (1967, p. 219). Para classificar as situações de stress ao longo dum contínuo Fiedler associa as situações de stress baixo e moderado a stress interno, e as situações de alto stress a stress externo. Interno e externo referem-se aqui às fontes originárias do stress. Stress interno estaria associado a relações interpessoais e stress externo a factores do contexto envolvente particularmente excepcionais e ameaçadores para os sujeitos. Na Tabela a seguir reproduz-se a classificação proposta por Fiedler (1967).

Classificação do Stress de Grupo

Condição de Stress	Atmosfera de Grupo	índice do Stress de Grupo
Baixo	Elevado	I
Baixo	Médio	II
Baixo	Baixo	III
Interno	Elevado	IV
Interno	Médio	V
Interno	Baixo	VI
Externo	Elevado	VII
Externo	Médio	VIII
Externo	Baixo	IX

Fiedler (1967, p. 209)

As situações de stress constituem, segundo Fiedler, um dos quadros permitindo confirmar a interpretação do score LPC em termos de hierarquia motivacional . Segundo esta interpretação, já anteriormente discutida, o comportamento das pessoas com baixo LPC seria orientado para o relacionamento em situações muito favoráveis, isentas de stress e o comportamento das pessoas com LPC elevado seria orientado para o relacionamento em situações desfavoráveis, envolvendo stress. Por exemplo num estudo efectuado com voluntários americanos, nas Honduras, Fiedler, O'Brien et Iglen (1969) verificaram que os liders orientados para a tarefa, eram mais eficazes em aldeias relativamente isentas de stress enquanto que os liders sociais exerciam um efeito mais terapêutico em aldeias onde o nível de stres era mais elevado.

A teoria dos valores-atitudes propõe todavia uma interpretação alternativa. Segundo este modelo não seria tanto uma mudança de comportamento por parte dos sujeitos que se verificaria mas sobretudo uma diferente reacção dos membros do grupo. O estilo interpessoal protector, e atencioso, característico dos liders com LPC elevado, só seria apreciado pelos outros membros do grupo em situações envolvendo um stress relativo, enquanto que em situações relativamente isentas de stress tal comportamento poderá ser menos apropriado suscitando reacções menos favoráveis do que as do estilo orientado para a tarefa dos liders com LPC baixo.

Numa tentativa de contribuição com dados empíricos para esta problemática da liderança em situações de stresse e, mais em particular, para a interpretação do significado do score LPC, procedeu-se a um estudo em colaboração com Gouveia Pereira (Pereira e Jesuíno 1982) envolvendo unidades de Fuzileiros Navais em situações de stress, e que foi apresentado no 18º Simpósio Internacional de Psicologia Militar Aplicada. G. Pereira (1974, 1975) examinará anteriormente as consequências, para a saúde, provocadas pela exposição prolongada de fuzileiros navais ao stress da guerra, verificando que em unidades de moral elevado tais efeitos se achavam de certo modo atenuados, sendo, todavia difícil decidir se,por seu turno, esse moral elevado se poderia atribuir a um factor de liderança ou a factores psicossociais mais globais. Para obter uma clarificação ainda que necessariamente parcial, deste aspecto, planeou-se uma investigação quase experimental

com unidades de fuzileiros sujeitos a diferentes condições de stress por forma a verificar os efeitos produzidos por dfferentes estilos de liderança. A seguir a - presentamos um resumo dos aspectos mais relevantes desse estudo e que aqui designaremos como Estudo nº 3.8.

Estudo nº 3.6 - Stress e liderança. Efeitos moderadores em unidades de fuzileiros navais

O estudo foi efectuado numa unidade de fuzileiros da Marinha de Guerra Portuguesa e envolveu dois batalhões. Por norma cada um desses batalhões alterna de missão de três em três meses. Uma das missões é rotineira e envolve tarefas de segurança e defesa das unidades enquanto que a outra missão é de treino em condições procurando simular o mais possível as condições do tempo de guerra. Escolheu-se uma data muito próxima da rendição dos batalhões por forma a dispôr de maior efeito acumulado. Como primeira hipótese, a verificar, foi predito que a situação de treino, que passaremos a designar como "batalhão operacional", envolvia stress enquanto que o "batalhão de segurança e defesa" deveria achar-se relativamente isento de stress. Como segunda hipótese, derivada do modelo de Fiedler, seriam de predizer efeitos terapêuticos exercidos pelos liders sociais em situação de stress

Método

Sujeitos

Constituiram-se duas amostras aleatórias-estratificadas dos dois batalhões por forma a preservar a estrutura hierárquica. A amostra do batalhão operacional (BO) totalizou 28 sujeitos e a do batalhão de segurança e defesa (BSD) 31 sujeitos.

Medidas

Foram adoptados os seguintes instrumentos de avaliação do stress:

A escala de Holmes e Rohe (1967) para medir o stress relacionado com as condições de trabalho e para medir o stress relacionado com ocnhecimentos extra-organizacionais, e uma escala de 10 items com 3 pontos construída para medir o stress organizacional.

Como medida critério foram utilizadas duas escalas: uma baseada numa escala do Exército Americano (1980) e outra de G. Pereira que consistia em pedir ao respondente para fazer uma estimativa dos efeitos futuros para a sua saúde com consequência da actual situação (Ver Anexo 1 ao presente estudo).

Para medir o estilo de liderança foi utilizada a escala LPC, passada aos sujeitos da amostra exercendo funções de comando.

Para medir os comportamentos de liderança foi utilizado o questionário LB DI (Rice e Chemers 1975) nas suas duas versões, ou seja, na versão auto-avaliativa destinada aos liders e na versão hetero-avaliativa, destinada aos subordinados. Ver Anexo 2 ao estudo 3.5. Pretendia-se desta forma confrontar as diferentes descrições, feitas pelos liders sobre o seu próprio comportamento e feita pelos subordinados sobre o comportamento dos liders.

Para medir a atmosfera do grupo foi usada a escala AG de Fiedler na sua versão portuguesa. (Ver Anexo 1 ao Estudo 3.4).

Finalmente utilizou-se para medir a estrutura da tarefa nos dois batalhões a escala de estrutura de tarefa (Fiedler 1978) apenas preenchida pelos dois comandantes da companhia seleccionados pela amostra, e foram ainda recolhidos indicadores de absentismo relativos a cada um dos batalhões.

Resultados

Tal como se antecipara verificaram-se diferenças muito nítidas entre os dois batalhões tanto no que se refere à estrutura da tarefa como no que se refere a indicadores de absentismo. Enquanto que no batalhão operacional as tarefas atribuídas foram consideradas mal estruturadas (5 num total de 20 pontos) no batalhão de segurança e defesa as tarefas foram consideradas bem estruturadas (15 num total de 20) e enquanto no batalhão operacional o número total de ausências tanto justificadas como injustificadas, foi de 1 242 dias no batalhão de segurança e defesa foi de 765 dias. Isso exactamente para o mesmo período de 3 emoes. Este resultado confirmou que os dois batalhões estavam de facto submetidos a diferentes condições de stress.

Seguidamente procurou-se determinar quais os tipos de stress que reflectiam as diferenças entre os dois batalhões. Para o efeito procedeu-se a uma análise de variância multivariaada (MANOVA) cujos resultados se reproduzem na Tabela 3.23.

Tabela 3.23

MANOVA para as três medidas de stress nos dois batalhões (N = 38)

	BO(n = 30)		BSD(n = 28)		Combinados	F 1
	Média	DP	Média	DP	DD	57
Tipo I (Condições de trabalho)	15.86	8.99	5.08	7.55	6.24	21.02
Tipo II (extra-organizacional)	3.77	6.49	4.46	5.94	9.73	NS
Tipo III (organizacional)	5.13	2.68	4.36	2.50	2.63	NS

Como se pode verificar, os batalhões apenas diferiam, no que se refere a tipo de stress, naquele provocado pelas condições de trabalho. Quanto ao stress relacionado com acontecimentos pessoais vividos fora da organização (Tipo II) ou mesmo do stress derivado de acontecimentos experimentados no interior da organização (tipo III), não se verificaram dfferenças entre os dois batalhões. Também não se encontraram diferenças entre os dois batalhões no que toca às auto-avaliações de stress nem no que se refere às consequências futuras para a saúde, estimadas pelos sujeitos. Na Tabela 3.24 reproduzem-se os resultados da MANOVA.

Tabela 3.24

MANOVA para as duas medidas de stress (VD) nos dois batalhões (N = 58)

	BO (n=33)		BSD (n=28)		Combinados	1
						F
Variáveis dependentes	Média	DP	Média	DP	DP	57
Stress auto-avaliado	9.83	5.58	8.86	5.93	5.77	NS
Consequências estimadas	4.20	3.90	4.25	3.31	3.63	NS

A diferença de número de sujeitos no BO nas duas análises deve-se a 3 protocolos incompletos.

Ao contrário dos resultdeso obtidos para as variáveis independentes, que confirmaram as predições, os resultados da Tabela 17 não correspondem à predição, de um stress diferencial, nas condições de trabalho, poder reflectir-se em diferentes auto-avaliações e diferentes expectativas futuras. É de admitir que o curto período de exposição (3 meses), embora suficiente para activar uma clara percepção de stress não o seja para se reflectir nas expectativas dos sujeitos.

Seguidamente analisaram-se os resultados obtidos nas diferentes medidas de liderança.

No que se refere à escala LPC passada aos 23 liders (12 do BO e 11 do BDS) obteve-se uma média de 72.7 a partir da qual se procedeu à classificação dos scores em elevados ou baixos para cada um dos batalhões. Na Tabela 18 reproduzem-se os scores dos liders e sua classificação.

Tabela 3.25

Scores LPC dos liders nos dois batalhões

LPC	BO	BSD
LPC ⟨73	46,63,65,71,72,73	33,36,42,52,56,63
	n = 6	n = 6
LPC ⟩74	75,82,85,86,90,108	79,86,88,103,119
	n = 6	n = 5

O passo a seguir consistiu em analisar as descrições do comportamento dos liders (LBDI) tanto feitas por eles próprios como pelos seus subordinados directos Na Tabela 3.26 resumem-se os resultados obtidos.

Tabela 3.26

Médidas dos scores LBDI para as duas situações e para os dois tipos do LPC

	BO				BSD			
	LPC 73		LPC 74		LPC 73		LPC 74	
	Auto	Hetero	Auto	Hetero	Auto	Hetero	Auto	Hetero
LBDI (S)	34.6	38.2	27.4	24.9	17.3	30.4	26.5	39.7
LBDI (I)	35.8	36.7	34	35.3	29.3	35	28.5	35.9

LBDI (S) - factor de relacionamento
LBDI (T) - factor de tarefa

Atendendo a que quanto mais baixo é o score LBDI maior é o grau do factor comportamental medido podemos verificar, a partir dos resultados resumidos na Tabela 19, que enquanto no BO as auto-descrições dos liders coincidem em grande parte com as descrições feitas pelos subordinados, no BSD já o mesmo não sucede, verificando-se discrepâncias de vulto sobretudo no que se refere aos liders com LPC elevado, cujo comportamento é descrito pelos subordinados como relativamente pouco atencioso e mais orientado para a tarefa.

Em contrapartida no BO os liders com LPC elevados são descritos pelos subordinados como ainda menos atenciosos do que eles próprios se consideram.

No que se refere à escala AG passada aos diferentes liders, nos dois batalhões, encontraram-se scores altamente favoráveis nas suas situações não havendo diferenças entre LPCs baixos e elevados. Na Tabela 3.27 resumem-se os resultados obtidos.

Tabela 3.27

Scores AG dos liders

	BO		BSD		
	Média	DP	Média	DP	F
LPC Baixo	56.4	11.46	50	6.42	NS
LPC Elevado	55.4	4.63	57.6	7.00	NS

Os scores relativamente elevados naa atmosfera de grupo e a não evidência de diferenças sugere a ausência de "stress interpessoal" tanto no batalhão operacional (BO) como no batalhão de segurança e defesa (BSD).

Note-se que, de acordo com Fiedler (1967), as relações interpessoais constituem uma possível fonte de stress.

Seguidamente procedeu-se à análise das reacções diferenciais dos liders aos diferentes tipos de stress. Na Tabela 3.28 reproduzem-se os resultados da análise correlacional.

Tabela 3.28

Correlações entre medidas de stress e scores LPC dos liders

	Stress estimado	Consequências	Stress III
LPC baixo	-.59*	-.40	-.24
LPC elevado	+.17	+.07	+.28

n = 12 $p < .05$

Os resultados sugerem que os liders com LPC baixo tendem a ser menos ansiosos do que os liders com LPC elevado embora sem atingir o nível de significância.

Finalmente procedeu-se ao exame da influência do estilo de liderança no stress experimentado pelos subordinados nas duas diferentes situações. Para o efeito considerou-se um plano factorial 2x2 tanto para o stress-auto-avaliado como para as consequências estimadas. Nas Tabelas 3.29 e 3.30 resumem-se os resultados obtidos.

Tabela 3.29

Médidas dos scores dos subordinados nas variáveis dependentes

	BO	BSD	F	p
	Stress estimado	Stress estimado		
LPC<73	11.6	3.6	5.57	.05
LPC>74	4.9	10.9	5.28	.05
	Auto - Avaliado	Auto - Avaliado		
LPC<73	10.1	10.5	NS	
LPC>74	9.7	7.0	NS	

Estes resultados sugerem que no batalhão operacional (BO) são os liders com LPC elevado que reduzem o "stress estimado" dos seus subordinados enquanto que no batalhão de segurança e defesa são os liders com LPC baixo que reduzem o stress estimado dos subordinados . Quanto ao stress auto-avaliado não se verificaram diferenças.

A fim de examinar os efeitos das várias partes efectuou-se uma análise de variância bilateral cujos resultados se resumem na tabela 3.30.

Tabela 3.30

ANOVA do stress estimado dos subordinados em duas diferentes situações e com dois tipos de liders

Fonte de variação		Soma dos quadrados	g.l.	Média por quadrado	F	ω^2
(LPC)	A	SSA = 0,15	1	0,15	-	
(Situações)	B	SSB = 3,35	1	3,35	-	
Ax	Ax B	SSAB = 160,75	1	160,75	15,19	.11
Dentro dos grupos		SSW = 423,21	40	10,58		
Total		SST = 1369,51	43			

mos a sua maior sensibilidade aos problemas dos outros e a sua maior complexidade cognitiva neste domínio específico. Poderíamos, inclusivamente, especular sugerindo que é precisamente a interacção duma maior vulnerabilidade dos liders com LPC elevado no stress extra-organizacional com o stress derivado das condições de trabalho que daria confirmação à hipótese de Fiedler "de que os LPC elevados actuariam como "amortecedores" (buffers) para os membros do seu grupo induzindo a ansiedade face a situações geradoras de stress" (1967, 202). Esta estratégia comportamental, designada por Fiedler como "quase terapêutica" poderia na verdade constituir um escape para os liders mais sensíveis, mas também mais ansiosos, com melhores consequências para a ansiedade dos subordinados comparada com a menor sensibilidade dos liders mais centrados na tarefa.

Finalmente um ponto que também requer clarificação futura é o efeito moderador do stress no controle situacional para os liders. Uma hipótese possível é que as condições de stress têm um efeito massivo na situação reduzindo o controle para moderado, em situações de controle elevado e para baixo em situações de controle moderado. Os resultados obtidos neste trabalho dão certa confirmação a esta hipótese. Enquanto que no batalhão com missões de rotina são os liders com LPC baixo que reduzem a ansiedade dos subordinados no batalhão oepracional, submetido a condições de vida especialmente perigosas e ameaçadores, são os liders com LPC elevado que produzem esse efeito. As condições de trabalho desta segunda situação poderiam assim ser interpretadas como exercendo um efeito global de modificação do controle situacional para o lider e isso podeeia justificar a melhor adequação dos liders de relacionamento em situações onde, como consequência do stress, o controle e influência do lider muda duma posição elevada para uma posição moderada.

ANEXO Nº 1 AO ESTUDO 3.8

Escala de Stress

LISTA DE ACONTECIMENTOS VIVIDOS - I

(NO SERVIÇO)

Nos últimos três meses no serviço passei pelas seguintes experiências:

Assinale com um círculo alguma que lhe aconteceu a si.

1. Condenado em tribunal
2. Morte de um camarada
3. Acidente ou doença
4. Preterido na promoção ou curso
5. Passagem à reserva
6. Transferência de unidade, serviço ou função
7. Mudança de responsabilidade no serviço
8. Louvor ou menção de apreço
9. Mudança de condições de vida
10. Problemas com os superiores
11. Mudança de horário ou condições de serviço
12. Mudança de instalações
13. Mudança de regime de licenças
14. Castigos

Nome _____ Posto _____ Nº_____

Grupo: Batalhão_____ Companhia_____ Pelotão_____ Secção_____

Data____/____/_____

G.T.E.S.

LISTA DE ACONTECIMENTOS VIVIDOS-II

(FORA DO SERVIÇO)

Nos últimos três meses, fora do serviço, passei pelas seguintes experiências:

— Assinale com um círculo apenas o que lhe aconteceu a si:

1. Morte da mulher (conjuge)
2. Divórcio
3. Separação conjugal
4. Morte de pessoal de família chegada
5. Casamento
6. Reconciliação com a mulher
7. Doença grave de um familiar chegado
8. Dificuldades sexuais
9. Morte de um amigo íntimo
10. Mudança no entendimento com a mulher
11. Um filho ou uma filha saíu de casa
12. Problemas com a família da Mulher
13. Consegui realizar alguma coisa importante
14. A mulher começou ou deixou de trabalhar

Nome _____ Posto _____ Nº ____

Grupo: Batalhão ____ Companhia _____ Pelotão _____ Secção _____

Data ____/____/_____

G.T.E.S.

ESCALA DE S.O.

Nome _____ Posto _____ Nº _____

Grupo: Batalhão ____ Companhia ____ Pelotão _____ Secção _____

Data.____/____/_____

Assinale apenas uma posição com um círculo em cada questão, considerando a sua experiência nos últimos três meses.

	Geralmente	Por vezes	Raramente
Serviço demasiado para o tempo dado para o fazer.	2	1	0
Só nos dizem alguma coisa quando fazemos coisas mal feitas.	2	1	0
Conflitos da unidade com outras unidades com quem temos de colaborar.	2	1	0
Conflitos da companhia/pelotão/Secção/com as outras com quem temos de colaborar.	2	1	0
Falta de compreensão externa dos problemas da unidade.	2	1	0
Indisciplina do pessoal.	2	1	0
Conflito entre o pessoal.	2	1	0
Decisões mal definidas.	2	1	0
Responsabilidades mal definidas.	2	1	0

G.T.E.S.

FOLHA DE ESTIMATIVA

Nome_____ Posto_____ Nº _____

Grupo: Batalhão_____ Companhia_____ Pelotão_____ Secção_____

Data____/____/____

Suponha que continuava por dois anos a viver nas mesmas condições de serviço que viveu nos últimos três meses.

Pedimos-lhe que avalie os efeitos que isso poderá ter para a sua saúde.

Considere só as condições de serviço.

Se acha que ficava na mesma assinale aqui ☐

Se ponga que este serviço contribuiria para melhorar o seu estado físico assinale aqui ☐

Se ponga que a sua saúde pioraria pedimos que tente indicar no segmento de recta abaixo quando ficava pior conforme o local onde puzer um ponto.

Na mesma — gravemente doente

_____

Conclusão

A breve revisão a que submetemos o modelo de contingência de Fiedler não nos permite ser inteiramente conclusivos quanto à sua validade preditiva. Os dados empíricos reunidos são desiguais, tanto contribuindo para confirmar como para desconfirmar o modelo. Uma possível explicação para esta aparente incoerência poderia residir no facto de o modelo de contingência de Fiedler não ser suficientemente contingente tentando, como sugerem Crozier e Friedberg (1977), determinar "the one best contingent solution". Por outras palavras "the one best way" seria transferido para o interior de cada situação, objectivamente determinável e que, no caso vertente, seria cada um dos octantes. Se admitirmos, porém, que não há "one best way" mesmo relativo a uma situação, explicar-se-ia a própria contingência do modelo de contingência de Fiedler, ou seja, os resultados antagónicos produzidos por planos experimentais ou quase experimentais aparentemente semelhantes.

Para além desta conclusão muito genérica que afecta todos os modelos de contingência insuficientemente contingentes, acresce que o modelo de Fiedler aposta, porventura em excesso, na importância moderadora dos factores motivacionais, em detrimento dos factores situacionais. Grande parte do argumento desenvolvido foi no sentido de mostrar o poder explicativo, em última análise quase negligenciável, dos factores motivacionais relativamente aos factores situacionais. Acresce por outro lado que o construto básico utilizado por Fiedler, a medida LPC, é outra fonte de ambiguidade e que acaba por revelar-se muito menos estável, e portanto muito mais contingente da própria situação do que Fiedler inicialmente concebera. E não será, certamente, sintomático que nas suas investigações mais recentes Fiedler tenha passado a interessar-se pela inteligência dos liders deixando de os caracterizar em termos de LPC?

De qualquer forma seja em termos de LPC seja em termos de inteligência a ideia básica de construir uma teoria da liderança moderando variáveis situacionais com variáveis de personalidade mantém-se.

A passagem às teorias to tipo IV procura superar algumas das dificuldades do modelo de Fiedler designadamente no que se refere ao enfoque posto nos comportamentos dos autores de preferência às suas características motivacionais. Mas, verdadeiramente, o progresso não será sensível se persistir aideia de procurar a

todo o transe "the one best way" ainda que na função da situação concreta. O que parece emergir como alternativa, a partir da argumentação desenvolvida, é a necessidade duma maior articulação das variáveis situacionais, por um lado e por outro uma abertura às mediações cognitivas constituídas do processo de liderança. E é na realidade nessa dupla direcção, mutuamente complementar, que parecem apontar as investigações mais promissoras sobre liderança.

ANEXO 1 AO CAPÍTULO 3

ESCALAS DO MODELO DE FIEDLER:

ESCALA LPC (FIEDLER 1967)
ESCALA DAS RELAÇÕES LIDER-MEMBROS (FIEDLER ET AL 19760
ESCALA DE ESTRUTURA DA TAREFA (FIEDLER ET AL 1976)
ESCALA DO PODER FORMAL DO LIDER (FIEDLER ET AL 1976)

ESCALA DE AUTO-AVALIAÇÃO S.

Nome _____ Posto _____ Nº _____

Grupo: Batalhão _____ Companhia _____ Pelotão _____ Secção _____

Data ____/____/____

Nota: Quando houver palavras separadas por barras, responda tanto se se aplicar só numa delas, mais do que numa ou todas.

Assinale apenas uma posição com um círculo, em cada questão, considerando a sua experiência nos últimos três meses.

	Frequentemente	Por vezes	Raramente
1. Sinto-me tenso/ansioso/irritável ou nervoso	2	1	0
2. As outras pessoas em casa/no trabalho/enervam-me/irritam-me.	2	1	0
3. Tenho dores de cabeça de tensão nervosa/enxaquecas/ou dores no pescoço e/ou nos ombros ou insónias.	2	1	0
4. Quando estou enervado/irritado/ou tenso como/bebo/fumo.	2	1	0
5. Sinto-me deprimido/frustrado em casa/no trabalho.	2	1	0
6. Não consigo esquecer as minhas preocupações à noite ou nos fins de semana de modo a sentir-me descontraído ou bem disposto no dia seguinte.	2	1	0
7. Tomo calmantes/tranquilizantes/remédios para os nervos para me descontraír ou acalmar.	2	1	0
8. Tenho dificuldade em arranjar tempo para me descontrair e descançar.	2	1	0
9. Quando arranjo tempo é difícil descontrair-me.	2	1	0
10. No meu dia de trabalho tenho de fazer muitas coisas a tempo e horas/ /sempre com prazos.	2	1	0

////

	Frequentemente	Por vezes	Raramente
11. Custa-me a concentrar no que estou a fazer porque estou preocupado com outras coisas.	2	1	0
12. Quando estou a conversar dou comigo a dizer o que as outras pessoas estão para dizer ou a interrompe-las.	2	1	0
13. Os aborrecimentos tendem a aumentar à medida que o dia passa tornando-se cada vez mais insuportáveis.	2	1	0
14. Tenho dificuldade em dormir.	2	1	0
15. Costumo crispar as mãos/ou elas transpiram/quando falo com as outras pessoas.	2	1	0

[ ]

Escala das relações entre o líder e os membros

Ponha um círculo à volta do número que melhor representa a sua resposta a cada item

	Concordo inteiramente	Concordo	Não concordo nem discordo	Discordo	Discordo inteiramente
1. As pessoas que eu dirijo têm dificuldades em se darem umas com as outras	1	2	3	4	5
2. Os meus subordinados são de confiança	5	4	3	2	1
3. Parece haver uma atmosfera amigável entre as pessoas que dirijo	5	4	3	2	1
4. Os meus subordinados cooperam sempre comigo na realização da tarefa	5	4	3	2	1
5. Há fricção entre mim e os meus subordinados	1	2	3	4	5
6. Os meus subordinados dão-me muita ajuda e apoio na realização da tarefa	5	4	3	2	1
7. As pessoas que eu dirijo trabalham bem em conjunto para a realização da tarefa	5	4	3	2	1
8. Tenho boas relações com as pessoas que dirijo	5	4	3	2	1

RESULTADO TOTAL

Escala LPC

Delicado	___	___	___	___	___	___	___	___	Brusco
	8	7	6	5	4	3	2	1	
Intolerante	___	___	___	___	___	___	___	___	Tolerante
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Prestável	___	___	___	___	___	___	___	___	Indiferente
	8	7	6	5	4	3	2	1	
Ausente	___	___	___	___	___	___	___	___	Entusiasta
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Rígido	___	___	___	___	___	___	___	___	Descontraído
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Popular	___	___	___	___	___	___	___	___	Distante
	8	7	6	5	4	3	2	1	
Flexível	___	___	___	___	___	___	___	___	Inflexível
	8	7	6	5	4	3	2	1	
Dedicado	___	___	___	___	___	___	___	___	Desleixado
	8	7	6	5	4	3	2	1	
Comunicativo	___	___	___	___	___	___	___	___	Inacessível
	8	7	6	5	4	3	2	1	
Competente	___	___	___	___	___	___	___	___	Incompetente
	8	7	6	5	4	3	2	1	
Maçador	___	___	___	___	___	___	___	___	Interessante
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Confuso	___	___	___	___	___	___	___	___	Claro
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Seguro	___	___	___	___	___	___	___	___	Inseguro
	8	7	6	5	4	3	2	1	
Eficaz	___	___	___	___	___	___	___	___	Ineficaz
	8	7	6	5	4	3	2	1	
Insociável	___	___	___	___	___	___	___	___	Sociável
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Reservado	___	___	___	___	___	___	___	___	Aberto
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Impaciente	___	___	___	___	___	___	___	___	Paciente
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Afável	___	___	___	___	___	___	___	___	Ríspido
	8	7	6	5	4	3	2	1	

TOTAL [ ]

Escala de classificação da estrutura da tarefa

PARTE I

Coloque um círculo na coluna apropriada

	Geralmente verdadeiro	Por vezes verdadeiro	Raramente verdadeiro
Está o objectivo claramente enunciado?			
1. Existem instruções, modelos ou descrições detalhadas do produto ou do serviço na sua forma final?	2	1	0
2. Dispõe-se duma pessoa que aconselhe ou que dê uma descrição do produto ou do serviço na sua forma final, ou de como a tarefa deva ser realizada?	2	1	0
Há apenas um modo de realizar a tarefa?			
3. Existe um procedimento passo a passo ou uma operação padrão que indique em detalhe o processo a cumprir?	2	1	0
4. Existe uma forma específica de subdividir a tarefa em partes ou passos separados?	2	1	0
5. Há formas claramente reconhecidas como preferíveis para realizar a tarefa?	2	1	0
Há apenas uma solução correcta?			
6. É óbvio quando a tarefa termina e se a solução é correcta?	2	1	0
7. Há um livro, manual ou instruções que indica a solução melhor?	2	1	0
É fácil verificar se o trabalho foi bem feito?			
8. Há acordo geral quanto aos padrões de apreciação?	2	1	0
9. A avaliação é feita em termos quantitativos?	2	1	0
10. É possível tanto ao líder como ao grupo saberem em que medida o trabalho foi bem executado?	2	1	0
SUBTOTAL			

Escala de classificação da estrutura da tarefa

PARTE II

Ajustamento para o Treino e Experiência

NOTA: ***Não faça ajustamentos com scores de estrutura da tarefa com 6 ou abaixo de 6***

(a) Comparado com os outros nesta ou em situações semelhantes, quanto *treino* teve o líder?

3	2	1	0
Nenhum treino	Muito pouco treino	Algum treino	Muito treino

(b) Comparado com os outros nesta ou em situações semelhantes qual o grau de *experiência* do líder?

6	4	2	0
Nenhuma experiência	Muito pouca experiência	Alguma experiência	Muita experiência

Some as linhas *(a)* e *(b)* e em seguida subtraia do subtotal da Parte I Por exemplo:

Subtotal da Parte I	11
Treino e experiência	6
Subtraia	11 — 6
Total da Estrutura da Tarefa	5

Escala de classificação do poder formal

Ponha um círculo no número que melhor corresponda à sua resposta

1. **Tem o líder possibilidade de administrar directamente ou de recomendar recompensas e punições aos seus subordinados?**

2	1	0
Pode actuar directamente com muita eficácia	Pode recomendar com resultados variáveis	Não

2. Tem o líder possibilidade de afectar directamente ou de recomendar a promoção, a demissão, o recrutamento e o despedimento dos seus subordinados?

2	1	0
Pode actuar directamente com muita eficácia	Pode recomendar com resultados variáveis	Não

3. Tem o líder o necessáro conhecimento para distribuir tarefas aos subordinados e instrui-los na sua execução?

2	1	0
Sim	Por vezes ou em alguns aspectos	Não

4. Faz parte das responsabilidades do líder avaliar o desempenho dos subordinados?

2	1	0
Sim	Por vezes ou em alguns aspectos	Não

5. **Tem o líder algum título oficial dado pela organização?**

2	0
Sim	Não

TOTAL

CAPÍTULO QUATRO

MODELOS DE CONTINGÊNCIA DE SEGUNDA GERAÇÃO

Instituto Superior de Psicologia Aplicada
BIBLIOTECA

CAPÍTULO QUATRO

MODELOS DE CONTINGÊNCIA DE SEGUNDA GERAÇÃO

Tal como o modelo de Fiedler, os modelos tipo IV sustentam que a liderança eficaz depende da situação. Mas, diferente do modelo de Fiedler, a liderança é definida em termos de comportamento e não em termos de traços. O efeito moderador das variáveis situacionais actua aqui não sobre as características da personalidade dos liders mas sobre os seus comportamentos de liderança. Sob esse aspecto vamos encontrar correspondências entre os modelos tipo II, que examinaremos no Capítulo 2, e os modelos tipo IV que em parte procuram dar resposta às dificuldades encontradas quando se adapta a perspectivas do "one best way".

Limitar-nos-emos aqui a uma revisão necessariamente muito breve dos vários modelos de contingência.

ORIENTAÇÃO PARA A TAREFA VERSUS ORIENTAÇÃO PARA O RELACIONAMENTO

Modelo de 3-D de Reddin

O modelo de Reddin (1970) parte do modelo bi-dimensional de Michigan, através do qual define quatro estilos básicos de liderança, a que acrescenta uma 3a. dimensão - a dimensão da eficácia, e daí a designação de modelo 3-D.

Na fig. 4.1 resume-se graficamente o modelo proposto por Reddin (1970). São definidos, assim, 8 estilos de gestão, desdobrados a partir dos estilos básicos, quatro dos quais ineficazes e quatro eficazes. É esse o significado da direcção designada, na figura, por E (Eficácia).

O que define a eficácia do estilo é a sua maior ou menor adequação à situação e daí o caracter de contingência do modelo 3-D.

Para caracterizar a situação propõe Reddin dois conjuntos de parâmetros: os que dizem respeito, por exemplo, às relações interpessoais com os superiores imediatos, colegas e subordinados e por outro lado os que dizem respeito à cultura da organização.

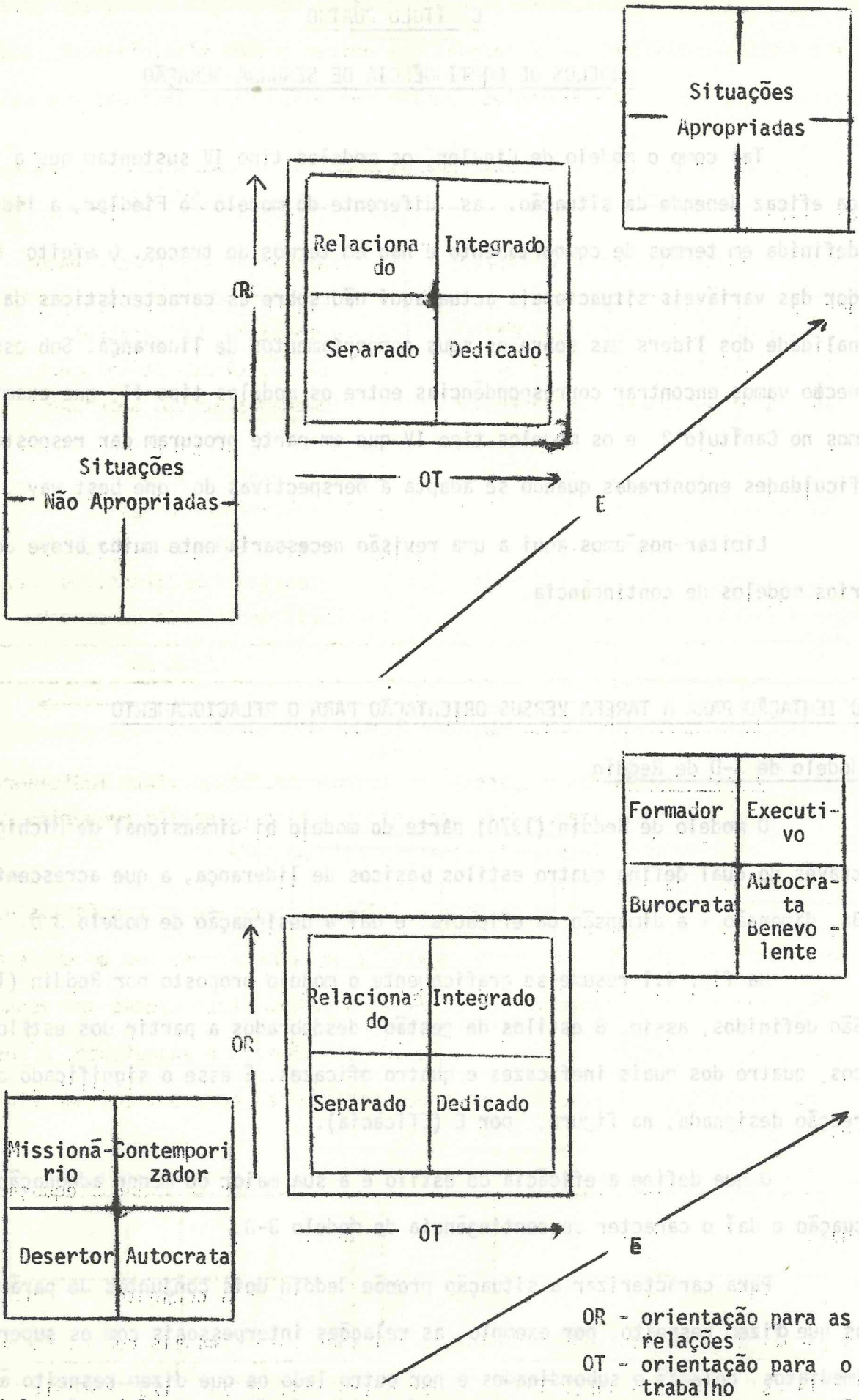


Fig. 4.1 - O modelo do estilo 3-D.O modelo completo consiste em quatro estilos básicos, quatro estilos mais eficazes e quatro estilos menos eficazes (Reddin, 1970, pg. 41).

Na Fig. 4.2 indicam-se as exigências da tecnologia a utilizar para definir o estilo requerido. Se há tarefas que exigem grande flexibilidade, ocupando, a quase totalidade dos quadrantes, outras são muito mais limitadas nos seus requisitos.

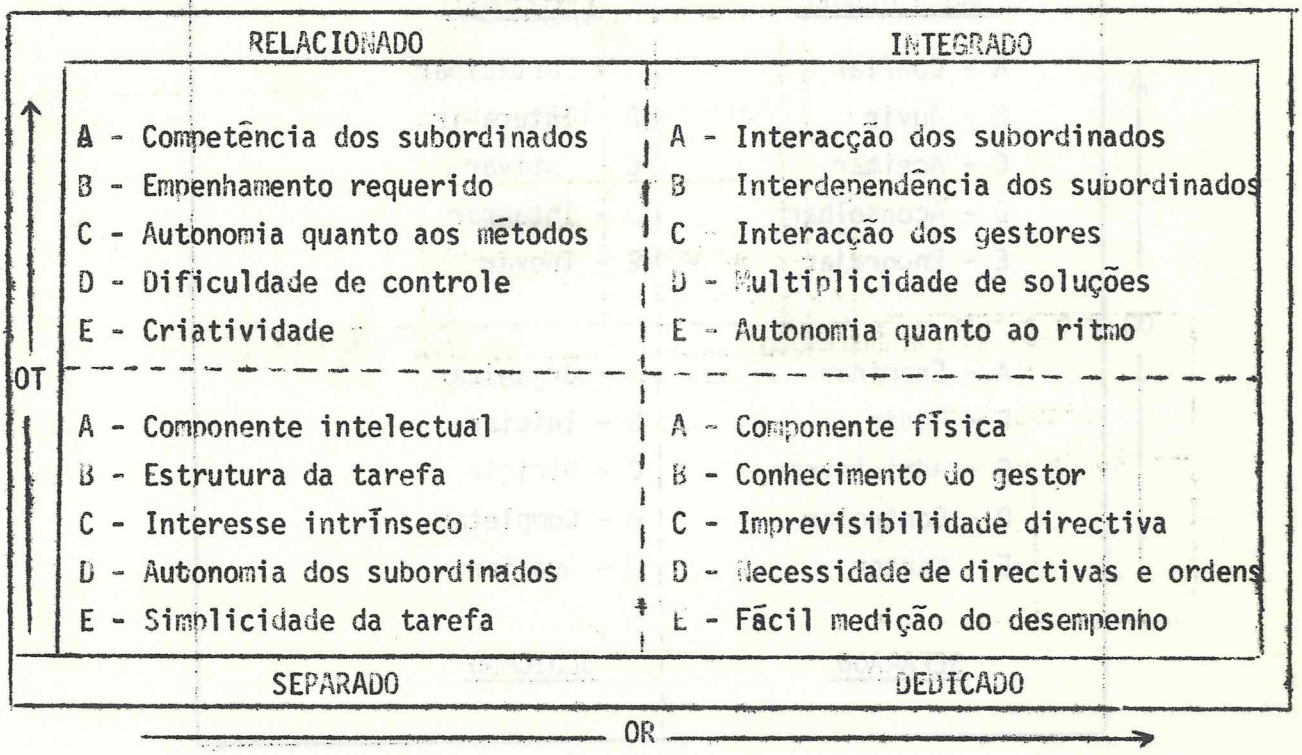


Fig. 4.2 - Indicadores das exigências em tecnologia. Estes vinte indicadores podem ser utilizados para determinar o tipo de estilo requerido por uma determinada tecnologia. (Reddin 1970 pg. 72).

Recorrendo a exemplos de Reddin (1970) comparam-se os requisitos do ponto de vista tecnológico, dum chefe de vendas de computadores com um chefe de vendas de enciclopédias. Enquanto que o primeiro poderá fazer apenas uma venda ao longo do ano, ao segundo exige-se sobretudo desembaraço e expediente. A descrição dos requisitos situacionais num e noutro caso são apresentados nas Fig. 4.3 e 4.4.

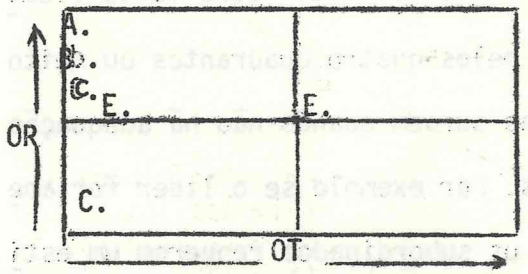


Fig. 4.3 - Chefe de vendas de computadores

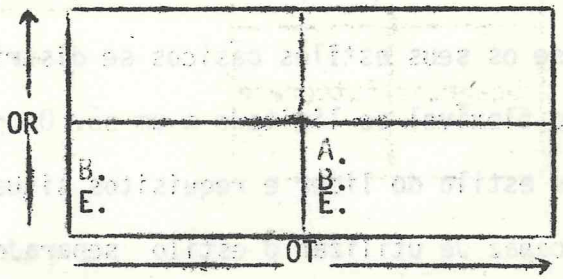


Fig. 4.4 - Chefe de vendas de enciclopédias

No que se refere às exigências relacionais e da cultura organizacional são igualmente definidos por Reddin 5 indicadores por cada quadrante, conforme se especifica na Fig. 4.5.

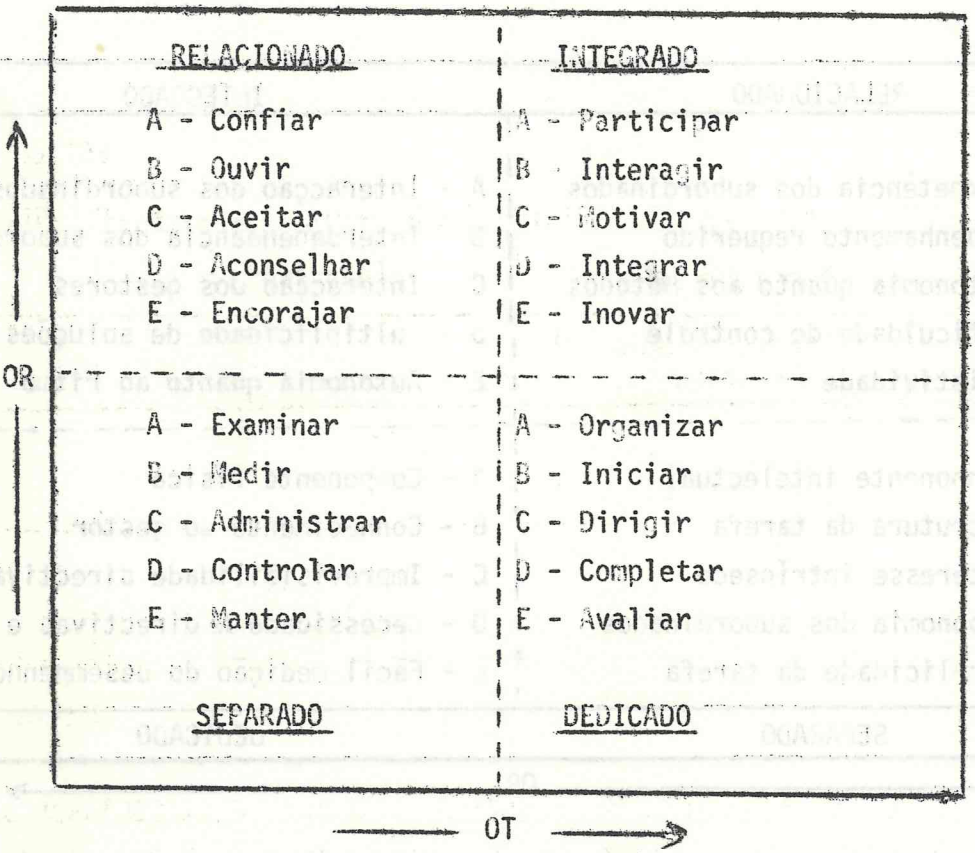


Fig. 4.5 - Requisitos organizacionais e humanos. Estes vinte indicadores podem ser usados para determinar o tipo de estilo requerido pelos superiores, colegas, subordinados ou pela organização. (Reddin, 1970, pg. 94).

Tal como para o caso anterior, relativamente à tecnologia, os requisitos podem ser mais ou menos extensos, limitando-se a um só quadrante ou alargando-se a outros quadrantes. Note-se que, obviamente, os requisitos totais da situação resultam da combinação destes dois conjuntos de parâmetros.

O passo seguinte do modelo de Reddin (1970) consiste em definir a flexibilidade do lider a partir dos seus estilos básicos. Um lider será muito flexivel se os seus estilos básicos se distribuirem pelos quatro quadrantes ou muito pouco flexível se limitado a um só. Os problemas surgem quando não há adequação entre estilo do lider e requisitos situacionais. Por exemplo se o lider for apenas capaz de utilizar o estilo "separado" e se os subordinados requerem um estilo "dedicado" há desajustamento e ineficácia.

Um dos aspectos inovadores da teoria de Reddin consiste em considerar a flexibilidade ca igualmente sujeita à contingência da situação. A flexibilidade pode pois ser ou não um factor de eficácia. Na Fig. 4.6 resume-se o ponto de vista de Reddin:

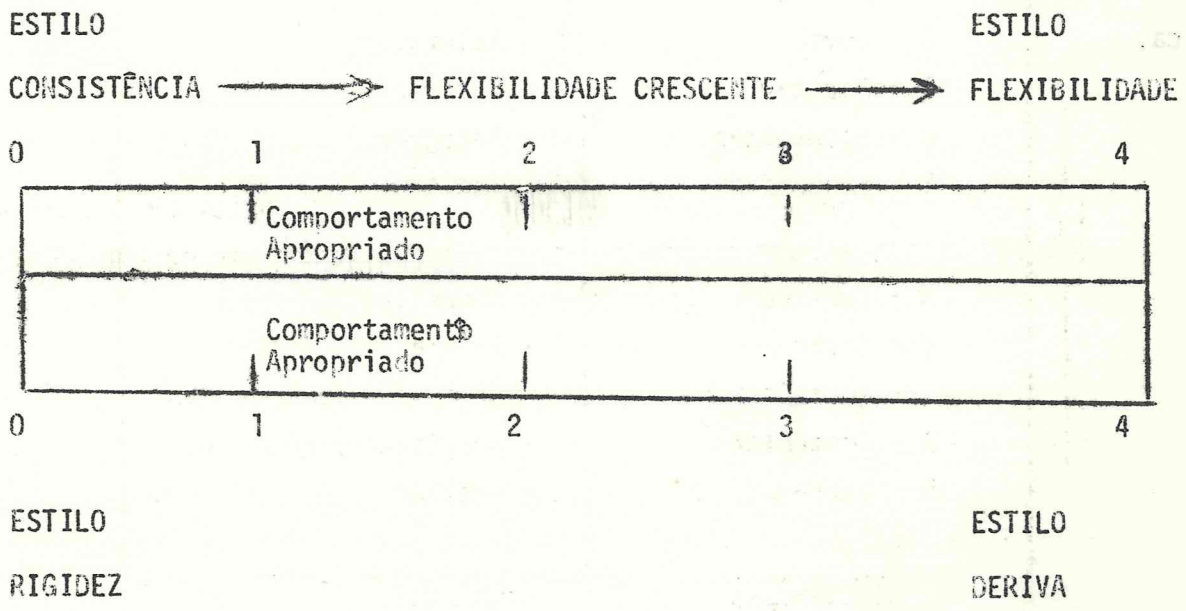


Fig. 4.6 - ESCALA DA FLEXIBILIDADE DO ESTILO, O GRAU DA FLEXIBILIDADE DE ESTILO DUM GESTOR PODE SER EXPRESSO NUMA ESCALA DE 0-4 (Reddin 1970, pg. 54)

É fundamentalmente a situação que determina se o estilo deve ser flexível. Numa situação em que se exige consistência e o lider se comporta duma forma flexível, essa flexibilidade aparente redunda em agitação, volubilidade e inconsistência. É o que no modelo se designa por deriva.

Analogamente um lider tipo consistente, numa situação que exige flexibilidade transforma-se num lider rígido, autoritário e resistente à mudança.

O modelo de Reddin é pois essencialmente uma tipologia tanto de estilos como de situações e de escassa arquitectura teórica. Será porventura útil como instrumento de formação de gestores para elaborar diagnósticos de situação. Mesmo sob este aspecto e segundo é reportado por Bass (1981) numa análise factorial efectuada em Espanha por Filella sobre as auto-descrições de 77 gestores nenhum dos estilos descritos pelas escalas de Reddin, ou seja, nenhum dos 8 estilos do modelo saturou os factores obtidos.

Um aspecto eventualmente positivo deste modelo reside no considerável conjunto de indicadores reunidos para efeitos de diagnostico das situações. Sob esse aspecto esta abordagem sublinha bem em que medida a eficácia é na verdade contingente duma multiplicidade de factores e em que medida é ilusório, insistir na tentativa de identificar "one best way" ainda que limitado a uma situação específica.



Modelo situacional de Hersey e Blanchard

O modelo situacional de liderança de Hersey e Blanchard (1977) procura fazer a síntese dos princípios da grade de Blake e Mouton (1964), do modelo 3-D de Reddin (1970) e da teoria da maturidade e imaturidade de Argyris (1964).

O modelo baseia-se na interacção entre: (1) as directrizes (comportamento dirigido para a tarefa) que o líder emite, (2) o apoio sócio-afectivo prestado (comportamento de relacionamento) pelo líder e (3) o nível de "maturidade" dos colaboradores numa tarefa específica. A maturidade é aqui definida como a capacidade para estabelecer objectivos elevados mas realistas - o que é uma característica da motivação para o sucesso (Atkinson, 1958), aliada à vontade e capacidade de responsabilização, bem como à formação e/ou experiência dum indivíduo ou dum grupo. Estas características de maturidade são todavia apenas relativas a uma tarefa específica, ou seja, não se trata aqui de voltar às características de personalidade gerais, independentemente das situações. A maturidade é variável de acordo com a tarefa, função ou objectivo que um líder pretende alcançar. Para citar um exemplo dos autores, um vendedor pode demonstrar um alto grau de maturidade quando aborda directamente um cliente e não demonstrar o mesmo grau de maturidade quando procede às tarefas de facturação.

Para além da avaliação individual dos subordinados o líder terá igualmente que avaliar a maturidade do grupo como um todo, sobretudo se se trata dum grupo inter-actuante, no sentido de Fiedler (Ver Cap. 3). Assim, e para reportar outro exemplo dos autores, um professor pode achar que uma turma, enquanto grupo, se situa a um determinado nível de maturidade numa determinada área embora alguns alunos possam estar a níveis diferentes. Quando o professor interage isoladamente com esses alunos poderá ter de comportar-se de forma diferente do que quando se relaciona com o grupo em conjunto. Para uns será aconselhável ser mais directivo e controlador e, para outros, mais distante.

O conceito básico do modelo situacional de Hersey e Blanchard consiste em estabelecer uma correspondência entre a actuação do líder e a maturidade dos colaboradores. À medida que a maturidade dos colaboradores aumenta o líder deverá

começar a reduzir o comportamento da tarefa e a aumentar o comportamento de relacionamento. À medida que os colaboradores revelam um nível de maturidade acima da média é desejável que o líder diminua não só o seu comportamento de tarefa como o seu comportamento de relacionamento.

Nessa situação o colaborador é suficientemente maduro não só em termos de tarefa mas também do ponto de vista psicológico.

O ciclo completo está representado na Fig. 4.7.

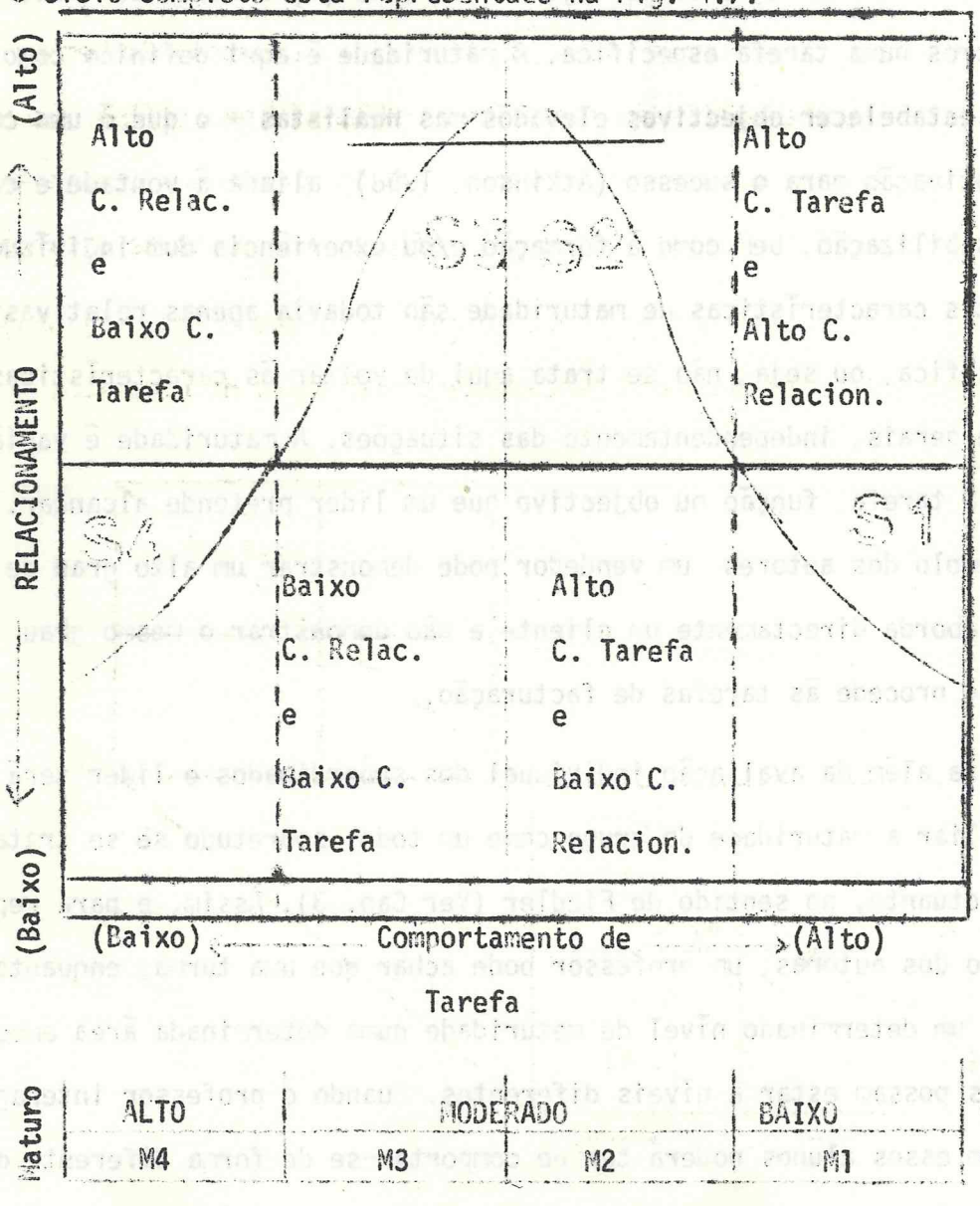


Fig. 4.7 - Teoria situacional de liderança

Hersey e Blanchard (1977)

A operacionalização da maturidade dos colaboradores é feita da seguinte forma: M1 corresponde à situação em que os indivíduos não querem nem seriam capa

zes de assumir responsabilidades; M2 aos indivíduos que gostariam mas não têm capacidade para assumir responsabilidades, M3 aos indivíduos que são capazes mas não estão dispostos a assumir responsabilidades, e M4 aos indivíduos que têm capacidade e vontade de assumir responsabilidades.

Quanto aos estilos comportamentais utilizam Hersey e Blanchard designações sintécticas tais como: S1 corresponde a "dar ordens" (telling) S2 a "vender" (selling) S3 a "participar" (participating) e S4 a "delegar" (delegating).

A dimensão de eficácia, ou seja, a terceira dimensão de Hersey e Blanchard, é determinada a partir do ajustamento do estilo ou estilos predominantes às exigências da situação. Tal como para as outras abordagens contingenciais não há um "one best way", um estilo universal, eficaz para todas as situações.

Confrontando este modelo com a "grade" de Blake e Mouton (1964) (Ver Cap 2) poderíamos estabelecer as correspondências indicadas na Fig. 4.8.

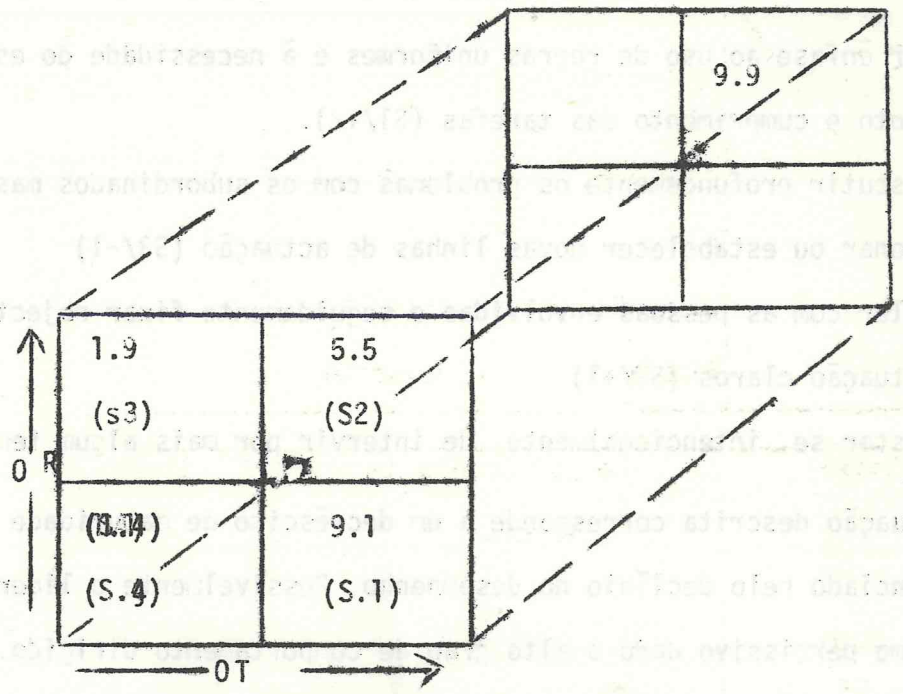


Fig. 4.8 - Correspondência entre os estilos da "grade" e os estilos do modelo de Hersey e Blanchard.

Na perspectiva do "one best way" de Blake e Mouton (1964) os quatro estilos S1 a S4 seriam todos relativamente ineficazes quando comparados com o único ettilo verdadeiramente eficaz, o estilo 9.9. Em contrapartida o modelo de Hersey

e Blanchard (1977) considera que qualquer dos estilos S1 a S4 será eficaz desde que adequado à situação, ou seja, à maturidade dos subordinados. À Fig. 4.8 haverá pois que contrapôr a Fig. 4.1 do modelo de Reddin (1970) que directamente inspira o modelo de Hersey e Blanchard.

No que se refere à identificação dos estilos predominantes e grau de eficácia dos liders utiliza este modelo um questionário de 12 questões, cada uma delas descrevendo uma situação típica com quatro soluções alternativas correspondentes aos estilos S1, S2, S3 ou S4.

A título de exemplo a 1a. situação é descrita nos seguintes termos.

As pessoas qud dependem de si não têmer correspondido ultimamente às suas orientações, que se têm guiado sempre por relações amistosas e por uma preocupação pelo bem estar dos subordinados.

Deste modo, se pensa que a sua actuação não está a dar resultados, deci da:

a) Dar ênfase ao uso de regras uniformes e à necessidade do estabelecimento e cumprimento das tarefas (S1/+2).

b) Discutir profundamente os problemas com os subordinados mas sem pressionar ou estabelecer novas linhas de actuação (S3/-1)

c) Falar com as pessoas envolvidas e seguidamente fixar objectivos de actuação claros (S2/+1)

d) Abster-se, intencionalmente, de intervir por mais algum tempo (S4/-2)

A situação descrita corresponde a um decréscimo de maturidade dos subordinados evidenciado pelo declínio no desempenho. Possivelmente o lider será percepcionado como permissivo dado o alto grau de comportamento dirigido para as relações inter-pessoais. Haverá pois que reduzir este tipo de orientação e acentuar o comportamento de tarefa: explicar as actividades que os membros do grupo deverão efectuar, quando e como, Uma vez que surjam indícios claros duma maior responsabilização poderá voltar de novo a acentuar as relações inter-pessoais. Sendo este o diagnóstico segue-se que a alternativa a), ou seja o comportamento

S1, é o mais adequado e daí que receba a pontuação máxima de +2, enquanto que a alternativa d), ou seja, o comportamento S4, seria o menos adequado e daí ser-lhe atribuída a cotação mínima de -2. Para cada situação é pois definido um contínuo de eficácia de -2 a +2, o que significa que o score de eficácia, determinado a partir dos scores para as doze situações, poderá variar entre -24 e +24.

O questionário de Hersey e Blanchard comporta aliás duas versões, uma designada por "EEAD self", a responder pelo próprio lider, e outra de estrutura semelhante, o "LEAD other", a preencher pelos subordinados.

De acordo com Hersey e Blanchard (1977) enquanto que o "lead self" corresponde à personalidade do lider, visto incluir o ponto de vista do próprio, o "lead other" corresponde ao estilo de liderança, ou seja, o comportamento do lider tal como é visto pelos outros e nomeadamente pelos seus subordinadps. A maior ou menor coincidência entre estas duas percepções, a do próprio e a das outros, indicará por seu turno a maior ou menor transparência do comportamento do lider.

No quesse refere à personalidade do lider o "lead" permite identificar diferentes "perfis", caracterizáveis a partir dos comportamentos predominantes e alternativos. (estilos básicos).

Assim, o perfil estilo 1.3 caracterizar-se-ia, segundo Hersey e Blanchardx por pouca flexibilidade para os estilos 2.4 e portanto para uma tendência para considerar os subordinados de uma forma dicotómica, de acordo com as hipóteses das Teorias X e Y sobre a natureza humana (McGregor 1960). Este tipo de lider tenderia a ser eficaz trabalhando com baixos níveis de maturidade ou então com subordinados de maturidade moderada a elevada. A sua principal desvantagem seria pouco fazerem para desenvolver o potencial das pessoas de quem não gostam, além da sua vulnerabilidade ao efeito de Pigmaleão (self-fulfilling) prophecy).

De certo modo semelhante ao perfil 1.3 seria o perfil 1.4. Em vez de apreciarem as pessoas em termos de simpatia utilizam, com mais frequência, o critério da competência. Se o subordinado é competente é entregue a si próprio, se não é competente é objecto de vigilância continua e sistemática. Este tipo de li

derança seria sobretudo eficaz em situações de crise. Quando introduzido num grupo em que a maturidade dos subordinados se acha normalmente distribuída este tipo de líder tende a provocar uma dicotomização em termos de extremos, passando os subordinados a concentrar-se no extremo M1 ou no extremo M4. Aqui actuaria igualmente o"efeito de Pigmaleão".

Em seguida o perfil 2.3, segundo os autores, o que se encontra com mais frequência nos gestores norte-americanos, bem como noutros países com alto nível de instrução e grande experiência industrial. É um perfil prudente, nunca se afastando muito da intervenção apropriada, e por isso mesmo relativamente eficaz. Os líders com este perfil tendem a trabalhar bem com subordinados de níveis médios de maturidade sendo-lhes difícil resolver problemas disciplinares bem como delegar em pessoas competentes.

O perfil 1.2, por seu turno seria, segundo Hersey e Blanchard, mais frequente nas culturas emergentes, e muito característico dos sujeitos que ascendem a posições de chefia e que dificilmente se libertam de interferir na execução das tarefas que, em geral, conhecem bem. Também aqui se verificaria o"efeito de Pigmaleão". Este perfil é sobretudo eficaz nos sectores produtivos em que há pressões de prazos a cumprir.

Quanto ao perfil S2-S4 ele seria característico dos líders que só se sentem seguros se derem directivas precisas cultivando ao mesmo tempo as relações pessoais. Em alternativa delegam mas nem sempre de forma aceitável dada a dificuldade que sentem na situação 3.

Por último o perfil S3-S4 seria típico dos líders que só se sentem à vontade com subordinados de elevado grau de maturidade, tendo dificuldades em estruturar, dar directivas e disciplinar. Segundo os autores seria um perfil típico de gestores de topo muito eficazes em contextos organizacionais constituídos por colaboradores competentes e responsáveis e que poucas instruções necessitam, e também de mulheres recentemente promovidas a posições intermédias significativas.

A título meramente indicativo cabe aqui referir que de numerosas aplicações feitas em Portugal em acções de formação de gestores o perfil que temos encontrado com mais frequência é o perfil S1-S2 e em segundo lugar o perfil S2-S3, este último associado, em regra, a maior eficácia.

Igualmente de notar a extrema raridade do estilo S4 o que poderá indiciar uma maior dificuldade dos gestores portugueses em delegar.

Torna-se todavia necessário dispôr de dados alternativos que confirmem estas indicações bem como de enquadramento teórico que os explique, o que nos remete para além das formulações um pouco simplistas que temos vindo a descrever.

O modelo de Hersey e Blanchard (1977) constitue, com efeito, tal como o modelo de Blake e Mouton (1964) ou o de Reddin (1970), um instrumento sobretudo popular para efeitos de formação de gestores, sendo igualmente escassos os seus fundamentos teóricos. Os autores reportam evidência empírica reunida com base em milhares de aplicações efectuadas um pouco por toda a parte mas esses resultados tanto quanto se saiba, não se acham publicados e por isso não se prestam a ser analisados.

Trata-se, de qualquer forma, de mais uma contribuição que reforça a ideia de que as relações de liderança são extremamente complexas, existindo inúmeros factores moderadores da eficácia dos liders.

O modelo de Hersey e Blanchard vem acrescentar a essa longa lista o factor de maturidade dos subordinados, factor ele próprio complexo e, além disso também contingente da situação.

Possivelmente uma das razões que limita o alcance e a generalidade das teorias da contingência é que elas nunca são suficientemente contingentes para darem conta da complexidade das situações concretas.

Modelo de Misumi e Seki

Misumi e Seki (1971) desenvolveram e testaram um modelo contingencial de liderança que tem algumas semelhanças com o modelo de Hersey e Blanchard anteriormente descrito, na medida em que incorpora características diferenciais dos seguidores e, especificamente, o grau de motivo de sucesso (McClelland et al 1953). Misumi e Seki realizaram experiências com estudantes combinando diferentes estilos de supervisão exercidos sobre populações com diferentes níveis de motivo de sucesso. Os resultados obtidos mostraram que, em geral, os grupos com elevada motivação obtinham melhores resultados que os grupos com baixa motivação. Em seguida, e de acordo com as hipóteses formuladas, nos grupos com elevada motivação os supervisores centrados na tarefa como no relacionamento, ou seja, os supervisores tipo 9.9, eram os que tinham melhores resultados, seguindo-se-lhes que os supervisores com ambas as orientações, mas em grau moderado, ou seja, os correspondentes ao tipo 5.5, de Blake e Mouton. No que se refere a satisfação o tipo 9.9 foi o que obteve igualmente melhores resultados, seguido pelo lider de relacionamento e depois pelo de tarefa. Estes resultados estão aliás de acordo com as anteriores investigações levadas a efeito para os diferentes estilos de supervisão, como é nomeadamente o caso dos estudos de Blake e Mouton. (1964).

O aspecto novo do modelo de Misumi e Seki (1971) reside sobretudo nos dados obtidos com os grupos de baixa motivação. Nestes os supervisores orientados para a tarefa foram os que obtiveram melhores resultados (tipo 9.1), seguindo-se-lhes os supervisores orientados tanto para a tarefa como para o relacionamento em grau elevado (tipo 9.9), em grau moderado (6.5) e finalmente os orientados para o relacionamento (tipo 1.9).

Entre estes três últimos tipos não foram, porém, obtidas diferenças significativas. No que se refere a satisfação o tipo de supervisão orientadp para a tarefa mostrou provocar níveis de satisfação muito baixos, hostilidade para com o supervisor e forte coesão de grupo, enquanto que no estilo de supervisão 9.9 a satisfação era elevada e a hostilidade dos seguidoers para com o supervisor reduzida.

Finalmente com o estilo de supervisão moderadamente orientado tanto para a tarefa como para o relacionamento não se encontraram diferenças significativas

na produtividade dos grupos com elevada e baixa motivação.

O estudo de Misumi e Seki (1971) tem, além do mais, o interesse adicional de ter sido efetuado no Japão e portanto num contexto cultural muito diverso e com especificidades próprias no domínio tanto das relações de trabalho como dos próprios instrumentos conceptuais. As conclusões parecem ter resistido ao confronto não sendo de excluir a possibilidade de validação dos resultados obtidos noutros contextos culturais. O modelo de Hersey e Blanchard constitui aliás uma parcial confirmação de tal possibilidade. Inclusivamente na definição da maturidade dos seguidores um dos factores considerados é justamente o nível de sucesso, tal como sucede no modelo de Misumi e Seki.

Modelos cognitivo-motivacionais (Path-Goal Theories)

Os modelos cognitivo-motivacionais derivam das teorias motivacionais das expectativas e valências. É essa a origem do termo "path-goal". De acordo com a teoria das expectativas, a motivação dum indivíduo para executar um determinado acto é uma função: (1) da sua crença de que o acto terá consequências (ou seja expectativas), (2) da sua crença que tais consequências podem ser instrumentais para atingir outros resultados (ou seja, instrumentalidades), e (3) o valor ou utilidade subjectiva que ele atribue a cada resultado (ou seja, as valências). É esta teoria que constitue a base conceptual para o modelo de liderança que aqui designamos por cognitivo-motivacional, para melhor acentuar esta articulação teórica. O modelo aplicado à liderança é uma tentativa para especificar em que medida o lider pode intervir no processo motivacional para garantir o empenhamento e a satisfação dos subordinados.

O modelo básico foi inicialmente estabelecido por Evans (1970) e por House (1971), os dois nomes mais correntemente associados às teorias cognitivo-motivacionais da liderança.

Ambos partem dos estudos de Ohio e das medidas que vieram a ser estabelecidas para descrever o comportamento do lider tais como a escala LBDQ que levou à identificação dos factores Consideração e Estruturação. As hipóteses específicas que são derivadas do modelo podem resumir-se nos seguintes termos:

(1) - Um comportamento estruturante por parte do lider contribui para a satisfação dos subordinados em tarefas ambíguas, ou seja, não estruturadas, e para a insatisfação dos subordinados em tarefas estruturadas.

(2) - Um comportamento de consideração por parte do lider terá efeitos mais positivos para a satisfação dos seguidores em situações em que os subordinados executam tarefas estruturadas.

O modelo é do tipo IV porque a eficácia dos comportamentos dos liders depende das características dos subordinados (motivos, necessidades capacidades, etc.) e do contexto em que funcionam(estrutura da tarefa, ambiguidade de papeis,

sistemas de recompensa).

De acordo com o modelo cognitivo-motivacional o êxito do lider depende da forma como os liders clarificam as percepções que os subordinados têm dos objectivos do trabalho, dos objectivos pessoais e das possibilidades de os alcançarem. Quando os objectivos bem como os meios para os alcançar (paths) são claros, House e Mitchell (1974) observam que as tentativas do lider para clarificar objectivos e meios serão redundantes e vistos pelos subordinados como impondo um controlo e desnecessários. De acordo com as suas predições, embora tal controlo possa aumentar os desempenhos ele resultará também num decrescimo de satisfação.

Este modelo tem connecido um grande desenvolvimento em psicologia organizacional dando lugar a um vasto campo de investigação em que se incluem tópicos como a motivação para o trabalho, a análise de funções, o enriquecimento da tarefa e a satisfação do trabalho.

Uma consequência que todavia deriva da vastidão do quadro introduzido pelas teorias da contingência é tornar cada vez mais difícil proceder ao teste de hipótese dos modelos cognitivo-motivacionais da liderança na sua totalidade. É de resto o que justifica que até agora a teoria tenha sido apenas objecto de testes parciais.

Investiga-se por exemplo em que medida as motivações dos subordinados moderam o estilo do supervisor, ou em que medida a estrutura da tarefa, tal como ela é percepcionada pelos subordinadps, implica um juízo da maior ou menor instrumentalidade do papel do lider na clarificação, ou seja, na estruturação das tarefas. Complementarmente, porém, todo um esforço se torna necessário no sentido de uma melhor oneracionalização das variáveis e critérios, tais como atitudes para com o trabalho desempenhado, comportamentos do lider, motivações, índices de satisfação e insatisfação, etc.

Os resultados empíricos obtidos no quadro deste modelo são todavia variáveis. Revisões da literatura levadas a efeito por House e Mitchell (1974) e Schriesheim e Kerr (1977) tendem a confirmar o modelo, mas em contrapartida Szilagyi e Sims (1974) só encontraram parcial confirmação, ou seja, verificaram as re

lações entre o comportamento estruturante dos liders e a satisfação dos subordinados, mas não entre o comportamento estruturante dos liders e o desempenho dos subordinados. Por outro lado Stinson e Johnson (1975) encontraram resultados consistentes como o modelo no que respeita a consideração e resultados contrários no que se refere a estruturação. Hammer e Jachler (1975) bem como Sheridan, Downey e Slocum (1975) igualmente reportam resultados contraditórios. Independentemente dos resultados empíricos, numerosos problemas se colocam no plano teórico.O principal tem a ver com as diferenças de percepção entre os subordinados, já que cada um indica sobre a forma como o lider tem em conta as differenças individuais dos subordinados para decidir quanto ao seu estilo de comportamento. Será que integra as diferenças e adopta um estilo médio ou será que utiliza vários estilos diferenciados? Mas, a ser assim, coloca-se o problema de saber como tal é realizável praticamente e como é que esses estilos são percepcionados e como interagem nos seus efeitos concretos.

Uma outra dificuldade que se pode colocar é o facto de o modelo não ter em conta o grupo limitando-se às relações isoladas dos subordinados com o chefe e ainda por ignorar as variáveis contextuais. Mas para além de todas estas dificuldades porventura a mais importante diz respeito à importância atribuída por este modelo à teoria das expectativas e valências do qual aliás deriva. Se é certo que esta teoria tem obtido confirmação em muitas situações, também é certo que em muitos outros casos predominam os factores de motivação intrinseca (Cooper, 1974).

De qualquer forma o modelo cognitivo-motivacional inspirou e continua a inspirar numerosas investigações e tende por outro lado a ser alargado e a integrar outros modelos o que lhe confere um lugar proeminente nas investigações sobre liderança actualmente em curso.

Um exemplo de tentativa de alargamento e integração do modelo cognitivo-motivacional é fornecido por Vinne e Munsaker (1975) os quais procuram combinar as teorias de liderança de House (1971), House [illegible] e Mitchell, (1974) com o modelo dos estilos cognitivos de Mc Kenney (1973), o modelo sistê -

mico geral das organizações de Meick (1969) e o modelo dos processos decisionais de liderança de Vroom e Yetton(1974), que adiante examinaremos. A essência do modelo de Minne e Hunsaker (1975) consiste em demonstrar como as acções dos liders e dos membros são mediadas pelos respectivos estilos cognitivos de uns e outros. A variável introduzida pelos autores tem a vantagem de precisar e completar as características dos subordinados susceptíveis de ter influência na eficácia da liderança. Mas as dificuldades apontadas no modelo de House subsistem, se não se tornam mesmo mais salientes, com a complexificação do modelo. Sobre o modelo de Minne e Hunsaker (1975) não se dispõe ainda de qualquer confirmação empírica, permitindo uma avaliação mais fundamentada.

LIDERANÇA DIRECTIVA VERSUS LIDERANÇA PARTICIPATIVA

Os modelos de liderança até agora examinados consideram o comportamento do lider explicável ou redutível a dois grandes factores independentes eventualmente combináveis entre si. As designações variam consoante a dimensão específica analisada mas a ideia dos dois factores permanece. Vimos dicotomias como autocrático versus democrático, orientado para a tarefa versus orientado para o relacionamento, estruturação versus consideração, orientado para a produção versus orientado para as pessoas. Trata-se como é óbvio duma simplificação já que entre dois pólos opostos há sempre um contínuo com posições intermédias, posições essas que até agora não foram consideradas. Por outro lado as dimensões consideradas são de natureza sobretudo motivacional e abstraiem da distribuição do poder bem como da forma como as decisões são tomadas.

Remonta todavia aos anos 50 a ideia de considerar o comportamento do lider distribuído ao longo dum contínuo relacionado com a participação dos subordinados na tomada de decisão. Num artigo sucinto e sem qualquer preocupação de fundamentação empírica, publicado na Harvard Business Review, Tannenbaum e Schmidt, (1958) propuseram o esquema gráfico que se reproduz na Fig. 4.9 sugerindo que a direcção e participação são duas metades dum contínuo com muitas gradações intermédidas possíveis. Num extremo do contínuo o lider dá directivas e ordens sem se

quer cuidar de as explicar aos subordinados, e esperando uma obediência incondicional. Aqui a participação dos subordinados é mínima. No grau a seguir o lider explica as direcções e ordens que dá, procurando persuadir e manipular os subordinados ou negociar com eles. Num terceiro nível o lider consulta os subordinados antes de decidir. A participação completa entre superior e subordinados ocorre no quarto nível em que a decisão é tomada em comum. No quinto nível o superior delega a decisão tornando-se a sua participação mínima podendo, em casos extremos, abdicar por completo das suas responsabilidades.

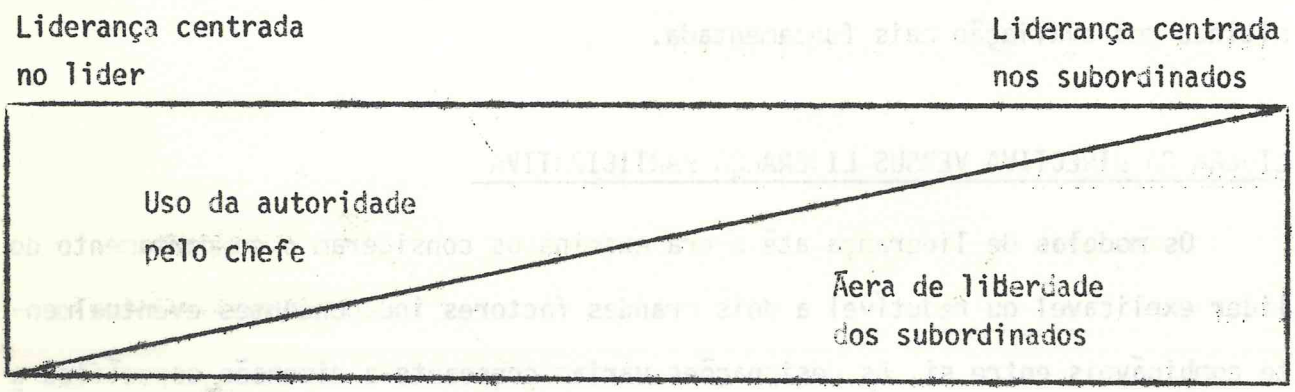


Fig. 4.9 - Continuo de liderança (Tannenbaum e Schmidt (1958).

A dimensão considerada por Tannenbaum e Schmidt é a da autoridade exercida pelo chefe relativamente à liberdade permitida nos subordinados, ou seja, a participação do poder. É esta dimensão que vai ser posteriormente objecto de investigação empírica sistemática no sentido de determinar quais as condições que levam o lider a ser mais ou menos directivo ou participativo e em que medida tais condições determinam que a maior ou menor directividade ou participação é mais ou menos eficaz e provoca maior ou menor satisfação nos subordinados.

Examinaremos aqui dois modelos de liderança centrados nesse objectivo: o

modelo de Vroom e Yeton (1974) e o modelo de Bass e Valenzi (1974), e ainda o modelo de Hunt e Osborne (1975,1982) onde a questão é examinada segundo uma nova perspectiva.

Modelo de Vroom e Yetton

O modelo de Vroom e Yetton (1974) é muito restrito aplicando-se apenas a situações de liderança implicando tomadas de decisão e portanto a opções quanto à participação dos subordinados nessas decisões.

Para uma melhor avaliação do significado e objectivos do modelo propõem os autores o esquema apresentado na Fig. 4.10.

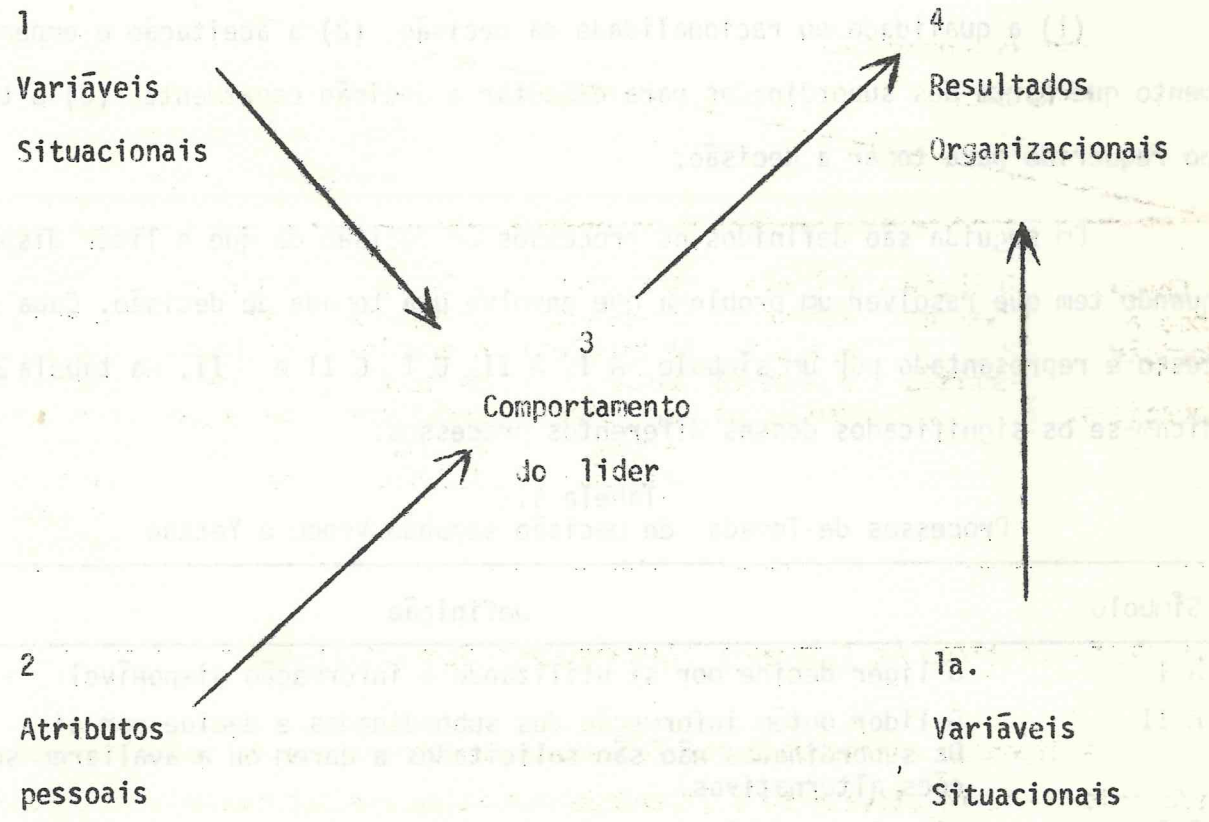


Fig. 4.10 - Representação esquemática das variáveis usadas na investigação sobre liderança

(Vroom e Yetton 1976)

A variável charneira neste esquema é a variável 3, ou seja, o comportamento do lider. Ela é variável dependente quando explicada a partir das variá -

veis situacionais e dos atributos pessoais do lider, mas é por seu turno variável independente quando, em conjunto com as mesmas ou outras variáveis situacionais, constitue um preditor dos resultados organizacionais. Segundo Vroom e Yetton o modelo desejável comporta um modelo descritivo em que (3) é tratado como função conjunta de (1) e (2) e um modelo normativo em que os resultados organizacionais (4) são uma função de (3) e (1 a). O modelo de Fiedler, por exemplo, interpretado à luz deste esquema, consiste numa tentativa de explicação dos resultados organizacionais como função conjunta de (2) e (1 a) e curto-circuitando a variável (3).

Considerando o modelo normativo sustentam Vroom e Yetton que a eficácia duma decisão é função de três classes de expectativas.

(1) a qualidade ou racionalidade da decisão, (2) a aceitação e empenhamento que parte dos subordinados para executar a decisão capazmente, (3) o tempo requerido para tomar a decisão.

Em seguida são definidos os processos de decisão de que o lider dispõe quando tem que resolver um problema que envolve uma tomada de decisão. Cada processo é representado por um símbolo, A I, A II, C I, C II e G II. Na tabela 3 indicam-se os significados desses diferentes processos.

Tabela 4.2
Processos de Tomada de Decisão segundo Vroom e Yetton

Símbolo	Definição
A I	O lider decide por si utilizando a informação disponível
A II	O lider obtém informação dos subordinados e decide por si. Os subordinados não são solicitados a darem ou a avaliarem soluções alternativas.
C I	Discute o problema com os subordinados individualmente, obtendo as suas ideias e sugestões e em seguida decide por si.
C II	Discute o problema com os subordinados em grupo obtendo as ideias e sugestões formuladas colectivamente. Depois toma a decisão que pode ou não reflectir a influência dos subordinados.
G II	Discute o problema com os subordinados como um grupo. Em conjunto formulam-se e avaliam-se as alternativas e procura-se chegar a uma solução por consenso. Não procura influenciar o grupo a adoptar a "sua" solução e está pronto a aceitar e implementar qualquer solução que tenha o apoio de todo o grupo.

As letras do código significam as propriedades básicas do processo (A-Autoridade, C-Consultivo, G-Grupal), e a numeração romana, variantes do processo.

Até aqui o modelo não difere da formulação de Tannenbaum e Schmidt (1958) Mas Vroom e Yetton vão mais longe enunciando regras e critérios que permitem escolher o processo adequado em função das condições (1), (2) e (3) acima enunciadas.

As regras deduzidas são as seguintes:

(1) - Regra da informação - AI é eliminado quando a qualidade da solução é importante e o líder não dispõe de informação,

(2) - Regra da congruência dos objectivos - GII é eliminado se a qualidade é importante e os subordinados não aderem aos objectivos organizacionais,

(3) - Regra da estruturação do problema - AI, AII e CI são eliminados quando a qualidade é importante, o líder não tem informação e o problema não está estruturado.

(4) - Regra da aceitação - AI e AII são eliminados se a aceitação da solução pelos subordinados é decisiva,

(5) - Regra do conflito - AI, AII e CI são eliminados se a aceitação da solução pelos subordinados é decisiva e aliás é provável que surjam conflitos entre eles acerca da solução (o que implica um processo de grupo para resolver os conflitos),

(6) - Regra da equidade - AI, AII, CI e CII são eliminados se a aceitação é decisiva e se não há exigências de qualidade,

(7) - Regra da prioridade da aceitação - AI, AII, CI e CII são eliminados se a aceitação é decisiva e os subordinados aderem aos objectivos organizacionais.

A partir destas regras elaboraram os autores uma árvore de decisões que se reproduz na Fig. 4.11. Para utilizar o modelo percorre-se a árvore da esquerda para a direita respondendo-se às sucessivas questões enunciadas em cada nó. Quando se chega a um terminal encontra-se o tipo de decisão considerado apropriado para esse problema.

A decisão precisa de ser de boa qualidade

Disponho de informação suficiente para tomar uma decisão de boa qualidade?

Os colaboradores dispõem de informação adicional suficiente que permita uma decisão de boa qualidade?

Sei exactamente a informação necessária, quem a possui e como obtê-la?

É necessário obter informação adicional na posse dos colaboradores?

É possível obter informação adicional fora do grupo antes de tomar decisões?

É crítica a aceitação da decisão pelos colaboradores com vista a uma eficiente implementação?

Se tiver de tomar a decisão sem ajuda está seguro de que ela será aceite pelos seus colaboradores?

Pode confiar-se em que os colaboradores basearão as soluções em considerações de natureza organizacional?

É possível surgir um conflito entre os colaboradores devido a preferências nas soluções?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

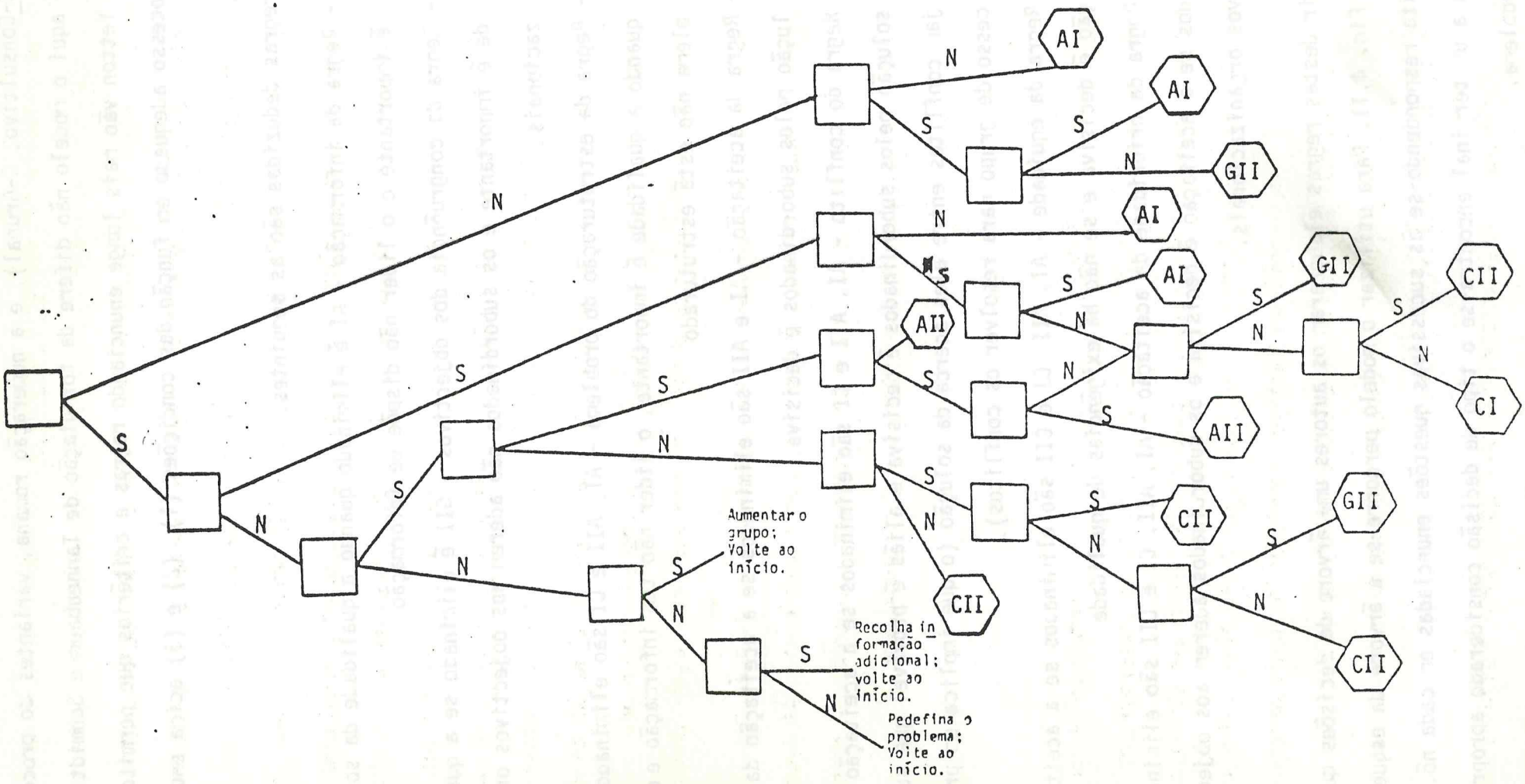


Fig. 4.11-FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE DECISÃO

Uma vez estabelecido o modelo normativo, ou seja, a dedução dos estilos ideais para cada situação específica, a partir das variáveis 3,4 e 1a. da Fig. 4.10, coloca-se a questão de descrever como é que os liders se comportam na realidade, ou seja, quais os factores que influenciam o grau em que partnlham o poder com os subordinados e em que medida esses factores são idênticos aos usados no modelo normativo. Para tanto Vroom e Yetton (1974) procederam a uma investigação empírica que envolveu milhares de gestores solicitados a indicarem quais as soluções que adoptariam para casos especialmente preparados para o efeitoUma das conclusões mais importantes deste estudo consistiu em mostrar que faz mais sentido falar de situações participativas e de situações directivas do que em liders participativos e liders directivos. As diferenças de estilo encontradas dependiam com efeito, em cerca do triplo dos casos, mais da situação do que dos sujeitos testados. Por outro lado concluiram ainda Vroom e Yetton que, em dois terços das situações os comportamentos violavam uma das sete regras do modelo.

As implicações do modelo de Vroom e Yetton para a formação dos liders são óbvias. Sendo o modelo válido é possível melhorar a eficácia dos liders em situações de tomada de decisão treinando-os a utilizar o esquema que orienta a escolha dos níveis apropriados de participação dos subordinados.

Modelo de Bass e Valenzi

Bass e Valenzi et al (1974) propuseram um dos mais complexos e inclusivos modelos de liderança. O modelo compreende variáveis de personalidade tanto do lider como dos subordinados, variáveis contextuais, variáveis organizacionais e variáveis relativas à tarefa. A hipótese é que todas elas influenciam tanto o comportamento do lider como a eficácia e satisfação do grupo de trabalho.O objectivo dos autores consistiu em desenvolver um modelo formal do tipo sistémico identificando entradas (inputs), processos e resultados (outputs) da situação de liderança, susceptível de ser testado.

Para o efeito os autores construiram um questionário designado por Questionário do Perfil (Profile Questionaire) que, após sucessivos apuramentos me-

diante sucessivas análises factoriais, tem a seguinte estrutura factorial:5 grupos de variáveis de contexto, 4 grupos de variáveis de tarefa, 4 grupos de variáveis de personalidade, 6 grupos de variáveis organizacionais, 5 grupos de variáveis relativas nos estilos de liderança e 3 grupos de variáveis relativas aos resultados. O questionário inclui um total de 131 items, 36 dos quais respeitantes aos estilos de liderança. São identificados 5 estilos de liderança: o estilo directivo - em que os objectivos pretendidos são alcançados através de directivas aos subordinados sobre o que eles devem fazer e como o devem fazer, o estilo negociador - em que são utilizadas meios políticos e negociações para atingir os objectivos: o estilo consultivo - em que os problemas são analisados em conjunto com os subordinados antes de tomar uma decisão, o estilo participativo, em que o processo de tomada de decisão é partilhado com os subordinados a fim de se alcançarem os fins para os quais existe acordo mútuo, e o estilo delegativo em que são os subordinados a tomarem as suas próprias decisões.

O modelo de Bass e Valenzi tem pois semelhanças com o modelo de Vroom e Yetton e ambos se situam no prolongamento de Tannenbaum e Schmidt. O que é todavia específico no modelo de Bass e Valenzi é a metodologia claramente indutiva ques estes autores utilizam ao contrário do método dedutivo de Vroom e Yetton. Por outro lado há uma tentativa de construir um modelo de contingência exaustivo por forma a não ignorar todas as possíveis influências na eficácia e satisfação, organizando-as de forma porventura mais sistemática do que sistémica, como é pretendido pelos autores. Esta metodologia só seria possível com os modernos recursos do cálculo automático. Aqui a estatística indicada é, mais uma vez, o cálculo da correlação/regressão múltipla, permitindo determinar o peso relativo de cada variável independente nas variáveis dependentes.

Numa aplicação do modelo (1975) feita pelos autores numa população de 47 gestores e 407 subordinados os resultados obtidos indicaram que os cinco estilos de liderança se achavam associados a diferentes grupos de variáveis tanto dependentes como independentes o que mais uma vez confirma a hipótese da contingência. Especificamente foi determinado nesse estudo que o estilo directivo se achava associado a uma estrutura rígida, clareza da articulação organizacional, clareza

da tarefa, boa informação por parte do chefe sobre o modo de realização da tarefa e subordinados mais autoritários do que igualitários. A percentagem de variância explicada pelo estilo directivo, moderado por estas variáveis, foi de 25%. No que se refere ao estilo negociador tal percentagem foi de 18% sendo as variáveis moderadoras, chefes com objectivos a curto prazo, subordinados autoritários e introspectivos e tarefas complexas. Para o estilo consultivo, explicativo de 48% da variância, as variáveis moderadoras encontradas foram: objectivos a longo prazo, harmonia intra-grupo, clareza organizacional, objectivos da tarefa claros e chefe informado. O estilo participativo, explicando 34% da variância comum, embora altamente correlacionado com o estilo consultivo (.81) mas em todo o caso conceptualmette independente, estava associado a algumas das mesmas variáveis situacionais: clareza organizacional, objectivos a longo prazo, e ainda o clima de proximidade afectiva da organização, baixo grau de rotina e elevado grau de informação dos subordinados. Finalmente o estilo delegativo, explicando 36% da variância total, também se achou associado ao clima organizacional e tarefas pouco rotineiras mas, além disso, foram determinados efeitos moderadores provenientes da ordem organizacional, complexidade das tarefas e objectivos a longo prazo. Tal como os autores sublinham os padrões encontrados têm "lógica", não se afastando muito dos padrões do senso comum. Quando os objectivos são claros, a estrutura formal é rígida, os chefes são conhecedores e os subordinados autoritários será de antecipar uma chefia directiva. Um chefe com objectivos a curto prazo e subordinados autoritários e introspectivos exercendo funções complexas terá muito provavelmente que negociar. Um chefe bem informado, com objectivos a longo prazo numa situação em que a estrutura seja clara e o clima organizacional favorável poderá sentir-se encorajado a consultar. Clareza e objectivos a longo prazo estão associados à participação, ainda mais reforçada quando igualmente se verifica confiança e bom clima organizacional e além disso as tarefas não são rotineiras e os subordinados têm acesso à informação. Essas mesmas condições são por outro lado propícias à delegação desde que se verifique a importante condição da ordem organizacional, sendo óbvio que a delegação é tanto mais provável quanto mais os subordinados têm também responsabilidades de gestão.

Relativamente ao modelo de Vroom e Yetton como aliás a qualquer modelo de contingência, o modelo de Bass e Valenzi constitui um considerável progresso. As percentagens de variância explicada são aqui, tal como para o modelo de Hunt, uma esperança tanto ao nível prático como ao nível teórico. Mas este inegável progresso tem um preço: o da complexidade introduzida.

Os modelos integram cada vez mais variáveis tanto independentes como moderadoras o que sem dúvida corresponde a uma maior proximidade às situações reais mas daí pode resultar que eles se tornem, por outro lado, cada vez mais pos-dictivos e cada vez menos preditivos.

A multiplicação dos factores de contingência introduz ou pode introduzir efeitos de interacção inesperados e dificilmente generalizáveis para além das fronteiras do sistema concreto a partir das quais foram estabelecidas. Mas esses são, aliás, os limites de toda a estratégia epistemológica de tipo indutivo, sobretudo quando se oferece como alternativa à debilidade teórica dos constructos. Sob esse aspecto o modelo de Vroom e Yetton é mais ambicioso pois incorpora uma hipótese teórica que permite deduzir consequências e sujeitá-las a verificação. Apenas que o modelo de Vroom e Yetton se restringe ao processo de tomada de decisão que, como se pode verificar a partir dos resultados de Bass e colaboradores, pode por seu turno ser moderada por factores situacionais e contextuais não considerados na hipótese de base.

O modelo de influência de Hunt e Osborn

Inicialmente este modelo foi apresentado e designado pelos autores (Osborn e Hunt, (1975)) como teoria adaptativa-reactiva de liderança e só recentemente (Hunt e Osborn, 1982) foi introduzida a designação de teoria da influência múltipla. A nova designação não corresponde, porém, a qualquer inflexão conceptual para além da confirmação empírica que entretanto os autores têm reunido a favor da teoria.

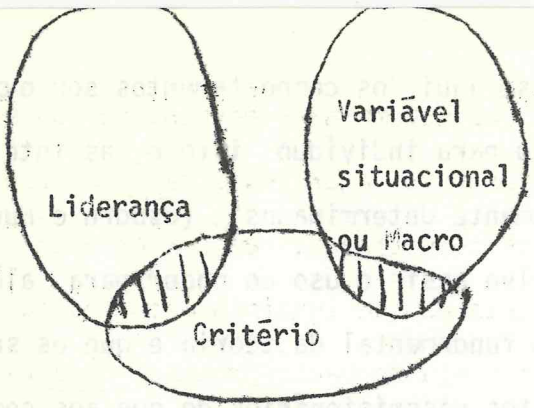
Dois conceitos básicos são introduzidos: o conceito de macro-variável e o conceito de liderança discricionária.

Por liderança discricionária entende-se aqui "os comportamentos sob o controle do lider e que podem variar de indivíduo para indivíduo, isto é, as interacções lider-subordinado que não são externamente determinadas", (Osborn e Hunt 1975, p. 28). A liderança discricionária envolve assim o uso do poder para além do que é requerido pela posição. É um aspecto fundamental da teoria é que os subordinados são mais sensíveis aos comportamentos discricionários do que aos comportamentos dos liders requeridos pela organização.

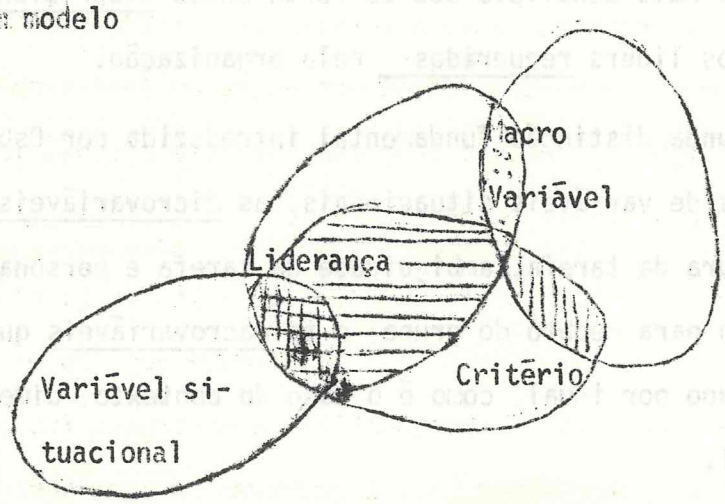
A segunda distinção fundamental introduzida por Osborn e Hunt (1975) é entre dois tipos de variáveis situacionais. as microvariáveis que incluem factores como a estrutura da tarefa, ambiguidade da tarefa e personalidade, e que podem variar de membro para membro do grupo, e as macrovariáveis que afectam a todos os membros do grupo por igual, como é o caso do contexto, dimensão tecnológica e estrutura formal.

O que em seguida a teoria propõe é que as micro variáveis alteram o impacto do comportamento do lider enquanto que as macrovariáveis, embora afectem directamente o comportamento do lider, não afectam o seu impacto nos subordinados, visto que os subordinados reagem apenas à componente discricionária do comportamento do lider.

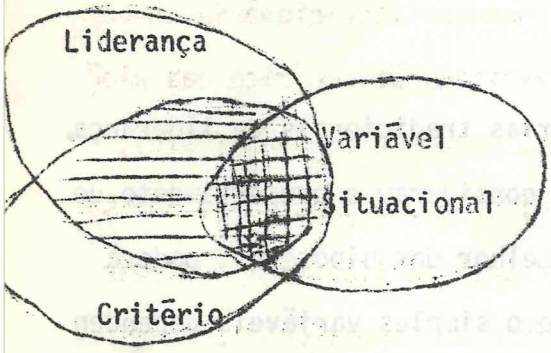
Osborn e Hunt (1975) argumentam que as teorias tradicionais da liderança, mesmo nas suas formulações de contingência, sempre consideram o comportamento do lider como uma variável independente pura que, na melhor das hipóteses, poderá ser moderada por variáveis situacionais, e nunca como simples variáveis dependentes. Ora a primeira preocupação do modelo de Osborn e Hunt é mostrar que o processo de liderança não tem lugar num vácuo social, como diria Tajfel, (1972), procurando determinar qual o efeito produzido nesse processo pelas variáveis contextuais. Para uma melhor compreensão da nova perspectiva introduzida vamos considerar três diferentes modelos hipotéticos propostos pelos autores e esquematizados na fig. 4.12.



a. Substituto dum modelo de liderança



c. Adaptativo-Reactivo
Não há interacções
Macro-Liderança



b. Modelo de contingência típico

Chave

Influência da liderança no critério

Influência da variável situacional on macrovariável no critério

Interacção

Influência das macro variáveis na liderança

Fig. 4.12 - Três modelos preditores alternativos
(Osborn e Hunt, 1975, p. 33).

A comparação entre as alternativas b e c da fig. 4.12 ilustra bem a diferença entre as teorias tradicionais da contingência e o modelo proposto por Osborn e Hunt. Por um lado introduz-se um factor novo, a macro-variável e em se-

guida sustenta-se que esse factor novo prediz uma determinada percentagem da variância do comportamento do lider, ou seja, prescreve determinado papel à função de liderança que, percebida como tal pelos subordinados, apenas os afecta na medida em que desencadeia reacções complementares que igualmente correspondem às prescrições de papel. O processo de liderança enquanto processo puro reside na margem de comportamento discricionário introduzido pelo lider e é apenas relativamente a essa componente que entra em jogo o modelo clássico de contingência, ou seja, é apenas o comportamento discricionário do lider que é moderado pelas microvariáveis (situacionais).

É esta dupla tentativa de articular a liderança ao contexto sistémico, por um lado e por outro, de isolar a componente pura do processo de interacção entre liders e subordinados que constitue a diferença introduzida por este modelo. Dá-se aqui um passo importante e decisivo para um paradigma alternativo, para uma teoria de contingência de segunda geração, expressão que devemos ao próprio J.G. Hunt, e que escolhemos para título deste capítulo.

Para além do mérito teórico o modelo tem ainda grande interesse metodológico sobretudo no que se refere à medição da componente discricionária do comportamento do lider, passo aliás essencial para a verificação empírica das hipóteses. O procedimento utilizado é descrito por Hunt, Osborn e Schuler (1978), num estudo realizado numa organização complexa envolvendo uma amostra de 395 sujeitos. Basicamente consiste em predizer o comportamento de liderança mediante uma análise de correlação/regressão múltipla a partir dum questionário sobre as práticas organizacionais e em seguida proceder a uma residualização (Kerlinger e Pedhazur, 1973). É nesta segunda fase da análise estatística que se determinam os dois scores: o score não discricionário é igual ao predito pelas práticas organizacionais e o score discricionário é igual à diferença entre o score predito e os scores originais. Procedendo ao cálculo correlacional entre os novos scores e os scores originais para cada uma das dimensões do comportamento de liderança e que, no estudo vertente, eram quatro, obtiveram os autores os resultados que se reproduzem na Tabela 4.1.

Tabela 4.1

Percentagens da variância explicada pelas componentes discricionária e não discricionária dos comportamentos dos liders

	Comportamento do lider			
	Aprovação	Consideração	Desaprovação	Diminuição
Discricionário	77	77	90	81
Não discricionário	20	22	9	1
Erro	3	1	1	11

Fonte: Hunt, Osborn e Schuler (1978)

Estes resultados sugerem que as práticas organizacionais são de certo modo preditoras do comportamento dos liders e, especificamente, que o comportamento discricionário dos liders é sobretudo associado aos comportamentos de gratificação.

Uma consequência que os autores derivam de tais resultados é que a melhor estratégia para mudar o comportamento dos liders, sobretudo quando esse comportamento é externamente induzido é, de preferência, actuar no contexto.

Nos estudos mais recentes utilizando este modelo (Hunt e Osborn 1982) foram obtidas percentagens da variância explicada pelas macrovariáveis (complexidade ambiental, contextual e estrutura) e componente discricionária variando entre 23% a 49% para o desempenho e entre 31% a 88% para factores de satisfação. Tais resultados, a serem confirmados em estudos posteriores, sugerem que o modelo oferece importantes virtualidades tanto teóricas como práticas. Desde já, porém, serão de assinalar alguns aspectos revelados por estes estudos, designadamente no que se refere às relações entre liderança e poder e sua importância relativa enquanto preditores da eficiência e eficácia organizacional. O modelo de Hunt e Osborn e, até certo ponto, o modelo de Bass e Valenzi, constituem as primeiras tentativas de articulação do poder, enquanto macrovariável estrutural determinante duma componente não discricionária da liderança, com a liderança discricionária

que, constitue, em última análise a margem de liberdade de actuação dos líderes, e a única que pode ser relacionada com factores de ordem motivacional e comportamental.

Os resultados entretanto obtidos sugerem que a componente estrutural se acha, por um lado, associada à liderança discricionária o mesmo não se verificando com as outras macrovariáveis, o que sugere um possível condicionamento do estilo de liderança pela estrutura do poder.

Por outro lado a interacção da estrutura com a liderança discricionária produz efeitos significativos tanto na eficiência como na eficácia organizacional. Emfim os factores estruturais têm efeitos directos na eficácia organizacional, independentemente do processo discricionário de liderança. Estes resultados, de certo modo convergentes com os de Bass e Valenzi (1975), onde igualmente se pode observar um maior peso dos factores estruturais relativamente aos factores de liderança, levam a sugerir que o efeito da liderança discricionária na eficácia organizacional é tanto mais importante quanto mais inadequadas forem as estruturas e processos organizacionais e quanto maior a turbulência do contexto. Do ponto de vista conceptual permitem a definição do quadro de referências adequado para o estudo da liderança organizacional e que implica uma necessária articulação com a estrutura do poder.

Os resultados destas mais recentes aproximações ao problema da liderança organizacional podem aliás ser comparados com os estudos interculturais levados a efeito por Tannenbaum e associados (1974) e sintetizados posteriormente (Tannenbaum e Cooke 1979) a partir de centenas de observações realizadas nas mais diversas organizações.

A conclusão mais importante de Tannenbaum consiste na maior associação verificada entre o grau de controle hierárquico e a eficácia organizacional sendo entretanto praticamente nula a correlação com o tipo de controle, mais ou menos participativos.

Por outras palavras seria muito mais decisivo para a eficácia organizacional a quantidade total de poder que circula na organização do que a forma como ele se acha distribuído pelos diferentes escalões hierárquicos. Curiosamente

este resultados vem confirmar empiricamente o acerto da teoria parsoniana do poder e influência (Ver Introdução) segundo a qual um acréscimo de poder numa das partes não implica um decréscimo simétrico nos restantes elementos. Assim e procedendo a comparações entre organizações empresariais norte-americanas e italianas, verificou-se que estas últimas eram mais "autoritárias", participando os trabalhadores norte-americanos, em maior grau, nas decisões que os seus congéneres italianos. Todavia, e é aí que surge o elemento perturbador para a interpretação tradicional, também nos escalões superiores se verifica um maior controle nas organizações norte-americanas relativamente aos seus congéneres italianos. Sendo assim teria menos sentido classificar as organizações em função do gradiente de autoridade do que em função do controle total exercido. Daqui resultam consequências, como é óbvio, para a liderança, enquanto variável associada sobretudo ao tipo de gradiente. A definição dum estilo predominante mais directivo ou autoritário em contraste com um estilo mais participativo ou democrático resulta, com efeito, dum tal gradiente. Todavia os dados reunidos não autorizam a concluir que as organizações mais produtivas sejam mais democráticas ou mais autoritárias. O que os dados sugerem é que as organizações mais eficazes são as mais controladas. Tal como é sugerido em conclusão pelos autores: "as organizações diferem umas das outras em grau, explicáveis por diferenças de cultura e sistema político. Mas essas diferenças são provavelmente melhor descritas como variações em grau oligárquico do que variações em grau democrático "(Tannenbaum e Cooke 1979 pg. 196 sublinhado nosso).

Tal como se observou no comentário à teoria de Fiedler (Ver Capítulo 3) se é certo que o poder formal do lider constitue, como mostra Fiedler, o factor conjuntural de menos peso a moderar a eficácia da liderança, o mesmo não poderá dizer-se do poder, enquanto característica estrutural da organização e condicionando não apenas o poder formal do lider mas o próprio grau e tipo de controle característico da organização. É aliás essa mudança de nível de análise, abarcando variáveis mais a montante do processo de liderança que leva a sugerir a passagem a modelos de segunda geração, em contraste com os modelos de primeira geração, de que o modelo de Fiedler seria exemplo, centrado no lider e no seu contexto mais imediato.

TRAÇOS CULTURAIS E LIDERANÇA:

Com a noção de "macro variável" de Hunt abre-se, por assim dizer, uma dimensão vertical de contingência, ligando-se o sistema organizacional ao seu contexto conjuntural. Se prolongarmos a análise para além dessas fronteiras imediatas poderemos inclusivamente concluir que os próprios factores culturais são moderadores dos processos de liderança, ou seja, que consoante os traços culturais predominantes, diferentes serão as generalizações propostas. Por "cultura" entendemos aqui, de acordo com Kroeber e Parsons (1958) padrões de papéis e normas incarnadas em certos valores fundamentais. Bass, Valenzi et al (1975), por exemplo, introduzem no seu modelo sistémico variáveis contextuais relacionadas com os factores culturais. Tais variáveis permitem definir aquilo que poderia designar-se, para adoptar uma expressão actualmente muito em voga, de "cultura organizacional" caracterizada neste modelo em termos de "clareza"- grau em que os arranjos organizacionais se acham claramente explicados, "confiança" - grau de confiança e simpatia entre os quadros e com os outros membros, e "ordem"- grau em que as actividades se acham planeadas e organizadas. De acordo com os resultados obtidos verificam aqueles autores que estas variáveis "culturais" explicam percentagens significativas e substanciais da variância comum e, tanto mais, quanto mais nos aproximamos do polo da participação e da delegação. Em termos globais constituem os melhores preditores de eficácia organizacional. Mas estamos ainda situados no interior dum mesmo tipo de organização - a organização empresarial, bem como numa mesma cultura de base, a cultura norte-americana. Em rigor nada nos garante que estes resultados sejam generalizáveis a outros contextos tanto institucionais como culturais. O problema que então se coloca consiste em determinar quais as características regularmente associadas às "culturas organizacionais" em função dos contextos mais vastos, de nível nacional ou mesmo transnacional, em que as organizações se integram.

Desta forma se introduz a perspectiva intercultural no estudo da liderança.

Vários investigadores e grupos de investigadores têm procurado estabele-

cer comparações entre traços culturais, definidos em termos psicológicos, e processos de liderança. Limitar-nos-emos todavia aos estudos com incidência para o caso de Portugal.

Os estudos de Mc Clelland sobre o motivo do sucesso, abordado no Capítulo Um, são porventura pioneiros neste domínio. O argumento de Mc Clelland (1961) é que uma organização eficaz requer gestores motivados para o sucesso. Nas sociedades subdesenvolvidas o motivo de sucesso seria tendencionalmente menor e daí que as organizações em tais socieddes sejam menos bem sucedidas. No estudo monumental a que procedeu determinando os scores nacionais dos motivos para o sucesso, afiliação e poder a partir da análise de conteúdo de estórias infantis, logrou Mc Clelland (1961) apresentar a favor do seu argumento, a correlação de .53 entre motivo de sucesso e crescimento económico, determinado em termos de consumo de energia eléctrica. Para além disso e igualmente medindo o motivo do sucesso, a partir de pranchas inspiradas no TAT, determinou os scores de gestores e não gestores nos Estados Unidos, Itália, Polónia e Turquia, vindo a concluir que, com excepção da Turquia, os gestores tinham mais motivação para o sucesso quando comparados com os não gestores. Outro estudo com resultados convergentes foi por ele efectuado com estudantes universitários cujos scores motivacionais foram determinados em 1947. Quinze anos depois verificou que 85% dos estudantes que tinham enveredado pelos negócios obtinham elevados scores em sucesso em confronto com os 21% dos que tinham escolhido carreiras burocráticas.

É possível, como sugere Franke (1972), que o motivo de sucesso seja menos explicativo do crescimento económico do que a ausência de necessidade de afiliação. E, tal como já analisamos no Capítulo Um, é também possível que o motivo do poder constitua um ingrediente básico da "mentalidade empresarial", a saber, a capacidade de liderança organizacional. Se atentarmos que, nos estudos efectuados por Mc Clelland, Portugal apresenta uma configuração motivacional de moderado motivo de sucesso, elevada afiliação, baixo poder e baixa inibição, poderíamos especular sobre a relativa inoperância que se observa em Portugal em termos de liderança organizacional. Isto não significa, como é óbvio, que em termos individuais se não encontre uma grande variabilidade de estilos de lideran-

ça, mas apenas que, em termos modais, a configuração motivacional não favorece a emergência da liderança organizacional. Este tipo de especulação, que desenvolvemos mais amplamente noutro contexto, (Jesuíno 1980, 1983) é reforçada a partir de outros estudos inter-culturais sobre liderança e designadamente o que foi levado a efeito por Bass e colaboradores desde meados da década de 60 e cujos resultados finais foram publicados em 1979, com o título "Assessment of Managers - An International Comparison".

Bass resorreu a diversos exercícios utilizados na formação dos gestores, aplicados em diferentes contextos culturais. Para além disso recolheu dados biográficos dos respondentes bem como resposta a inquéritos e escalas de atitudes e valores relacionados com o contexto do trabalho. As áreas culturais incluídas no estudo de Bass foram: Estados Unidos, Inglaterra, Holanda, Bélgica, Alemanha/Áustria, Escandinávia, França, Itália, Ibéria, América Latina, India e Japão. Por Ibéria entende-se, como é óbvio, Portugal e Espanha que aqui não foram distinguidos, como aliás sucede com a Almeanha e Áustria, com a Escandinávia e também com os diferentes países da América Latina.

O critério é certamente discutível e pode levar por vezes a interpretações menos correctas como aliás teremos oportunidade de verificar.

Em cada uma das áreas culturais as amostras examinadas constavam de sujeitos exercendo funções de gestão, distribuindo-se entre quadros médios e inferiores. Para efeitos de determinação do seu sucesso profissional Bass utilizou um índice que designou por "taxa de ascensão" (Rate of Advancement - RoA) definido operacionalmente pela fórmula:

$$RoA = \frac{B/Tx}{A} S \times 1\,000$$

em que B = níveis organizacionais abaixo do gestor T: total de níveis na organização, S = índice corrector em função da dimensão da organização, e A = idade do gestor.

A amostra total examinada foi de 5 971 sujeitos, sendo a média etária dos ibéricos ligeiramente mais elevada (38,97) do que a média global (37,8) e o RoA de 57.6, bastante mais elevado, e só excedido pela média obtida na América Latina,

(63.0), do que a média global (46.4).

O primeiro conjunto de dados examinados no estudo diz respeito a valores. Os respondentes eram solicitados a ordenar, tanto do seu ponto de vista como do ponto de vista dos restantes participantes do seu grupo, um conjunto de valores em função da sua maior ou menor influência no comportamento humano.

A ideia de recolher ordenações próprias e atribuídas visava proceder posteriormente à determinação dos índices de empatia (exactidão a ajuizar os outros) e projecção (tendência para atribuir aos outros características próprias).

Os valores a ordenar eram onze: liderança, competência, prestígio, serviço, riqueza, independência, afeição, segurança, auto-realização, dever e prazer. De acordo com os resultados duma análise factorial foram encontrados dois factores explicando 54% da variância. O primeiro factor indica maior importância atribuída ao conforto (prazer, segurança e afeição) do que à realização (accomplishment) (competência, prestígio e dever). O segundo factor está relacionado com a afirmação de si (assertiveness) (liderança, independência, auto-realização).

Para efeitos de comparação inter-cultural os autores levaram a efeito, para cada valor, uma análise de variância (nacionalidade x RoA) verificando que os agrupamentos nacionais produziam um efeito significativo ao nível de 5% de confiança. Esta conclusão vai constituir a regra em todas as análises subsequentes para as restantes variáveis examinadas. A cultura nacional produz efeitos principais o mesmo não se verificando com a taxa de ascensão (RoA). Por vezes encontram-se efeitos de interacção. No caso dos valores, por exemplo, foram encontrados efeitos de interacção para os valores auto-realização e segurança entre nacionalidade e RoA. Especificamente, nos países latinos, com excepção da França, são os gestores melhor sucedidos que mais valorizam a auto-realização, enquanto que nos Estados Unidos, Holanda, Alemanha/Áustria e Escandinávia são os gestores de ascensão mais lenta que mais valorizam a auto-realização.

Em termos globais, e para nos cingirmos aos resultados apurados para a área ibérica (N = 166) verifica-se serem mais valorizados, relativamente à média total, os objectivos de auto-realização, competência, prestígio, serviço e dever e que são menos valorizados os objectivos de liderança, riqueza, independência, a-

feição, segurança e prazer.

Se compararmos com as ordenações das áreas mais desenvolvidas como por exemplo Estados Unidos, Alemanha/Áustria e Japão, verificamos que as diferenças residem sobretudo na ordenação relativa da liderança e da independência, às quais é atribuída maior importância do que na área ibérica.

A partir dos resultados obtidos é possível elaborar um pouco mais a tese anteriormente sugerida duma certa inoperância detectável no contexto cultural português no domínio da liderança organizacional. Se os dados, por um lado, confirmam níveis moderados ou mesmo elevados de motivo de sucesso, confirma-se, também, por outro lado, uma baixa motivação para o poder, traduzida no baixo score de liderança. Este objectivo é definido no questionário de Bass nos seguintes termos: "tornar-se um lider influente, organizar e controlar outros, atingir objectivos organizaciona-s ou comunitários". Por seu turno o objectivo competência, muito valorizado pelos ibéricos, é definido: "tornar-se uma autoridade num determinado assunto, persistir por forma a alcançar o nível desejado de competência e especialidade". Em termos especulativos os dados sugerem uma orientação (ibérica?) de teor sobretudo tecnocrático aliado a uma rejeição ou fuga à liderança organizacional. Note-se que estes dados foram recolhidos na década de sessenta podendo entretanto verificar-se alterações. Temos com efeito procedido a aplicações mais recentes, (1983) da escala de Bass, a quadros intermédios e superiores em acções de formação, verificando que a auto-realização e competência continuam a figurar em primeira e segundo lugar, mas em que o prestígio, serviço e dever se deslocaram para as últimas posições (8º, 10º e 11º), subindo a independência para 3º lugar e a liderança para o 4º lugar. Por outro lado a medição dos motivos mediante uma escala como a de Heers e Braunstein (1976) aplicada às mesmas populações igualmente indica uma actual maior prioridade atribuída ao sucesso e ao poder, e menos prioridade à afiliação e à autonomia.

O conjunto a seguir diz respeito à tolerância ao risco. Bass, Burger et al (1979) identificaram quatro escalas, todas elas saturadas pelo factor comum do risco: tomada de decisão sob incerteza, rapidez de decisão, confiança nos outros e impulsividade. Cada uma destas escalas foi utilizada para medir a atitude actual e a

atitude desejada de cada um dos sujeitos respondentes. Foram feitas 1044 aplicações.

No que se refere a atitudes actuais não foram encontradas diferenças significativas quer entre nacionalidade, quer entre gestores mais eficazes. No que se refere a atitudes preferidas foram encontradas diferenças entre nacionalidades mas não entre gestores mais ou menos eficazes. Os resultados apurados para a área ibérica indicam menor preferência relativa pelas decisões arriscadas, níveis médios de desejo de confiar nos outros e de maior rapidez nas decisões. No tocante a este último ponto foram encontrados efeitos de interacção com a RoA pelo que "na Europa Latina e na Índia são os mais bem sucedidos que se sentem mais frustrados pelos tradicionais arranjos burocráticos" (Bass, Burger et al 1979, 85). Para além disto foi examinado um exercício efectuado por 3401 gestores em que se pedia para fazer atribuições de importância relativa de traços como cuidadoso, imaginativo e sistemático para caracterizar chefias directas, liders intermédios e de topo. Os resultados indicam, no caso da Ibéria, ser desejável que os gestores de topo sejam mais imaginativos do que sistemáticos e que os chefes directos sejam mais sistemáticos e cuidadosos do que imaginativos. Combinando os diferentes scores obtidos relativamente ao risco Bass e Burger et al (1979) propõem a seguinte classificação dos grupos nacionais examinados.

Estados Unidos	19%	Inglaterra	50%
Japão	67%	Índia	50%
Holanda	61%	Itália	44%
França	61%	Ibéria	44%
Escandinávia	61%	Bélgica	39%
América Latina	60%	Alemanha/Áustria	39%

O estudo de Bass, Burger et al (1979) examina em seguida o pragmatismo versus idealismo.

Por pragmatismo entendem "aquilo que funciona, que tem resultados práticos", e por idealismo a "adesão a princípios", nem sempre exequíveis ou recomendáveis. Para o efeito utilizaram um exercício envolvendo possíveis gastos motivados por razões de segurança, para suster uma greve, para aumentar o moral, para melhorar a qualidade do produto e para efeitos de anti-poluição, o qual foi aplicado a

5 122 gestores. Em termos muito globais verificou-se que os gestores melhor sucedidos são mais pragmáticos contrariando a aplicação de verbas a tais objectivos. Mas, mais uma vez, são as diferenças nacionais que constituem a regra. Assim foi encontrado um efeito de interacção na atribuição de verbas contra a poluição por parte dos gestores mais bem sucedidos da Bélgica, Escandinávia, Ibéria e América Latina, o que significa maior idealismo da parte destes gestores nesta área cultural relativamente a esta questão, tanto mais que estes dados foram recolhidos antes de 1973, numa altura em que a luta contra a poluição estava ainda longe do seu auge. Igualmente se verificou que na Bélgica, Alemanha-Áustria e Itália e, particularmnete, na Índia, 63% dos gestores mais eficazes optavam pelo dispêndio de verbas para suster a greve quando apenas 32% dos menos eficazes tomavam idêntica opção. Esta atitude poderá todavia não significar maior idealismo por virtude dos custos políticos e sociais que uma greve pode provocar. Que os gestores ibéricos tenham aqui alinhado na solução "pragmática" da maioria, "não cedendo à chantagem" poderá também ser um resultado da data em que o exercício foi efectuado, muito anterior a movimentação que viria a processar-se com a Revolução de 1974, em Portugal, e com a mudança de regime em Espanha em 1976.

Um outro exercício, passado a 4 255 gestores, dos 12 grupos nacionais, consistia em decidir quanto ao aumento salarial a recomendar para dez engenheiros diferindo em mérito, contexto laboral, problemas pessoais, etc.. De assinalar aqui a sensibilidade especial dos gestores espanhóis e portugueses à falta de segurança de emprego de um dos engenheiros, levando a recomendar maior percentagem relativa de aumento salarial. Reacção idêntica se verificou com os gestores italianos enquanto que no Japão, América Latina e Estados Unidos a reacção foi contrária. Tal como é sugerido pelos autores é possível que a segurança constitua um problema de maior importância na Itália, Espanha e Portugal comparado com o que se passa no Japão, em que existem garantias de emprego vitalício para uma percentagem substancial de trabalhadores especializados, ou com o que se passa nos Estados Unidos com as suas normas de mobilidade, individualismo e livre iniciativa.

O mesmo exercício também permitiu concluir haver uma maior sensibilidade por parte dos gestores ibéricos para com as responsabilidades familiares bem como

para com o ambiente de trabalho hostil levando-os a recomendar para tais situações compensações comparativamente superiores às atribuídas pelos gestores de outros grupos. É todavia de notar que a segurança, enquanto objectivo de vida, não é cotada neste estudo, pelos gestores ibéricos, com alta prioridade, situando-se a ordenação próxima dos valores médios, ordenação esta que se mantém em ordenações mais recentes (1983).

Isto pode todavia atribuir-se à ambiguidade característica das ordenações dos valores e que tanto pode dar lugar um sujeito a atribuir prioridade aquilo que não tem como aquilo que deseja dispôr em maior grau ou, alternativamente, a não atribuir importância a valores que já conseguiu obter - o que bem pode ser o caso dos respondentes ao questionário de Bass, ou ainda porque não tem nem aspira a ter (Rokeach 1973). Há pois razões alternativas para a ordenação dos valores e que só o contexto e a análise comparativa podem ajudar a interpretar. No caso vertente dispondo-se dos dados oferecidos pelo exercício das compensações e tendo em conta outros elementos que adiante referiremos a interpretação que nos parece mais adequada é de que a preocupação com a segurança constitue de facto um traço saliente da cultura portuguesa e que forçosamente afecta as atitudes dos gestores para com os problemas do trabalho, muito embora isso não se reflicta de forma explicita na ordenação dos valores.

Outro aspecto examinado no estudo de Bass, Burger et al (1979) diz respeito à "competência interpessoal" entendida como abertura à discussão tanto sobre questões substantivas como a sentimentos, gestão dos conflitos através da confrontação, e capacidade de percepção (awareness). (Argyris 1964). Os gestores com competência interpessoal são, em geral, mais confiantes nos outros, partilham com mais facilidade os processos de tomada de decisão e apoiam-se menos no poder (Zaleznik, 1965).

Para analisar a competência interpessoal os autores recorreram, como habitualmente, a escalas correlacionadas com estes diferentes factores recolhendo dados tanto "actuais" como "preferidos" e ainda a um exercício de negociação simulando conversações entre a administração duma empresa e representantes sindicais.

No que se refere ao primeiro factor da competência interpessoal, relacio -

nado com preferências pela percepção dos sentimentos dos outros, auto-compreensão, aceitação de feed-back por parte dos outros, saber ouvir os outros e preocupação com o bem-estar dos subordinados, verificou-se que os gestores ibéricos obtiveram os scores mais elevados enquanto que os da Alemanha/Áustria obtiveram os scores mais baixos.

De acordo com os autores tal resultado poderá dever-se "à saliência na Ibéria do valor da dignidade individual contribuindo para o elevado nível de preferência pela sensibilidade (awareness) enquanto que a posição relativamente baixa da Alemanha/Áustria poderá ser devida à grande importância nesta cultura da ética do trabalho. Assim, são os gestores alemães/austriacos que se consideram a si próprios como prioritariamente orientados para a realização das tarefas de preferência a preocupar-se com a manutenção de boas relações humanas" (p. 127).

No segundo factor, sensibilidade actual, não se registaram diferenças significativas quer entre os grupos culturais quer entre RoA.

No terceiro factor, relacionado com a submissão, ou seja, com a preocupação com as regras e dependência da autoridade superior, foram encontrados scores elevados para os gestores ibéricos, tanto actuais como preferidos, e inclusivamente um efeito de interacção contrário à tendência predominante, sendo os gestores melhores sucedidos (maior RoA) que se revelam mais sensíveis aos sinais de autoridade superior.

No quarto factor, relativo a apoio (reliance) nos outros, ou seja, preferência pela invenção ou pela imitação na resolução de problemas e grau de dependência dos outros, verificou-se, no que concerne ao grupo ibérico, um score significativamente baixo na dependência dos outros, tanto actual como preferida, e tanto maior quanto menos bem sucedidos são os gestores (RoA menos).

No quinto factor, relativo à preferência pela tomada de decisão em grupo, verificou-se serem os gestores norte-americanos que mais favorecem esta prática situando-se no polo oposto os italianos e ibéricos.

Finalmente no último factor relativo a relações comparativas com os colegas, os ibéricos de novo voltaram a indicar maior preferência por uma tal coopera

ção em contraste com os alemães/austríacos que registaram os scores mais baixos.

No que se refere ao exercício sobre negociação de um conflito laboral entre a administração e os sindicatos, os resultados revelaram uma maior adesão aos compromissos de grupo por parte de japoneses e holandeses e uma maior flexibilidade por parte dos norte e latino-americanos. Em termos de rapidez na alteração dum compromisso estes últimos revelaram-se mais competentes. Quanto aos gestores ibéricos, cujos resultados se aproximam da grande média, apenas haverá que salientar a maior tendência relativa para chegar a um acordo salarial de nível baixo.

Atendendo à época em que estes dados foram obtidos, anterior a 1973, e às modificações que de então para cá se verificaram nesta área cultural no domínio das relações laborais e dos conflitos a elas associados, julga-se que estes dados perderam muito da sua actualidade. Eles revestem-se contudo de valor indicativo sobretudo quando inseridos na configuração total ajudando a entender a sua lógica subjacente.

Foram ainda examinados os traços aceitáveis ou a rejeitar nos liders directos, intermédios e de topo. O padrão que emergiu dessa análise sugere que a competência interpessoal é considerada mais importante na base do que no topo da hierarquia. Para além disso três traços salientes permitem estabelecer diferenças inter-culturais: a tolerância, a sociabilidade e imparcialidade (fair-mindness).

No que se refere a tolerância os ibéricos consideram-na pouco importante qualquer que seja o nível de chefia em contraste com os alemães/austríacos que a consideram importante para as chefias directas e intermédias e em contraste com os Estados Unidos e Holanda que a consideram importante sobretudo no topo.

A sociabilidade foi considerada pelos ibéricos relativamente importante para as chefias directas e intermédias e relativamente pouco importante para as chefias de topo.

Finalmente no que se refere à isenção- imparcialidade, os scores ibéricos estão próximos dos scores médios. Dum modo geral trata-se dum atributo considerado como importante por todos os gestores.

O último conjunto de factores examinado por Bass, Burger et al (1979) diz

respeito a inteligência eficaz (effective), controle emocional e liderança. Se até agora o exame se centrara sobre as atitudes dos gestores enquaito preditores de comportamentos agora a avaliação incide sobre os próprios resultados. Os liders, tendem, com efeito, a ser mais inteligentes que os não-liders embora não muito (Ver Capítulo Um), a formular melhores juízos, a revelar maior originalidade e capacidade de adaptação.

No estudo de Bass, Burger et al (1979) os factores indicativos da inteligência eficaz foram (1) a tendência para ser mais objectivo do que intuitivo, ou seja, a confiar mais nos factos de que nas impressões (feelings), (2) a tendência para persistir e não desistir na resolução dum problema difícil, (3) a tendência para ter a iniciativa de preferência e reagir às situações e (4) a tendência para pensar mais a longo do que a curto prazo.

Os dados relativos a estes factores foram obtidos, por um lado, através de auto-avaliações, tanto actuais como desejáveis, e através dum exercício inspirado em Leavitt (1958) e que permite explorar as vantagens e desvantagens associadas à comunicação unilateral (autoritária) ou bilateral (participativa)na realização de tarefas comuns. A eficácia demonstrada e a preferência expressa por um ou outro estilo de comunicação serviram aqui de critério de identificação de inteligência associada à liderança.

Quanto aos resultados que, mais uma vez, se mostratam significativos na discriminação das várias áreas culturais estudadas, verifica-se que os gestores, ibéricos se auto-avaliam como mais intuitivos, menos persistentes, com iniciativa média e se satisfazem com a maximização dos resultados a curto prazo. Neste último aspecto, que é aliás o de maior peso relativo na estrutura factorial, o próprio nível de aspiração se situa um ponto abaixo do nível médio das restantes áreas culturais. No que se refere ao exercício de comunicação os ibéricos tal como os indianos e os latino-americanos, revelaram-se consideravelmente mais lentos tanto no modelo unilateral como no modelo bilateral, o que vem confirmar a sua baixa eficácia relativa.

O controlo emocional constitue um outro índice associado à liderança eficaz.

Os liders eficazes são em geral mais responsáveis, mais íntegros, mais seguros de si, mais optimistas e menos modestos (Stogdill, 1971). Dos exercícios utilizados pelos autores a avaliação do controlo emocional foi feito através da aceitação ou rejeição de traços nos gestores como paciência, modéstia, calma, maturidade, sinceridade, estabilidade, confiança, auto-controle, honestidade e meticulosidade. De acordo com os resultados obtidos, para todos os níveis de chefia a maturidade e a sinceridade foram considerados como relativamente menos importantes e a estabilidade como mais importante.

Finalmente no que se refere à liderança, propriamente dita, a avaliação, foi feita a partir do exercício de comunicação atrás referido e ainda pelas preferências manifestadas nos seguintes aspectos: persuasão/ e/ou capacidade pessoal versus poder formal, manipulação, preocupação com o bem-estar dos subordinados, preocupação maior com a tarefa ou com as relações humanas e capacidade de influenciar os outros.

Os resultados obtidos indicam que existe pelo menos uma tendência universal e que consiste na desejabilidade, expressa por todos, de um recurso em menor grau à autoridade para a execução das tarefas. Esse desejo é todavia ainda mais saliente na Itália e na Ibéria e é desejado em menor grau nos Estados Unidos e na Inglaterra. Igualmente elevada a preferência de italianos e ibéricos pela preocupação com os subordinados bem como mais pelas relações humanas do que pela tarefa.

Em resumo o estudo de Bass, Burger et al (1979) mostra duma forma clara que os traços culturais são uma fonte significativa de diferenças associadas a atitudes e comportamentos de liderança e inclusivamente mais importante do que as diferenças observáveis entre gestores mais ou menos eficazes independentemente da sua origem. Existem algumas tendências universais como é o caso relativamente a um menor uso da autoridade e também no que se refere a mais iniciativa por parte dos gestores na resolução dos problemas. Tirando esses casos em todos os restantes traços a diferença intercultural é que constitue a norma, eventualmente em interacção com as qualidades pessoais dos liders. Só por si esta conclusão põe em evidência o reduzido peso dos factores psicológicos pessoais para efeitos de ex-

plicação dos processos de liderança, em comparação com os factores psicológicos de ordem cultural.

O elevado número de factores examinados no estudo de Bass e colaboradores torna todavia difícil uma interpretação global. Assim, e com o objectivo de proceder a uma tentativa de caracterização dos traços culturais portugueses com incidência na liderança organizacional, analisaremos o esquema mais económico proposto por Hofstede (1980). De acordo com Inkeles e Levinson (1969) a análise comparativa das características nacionais gira em torno de três grandes tópicos: (1) relação para com a autoridade, (2) concepção do eu incluindo os conceitos individuais de masculinidade e feminilidade e (3) os conflitos e dilemas básicos e modos de lhes fazer face incluindo o controle da agressão e a expressão versus inibição .

Adoptando esta sugestão e este quadro de referência Hofstede isolou quatro índices relacionados com cada um destes tópicos: o Índice de Distância do Poder (PDI), que tem a ver com as atitudes face à desigual distribuição do poder, o Índice de Evitamento da Incerteza (UAI), relacionado com a reacção aos conflitos, e os índices de Individualismo (IDU) e Masculinidade (MAS) relacionados com as concepções do eu.

A operacionalização destes índices foi resultado duma longa e trabalhosa análise estatística dos dados recolhidos dum inquérito passado aos empregados de filiais duma multinacional norte-americana (IBM) em 40 países compreendendo as nações desenvolvidas do Ocidente, as maiores, ou mais prósperas, do Terceiro Mundo, e apenas a Yugoslávia do Bloco socialista. O questionário foi aplicado duas vezes, a primeira em 1968-69 e a segunda no período de 1971-73.

Para cada uma das quarenta nacionalidades examinadas Hofstede (1980) calculou um índice em cada uma das quatro dimensões a partir dos quais é possível estabelecer comparações entre as diferentes culturas nacionais. Na Fig. 4.3 reproduzem-se os valores determinados. Mais recentemente Hofstede (1983) alargou o número de áreas culturais para 53 sendo seu objectivo expresso vir a elaborar uma carta mundial dos referidos índices.

Argentina	ARG	49	86	46	56
Austrália	AUL	36	51	90	61
Áustria	AUT	11	70	55	79
Bélgica	BEL	65	94	75	54
Brasil	BRA	69	76	38	49
Canadá	CAN	39	48	80	52
Chile	CHL	63	86	23	28
Colômbia	COL	67	80	13	64
Dinamarca	DEN	18	23	74	16
Finlândia	FIN	33	59	63	26
França	FRA	68	86	71	43
Grã-Bretanha	GBR	35	35	89	66
Alemanha (R.F.)	GER	35	64	67	66
Grécia	GRI	60	112	35	57
Hong Kong	HOK	68	29	25	57
Índia	IND	77	40	48	56
Irão	IRA	58	59	41	43
Irlanda	IRE	28	35	79	68
Israel	ISR	13	81	54	47
Itália	ITA	50	75	76	70
Japão	JAP	54	92	46	95
México	MEX	81	82	30	69
Holanda	NET	38	53	80	14
Noruega	NOR	31	50	69	8
Nova Zelândia	NZL	22	49	79	58
Paquistão	PAK	55	70	14	50
Peru	PER	64	87	16	42
Filipinas	PHI	94	44	32	64
PORTUGAL	POR	63	104	27	31
RAS	SAF	49	49	65	63
Singapura	SIN	74	8	20	48
Espanha	SPA	57	86	51	42
Suécia	SWE	31	29	71	5
Suiça	SWI	34	58	68	70
Taiwan	TAI	58	69	17	45
Tailândia	THA	64	64	20	34
Turquia	TUR	66	85	37	45
USA	USA	40	46	91	62
Venezuela	VEN	81	76	12	73
Yugoslávia	YUG	76	88	27	21
Média		52	64	50	50
Desvio Padrão		20	24	25	20

Fig. 4.3 - Valores dos quatro índices para 40 países

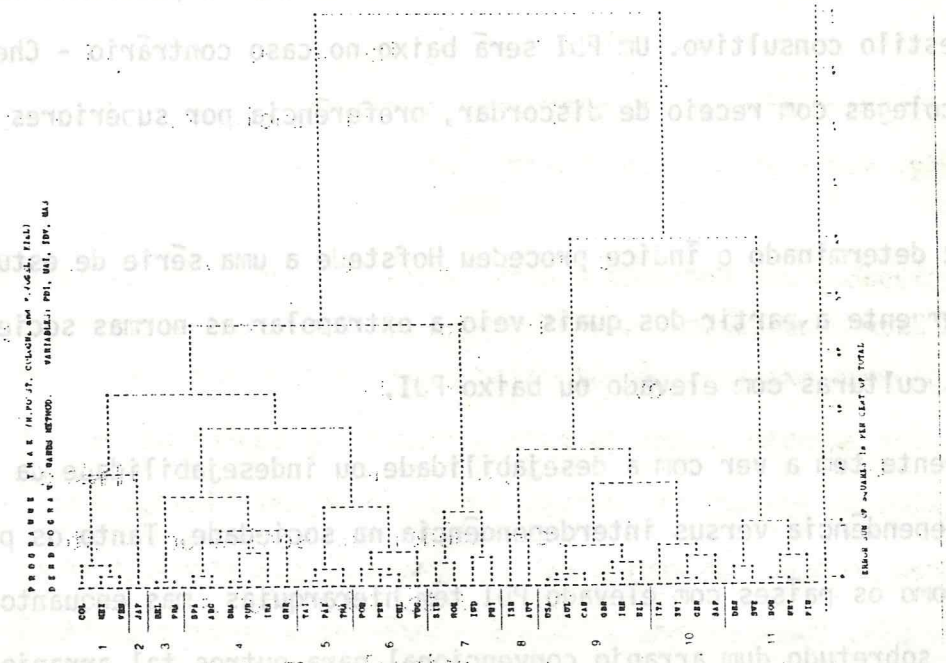
Uma conclusão a que Hofstede chegou, e que constitue uma justificação da importância das macro-variáveis culturais é que as diferenças encontradas entre categorias profissionais extremas são da mesma ordem de grandeza que as diferenças entre culturas. Por exemplo no que se refere ao PDI, os scores médios distribuem-se entre um máximo de 90 para os trabalhadores não especializadss e um mínimo de 7 para os gestores de topo, de acordo com um gradiente que consistentemente diminue com a hierarquia. Quanto maior a posição hierárquica menor a aceitação duma distância relativamente ao topo. Ora uma amplitude da mesma ordem de grandeza se

encontra quando se procede à comparação intercultural: "Pessoas trabalhando na mesma multinacional, nas mesmas posições, mas em diferentes países, experimentam diferenças de poder muito diferentes para com os superiores, e tais diferenças, entre países, podem ser tão grandes como as que se verificam entre os diferentes escalões hierárquicos ao nível mundial (Hofstede 1979 p. 106).

Comparando com os dados de Bass e colaboradores o estudo de Hofstede oferece ainda a vantagem, pelo menos no que se refere a Portugal, de fornecer dados não agregados com os espanhóis, permitindo assim uma leitura mais específica. Em contrapartida Hofstede não considerou os graus de sucesso profissional pelo que não se dispõe aqui de critério de avaliação da eficácia relativa.

Considerando a posição de Portugal verifica-se que a configuração definida pelos dados recolhidos indica um valor ligeiramente acima da média na Distância de Poder, ou seja, na aceitação das desigualdades, um valor extremamente elevado no Evitamento da Incerteza, ou seja, na intolerância à ambiguidade, um valor abaixo da média no Individualismo, ou seja, uma maior orientação para a colectividade, no sentido de Parsons, e um índice igualmente abaixo da média em Masculinidade, ou seja, uma maior orientação para as "relações interpessoais" do que para o "dinheiro e as coisas".

Para uma melhor avaliação comparativa com base nas quatro dimensões em conjunto procedeu Hofstede a uma análise de "clusters" que se reproduz na Fig. 4.14.



Tal como se pode verificar os países mais próximos de Portugal são o Peru, o Chile e a Yugoslávia, estabelecendo-se a associação com os países latinos europeus a níveis de agregação mais distantes. Curiosamente é, a Itália e não a França que, entre os países latino-europeus, surge incluída no grupo de países ocidentais mais desenvolvidos.

Para um exame mais pormenorizado vamos considerar primeiramente cada um dos índices e em seguida os seus efeitos conjugados, tanto no que se refere à influência nas macro-variáveis organizacionais e na liderança.

Relativamente ao PDI, Hofstede inspirou-se na teoria de Mulder (1976) segundo a qual os subordinados procuram reduzir a distância de poder relativamente aos superiores e estes, por seu turno, procuram mantê-la ou aumentá-la (Ver Capítulo Cinco). A hipótese de Hofstede é que o nível de distância do poder em que ambas as tendências encontram um ponto de equilíbrio, se acha social e culturalmente determinada.

A operacionalização do índice foi feita a partir da forma como os subordinados avaliam a actuação real dos seus chefes e ao tipo de liderança que gostariam que eles praticassem. Um PDI elevado será consequência de uma grande percentagem de subordinados (1) descreverem o comportamentos dos seus chefes como autocrático ou paternalista, (2) considerarem que os colegas receiam discordar dos chefes, (3) preferirem comportamentos dos chefes autocráticos ou paternalistas de preferência a um estilo consultivo. Um PDI será baixo no caso contrário - Chefes não autocráticos, colegas com receio de discordar, preferência por superiores que consultem.

Uma vez determinado o índice procedeu Hofstede a uma série de estudos de validação convergente a partir dos quais veio a extrapolar as normas societais que caracterizam as culturas com elevado ou baixo PDI.

Basicamente tem a ver com a desejabilidade ou indesejabilidade da desigualdade e da dependência versus interdependência na sociedade. Tanto os países com baixo PDI como os países com elevado PDI têm hierarquias, mas enquanto que para uns se trata sobretudo dum arranjo convencional para outros tal arranjo seria de natureza existencial. Outro aspecto das referidas normas teria a ver com a a-

tribuição de responsabilidades. Nos países com PDI elevado os erros do sistema são atribuídos às pessoas tanto no que se refere ao topo como à base social. Daí a tendência para pensar a mudança social em termos de mudanças de pessoas e não em termos de redestribuição do poder. Enfim, outro traço do sindroma PDI teria a ver com o conflito latente entre poderosos e não poderosos nas culturas de PDI elevado conduzindo a eventuais rupturas, enquanto que as culturas de PDI baixo seriam de natureza mais consensual.

No que se refere a possíveis factores causa$s destes diferentes sindromas Hofstede veio a verificar que factos "estúpidos" como a posição geográfica e população "explicavam" 5$% da variância. Se acrescentarmos a riqueza, em termos dePNB/ / capita referido a 1970 o R^2passa a.58. Outros factores apontados por Hofstede têm a ver com a mobilidade social e a formação de classes médias a que adiante comentaremos.

Uma consequência que Hofstede deriva e em que explicitamente inclue o exemplo português, é a da maior agitação e instabilidade que caracterizaria os países com PDI intermédio, dado que é neles que se afrontam os dois tipos de normas, ora vencendo a tendência autoritária ora vencendo a tendência democrática.

Para além dos factos recolhidos da história política e social que poderão confirmar o acerto destas teses interessa-nos sobretudo a convergência empírica com outros índidces de natureza psico-sociológica. No que se refere a este aspecto apenas dispomos de dados relativos à evolução recente do sistema de valores em amostras universitárias e militares da sociedade portuguesa com base no questionário de Rokeach (1973) e onde pode verificar-se uma ligeira inversão de tendência na importância atribuída ao igualitarismo (Jesuíno 1983). Pode com efeito especular-se que a Revolução de 1974 correspondeu a uma explosão periódica de carácter anti-autoritário reduzindo substancialmente a distância de poder, seguindo-se-lhe um período de "normalização" em que progressivamente o pendulo tenderá a aproximar-se do polo oposto.

Passando em seguida ao índice relativo à <u>incerteza</u> (UAI), respeitante à "tolerância à ambiguidade", a sua determinação foi calculada a partir de três diferentes características: (1) a maior ou menor proliferação de regras organizacio -

nais, (2) a estabilidade no emprego e (3) o stress.

Uma cultura com um elevado índice em UAI, como é o caso de Portugal que, sob esse aspecto só é excedido pela Grécia, seria pois caracterizado pela obsessão pelas regras, grande estabilidade de emprego, e elevado stress ocupacional. Tal como para o PDI procurou Hofstede estabelecer as normas societais relativas a este sindroma cultural. Elas teriam a ver com o nível de ansiedade relativamente ao futuro que, nos países de UAI elevado, se libertaria de forma mais agressiva, tornando mais ameaçadores os conflitos e a competição, dificultando a tolerância e o consenso. Da mesma forma, no que se refere à orientação para o sucesso nas culturas de UAI elevado o seu conteudo relaciona-se preferencialmente com a aquisição da segurança, o que muito diferente do motivo de sucesso descrito por Mc Clelland que se encontra nos países de UAI baixo. Nestes últimos há uma maior disponibilidade para incorrer em riscos e para aceitar a ambiguidade.

Quanto às origens do sindroma UAI elas são menos claras que para o sindroma PDI, sugerindo Hofstede relações com a modernização, densidade de população relativamente à riqueza, religião e história da legislação e ainda à idade média da população, e em especial dos seus liders e tamanho das organizações.

No que se refere à validade convergente dos dados de Hofstede relativamente ao sindroma português, os resultados obtidos por Ferreira Marques (1980/81/82) com a escala de valores WIS (Work Importance Study) parecem confirmar uma certa estabilidade do sindroma UAI, não obstante as transformações resultantes da Revolução de 1974. De acordo comaqueles dados a média dos valores menos preferidps, em aplicações a alunos de ambos os sexos, do 1º ao 12º ano de escolaridade, bem como a adultos, com idades entre os 20 e 29 anos e com 6 meses a 5 anos de trabalho, empregados e não empregados eram, em todos os casos, os correspondentes às escalas de risco e segurança. Trata-se dum resultado bastante consistente e que confirma duma forma clara os dados anteriores e lhes confere inclusivamente maior generalidade dadas as amostras em que se baseia.

O sindroma de UAI correspondente, muito possivelmente, a dimensões mais profundas da "personalidade base" dos portugueses é, por isso mesmo, mais resistentes à mudança.

Seguidamente, e no que se refere ao índice do Individualismo (IDU) ele significa, basicamente, a maior ou menor independência dos sujeitos relativamente à comunidade e às organizações. Hofstede operacionalizou este índice a partir duma análise factorial em que itens como o tempo de disponibilidade pessoal, a liberdade e o desafio se relacionam com esse grau de independência para com a organização enquanto que itens como a competência, condições físicas e treino indicariam o que o indivíduo espera que a organização faça por ele.

Em termos globais a oposição individualismo-colectivismo seria comparável à conhecida distinção entre Gemeinschaft e Gesellschaft (Tönnies 1955/1887).

Trata-se todavia dum constructo muito menos claro do que os anteriormente analisados. Desde logo por virtude da sua elevada correlação com o PDI (r=-.67), ambos aliás correlacionados com a riqueza nacional.

Quanto mais individualista maior a riqueza e menor a distância de poder e quanto mais colectivista menor a riqueza e maior a distância de poder.

Controlando todavia a riqueza nacional a correlação com o PDI deixa de verificar-se e daí que Hofstede considere as duas noções conceptualmente diferentes. O índice de distância do poder diria respeito às desigualdades sociais e o índice individualismo/colectivismo diria respeito ao grau de integração dos indivíduos entre si (Hofstede 1983). Mas nem sempre isso se verificaria.

Nos países latino-europeus, e em especial na França e na Bélgica encontra-se-ia um elevado PDI associado a um elevado IDU, o que seria uma contradição ou antes, um sistema de tensão societal. A tal combinação dá Hofstede a designação de "individualismo dependente", e que seria simétrica do "colectivismo independente" que se encontra na Áustria e em Israel.

Para efeitos de validação de constructo efectuou Hofstede uma análise factorial "ecológica" dos objectivos existenciais de Bass, Burger e colaboradores (1979) determinando dois grandes factores: um relacionado com este eixo individualismo-colectivismo e outro com o eixo masculinidade-feminilidade. Assim ao individualismo, estariam associados os valores do prazer, segurança e afeição e ao colectivismo os valores de competência, prestígio e dever.

Por outro lado Hofstede encontrou ainda uma associação entre Individualismo e motivo de afiliação embora apenas no que se refere aos dados de 1925 (Mc Clelland , 1961). Esta última associação igualmente contribue, quanto a nós, para a ambiguidade e insuficiente clareza conceptual deste índice. Seria possivelmente mais adequado introduzir distinções a partir do PDI com base em factores como a diferenciação e mobilidade social e que em grande parte explicam a riqueza nacional e com a capacidade de organização colectiva, aspecto este que o índice de Hofstede não contempla.

Orientação para a colectividade poderia com efeito induzir a ideia duma maior solidariedade, duma maior eficácia do grupo relativamente ao indivíduo quando é o contrário que se verifica. Quanto mais elevado é o índice de individualismo maior é a eficácia colectiva. Tal como é observado por Crozier "numa organização americana os indivíduos não estão tão isolados como uma organização francesa, sendo-lhes mais fácil para eles de cooperar não procurando evitar as relações face a face" (1963, p. 284).

Quanto a Portugal, a sua posição, de acordo com os dados de Hofstede, seria sobretudo colectivista, isolando-se aqui do grupo latino-europeu. É de admitir todavia, em face dos considerandos anteriores, que tal isolamento seja artificial e se ache inflacionado pela ambiguidade do próprio construcção. Se comparamos com os dados de Bass, o que também não é inteiramente pacífico visto que relativos aos "ibéricos", verificamos que estes favorecem a cooperação e a sociabilidade mas, por outro lado, reivindicam a independência, desvalorizam a tolerância e rejeitam os processos de decisão em grupo. Em termos de eficácia mostram-se lentos, embora precisos, na utilização da comunicação inter-pessoal, para resolver problemas em comum. Quanto aos dados mais recentes obtidos na hierarquização dos objectivos existenciais, e a que anteriormente já fizemos referência, tudo indica uma maior aproximação actual do sindroma individualista do que do colectivismo e é possível que a tal não seja estranho o próprio progresso social verificado nos últimos anos.

A confirmar-se o acerto desta interpretação teriamos assim um sindroma mais próximo dos congéneres latinos, ou seja, um individualismo dependente ou, como tam

bém já noutro lugar propusemos, um individualismo subjectivista para o distin - guir do individualismo institucional característica da sociedade liberal americana, de forma alguma incompatível com uma sociabilidade organizada (Jesuíno 1980 , 1983).

Por último,o sindrome da masculinidade (MAS) é operacionalizado por Hofstede a partir da maior importância atribuída a o "gestor" e à "participação" (o - rientação masculina) e à menor importância atribuída aos lucros (orientação feminina). Relacionado com os valores de Bass e colaboradores a orientação masculina, acha-se associada aos valores de liderança, independência e auto-realização e a o rientação feminina ao valor do serviço.

No que se refere à sociedade portuguesa dispõe-se de evidência que valide estes dados para além das já referidas aplicações dos valores de Bass e segundo as quais se verificaria uma possível menor orientação actual para os valores femininos. É possível, porém, que isso seja reflexo do próprio Zeitgeist feminista que tende, paradoxalmente, a valorizar o sindrome masculinista. Em inquérito recentemente passado a uma amostra nacional da juventude portuguesa de ambos os sexos verificou-se com efeito que os jovens de ambos os sexos, independentemente do estrato social, da religião ou da ideologia, identificavam a sua própria imagem com o esteriotipo do jovem do sexo masculino (independência, auto-afirmação, sociabilidade, amizade, ideal) e se distanciavam do esteriótipo feminino (insegurança, beleza, ternura, fragilidade) (França, Jesuíno, Vala e Soczka, 1984).

Uma vez associados os diferentes índices o passo seguinte consiste em integrá-los a fim de verificar os seus efeitos nas macro-variáveis organizacionais e nos processos de liderança.

Para tanto baseia-se Hotstede nos estudos de Aston efectuados na Grã-Bretanha (Pugh 1976) e cuja validação empírica, revista por Hickson et als (1979),levou a propôr uma taxonomia das organizações em função de dois factores principais: a estruturação das actividades (estandardização, especialização e formalização) e concentração da autoridade (centralização).

Dos índices de Hofstede resulta claro que o PDI se pode relacionar com a concentração da autoridade e o UAI com a estruturação. Procedendo-se então à conjugação destes eixos eixos obtemos o quadro reproduzido na Fig. 4.15, a partir do qual se desempenha uma representação sinóptica das distribuições dos países em função destes dois índices. Portugal, com um PDI de 63 e um UAI de 104, encontra-se situado entre os países latinos, tanto europeus como americanos, num quadrante que corresponderia à burocracia tradicional (full bureaucracy) de que o modelo implícito seria a pirâmide.

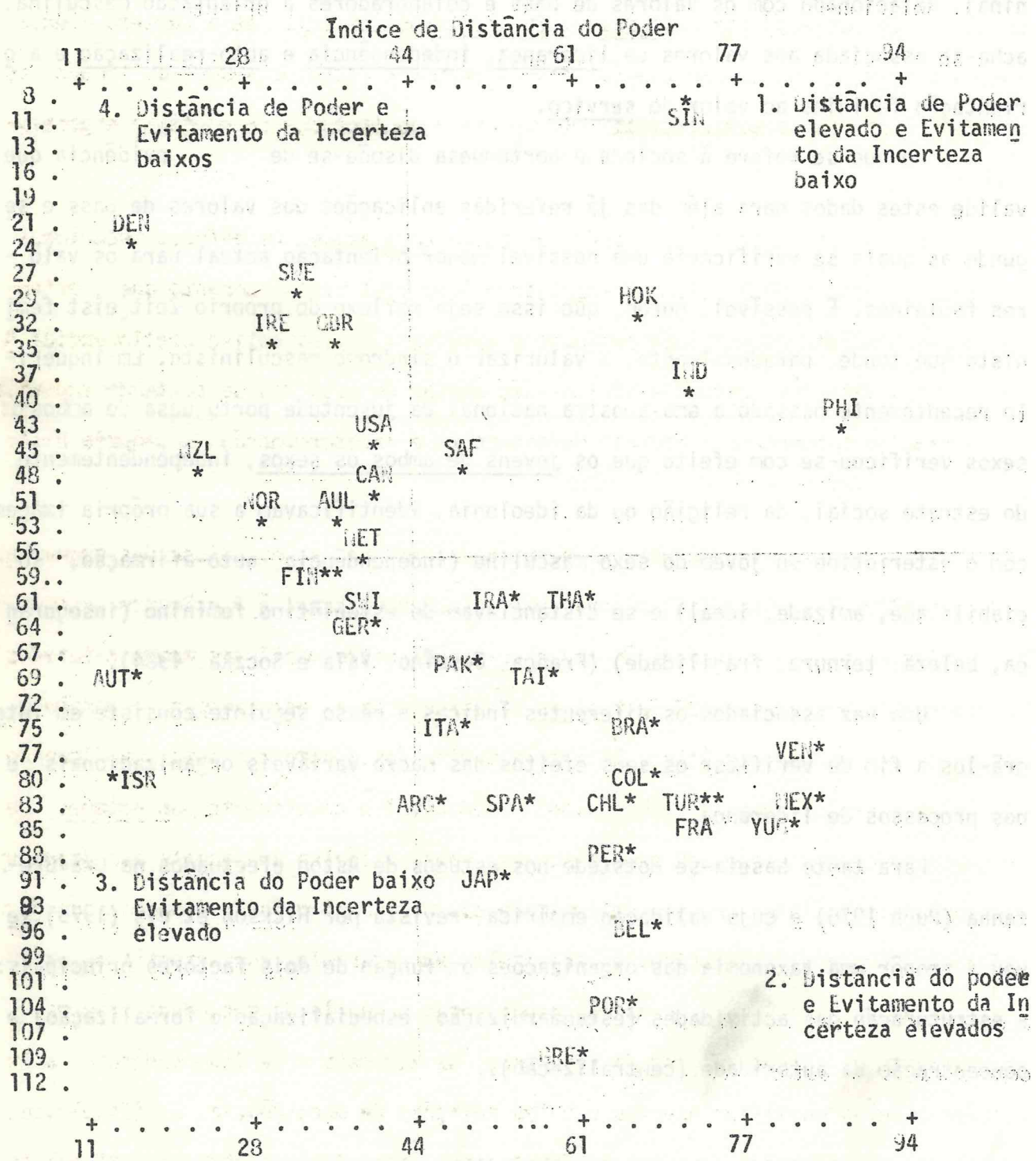


Fig. 4.15 - Posição dos quarenta países nas escalas de Distância do Poder e Evitamento da Incerteza

De acordo, porém, com os estudos de Aston, verificam-se regularidades dos formatos organizacionais em função do contexto. Assim, por exemplo, em todos os países as grandes organizações adoptariam estruturas mais formalizadas e mais especializadas, igualmente em todos os países, as organizações dependentes seriam mais centralizadas (Hickson et al 1979).

Um enunciado deste tipo sugere assim que o factor cultural é relativamente secundário embora seja difícil decidir, como observa Hofstede, se os efeitos da cultura e do contexto são aditivos ou interactivos, ou seja, se a cultura afecta apenas o grau em que as características estruturais estão presentes ou também as relações entre as características estruturais e os factores do contexto organizacional.

Sob estes aspectos os estudos de Aston como aliás os estudos anteriores Lawrence e Lorsh (1967) voltam a acentuar o "one best way", enquanto que a orientação culturalista de Hofstede prolonga e aprofunda a perspectiva contingencial. Atribuir aos factores culturais efeitos não apenas de grau mas de conteúdo equivale na verdade, a reconhecer a radical contingência e indeterminação da própria história.

É essa mesma orientação que vemos defendida por um estudioso das organizações como CROZIER (1963, 1965) e para quem o factor cultural é igualmente determinante. Assim, e de preferência às caracterizações estruturalistas acima referidas distingue Crozier entre o modelo francês de burocracia e, por exemplo, o modelo americano ou o modelo soviético. Tais caracterizações incorporam pois uma dimensão histórico-genética reconhecendo o papel irredutível e contingente dos actores no processo de constituição dos seus sistemas. Mais, a lógica subjacente aos jogos organizacionais no interior duma determinada cultura, seriam inclusivamente comuns a diferentes quadros institucionais, sejam eles empresariais, educacionais ou da administração pública. Os valores que condicionam o modelo da sociedade francesa, escreve Crozier sãooos valores da segurança, da harmonia e da independência, a repugnância pelos conflitos abertos e pelas relações de dependência, a dificuldade, em tolerar as situações ambíguas e, finalmente, esse ideal do "bom prazer" e do domínio perfeito do ambiente.

A aceitar-se uma tal hipótese, os franceses não são hostis à mudança, mas receiam a desordem, os conflitos, tudo o que possa criar situações ambíguas ou incontroláveis e relações explosivas" (Crozier, 1963, p. 278).

O modelo francês ajudaria assim a qualificar o modelo da burocracia plena ou tradicional, não apenas em grau, não apenas ao nível das macro-variáveis, mas ao nível das próprias micro-variáveis, ou seja, das estratégias inter-pessoais discricionárias.

E, sob esse aspecto, ele constitue um paradigma metodológico de futuras investigações noutros contextos culturais.

Idênticas considerações são aplicáveis, assim, aos efeitos da cultura no processo da liderança organizacional tanto mais que este se acha condicionado, embora por seu turno condicione, o quadro organizacional onde se insere e onde se exerce. Voltando a Crozier, o diagnóstico central consistiria aqui no evitamento das relações profissionais de face a face, resultantes dos estereótipos individualistas, e que, na pior das hipóteses, conduz ao estilo "(laissez-faire" nas relações de liderança e concomitantes reacções de apatia e indiferença. (Crozier 1965) O valor heurístico deste diagnóstico torna-se nítido em confronto com a tradicional dicotomia do estilo directivo versus participativo a que o próprio Hofstede igualmente não escapa.

Ao discutir, com efeito, os efeitos culturais nos processos de liderança, inferidos a partir do índice de distância do poder, conclui Hofstede que tanto em Portugal como em toda a cultura latina prevaleceria um autocratismo benevolente ou paternalita, associado a expectativas recíprocas entre chefes e subordinados, e ao reconhecimento das diferentes regalias e previlégios que, naturalmente, uns e outros usufruem.

Confrontando, porém, com os dados de Bass, Burger et al (1979) sobre liderança podemos notar algumas discrepâncias. Segundo estes últimos autores apuraram como vimos, a tendência geral observada em todos os gestores, independentemente da nacionalidade, foi duma preferência pela comunicação bilateral sobre a comunicação unilateral e que pode interpretar-se como sintoma duma preferência geral pelo estilo participativo sobre o estilo autoritário. No caso vertente os países i-

bēricos não se afastam da regra geral e, dentro desse quadro, os seus scores não se aproximam sequer de qualquer extremo. Por outro lado os estilos de liderança foram também avaliados por inquérito, indagando-se tanto sobre as práticas actuais como preferidas e aí os ibéricos revelaram scores significativamente mais baixos no que se refere ao uso real da autoridade que, inclusivamente, desejariam reduzir para níveis ainda mais baixos. Comparativamente, tanto americanos como ingleses, com PDI muito inferior, utilizariam a autoridade com mais frequência desejando, sem dūvida, reduzir o seu uso, mas não a níveis tão baixos como os expressos pelos ibéricos. Esta conclusão revela-se contudo menos paradoxal se a aproximarmos, por um lado, do estilo "laissez-faire" diagnosticado por Crozier como uma possível resposta à burocracia francesa, e se a aproximarmos também, por outro lado, dos resultados de Tannenbaum e Cook (1979) anteriormente referidos, e segundo os quais um índice como o PDI, quando isolado da configuração organizacional, é ambíguo podendo conduzir a resultados difíceis de interpretar.

Com efeito, enquanto que no estudo de Hofstede as atitudes para com o poder são expressas do ponto de vista dos subordinados, no estudo de Bass e colaboradores é o ponto de vista dos superiores hierárquicos que é registado. Sendo assim torna-se difícil comparar os dois estudos, ambos aliás incompletos e parciais, visto negligenciarem tanto a determinação dos gradientes do poder como a sua relação com a eficácia organizacional. Se resumirmos todavia os dados de ambos os estudos o que podemos verificar é que uma maior utilização da autoridade não é incompatível com uma maior participação dos subordinados no processo de decisão e que é possivelmente, como sugerem Tannenbaum e Cook (1979), esse maior grau de controle que melhor "explica" a eficácia organizacional. E assim, o diagnóstico de Hofstede de autocratismo benevolente, aplicável a uma formação cultural como a portuguesa, em contraste com o modelo democrático típico das nações mais desenvolvidas não será,muito provavelmente,o mais adequado.De acordo com os resultados obtidos,Hofstede deriva aliás consequências práticas para a liderança organizacional, consistindo numa recomendação implícita de métodos mais autoritários em organizações portuguesas precisamente porque mais congruentes com as expectativas culturais.Por outras palavras,e certamente esquematizando um pouco,as recomendações de Hofstede visariam sobretudo o processo de aculturação dos líders num quadro multi

nacional e às precauções a tomar quando mudam de formação cultural. Mas muito provavelmente o problema está mal colocado na medida em que exclusivamente centrado nas atitudes perante a distribuição do poder e ignorando a questão mais decisiva do controle organizacional. E, assim, talvez que a consequência prática a derivar, fosse, antes de mais, a prevenção contra o "laissez-faire", multiplicando controles intermédios ao longo da hierarquia e sempre na perspectiva teórica da soma não nula, ou seja, dos ganhos possíveis para todas as partes intervenientes no processo.

Em resumo o que gostaria aqui de se reter e vincar é que o aprofundamento da lógica da contingência conduz inevitavelmente à cultura e à história, e, nessa, medida, forçosamente remete para modelos psico-sociológicos onde o processo de liderança é efectivamente estudado como processo envolvendo interacções circulares e não como acção de sentido único. É aqui que podemos situar o limite das teorias contingenciais, tanto da primeira como da segunda geração, que acabam por ignorar a interacção do actor com o seu sistema. Mesmo modelos sofisticados como o de Hunt ou como o de Bass e Valenzi não logram ultrapassar essa barreira.

Conclusões gerais sobre os modelos de contingência

Tal como é liminarmente diagnosticado por N. Luhman "as teorias da contingência desenvolvem duas noções diferentes: (1) dependência e (2) incerteza. Por um lado contingência significa que as estruturas e práticas (tais como a resolução de conflitos) dum sistema dependem da forma como o contexto se torna relevante para o sistema, enquanto que a situação inversa - o sistema actuando no contexto - não é em geral tido em consideração porque interferiria na divisão operatória entre variáveis independentes e variáveis dependentes. Por outro lado contingência exprime a incerteza derivada dos comportamentos dos indivíduos" (1976, p. 97).

O diagnóstico de Luhman dirige-se principalmente às teorias organizacionais da contingência, como por exemplo a de Lawrence e Lorsh (1967), mas ele é identicamente aplicável ao tratamento específico dum dos aspectos integrantes do comportamento organizacional como é o comportamento de liderança.

Dum modo geral o que se verifica nas teorias da contingência, seja ao nível organizacional global, seja ao nível de comportamentos organizacionais específicos, é que apenas a primeira acepção do conceito de contingência é tomada em consideração. E todavia existe uma distinção muito nítida entre as duas acepções, relacionada com o carácter determinístico dum fenómeno.

Este desenvolvimento unilateral das teorias da contingência traduz-se designadamente num conjunto de características metodológicas gerais que encontramos, nas diversas abordagens que analisamos, tais como:

- as relações entre os diferentes elementos são examinados numa perspectiva exclusivamente analítica,
- o impacto do contexto nos elementos é considerado duma forma quase mecanista,
- entre contexto e eficácia são postuladas relações de causalidade linear,
- os critérios de funcionamento derivam de normas organizacionais mais ou menos implícitas.

Numa palavra, as teorias da contingência claramente se movimentam num <u>para digma pré-sistémico</u> e dificilmente são formuláveis em termos <u>sistémicos</u>. De acordo ainda com o diagnóstico de Luhman isso conduz, todavia, as abordagens contingenciais clássicas, para as contrapôr à que ele próprio por seu turno virá a sugerir, a uma contradição interna.

A contradição consiste na utilização do conceito de <u>variável independente</u> a qual virá a comprometer o conceito de contingência, visto que o que é independente não pode variar.

Em última análise as abordagens contingenciais, pelo menos as do tipo que examinamos ao longo da nossa revisão, deixam escapar o aspecto fundamental dos sistemas sociais ou organizados e que é a <u>interdependência</u>. É essa contradição central que explica o relativo insucesso dos modelos contingenciais de liderança e a atmosfera de crise que os envolve.

Por outro lado os modelos tendem a tornar-se cada vez mais complexos pondo inclusivamente em causa a sua operacionalidade mas, por outrollado quanto mais com-

plexos, maior é a complexidade residual ainda por integrar. Por outro lado ainda, quando se opta pela voluntária limitação do modelo a variáveis críticas, o quadro da contingência parece dar lugar a um regresso ao "one best way" que as teorias da contingência procuram justamente ultrapassar.

Sem pretensões de sermos exaustivos examinemos um pouco melhor alguns destes pontos.

(1) - O regresso do "one best way"

Se é certo que os modelos de contingência procuram ultrapassar o modelo universal para toda a situação possível, eles acabam todavia por procurar o "one best way" para uma determinada situação. Esta abordagem obriga , por um lado, a reduzir o número de elementos a considerar e, por outro lado a invocar normas implícitas.

Mesmo nos raros casos em que a teoria desemboca em comportamentos alternativos possíveis, como é o caso da teoria de Vroom e Yetton (1973), os autores têm a preocupação de definir regras de contingência, como por exemplo a "minimização homens-hora", que limitam tais alternativas e reduzem os comportamentos imprevisíveis. Uma consequência, ou mais provavelmente, uma causa deste retorno ao "one best way" é os modelos propostos serem essencialmente prescritivos.

Em grande medida as investigações sobre liderança foram ditadas, por preocupações práticas visando a melhoria das organizações, e reflectem a anseedade dos responsáveis por receitas imediatamente aplicáveis, se possível na selecção e, na pior das hipóteses, na formação dos quadros. Todos os modelos que examinamos comportam essa vertente aplicada, sobretudo notória nos Estados Unidos. Resulta daí uma muito menor preocupação com a explicação causal de algumas regularidades observadas, consequente aliás com o behavorismo positivista que está subjacente a todos os investigadores que examinamos.

Vroom, (1976) por exemplo, tão judiciosamente crítico relativamente à indigência teórica do modelo de Fiedler, nem por isso é mais explicativo no que se refere aos mecanismos subjacentes aos seus diferentes processos decisórios.

O mesmo reparo pode ser feito às abordagens como por exemplo a de Hofstede

(1980). Não obstante a sua preocupação em denunciar o regresso ao "one best way", ele próprio parece vítima do mesmo processo e que poderia resumir-se nos seguintes termos: dêem-nos a cultura e diremos qual o método de liderança adequado.

(2) - A situação é considerada como variável independente

Esta é outra consequência do determinismo e da causalidade linear típica dos modelos pré-sistémicos. Examinam-se as relações dos liders com os seus contextos formais mas ignoram-se por completo as trocas com os subordinados. Mesmo em modelos como os de Osborn e Hunt, Bass e Valenzi, fazendo justiça às macrovariáveis, a ideia básica é que o lider nada mais faz do que adaptar-se ao contexto. A realidade é, porém, diferente existindo, como salientam Crozier e Friedberg (1977), largas possibilidades de actuação na situação contextual. Segue-se daqui que os modelos deveriam tomar em conta não só o impacto determinista da situação mas também as trocas que se processam entre os liders e a situação. É este quadro que Luhman designa como dupla - -contingência (1976), e que equivale a adopção dum outro paradigma.

(3) - Os subordinados são considerados como um dado situacional exterior ao lider

Tal como não se examinam as acções de mudança do lider relativamente ao contexto, também não se examinam por seu turno as acções dos subordinados visando a modificação do lider. As trocas são examinadas do ponto de vista do lider e numa perspectiva de mera adaptação. Isto verifica-se duma forma clara não só num modelo simplista como o de Fiedler mas também em modelos mais sofisticados como os de House e Evans.

(4) - Um elo de causalidade linear é postulado entre o estilo de liderança e os resultados organizacionais

Uma dificuldade típica de todos os estudos correlacionais reside na impossibilidade de se determinar a direcção da causalidade. Daí que seja abusivo considerar-se que as relações encontradas entre estilos de liderança e resultados organizacionais possam interpretar-se em termos de causalidade linear. Existem métodos estatísticos que permitem, em certas condições, le-

vantar a indeterminação e estabelecer o sentido de causalidade. Uma das raras aplicações dessa técnica, levada a efeito por Farris e Lim (1969) veio revelar que a influência se efectua nos dois sentidos pondo em causa o postulado da causalidade unidireccional.

Uma consequência que daqui se pode derivar é a necessidade de efectuar estudos longitudinais permitindo um melhor controle das variáveis e uma melhor interpretação das correlações obtidas. Mas, talvez ainda mais importante, será adoptar uma perspectiva tendo em conta os aspectos de causalidade circular e de influência recíproca que caracterizam os fenómenos de liderança. Este ponto de vista alternativo é o que corresponde a uma aproximação sistémica.

As teorias da contingência tradicionais negligenciam aliás os processos dinâmicos implicados no exercício da liderança. Ignoram-se assim as relações entre lider e subordinados no seu evoluir temporal e em função das diversas fases que os problemas comuns comportam. Não basta apenas compreender a forma como os liders tomam em conta certas variáveis situacionais. É necessário reconstituir e descrever as acções e processos desencadeados no exercício da liderança para descobrir as regularidades aí actuantes.

(5) - <u>O conjunto de elementos conjunturais moderadores é sempre insuficiente</u>

Não obstante a complexificação crescente que se verifica nos modelos de contingência há muitos elementos não considerados, entre os quais poderíamos citar:

-macrovariáveis como a conjuntura económica, o contexto político, as pressões exercidas na organização, o sistema de objectivos, o sistema de incentivos,
-aspectos informais como as relações do lider como os seus pares e superiores, a capacidade de influência dos subordinados, fenómenos de grupo, relações de poder, conflitos, etc.
-critérios de eficácia alternativos,
-efeitos de interacção entre as variáveis.

Mas não é incluindo mais variáveis que o modelo de contingência pode superar as suas limitações internas, para não mencionar as dificuldades

metodológicas inerentes a uma tal multiplicação de efeitos.

Em resumo o que parece emergir como constante dos modelos de contingência pré-sistémicos é que eles são sempre insuficientemente contingentes ou porque nunca esgotam as variáveis moderadoras ou porque surge sempre em filigrana o fantasma do "one best way". A sua importância heurística foi e continua a ser inegável sobretudo no quadro dum paradigma funcionalista com os seus pressupostos de harmonia e consenso social. É aliás esse quadro que dá legitimidade epistemológica ao "one best way" e que faz com que a aparente preocupação com os factores contingentes se reduza a pensar mudanças locais dentro do sistema.

Em última análise as teorias da contingência são apenas soluções mais complexas para "one best way". A ultrapassagem deste círculo passa por uma mudança radical de paradigma e, desde logo, por uma radicalização e por uma dualização da contingência (Luhman 1976). Isso irá traduzir-se na tematização das inter-dependências, na passagem a modelos de causalidade circular, e no reconhecimento do papel central da explicação causal em toda a aproximação minimamente teórica. É esse paradigma que, inspirando-nos em Moscovici, (1976) designamos de paradigma genético, iremos abordar na segunda parte deste trabalho.

TES
JESU.1

SEGUNDA PARTE

PARADIGMA GENÉTICO

CAPÍTULO CINCO

PARA UMA APROXIMAÇÃO PSICOSSOCIOLÓGICA AO ESTUDO DA LIDERANÇA

Rg. 5359
Instituto Superior de Psicologia Aplicada
BIBLIOTECA

CAPÍTULO CINCO

PARA UMA APROXIMAÇÃO PSICOSSOCIOLÓGICA AO ESTUDO DA LIDERANÇA

As dificuldades encontradas no estudo da liderança, não obstante o enorme investimento em termos de investigação e trabalho produzido, podem inclusivamente suscitar cepticismo e desencorajar os investigadores. Para Calder(1977), por exemplo, a liderança deveria deixar de ser considerada como um conceito científico , propondo aquele autor orientar a análise para os processos de atribuição da característica de lider. Esta característica seria atribuída aos sujeitos independentemente de eles exercerem ou não funções de liderança e independentemente da sua influência real. A liderança seria dessa forma novamente uma disposição ou traço mas que só necessitaria de existir na percepção dos outros e, em particular, dos seguidores. É o processo de atribuição, isto é, a forma como as pessoas inferem que os outros têm qualidades de liderança reais ou imaginadas que é importante e que é susceptível de análise científica. Note-se que para esta perspectiva o lider real ou potencial deixa de ser o objecto central de análise científica o qual se transfere para os observadores do lider, ou, mais especificamente, para os processos psicológicos que levam a certas percepções e atribuições.

Entre esses processos avulta a "teoria implícita de liderança" do observador especificando as diferenças percepcionadas entre liders e seguidores. É com base nessas teorias implícitas que o comportamento é avaliado e classificado ou não em termos de liderança. No quadro da teoria da atribuição Mitchell, Larson e Green (1977) mostraram que um observador externo infere observações acerca do comportamento do lider consoante o sucesso ou fracasso do grupo na realização da tarefa.

Um grupo bem sucedido induz a inferência duma actuação correcta por parte do lider e que seria típico de como os liders devem proceder.

Numa perspectiva igualmente céptica, Miner (1975), no 3º dos simpósios sobre liderança organizados pela Universidade do Sul de Illinois, observou que o conceito de liderança esgotou e sua utilidade e que o devíamos abandonar a favor doutro conceito que, na ocorrência, seria o conceito de controle.

Menos drásticos, Kerr e Jermier (1978) introduzem o conceito dos "factores alternativos à liderança" (Substitutes for leadership), para distinguir as situações em que o lider organizacional exerce influência sobre os subordinados, daquelas em que a sua acção se acha neutralizada pelas próprias características situacionais. Assim, por exemplo, quer o lider seja orientado para a tarefa ou para as relações humanas, se os subordinados tiverem ou "necessidade de independência" ou uma orientação profissional ou sentirem indiferença para com as recompensas da organização, a acção do lider fica neutralizada. Da mesma forma, e como de certo modo as teorias cognitivo-motivacionais também já acentuaram (ver Capítulo 4.),se a tarefa fôr rotineira, sem ambiguidade e metodologicamente invariante, uma actuação do lider centrada na tarefa será redundante, em nada contribuindo para um melhor desempenho dos subordinados.

Idênticos predições se podem formular quando as regras formais da organização são explícitas, detalhadas, inflexíveis, ou quando existe uma distância espacial entre o lider e os subordinados ou ainda quando as recompensas organizacionais não são controladas pelo lider.

Nestes últimos dois casos é igualmente indiferente que o lider seja do tipo autoritário ou do tipo democrático já que o seu papel se acha neutralizado pelos factores situacionais.

Desta formulação, que contem igualmente algumas semelhanças com a hipótese das variáveis discricionárias de Hunt (ver Capítulo 4.), resulta uma considerável redução no papel do lider organizacional enquanto agente da eficácia do grupo. Muitas destas hipóteses foram já objecto de confirmação experimental. Voltaremos a este ponto no Capítulo 8. onde procederemos ao exame sistemático do papel da liderança organizacional como factor da eficácia dos grupos.

Um outro exemplo ainda, sintomático de procura de alternativas, senão mesmo de regresso a formulações tidas como definitivamente datadas, pode observar-se em House (1977), com a sua teoria da liderança carismática, inferida a partir da observação dos "efeitos carismáticos" tidos como diferentes de outras qualidades ou traços de liderança. Mas talvez que haja outras alternativas para o estudo da

TABELA 5.1

FACTORES ALTERNATIVOS À LIDERANÇA

(Kerr e Jermilt, 1978)

Características	Tende a neutralizar: Orientação para o Relacionamento	Tende a neutralizar: Orientação para a Tarefa
do subordinado		
1. aptidão, experiência, treino, conhecimento		x
2. necessidade de independência	x	x
3. orientação "profissional"	x	x
4. indiferença para com as recompensas organizacionais	x	x
da tarefa		
5. sem ambiguidade, rotineira		x
6. metodologicamente invariante		x
7. fornece o seu próprio feed-back		x
8. intrinsecamente satisfatória	x	
da organização		
9. formalização (planos, objectivos e áreas de responsabilidade explicitas)		x
10. inflexibilidade (procedimentos rígidos)		x
11. funções de staff especificadas		x
12. grupos de trabalho coesos	x	x
13. recompensas organizacionais fora do controle do lider	x	x
14. distância espacial entre o lider e subordinados	x	x

liderança para além da renúncia ou do retorno a paradigmas ultrapassados. O exame das principais vulnerabilidades e insuficiências dos modelos de contingência, em todo o caso os que mais se aproximam das exigências científicas, poderá dar-nos algumas pistas alternativas.

Na revisão que efectuou sobre os modelos de contingência em liderança propõe Korman (1974) um quadro de referência que pode ser útil para tal efeito. Segundo argumenta existiria, presentemente, um desequilíbrio crescente entre a complexidade e sofisticação das formulações teóricas e a simplicidade e rudimentaridade dos dados de base. A fim de fazer progredir a teoria de liderança sugere Korman que sejam dados seis passos: ênfase renovado na medição, adopção dum ponto de vista longitudinal dos processos de liderança, descobertas dos mecanismos causais verificação de hipóteses múltiplas e precauções quanto aos perigos decorrentes tanto das variáveis de contingência como do recurso imoderado aos constructos de personalidade.

De acordo com Korman "medição e teoria são inseparáveis e o desenvolvimento de uma sem a outra constitue uma perda de tempo" (p. 194).

No que se refere aos progressos a efectuar na medição, a sua necessidade justifica-se se tivermos em conta que os instrumentos em regra utilizados nas investigações sobre liderança têm sistematicamente privilegiado as propriedades psicométricas internas em detrimento da validade. O perigo deste procedimento é que quando uma medida de liderança não tem relação consistente com o constructo de liderança pouco adianta melhorar a sua fidelidade ou estabilidade. A solução aqui consiste em desenvolver diferentes medidas alternativas para o constructo da liderança procurando que elas formem uma estrutura consistente de relações. Mas os dados empíricos, só por si, por muita qualidade que tenham, pouco nos adiantam na nossa compreensão da liderança. Os dados têm que ser complementados com estratégias de investigação tão sistemáticas como as do próprio fenómeno de liderança. Tal como Korman (1974) sugere, a liderança deve ser estudada como um processo, o que implica uma mudança dum ponto de vista dinâmico. Paralelamente terão de ser estudados os mecanismos causais dos efeitos de liderança. As correlações estáticas entre variáveis independentes e variáveis dependentes, moderadas ou não por variá-

veis intermédias, estruturais ou personalísticas, podem ser interpretadas de formas alternativas diferentes e mesmo antagónicas. Tais correlações empíricas nada nos dizem sobre a direcção da influência. E o que se torna necessário não é aumentar a lista dos mecanismos alternativos mas encontrar uma estratégia epistemológica que permita deduzi-las mediante inferências coreectas.

Estes diagnósticos e estratégias alternativas, não são inteiramente novos embora a sua acuidade seja hoje mais sentida. Podemos detectar uma outra tradição de estudos sobre liderança que há muito tem procurado seguir as recomendações agora enunciadas por Korman e que,por isso mesmo,classificamos como tributários do paradigma genético para o contrapôr ao paradigma funcionalista que nos parece caracterizar os estudos examinados na Primeira Parte.

Em que consiste com efeito o paradigma funcionalista e quais as suas limitações para o estudo da liderança?

Vamos responder a esta questão apoiando-nos justamente num dos autores que incluimos na outra linha epistemológica e que muito contribuiu, embora num plano predominantemente teórico, para o estudo do processo de liderança. Referimo-nos a Homans (1950) do qual transcrevemos o seguinte passo: "...alguns membros da escola funcional, e Radcliffe-Brown muito mais do que os outros, tendem a ver, no papel que uma actividade social representa na preservação da continuidade duma sociedade uma explicação adequada para o aparecimento dessa actividade. Utilizando as palavras dos filósofos antigos, contentam-se em assinalar a causa final de um fenómeno e descuidam a causa eficiente. Mas nenhum elemento dum sistema orgânico aparece pela mera razão de ser necessário, aparece porque actuam forças que tendem a produzi-lo...a natureza orgânica da sociedade vai muito mais além de tudo quanto possam ter concebido os antropólogos funcionais, as relações funcionais - e também as disfuncionais - não só emergem como não podem deixar de o fazer, e, pelo menos no pequeno grupo, tendem a produzir um excedente positivo, uma margem de segurança nas qualidades que o grupo necessita para sobreviver, excedente este que pode ser utilizado, não apenas para manter a adaptação do grupo ao seu ambiente, que já existe mas para levar a uma nova e melhor adaptação. Interessa-nos a sobrevivência mas também nos interessa a evolução" (p. 292).

A crítica que Homanss dirige ao funcionalismo é aliás clássica denunciando o seu carácter estático e a sua incapacidade para pensar a mudança. Mas Hormans é particularmente sugestivo ao mostrar que essa incapacidade para pensar a mudança é simultaneamente causa e efeito da prioridade atribuída às causas finais relativamente às causas eficientes. Idêntico diagnóstico é aliás formulado por K. Lewin na sua célefre distinção entre os modos de pensar aristotélico e galilaico, na psicologia contemporânea (1935). Pensar exclusivamente em termos de causas finais é pensar aristotélicamente em círculo vicioso, ou seja, em termos de sistema fechado. Daí a causalidade linear, ou antes, a aparência de causalidade já que, quando se fecha o sistema não é possível, em rigor, determinar a direcção da causalidade.

Que o paradigma funcionalista impera nos estudos de liderança que até agora analisamos é o que se pode verificar através da circularidade fechada entre variáveis independentes e vrriáveis dependentes, moderada ou não pelos ee-itos das variáveis intermédias. O funcionalismo é no fundo a resposta epistemológica adequada aos objectivos do "one best way".

A mudança do paradigma, ou seja, a <u>abertura do sistema</u> e a consequente <u>causalidade circular</u> que irá desenvolver-se entre causas finais e causas eficientes, corresponde, pelo contrário, a considerar a dimensão do coneitoo de contingência até agora sistematicamente ignorada, ou seja, a <u>incerteza</u>. A criação dum <u>superavit emergente</u>, de qne fala Homanss, traduz exactamente essa capacidade de mudança do sistema, essa capacidade de ir para além da simples adaptação reactiva. Ae recordarmos o modelo de Hunt verificamos uma certa aproximação a este tipo de abordagem e que se traduz pela introdução do conceito de <u>liderança discricionária</u> o qual seria independente, ou se se preferir, excedentário, relativamente às <u>macro-variáveis</u>. Mas, mesmo aqui, a racionalidade funcionalista e a causalidade linear que lhe está associada, acaba por ser recuperada. Os efeitos fluem num só sentido, das macrovariáveis para os comportamentos de liderança e destes para os resultados organizacionais sem qualquer acção de retorno, ou retroacção. A liderança é discricionária apenas no sentido descendente, e a sua própria emergência enquanto superavit não é relacionada a possíveis interacções com os seguidores.

O paradigma alternativo que consequentemente surge para abordar o problema da liderança não vai desta forma pôr em causa a contingência mas, pelo contrário, radicalizá-la. É porque os modelos até agora examinados não são suficiente - mente contingentes que se desemboca numa situação de crise. Para a superar há que radicalizar a contingência, ou seja, há que abrir os sistemas, e examinar as causas eficientes subjacentes ao processo de mudança. "Toda a mudança, dizem-nos Crozier e Friedberg (1977), é sistémica, isto é, contingente do sistema de acção que a elabora e ao qual se aplica" (p. 333).

A recíproca nem sempre, porém, é verdadeira, havendo tendência por vezes para eliminar a contingência dos sistemas, recuperando a causalidade linear. Consideremos alguns exemplos e, em primeiro lugar, a abordagem sistémica que Katz e Kahn (1978) propõem para o estudo do comportamento organizacional na sua obra seminal e extremamente inovadora, sobretudo quando da sua 1a. edição, em 1966. Continuadores em linha recta do estruturo-funcionalismo de Parsons, Katz e Kahn introduzem a ideia básica de estudar o sistema humano das organizações em termos de papeis sociais. O corolário que daí derivam é o da inclusão parcial dos sujeitos nos sistemas organizacionais. Por outras palavras apenas parte do sujeito é requerido para exercer o seu papel, a sua função, na organização. Como todavia é difícil garantir o funcionamento perfeito a partir das regras e normas organizacionais torna-se necessária uma função que exceda os papeis prescritos. "A essência da liderança organizacional, escrevem Katz e Kahn, é o incremento da influência para além e acima do cumprimento mecânico das directivas de rotina da organização (1978, p. 528). A ideia de incremento aqui enunciada é análoga à ideia de superavit que vimos já em Chomans, é em ambos os casos, ela resulta das causas eficientes, ou antes da margem de iniciativa, de liberdade mas também de imprevisibilidade, dos actores sociais.

A esta formulação do conceito de liderança organizacional segue-se a caracterização, em termos sistémicos, de padrões de liderança consoante os níveis organizacionais, cujo racional se resume na Fig. 5.1.

De acordo com este esquema, apenas teórico, e visando um enquadramento muito geral dos requisitos funcionais em matéria de liderança organizacional, pode -

Tipo de Processo de liderança	Nível Organizacional Típico	Capacidades e Aptidões Cognitivas	Aptidões Afectivas
Origem: mudança, criação e eliminação da estrutura	→ Escalões de topo	→ Perspectiva sistémica	→ Carisma
Interpolação: suplementar e corrigir a estrutura	→ Níveis intermédios: papeis chave	→ Perspectiva sub-sistémica. Orientação nos dois sentidos	→ Integração das relações primárias e secundárias: aptidões em relações humanas
Administração: utilização da estrutura	→ Níveis baixos	→ Conhecimento técnico e compreensão do sistema de regras	→ Preocupação com a qualidade na distribuição de recompensas e sanções.

Fig. 5.1 - Padrões de liderança, locus na organização e aptidões requeridas (Katz e Kahn, 1978, p. 539)

mos reter que a mudança é aqui situada exclusivamente no topo da organização, ou seja na fronteira da organização com o seu contexto. É aí que se processam as trocas com os elementos pertinentes do contexto, sendo a principal função dos liders de topo cuidarem da eficácia mediante processos de negociação que garantam incrementar os recursos de entrada e obtenção de vantagens políticas. Nos níveis seguintes, uma vez definidos os objectivos a partir do topo, o sistema todavia fecha-se.

Os liders intermédios correspondem a um requisito organizacional de coordenação orientada, intra-sistémica e, para tanto, requere-se competência inter-pessoal designadamente para as relações humanas. Quanto às chefias directas, é-lhes muito simplesmente requerido que executem estrictamente as directivas que vêm de cima e portanto que sejam competentes no seu domínio e justos na forma de lidar com os subordinados. Este esquema de Katz e Kahn é porventura um pouco simplificador não obstante a preocupação sistémica de definir as fases dum processo que compreende entradas, transformações, saídas e um mecanismo de auto-regulação. De certo modo remete-nos para "one best way" aplicável aos sistemas 1 e 2 de Lickert. A organização aparece aqui descrita em termos de compartimentação estanque e regulada por uma causalidade mais unidirecional do que circular. Admite-se que, quando muito, nos níveis intermédios a coordenação se possa exercer também na vertical mas não é de forma alguma claro, qual seja, a existir, a interacção entre os vários níveis de liderança.

Um outro modelo sistémico, smmpre muito citado, que vai mais longe na classificação das relações de fronteira entre organização e contexto pertinente é o proposto por Emery e Trist (1965). Segundo esta análise haveria quatro tipos de contexto susceptíveis de afectar as organizações por virtude das suas diferentes "texturas causais".

a) O contexto plácido e aleatório, sem recurso por parte da organização a uma diferenciação entre táctica e estratégia.

b) O contexto plácido mas agrupado (clustered), que leva a uma diferenciação entre táctica e estratégia;

c) O contexto agrupado e dinâmico onde existe competição entre tipos semelhantes de grupos organizados e por isso mesmo requer, para além de considerações estratégicas e tácticas, que os actores das outras organizações sejam tomados em conta, o que envolve a introdução do conceito "militar" de operação; e

d) O contexto turbulento, em que a complexidade e múltiplas interconexões geram as suas próprias propriedades e que requerem respostas organizacioniis mais intangíveis, em termos de valores.

Não obstante a sofisticação conceptual destes modelos, a que poderíamos acrescentar designadamente o de Burnes e Stalker (1961) com a sua distinção entre sistemas organizacionais "mecanicistas" e "organísticos" a que já anteriormente fizemos referência, o que parece haver de comum a todos eles, observarão criticamente Crozier e Friedberg (1977), é a tentação de transformar o contexto num conjunto de variáveis independentes e assim introduzir as relações causais lineares típicas do "one best way".

Crozier e Friedberg (1977) opõem a estas diversas abordagens uma radical contingência sublinhando a irreddtivel imprevisibilidade do actor o qual todavia, actua num campo sempre já estruturado, ou seja, onde há desigualdade, entraves à comunicação, necessidade de desvios, relações (assimétricas) de poder. Todo o contexto seria assim, para aplicar a tipologia de Emery e Trist, necessariamente turbulento e em toda a organização há que considerar tácticas, estratégias, operações e valores.

A consequência epistemológica dum tal paradigma da contingência radical cifra-se, porventura, uma impossibilidade duma teoria geral das organizações bem como duma teoria geral da liderança na acepção duma teoria geradora de predições razoavelmente seguras.

as é possível, como já sublinhou K. Lewin (1931) que a racionalidade nas ciências socaais seja, por natureza, pós-dictiva e não preditiva.

É possível predizer em moldes apenas empíricos sem ter qualquer ideia dos processos explicativos subjacentes como é por seu turno possível explicar em termos causais, sem que tal necessariamente implique predição.

Podemos de resto invocar razões de ordem psicológica para justificar esse estatuto especial das ciências sociais. Uma delas é sugerida pelo conceito de racionalidade limitada (bounded rationality) de March e Simon (1958). De acordo com as investigações destes autores a decisão humana não visa a optimização, não actua de forma algorítmica mas heuristica. Especificamente os sujeitos não examinam exaustivamente todas as hipóteses, não adoptam modelos sinópticos, e que implicaria informação completa. Mesmo em situações de informação completa a tendência é para analisar de forma sequencial e não sinóptica, adoptando-se a primeira solução minimamente satisfatória.

Outra teoria derivada da observação psicológica é a teoria da dissonância cognitiva, proposta por Festinger (1957), segundo a qual os valores, as normas e atitudes são mais racionalizações a posteriori de estratégias e comportamentos do que preferências pré-existentes motivando a acção.

R. Brown (1965) sugere, a este propósito, que a teoria da dissonância cognitiva, com o seu centro na prioridade da acção, tem analogias com as propostas fenomenológicas, designadamente na sua vertente existencialista onde se propõe a inversão do cogito cartesiano. Em termos muito genéricos há de facto que reconhecer que este paradigma alternativo ao paradigma funcionalista tem como antecedente filosófico a ideia duma "construção social da realidade" para citar o título da sugestiga obra de Berger e Luckman (1966), grandemente inspirada em A. Schutz, mas também em filósofos existencialistas como J.P. Sartre, que tanta influência terá exercido nas novas correntes da psicologia social sociológica, designadamente em autores como Goffman, (1959-1961), mas também Weick, (1969) ou ainda como Crozier e Friedberg (1977) ou mesmo Moscovici (1976).

O actor passa assim para primeiro plano mas isso não significa de forma al

guma um reducionismo psicologista, precisamente porque esse actor nunca actua num "vácuo social", como dirá por seu turno Tajfel (1972).

A noção de estratégia, tal como a entendem Crozier e Friedberg (1977), vem justamente articular o actor ao sistema, e só nesse contexto tem sentido. Não teria sentido falar de estratégia apenas ao nível intra-psiquíco ou mesmo inter-individual. A estratégia não é um traço, um atributo individual, ou mesmo um estilo determinado de comportamento. A insuficiência dos traços ou dos estilos no estudo dum fenómeno como a liderança reside precisamente em não articular os actores ao contexto, e isso sucede também nos modelos de contingência que se limitam a analisar efeitos mecânicos do contexto nos traços ou estilos. AS estratégias são elaboradas pelos actores em função dos contextos onde actuam e são por isso mesmo muito mais flexíveis e contingentes do que os traços e os estilos. É através do estudo das estratégias que penetramos verdadeiramente no tecido causal dos sistemas organizados, naquilo a que Crozier e Friedberg (1977) designam como jogos organizacionais, e que não são mais do que o sistema complexo de regras e normas, formais e informais, em permanente reajustamento e mudança, que a regulam. Quanto ao método a seguir pelo investigador para estudar os sistemas organizados de acordo com este paradigma ele não difere, aparentemente, do que é utilizado pelo cientista social e nomeadamente pelo psicossociólogo. É através da entrevista e do questionário que se recolhem os dados e que se penetra no sistema. Crozier e Friedberg(1977) preconizam inclusivamente o recurso à escala de atitudes, instrumento quase universal do psicólogo social. "as o aspecto decisivo não é tanto o instrumento de medida como as razões da sua utilização. E, sob esse aspecto, o que há de novo na proposta de Crozier e Friedberg é que a "a análise das atitudes tenha um carácter prospectivo e não retrospectivo" (p. 406).

Do ponto de vista da análise estratégica os actores têm atitudes não em função do passado, o que seria um regresso aos traços e/ou aos estilos mas em função do futuro, tal como eles o vêm com os seus recursos e expectativas actuais, ou, melhor, em função das oportunidades que descobrem nos jogos e aos quais ajustam os seus comportamentos.

Na perspectiva predominantemntee sociológica destes autores interessa so-

bretudo detectar nos jogos organizacionais as estratégias de poder, ou, mais especificamente, os comportamentos motivados pelo objectivo do controle das zonas de incerteza na medida em que um tal controle confere poder aos actores que dele dispõem relativamente aqueles que dele não dispõem. O centro da análise situa-se pois no controle do poder e os jogos organizacionais não são mais do que conjuntos de estratégias individuais e colectivas, convergentes e antagónicas, que decidem dos equilíbrios dinâmicos dos sistemas organizados.

A problemática da liderança neste quadro de referência, centrar-se-ia então no jogo organizacional resultante das estratégias desenvolvidas por liders e subordinados com vista à partilha do controle das zonas de incerteza, jogo esse tanto mais crítico quanto mais acentuadas as assimetrias entre os actores em presença. Uma consequência imediata dum tal quadro de referência é que a liderança se transforma num processo muito mais difuso e menos focalizado nos liders, quando separados do seu contexto. Da mesma forma a unidade de análise emergente deste paradigma é constituída pelas interacções psicológicas mas também sociais entre liders e seguidores.

Uma teoria típica deste quadro de referência e que ao mesmo tempo ilustra como é possível e desejável, para um melhor entendimento dos processos de liderança, estabelecer ligações entre factores sociais e factores psicológicos, é a que tem sido progressivamente desenvolvida por Mauk Mulder e colaboradores, na Fundação para as Ciências da Empresa, em Delft, com a designação da Teoria da Redução da Distância do Poder (R.D.P.). (Mulder, 1974, 1976).

Já em trabalhos anteriores Mulder e colaboradores (Mulder, Van Eck e de Jong 1971) apontavam a insuficiência dos modelos bifactoraisi de liderança mostrando que, designadamente nas situações de crise (ou seja, em situações em que existe maior probabilidade de, sob a pressão do tempo, os valores da organização poderem ser postos em causa), a forma mais adequada de liderança consistir no exercício claro do poder, e que, quanto maior fôr o poder mais eficaz será a liderança. Em contrapartida em situações moderadas as relações entre liders e subordinados podem tornar-se mais próximas e calorosas.

É esta ligação estreita entre liderança e poder que vai ser objecto de maior aprofundamento na teoria da Redução da Distância do Poder. A principal hipótese é a da existência de dois mecanismos de distância do poder, um ascendente e outro descendente que se reforçam mutuamente. O mecanismo descendente indica que as pessoas mais poderosas da estrutura organizacional tendem a aumentar ou a manter a distância entre elas e as pessoas menos poderosas e que esta tendência aumenta na razão da distância do poder existente entre os mais e os menos poderosos. O mecanismo ascendente indica que as pessoas menos poderosas tendem a diminuir a distância entre elas próprias e os mais poderosos, mas esta tendência decresce em função da distância do poder crescente entre os mais e os menos poderosos. A operação conjunta dos dois mecanismos de distância de poder descendente e ascendente, tenderia a polarizar qualquer sistema social em dois grupos, um grupo restrito de poderosos e um grupo alargado de sujeitos sem poder, cada um deles com atitudes psicológicas próprias para com o poder. Os sem poder tendenão a aceitar a liderança dos poderosos mesmo quando esse poder é alcançado de forma ilegítima. Segundo Mulder (1976) esta polarização entre poderosos e não poderosos seria indesejável por várias razões: inflexibilidade do sistema, dificuldade de aprendizagem, vulnerabilidade ao uso ilegítimo do poder e risco de revolta violenta. A fim de obviar a tais inconvenientes seria desejável o pla - neamento dum processo gradual.

A teoria de Mulder que compreende, na sua formulação, cerca de vinte hipóteses, tem sido objecto de validação a partir de estudos empíricos, simula - ções experimentais e estudos de campo. De certo modo constitue uma confirmação, do ponto de vista de sociólogos, como por exemplo Etzioni (1965), segundo os quais a componente mais importante duma organização seria a estrutura de poder ou de controlo condicionando, em última análise, o exercício da liderança. Mas o que importa sublinhar na teoria da R.D.P. é a mediação que ela estabelece com factores psicológicos, designadamente motivacionais, permitindo articular as duas vertentes do mesmo processo, e, a partir daí, formular predicções sobre a dinâmica do sistema, e recomendações, igualmente de índole psicológica, para obviar à ruptura dos sistemas.

O paradigma proposto, que poderíamos também designar como paradigma psico-sociológico, acha-se aliás já alicerçado numa tradição, cujos prolongamentos mais recentes parecem oferecer a necessária alternativa epistemológica para o estudo da liderança.

Um dos exemplos a citar é sem dúvida o modelo introduzido por Hollander desde 1953 e em seguida desenvolvido e completado com novos dados e resultados experimentais. (Hollander 1958, 1964, 1978).

Hollander designa o seu modelo de liderança como modelo transaccional. A ideia básica é considerar a liderança como uma transacção entre liders e seguidores o que implica um processo de influência recíproca. Em parte trata-se duma derivação da teoria das trocas sociais de Homans (1961). Para ser influente o líder tem que estar disposto a ser influenciado pelos outros e a trocar recompensas com eles. "Em termos transacionais, escrevem Hollander e Julian (1970) o líder que cumpre as expectativas e ajuda o grupo a atingir os seus objectivos oferece aos outros recompensas que podem ser trocadas por estatuto, estima o aumento de influência. Dessa forma ele dá alguma coisa e obtém alguma coisa. E o que ele obtém contribue para a sua legitimidade na medida em que é "validado" no seu papel pelos seguidores. É este sentimento de legitimidade que o líder tem que lhe serve como base a partir da qual ele actua para exercer influência". (p. 117).

O modelo transaccional da liderança envolve a relação de três elementos, cada um deles com a sua própria complexidade. Esses elementos são o líder, com a sua personalidade, percepções e recursos relevantes para os fins a atingir, os seguidores, com as suas personalidades, percepções e recursos relevantes, e a situação na qual todas essas pessoas funcionam. Esses três elementos são representados na Fig. 5.2.

A área de sobreposição representa o "locus da liderança". É aí que o líder e os seguidores estão ligados numa relação com a situação. O líder e os seguidores contribuem, cada um deles, com alguma coisa e recebem alguma coisa. Nenhum deles é inteiramente auto-suficiente. Fazem parte dum sistema aparentemen-

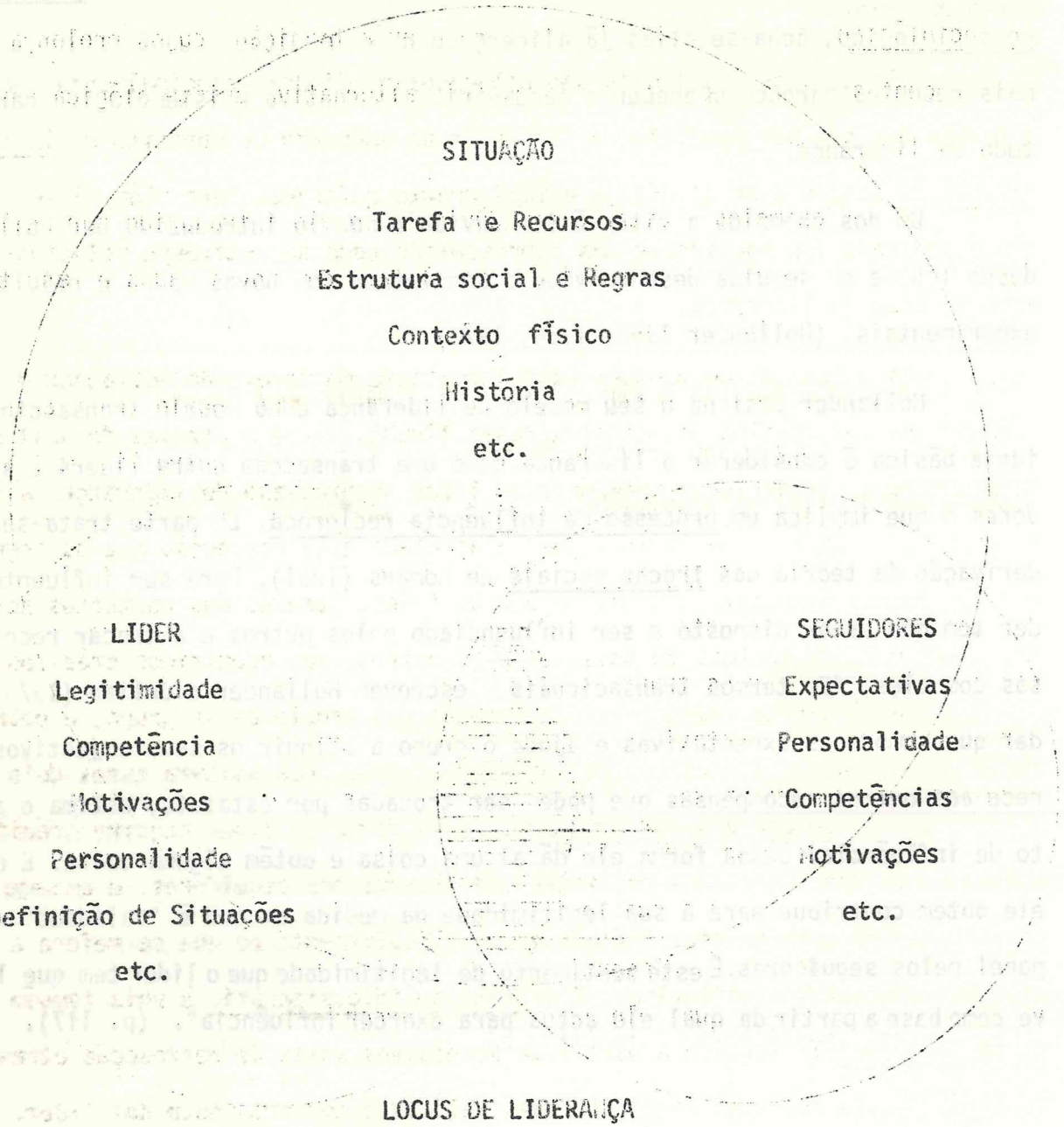


Fig. 5.2 - Três elementos envolvidos na liderança - a situação, o lider e os seguidores - com alguns dos seus atributos relevantes.
A área sombreada representa a sua intersecção, e o locus da liderança
As setas indicam a troca social que aí se processa entre a lider e os seguidores (Hollander, 1978, p. 8).

te fechado mas que tem uma abertura na medida em que sujeito aos efeitos do contexto exterior.

O lider e os seguidores são colocados na figura principalmente dentro da situação mas não por completo, a fim de ir ao encontro do conceito de inclusão parcial de Katz e Kahn (1966) já anteriormente referido. Para além disso o lider não é separado dos seguidores mas representado como se estivesse relacionado com eles na área da liderança.

Mas o aspecto porventura mais importante do modelo de Hollander é o que ele designa por crédito de idiossincrasia (1958), (1964) e através do qual se procura explicar a capacidade inovadora do lider no processo de liderança. A capacidade do lider para produzir inovações é afectada pela percepção que os seguidores têm quanto à justeza das motivações do lider. Através dos contactos anteriores entre o lider, actual ou possível e os outros, são adquiridos créditos em função das contribuições dadas para a resolução dos problemas de grupo, e pelos indícios dados quanto à lealdade às normas do grupo. Numa palavra esses dois factores são a competência e a conformidade. Desta forma um lider adquire créditos em consequência das impressões positivas que provoca nos seguidores, e em seguida pode utilizá-los para exercer influência, particularmente no que se refere a desvios às expectativas normativas. O crédito de idiossincrasia é pois também incremento influencial formado a partir de sucessivos aneis de retroacção através dos quais os seguidores confirmam, ou seja, validam o comportamento do lider. É através dos créditos que os liders iniciam acções inovadoras que não seriam aceites se a pessoa não tivesse estatuto suficiente para tal. Por exemplo um recém chegado ao grupo é em geral menos capaz de exercer influência ou agir de forma inovativa precisamente porque não dispõe de créditos. Por outro lado a expectativa é que os créditos do lider sejam usados para tomar decisões que vão ao encontro dos interesses do grupo. Quando tal não sucede o lider perde créditos.

O modelo de créditos de idiossincrasia de Hollander tem sido objecto de validação experimental cujos resultados se acham resumidos na revisão feita pelo autor juntamente com Julian e incluída na série de Berkowitz (1970). As variáveis estudadas por Hollander foram basicamente:

a) A fonte de autoridade, externa ou interna, do lider;

b) A competência do lider na tarefa específica;

c) A motivação do lider tanto para a tarefa como para as necessidades dos seguidores.

A hipótese básica formulada é que o modo como os seguidores percebem esses factores determina a maior ou menor favorabilidade como reagem ao lider, e dá uma indicação da sua legitimidade. Os resultados obtidos vieram confirmar que os atributos e acções do lider têm um papel importante na formação das impressões qqe contribuem para a sua legitimidade, e confirmaram também que a consistência, que o lider tem da sua legitimidade tem um impacto directo na sua determinação para exercer influência.

No que se refere especificamente ao modelo dos "créditos de idiossincrasia" a experiência principal realizada por Hollander consistiu em formar grupos de cinco sujeitos que previamente acordaram sobre normas de actuação tais como a ordem de intervenção, regra de maioria e repartição dos ganhos. Aos grupos foi proposta uma tarefa consistindo em jogar com matrizes de ganhos e perdas e a manipulação foi efectuada através dum dos membros do grupo, comparsa do experimentador, que se mostrou particularmente "competente" nos "palpites" sugeridos.

Tal manipulação consistiu em desvios aos procedimentos acordados por parte do comparsa, como por exemplo intervir antes da sua vez, em vários momentos dos ensaios. A influência foi avaliada pelo número de vezes que o grupo aceitava a solução do comparsa, e os resultados mostraram que essa influência era maior quando o procedimento não conformista ocorria a partir da segunda metade dos ensaios do que nos primeiros ensaios.

Numa réplica a esta experiência Wahrman e Pugh (1972) não encontraram, porém, confirmação de que um desvio prematuro às normas acordadas pelo grupo resultasse numa perda de influência. Como explicação para estes diferentes resultados sugerem os autores as diferentes aptidões dos sujeitos experimentais de um e outro estudo. Enquanto que os sujeitos da experiência de Hollander eram estudantes de engenharia muito provavelmente à vontade na resolução de problemas complexos de matrizes, os sujeitos da experiência de Wahrman e Pugh e-

ram estudantes de letras, que possivelmente se deixaram intimidar pela tarefa e em lugar de fazerem qualquer esforço para resolver estavam prontos a aceitar qualquer sugestão. A ser assim, escrevem Wahrman e Pugh (1972) "a teoria de Hollander e os resultados a que ele chegou poderão ser mais apropriados em situações em que existe um nível geral de competência à partida sendo necessário um certo tempo para estabelecer uma competência extraordinária" (p. 384).

Em parte apoiados nos resultados de Wahrman e Pugh (1972), Moscovici e Faucheux (1972) viriam, por seu turno, a contestar vivamente a teoria dos "créditos de idiossincrasia" de Hollander, considerando-a inclusivamente como tributária do "paradigma funcionalista". Para Moscovici, e teremos oportunidade de analisar este ponto mais em detalhe no Cap. 7, a inovação é um processo de influência explicável sobretudo por um "estilo de comportamento" que consistentemente se desvia da conformidade, pelo que carece de sentido a estratégia preconizada duma adesão prévia às normas de grupo para legitimar a acção futura.

Experiências recentemente efectuadas por Bray, Johnson e Chilstoom, (1982) vêm fornecer algumas pistas para superar este confronto entre as posições de Hollander e de Moscovici.

Os autores citados realizaram duas experiências destinadas a comparar os dois modelos. Numa das experiências utilizaram um comparsa e na outra dois comparsas, reproduzindo as metodologias respectivas de Hollander e Moscovici. Os resultados mostraram que, em ambos os casos, a influência produzida pela estratégia de Hollander (intervenção não conformista tardia) era superior à estratégia de Moscovici (intervenção não conformista desde o início) e que, além disso, esta última estratégia só produz influência quando a minoria é, pelo menos, de dois sujeitos, não se verificando qualquer efeito quando a minoria é apenas de um sujeito. Daí concluem os autores que o modelo de Hollander é possivelemnte mais geral do que o modelo de Moscovici.

Seríamos todavia tentados a reinterpretar estes dados à luz dos processos de liderança e a sugerir que o modelo de Hollander, é mais aplicável à caracterização das estratégias dos líders, enquanto que o modelo de Moscovici se aplicaria de preferência às estratégias das minorias activas, e que tais estratégias

não são forçosamente coincidentes. Possivelmente o aspecto decisivo tem aqui a ver com o horizonte temporal em que a influência é exercida, aspecto esse não contemplado nas experiências efectuadas. Não é de excluir que uma e outra estratégia tenham efeitos diferentes consoante aplicáveis a curto ou a longo prazo. Os exemplos de figuras históricas apontadas por Moscovici que acabaram por fazer vingar o seu ponto de vista (Galileu, Freud, Lewin, etc.) mercê da consistência do seu estilo comportamental, parecem sugerir que, a longo prazo, seria contraproducente acumular "créditos de idiossincrasia" ou, alternativamente, que esta estratégia só seria recomendável para influências de alcance relativamente estrito.

A ser assim teríamos que considerar a teoria de Moscovici como mais geral do que a teoria de Hollander.

O que nos parece todavia importante reter é que, muito possivelmente, as duas estratégias são mais complementares do que antagónicas. De certo modo os estudos de Mugny (1981), apontam já nesse sentido mostrando que não basta que as minorias activas sejam consistentes para produzirem influência, sendo igualmente necessário que o seu estilo de negociação seja flexível e não rígido. Ora, se bem interpretamos, "flexibilidade negocial" e "acumulação de créditos" são no fundo estratégias idênticas.

Uma outra aproximação, mas esta de carácter mais "histórico", com a teoria dos créditos de idiossincrasia de Hollander, pode ser feita com as experiências feitas por Merei, psicólogo social húngaro, com grupos de crianças e cujos resultados foram publicados em artigo na Human Relations (1949), potteriormente incluído na colectânea de Maccoby, Newcomb e Hartley (1958). Basicamente Merei observou que um lider para impôr a sua vontade ao grupo tem previamente que aceitar as regras e tradições do grupo, ou seja, tem que adquirir créditos e legitimar-se como lider.

A experiência de Merei incidiu em grupos de crianças muito submissas numa escola infantil. Quando colocados em salas separadas, cada grupo desenvolveu a sua própria estrutura, regras para brincar e actividades de rotina. Logo após se verificar que os grupos estavam estabilizados foi introduzida, em cada grupo, uma criança que se sabia possuir grande ascendente e com hábitos de liderança. Em-

bora tais liders viessem de facto a adquirir a posição de liders eles tiveram que adaptar-se, inicialmente, às normas de grupo.

Se invocamos tais testemunhos e citamos tais fontes é sobretudo para mostrar que o paradigma psicossociológico do estudo de liderança tem de facto uma tradição que aliás não se limita aos exemplos examinados, como veremos em seguida. Antes disso, porém, uma última precisão torna-se aqui necessária relativamente ao próprio conceito de paradigma psicossociológico e das razões porque também o designamos por paradigma genético ou ainda por paradigma da contingência radical. Para tanto adaptaremos o esquema de Doise (1982) segundo o qual podemos distinguir quatro níveis de análise em psicologia social. São eles, o nível intra-individual, o nível inter-individual, o nível intra-grupo e o nível inter-grupo. Note-se que se trata de níveis de análise, ou seja, de explicação, de construção teórica e não de níveis de realidade. Assim entendidos, em termos epistemológicos os níveis de análise permitem caracterizar o tipo de psicologia social que se pratica ou antes, o alcance projectado pelas explicações por ela veiculadas.

Qualquer problema constituído em objecto pela psicologia social pode e deveria ser abordado através destes sucessivos níveis de explicação. Os níveis correspondem com efeito a uma sequência serial, idênticamente ao que se passa com a noção de estádio em psicologia do desenvolvimento pelo que um nível anterior está sempre pressuposto e articulado ao nível seguinte. Assim, por exemplo, uma explicação ao nível quatro ou seja, uma explicação em termos de inter-grupo, para que possa ser entendida como uma verdadeira explicação psicossociológica e não apenas como explicação sociológica ou cultural, terá de se articular com as explicações dos níveis precedentes, relativas aos processos intra-grupo, inter-individuais e intra-individuais. Quando aqui falamos em paradigma psicossociológico visamos precisamente este aprofundamento teórico mas também eminentemente prático, e demarcamo-nos da psicologia social tradicional, praticada sobretudo pelos psicólogos-sociais-americanos, caracterizado pela limitação a níveis baixos, intra-individuais e inter-individuais. Em contrapartida a psicologia social europeia, sobretudo a partir de Moscovici e Tajfel, visa uma "psicologia social mais social" e portanto mais atenta aos processos intra-grupo e inter-grupo.

A sistematização de Doise em termos de níveis de explicação e a fronteira epistémico-regional entre psicólogos sociais americanos e psicólogos sociais europeus, ajuda-nos também a precisar um outro conceito, central para o estudo da liderança, e que é o conceito de interacção.

A interacção em sentido estrito é a que diz respeito ao nível inter-individual tal como é definida por exemplo por Homans (1950). "Quando nos referimos, ao facto de que alguma unidade de actividade de um homem se segue, ou se se preferir, é estimulada por uma determinada unidade de actividade de outro, independentemente de qualquer questão relativa à índole de tais unidades, referimo-nos à interacção" (p. 63). Bateson, mais sintéctico, dirá que é esse o objecto da psicologia social - "o estudo das reacções às reacções dos outros". Assim entendida estão apenas em jogo trocas psicológicas independentemente de qualquer factor social.

Quando, porém, se passa dos processos aos conteúdos, ou seja, quando interessa não apenas como se percepciona, ou como se conhece, mas também aquilo que se percepciona, ou aquilo que se conhece, e em que medida esses conteúdos são mediadores dos próprios processos, então a interacção já não é apenas psicológica mas psicossociológica , articulando processos psicológicos a conteúdos sociais.

Processos e conteúdos não são, porém, noções absolutas mas relativas. Aquilo que é processo ou, se se preferir, forma, a um determinado nível é conteúdo para o nível anterior, e aquilo que é conteúdo, ou se se preferir, matéria, a esse nível é processo para o nível seguinte. O aprofundamento que se verifica pois com as mudanças de nível consiste sssim numa progressiva formalização dos conteúdos. A explicação progride de diante para trás sendo sempre os níveis superiores, mais complexos, que explicam os níveis mais baixos e mais simples, e daí que nos pareça epistemológicamente fundamentada a pretensão duma psicologia social simultaneamente mais social porque mais psicológica e mais psicológica porque mais social. A ideia não é pois competir na área da sociologia mas contribuir para a unificação das ciências sociais através duma construção em permanência do seu próprio objecto, ou seja, das interacções de forma alguma dadas à par

tida e duma vez por todas, entre processos psicológicos e conteúdos sociais.

Voltando ao modelo de Doise poderíamos ainda acrescentar que o movimento que conduz dos processos individuais (níveis 1 e 2) aos processos de grupo (níveis 3 e 4) corresponde a uma sequência de conteúdos progressivamente mais sociais não no sentido de abranger mais pessoas mas no sentido de incluir estruturas humanas mais complexas, com maior densidade de interacção, o que não é necessariamente determinado pelo número de sujeitos em presença. Quando portanto se fala em nível de análise inter-grupo essa análise pode efectuar-se ao nível de realidade das inter-acções entre dois sujeitos. Qual, porém, o critério que decide da passagem de processo a conteúdo? Quanto a nós essa passagem opera-se sempre que um processo perde ingenuidade, no sentido de Heider (1950) ou seja, quando deixa de ser descrito do ponto de vista do sujeito psicológico para ser descrito, ou antes, explicado do ponto de vista observador a partir duma perspectiva mais global. É o que se poderia designar, por outras palavras, de dialéctica das causas e das razões, existindo entre causas e razões o mesmo tipo de continuidade e descontinuidade que encontramos a propósito dos processos e conteúdos. O modelo aponta assim para sucessivas psicologias sociais da psicologia social, ou antes, para uma sociologia do conhecimento da psicossociologia, cuja probabilidade de emergência é tanto maior quanto mais elevado é o nível de explicação a que nos situamos.

A ser assim, toda a psicologia social que se movimenta ao nível 3 e 4 do modelo de Doise, incorpora uma dimensão crítica da sua própria prática, e coloca questões como a da relevância social dos seus resultados bem como das posições ideológicas que lhe são subjacentes. Um exemplo típico pode aqui ser dado com o diagnóstico formulado por Tajfel sobre a psicologia social americana, quanto a ele muito marcada pela ideologia da mobilidade social contraposta à ideologia da mudança social.

O termo mobilidade social, escreve Tajfel (197') na sequência de Hirschman (refere-se a situações em que é relativamente fácil abandonar um grupo para entrar noutro, assim, no caso em que um grupo não contribua de forma satisfatória para a identidade social dum indivíduo, uma das soluções que lhe é o-

ferecida é mudar ou tentar mudar para outro grupo. O segundo termo (mudança social) designa as situações em que, por uma ou outra razão, a passagem dum grupo a outro é muito difícil ou impossível. Em tais situações será de esperar que várias causas (ou restrições) levem o indivíduo a comportar-se como um membro do seu grupo, ou pelo menos a tornar-se consciente de que categorizado como tal"(p. 107).

Uma psicologia social da mudança social, isto é, uma psicologia social que considere ser esse o problema verdadeiramente relevante, já que é através da mudança que a sociedade se transforma, não pode aceitar a limitação do seu objecto às mudanças individuais, ou seja à mobilidade, a qual visa precisamente manter intactas as fronteiras do sistema através duma regulação homoestática das interacções que se processam no seu interior.

Na perspectiva da mudança social o locus da interacção transfere-se do interior do sistema para as suas interfaces e o seu conteúdo, isto é, o seu tema, passa a ser predominantemente o tema da legitimidade, ou seja, das normas e valores que justificam os comportamentos e avaliações dos sujeitos enquanto membros das categorias em presença. A adopção duma tal perspectiva será também ideológica, o que não se nega, antes se assume como condição de transparência de preferência a invocar uma inefável neutralidade. A perspectiva enunciada tem analogias muito estreitas com a distinção proposta por Moscovici e aqui igualmente adoptada entre modelo funcionalista e modelo genético. O modelo funcionalista é o que corresponde à psicologia social tradicional, ou seja, americana.

"A maioria dos psicossociólogos, escreve Moscovici, quer se trate de gestaltistas, de comportamentistas ou de psicanalistas aderem a ele (modelo funcionalista). São conhecidos os seus traços distintivos. Por um lado os sistemas sociais formais ou não formais, por outro lado o meio, são considerados como dados predeterminados para o indivíduo ou o grupo.

Fornecem a cada qual, antes da acção social, um papel, um estatuto e recursos psicológicos. O comportamento do indivíduo ou do grupo tem por função garantir a sua inserção no sistema ou no meio. Assim, como as consequências a que

o indivíduo ou o grupo se deve adaptar são dadas, a realidade é descrita como uniforme e as normas a observar como aplicáveis igualmente a todos" (Moscovici, 1979, p. 12).

O "modelo funcionalista" corresponde à ideologia da mobilidade social invocada por Tajfel. Em ambos os casos o resultado é a imagem duma estrutura estável, que se auto-reproduz, em que os processos psicológicos são estudados à luz da função que eles desempenham para garantir tal estabilidade. Uma tal psicologia social revela-se incapaz de explicar e mesmo de predizer que a mudança possa ser desencadeado por grupos minoritários nómicos, tese central na teoria de Moscovici.

A este modelo funcionalista o autor opõe o modelo genético, segundo o qual "o sistema social formal ou não formal e o meio são definidos e produzidos por aqueles que neles participam e lhe fazem face. Os papeis, e estatutos sociais, e os recursos psicológicos, são tornados activos e só recebem significação na interacção social. A adaptação ao sistema e ao meio por parte dos indivíduos e dos grupos não é mais do que a contrapartida da adaptação do sistema e do meio aos indivíduos e aos grupos. As normas que determinam o sentido da adaptação resultam de transacções passadas e presentes entre indivíduos e grupos"(Ibid.p. 13).

Teremos oportunidade de voltar a esta questão no capítulo 7 onde examinaremos a aplicação dos dois modelos aos processos de influência social entre os quais se inclui a liderança. O que todavia aqui nos interessa reter, e será essa a conclusão a tirar neste capítulo, é a insistência num paradigma epistemológico capaz de tematizar a mudança social e por isso mesmo adequado para estudar o processo de liderança. Esse paradigma é o paradigma genético ou psico-sociológico e comporta como consequências fundamentais:

Em primeiro lugar que o processo de liderança seja descrito ao nível psicológico enquanto processo de interacção complexa envolvendo liders, seguidores e situação.

Em segundo lugar que o processo de liderança seja explicado ao nível sis

têmico enquanto jogo de estratégias convergentes ou antagónicas dos indivíduos e grupos em presença.

Trata-se aqui dum ambicioso programa de investigação e para o qual não será possível reunir mais do que algumas reduzidas contribuições. O itinerário é todavia o indicado e é ele que está subjacente à estruturação dos próximos capítulos. Analisaremos assim em primeiro lugar o processo de liderança enquanto processo de interacção complexa, no capítulo 6, detendo-nos em particular nos modelos de Bales e nos modelos de interacções diádicas.

Passaremos em seguida nos capítulos 7 e 8 ao exame do processo de liderança enquanto processo de influência social procurando articular as estratégias dos líders com as normas e super-normas do grupo.

CAPÍTULO SEIS

LIDERANÇA E PROCESSOS DE INTERACÇÃO

CAPÍTULO SEIS

LIDERANÇA E PROCESSOS DE INTERACÇÃO

Homans (1950) desenvolveu um modelo dos sistemas sociais com base em três elementos: as actividades, as interacções e os sentimentos. As actividades são as tarefas que as pessoas desempenham, as interacções são os comportamentos que ocorrem entre as pessoas na execução das suas tarefas respectivas, e os sentimentos são as atitudes que se desenvolvem entre os sujeitos individuais e dentro dos grupos. Estes três elementos acham-se, segundo Homans, mutuamente relacionados entre si, dependendo mutuamente uns dos outros, pelo que qualquer mudança num deles se traduz em mudanças nos outros. Por isso mesmo formam um sistema. Mas há que distinguir entre sistema externo e sistema interno. Por sistema externo entende Homans "a conduta que permite ao grupo sobreviver no seu ambiente e por sistema interno a conduta do grupo que constitue uma expressão dos sentimentos recíprocos desenvolvidos pelos seus membros no decurso da sua vida em comum" (p. 136). A função de liderança consiste fundamentalmente na articulação entre sistema interno e sistema externo: Em termos sistémicos consiste, como dirá Rice (1963, 1969) numa actividade de fronteira, ideia que será igualmente retida e desenvolvida por Katz e Kahn (1978).

Propomo-nos neste capítulo examinar o sistema interno do grupo humano e em que medida contribue para a compreensão do processo de liderança. Mas de Homans reteremos apenas a caracterização global por ele proposta. Para uma observação mais sistemática do sistema interno encontramos em Bales (1950, 1970, 1979) uma metodologia mais adequada e com maiores potencialidades tanto práticas como teóricas. Aos métodos observacionais por ele sucessivamente desenvolvidos e sua articulação com a temática da liderança será dedicada a quase totalidade deste capítulo.

Faremos ainda referência ao modelo genético de formação do papel (role making) recentemente desenvolvido por Graen (1975) bem como os processos de atribui

tribuição causal e suas consequências nas interacções lider-membros os quais nos parecem recorrer ao mesmo tipo de lógica. Em termos epistemológicos esta análise do sistema interno situar-se-á predominantemente a níveis psicológicos, ou seja, ao nível das interacções individuais enquanto que a análise do sistema externo se situará a um nível psicossociológico, ou seja, ao nível das interac - ções grupais articulando processos psicológicos e conteúdos sociais.

Modelos de interacção de Bales

Os estudos iniciais: O processo de análise de interacções

Os estudos de Bales sobre grupos têm início em 1947 na Universidade de Harvard. Inicialmente associado a Parsons, com quem aliás publica a obra "Family, Socialization and Interaction Process" em 1956, utiliza Bales os conceitos básicos de diferenciação e integração para explicar os processos de desenvolvimento dos sistemas sociais, tanto ao nível da personalidade como do grupo, como da cultura. Especificamente no que se refere ao grupo com uma tarefa a realizar, os processos de diferenciação são, fundamentalmente, instrumentais e os processos de integração fundamentalmente afectivos ou, como prefere Bales, expressivos.

É a partir destes dois processos que Bales irá deduzir os tipos de in - teracção que têm lugar nos grupos. No que se refere aos processos intsrumentais Bales parte da estrutura do método científico segundo o qual qualquer problema envolve sempre a colheita de informação, ou seja, dos dados o seu tratamento, ou elaboração de hipóteses e enfim uma selecção de alternativas com vista à tomada de decisão. É sobretudo na conclusão redigida em colaboração com Talcott Parsons (1956) que essa aproximação entre método científico e diferenciação instrumental é proposta. Idênticamente no que se refere aos processos afectivos, embora aí com menos clareza, os autores recorrem aos conceitos freudianos para explicar a generalização da afectividade (cathexis) a objectos progressivamente mais complexos e diferenciados. Diferenciação e integração são pois processos complementares operando em sucessivas dicotomias e é a partir destes processos

que Bales vai organizar e classificar as possíveis interacções que têm lugar nos grupos. Note-se que embora se insista aqui num percurso hipotético dedutivo, possivelmente influenciado por T. Parsons, o que é todavia mais importante e sistemático em Bales é a passagem à observação directa de grupos em interacção e à tentativa de estabelecimento das categorias por via indutiva e não dedutiva. A teoria subjacente confere todavia ao sistema de classificação de Bales numa coerência dificilmente concebível a partir de uma aproximação apenas indutiva. O /Processo de Análise de Interacções (IPA), descrito num volume com esse mesmo título (1950), consiste na observação sistemática dum grupo de voluntários, desconhecidos entre si, que discutem e solucionam um determinado problema, que lhes é previamente distribuído. Os grupos são observados por observadores situados num compartimento adjacente e separado por um vidro de visão unidireccional. Os elementos do grupo sabem que estão a ser observados e que se procederá a um registo pormenorizado de todas as interacções. A única razão que leva a separar os observadores é minimizar as interacções entre eles e os membros do grupo. Normalmente uma sessão dura, cerca de 40 minutos. A observação consiste em registar cada unidade de interacção entendendo-se por tal um acto iniciado ou recebido pelos membros entre si. Pode ser uma declaração, uma pergunta ou um gesto, o que significa que se consideram tanto as interacções verbais como não verbais. É indispensável mencionar quem origina o acto e quem é o seu destinatário e além disso há que identificar cada acto e é com esse objectivo que Bales estabeleceu o sistema de categorias descrito na Fig. 6.1.

A: Reacções positivas	1 - Mostra solidariedade, eleva o estatuto dos outros, presta ajuda, gratifica
	2 - Reduz as tensões, mostra satisfação, ri
	3 - Concorda, aceita passivamente, compreende, converge, obedece
B: Tentativas de resolução do problema	4 - Dá sugestão, directivas implicando a autonomia para os outros
	5 - Dá opinião, avalia, analisa, exprime sentimentos e desejos
	6 - Dá orientação, informa, repete, clarifica, confirma
C: Perguntas	7 - Pede orientação, informação, repetição, confirmação
	8 - Pede opinião, avaliação, análise, expressão de sentimentos
	9 - Pede sugestão, directiva possíveis modos de acção
D: Reacções negativas	10 - Discorda, rejeita passivamente, formaliza, não dá ajuda
	11 - Aumenta as tensões, pede ajuda, põe-se à margem
	12 - Mostra antagonismo, diminue o estatuto dos outros, defende ou afirma o seu próprio estatuto.

Fig. 6.1 - Categorias para a classificação das interacções
(Bales e Slater, 1956, pg. 267)

Note-se que as categorias B e C são instrumentais e as categorias A e D são expressivas e, em ambos os casos, estão organizadas em pares simétricos: perguntas e respostas no caso das instrumentais e reacções positivas e negativas no caso das interacções expressivas.

Uma vez recolhidas as observações sobre o grupo procede-se ao seu tratamento e quando se dispõe dum número apreciável de grupos observados é possível verificar as regularidades emergentes. A título de exemplo reproduzimos na Fig. 6.2, o perfil obtido por Bales a partir de 24 grupos diferentes, com dimensões variando de 2 a 7 membros por grupo e totalizando 96 sessões diferentes.

Tal como a Fig. 6.2 mostra, mais de metade das interacções dizem respeito à resolução do problema (instrumentais) e as restantes distribuem-se entre as reacções sócio-afectivas e perguntas, e que servem fundamentalmente como controle da aceitabilidade das soluções/propostas.

Note-se que este perfil diz respeito a um determinado tipo de grupo - o grupo laboratorial, e que além disso a tarefa distribuída ao grupo, que Bales designa como "discussão-padrão", consiste na discussão dum problema de relações humanas a ser resolvido por um administrador duma organização, Cada elemento do grupo recebe previamente a descrição do curso relatado em 5 páginas e em seguida, procede-se à discussão em grupo. Pela sua própria estrutura o caso requer uma análise lógica aprofundada implicando inferências e juízos de valor. Por tais razões podemos verificar neste perfil uma proporção entre sugestões, informações e opiniões da ordem de 1:2:4.

A partir de numerosos estudos efectuados posteriormente com outros tipos de grupos envolvendo as mais diversas situações como por exemplo grupos conjugais grupos de convívio, de deliberação judicial, de mediação laboral, de terapia, etc. foram encontrados perfis diferentes do descrito na Fig. 6.2 variáveis em função da situação específica. A revisão considerada por Bales(1970)como a mais completa destes diversos estudos utilizando o IPA (Bales e Hare 1965), baseia-se em 21 tipos de grupos diferentes e que podem ser considerados como uma amostra suficientemente ampla das situações que mais frequentemente são objecto de análise. Com base neste estudo e noutros que se lhe seguiram veio Bales(1970)a pro

pôr as normas indicadas nas Tabelas 6.1 e 6.2 que adiante examinaremos.

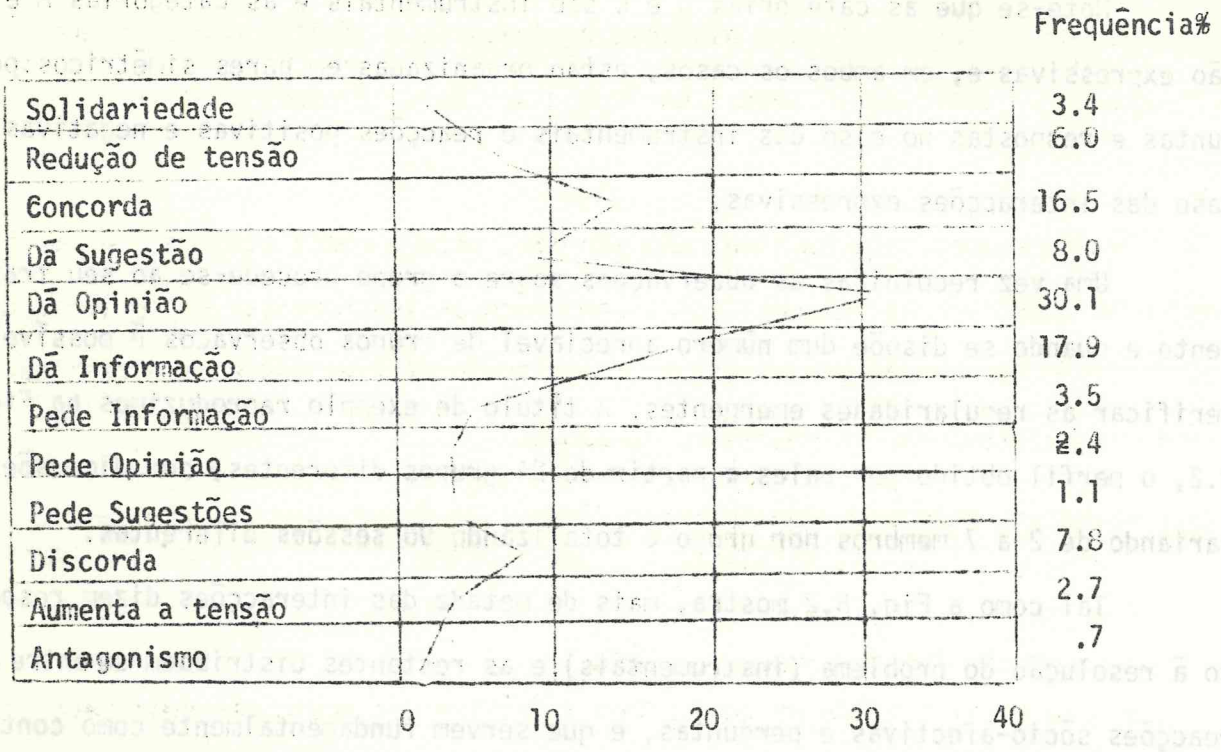


Fig. 6.2 - Tipos de interacção e frequências relativas, a partir dum total de 71.838 scores brutos (Bales 1955).

Atribuição de liderança

Este método de análise das interacções de grupo, desenvolvido por Bales tem desde logo uma aplicação para o estudo do processo de liderança, designadamente no que se refere à emergência do lider. Como os grupos são grupos de discussão em que os membros têm à partida idêntico estatuto é só à medida que o gruno progride para os seus objectivos que se verifica uma diferenciação de papeis,

Uma das finalidades primordiais deste tipo de estudo consiste aliás na observação deste processo de diferenciação de papeis e tipos de interacções que lhes estão associados.

Na altura em que Bales procedeu aos seus estudos com pequenos grupos de laboratório predominava ainda a concepção do "great man" que tivemos ocasião de descrever no Capítulo Um. A hipótese que daí poderia derivar-se seria a da emergência dum lider que se impusesse aos restantes membros do grupo tanto na ordem da competência instrumental como na ordem sócio-afectiva. Numa palavra a teoria dos traços universais levaria a predizer que

e grupo fosse o sujeito que mais contribuisse para ajudar o grupo a re - problema e por isso mesmo fosse também o mais popular, em termos sociomé- e acordo com Bales esta hipótese equivaleria a admitir que a diferencia - apeis se verificaria apenas ao longo duma única dimensão, do estatuto de li

Os dados empíricos reunidos não apontam, porém, nesse sentido. Na verdade, sta a estudar as relações entre competências instrumental e popularidade colheu dos grupos experimentais dados sociométricos mediante questionário aos sujeitos com as seguintes questões:

1 - quem contribuiu com melhores ideias,
2 - quem orientou a discussão,
3 - quem mais lhe agradou,
4 quem mais lhe desagradou e, enfim,
5 - quem foi o lider do grupo. Ora a análise das respostas veio revelar que itos associaram a ideia de liderança à produção de boas ideias e à orienta- ue, por outro lado, os indivíduos mais populares, ou seja, os mais aprecia- am os que se achavam menos associados à ideia de liderança.

Aprofundando em seguida os resultados obtidos em função da ordem das ses - que os dados sociométricos se referiam verificou, por outro lado, que, na inicial havia uma probabilidade da ordem dos 50% para que o lider emergente igualmente o mais popular, essa probabilidade ia diminuindo de sessão para reduzindo-se, na quarta sessão, a cerca de 9%.

Por outras palavras quanto mais o lider se afirma como tal menor é a proba de de ele ser igualmente eficaz no domínio sócio-afectivo.

A partir destes dados Bales formula então a hipótese duma possível lideran al, ou seja, que a diferenciação de papeis nos grupos não tem lugar apenas ao duma única mas de várias dimensões.

A hipótese da liderança dual, dos dois liders complementares, tem aliás ve ilhança a partir dos próprios perfis das interacções. Dos dados recolhidos tata-se com efeito que o homem das ideias "é o que mais acções inicia na área er Fig. 6.2 enquanto que o "homem mais popular" é o que mais acções inicia na á A. Aquele tem igualmente tendência para discordar mais e mostrar mais antago -

nismo enquanto que este tem tendência para fazer mais perguntas e a aumentar as tensões.

No que se refere ao polo receptor a situação inverte-se verificando-se que o primeiro recebe mais concordância, mais perguntas e mais reacções negativas enquanto que o segundo recebe mais tentativas de resolução do problema, mais solidariedade e maior redução de tensão. Isto confirma a idéia duma especialização e complementaridade em que o lider instrumental se concentraria na resolução da tarefa desempenhando por isso mesmo um papel mais agressivo e o lider expressivo se concentraria mais nos problemas sócio-afectivos, gratificando e desempenhando um papel mais passivo.

A hipótese da liderança dual veio a ser confirmada a partir de estudos convergentes realizados por outros autores, que igualmente recolheram dados sociométricos a partir de pequenos grupos de discussão e em seguida procederam à sua análise factorial.

Foram identificados, a partir desses estudos, três factores:

O factor I - "Proeminência Individual"; o factor II - "Facilitação dos objectivos de Grupo" e o factor III - "Sociabilidade". Estes factores parecem representar as dimensões subjacentes às avaliações inter-pessoais e, observa Bales, não devem ser consideradas como traços de personalidade mas antes como quadros de referência a partir dos quais as pessoas reagem aos traços de personalidade dos outros. Bales designará estes factores por "actividade", "competência instrumental" (Task ability) e "simpatia" (Like-ability) e sublinha ainda que o aspecto porventura mais importante em apoio da hipótese da complementaridade dos papeis de liderança é que os factores são ortogonais, ou seja, independentes entre si, e que portanto um score elevado numa das dimensões não implica necessariamente que o mesmo se verifique nas outras dimensões.

A partir daqui torna-se claro que o lider instrumental satura os factores actividade e competência instrumental enquanto que o lider expressivo satura os factores actividade e simpatia.

Mas o problema é mais complexo na medida em que os pesos atribuídos a um ou outro tipo de liderança variam consoante os tipos e necessidades específicas dos

grupos. Se numa determinada fase da resolução do problema é a função instrumental que predomina, noutras é a função sócio-afectiva que passa a primeiro plano.

Por outro lado, se a liderança é exercida por mais do que um lider, o problema transfere-se para as relações entre eles residindo no exame das condições de formação de coligações eficazes. E aqui convém distinguir entre grupos altamente consensuais dos grupos de fraco consenso. Se, com efeito, nos primeiros o homem popular se dirige, prioritariamente, em 92% dos casos ao homem competente, essa percentagem reduz-se a 47% nos grupos de fraco consenso. Nos grupos de consenso elevado, escreve Bales (1953) a circulação mais frequente tem lugar entre os dois especialistas e, em geral, eles apoiam-se mutuamente. Nos grupos de fraco consenso observa-se a mesma tendência mas de forma muito menos pronunciada, sendo as frequências registadas muito mais baixas. A característica fundamental dos grupos de consenso elevado seria então a coesão e estabilidade dos liders. Esse consenso não é, porém, automático dependendo de circunstâncias contingentes quer derivadas da personalidade dos liders quer derivadas da própria conjuntura.

Estes primeiros estudos de Bales, que aqui nos limitamos a resumir, ilustram de uma forma muito clara que nos movimentamos num paradigma epistemológico que coloca como central as interacções dos sujeitos e que é a partir delas que irá reconstituir os processos de liderança. Estamos longe dos traços de personalidade dos sujeitos em presença e mesmo dos comportamentos se os entendermos, tal como sucede no paradigma funcionalista, enquanto actos isolados desligados do contexto. Sem dúvida que os actos observados no modelo de Bales são comportamentos, mas comportamentos que adquirem um significado a partir dos contexto interactivo. É a esse padrão complexo que dá coerência aos actos dum papel que se vai diferenciando a partir das interacções que aqui designamos por estratégia. É certo que estas estratégias não ultrapassam, de momento, o nível psicológico, próprio do grupo laboratorial, ou seja, do grupo em que os sujeitos são ainda interpermutáveis, ou seja, ainda, dum campo de actuação escassamente estruturado e cujas únicas assimetrias são de carácter psicológico. Se uma tal análise é ainda insuficiente nem por isso ela é menos necessária para completar e basear os níveis epistemológicos subsequentes.

Em 1970 Bales publicou uma obra com este mesmo título que alarga consideravelmente o âmbito dos primeiros estudos. Tal como o título indica o objecto é agora mais ambicioso, consistindo em aprofundar a análise por forma a relacionar padrões de interacção com características de personalidade dos membros do grupo em interacção. O que há de profundamente inovador nesta abordagem de Bales, é a tentativa de generalizar a lógica interactiva ao próprio domínio da personalidade que, deste modo perde o seu previlégio de variável independente e passa igualmente a depender do campo das interacções, ou seja, a integrar-se sistematicamente nesse campo.

Partindo dos três factores, inicialmente designados por actividade, competência instrumental e simpatia concebeu Bales um espaço tridimensional que, para efeitos de medição, pode ser conceptualizado como um espaço factorializado de três factores bi-polares ortogonais e, matematicamente, como um espaço de vectores.

Na Fig. 6.3 representa-se esse espaço

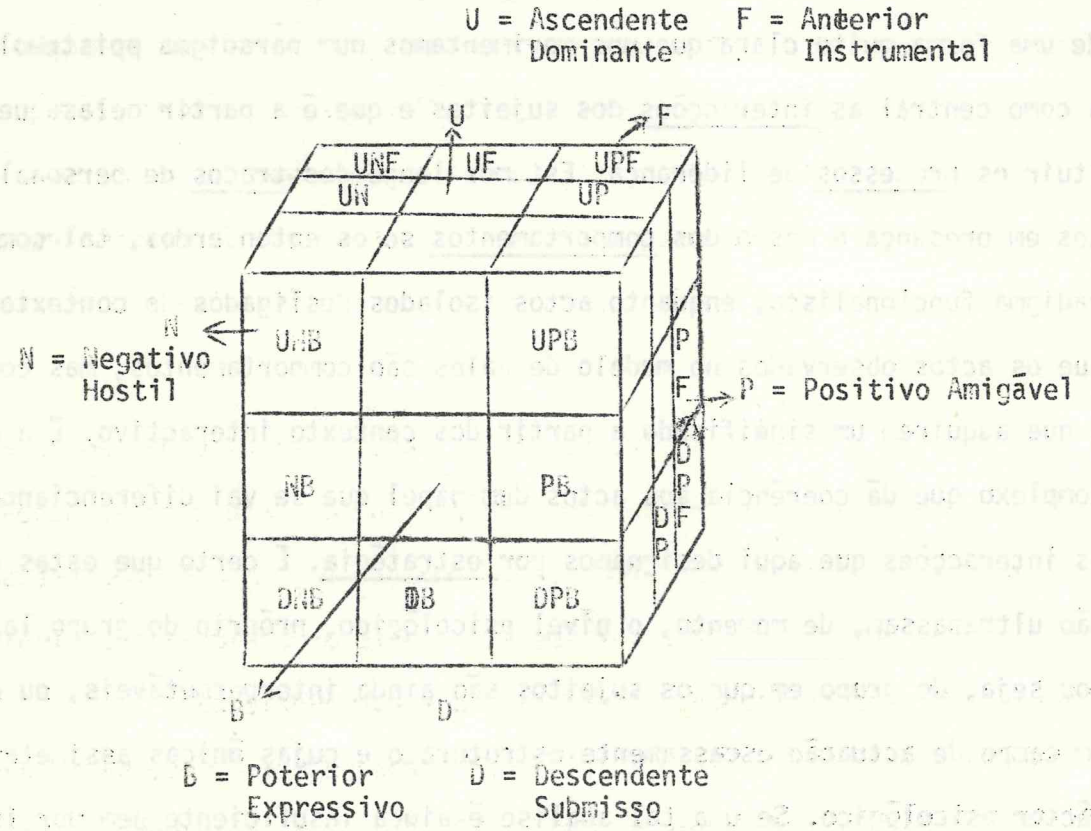


Fig. 6.3 - Espaço tridimensional de grupo (Bales e Cohen 1979)

As três dimensões deste espaço, que posteriormente virão a ser analisadas mediante "observação sistemática a múltiplos níveis" (SYLOG), estão representadas por três linhas que interceptam o centro do cubo e cuja polaridade muda no ponto de intersecção. A partir do ponto de intersecção cada dimensão pode ser considerada como um par de vectores diametralmente opostos. As designações de cada um dos vectores são dadas, por razões de mais fácil intuição de acordo com as direcções espaciais: A dimensão vertical (Upward e Downward) ou dimensão UD. A dimensão horizontal (Positive-Negative) ou dimensão PN. E a dimensão posterior-anterior (Forward--Backward) ou FB.

Também por questões de simplicidade manteremos aqui as iniciais das designações em inglês.

Cada um dos vectores é imaginado como logicamente dividido em três partes iguais, em que uma contém um dos polos, por exemplo, P, a outra o outro polo por exemplo N, e uma parte intermédia que inclue o ponto zero onde os vectores mudam de polaridade. Esta divisão de cada uma das três dimensões em três partes iguais vai resultar em 27 facetas (3x3x3=27), cada uma delas designada pelo vector que a localiza. O vector UP é o vector que faz um ângulo de 45° com os vectores U e P e que tem zero na dimensão FB. No centro do cubo localiza-se o ponto zero nas três dimensões pelo que, para fins práticos, apenas se designam 26 vectores.

Cada um destes 26 vectores correspondem por um lado a diferentes configurações de traços de personalidade e por outro lado a diferentes frequências de interacções tanto emitidas como recebidas.

Nas Tabelas 6.1 e 6.2 indicam-se as relações estabelecidas entre as novas dimensões bipolarizadas e as antigas doze categorias de interacções. Note-se que para classificar os sujeitos em termos das dimensões UD, PN e FB recorre-se escalas sociométricas que têm vindo a ser sucessivamente aperfeiçoadas e simplificadas e a que mais adiante faremos referência mais pormenorizada.

Para a construção da Tabela 6.1 e 6.2 torna-se, pois, necessário não só classificar as interacções em termos do método IPA (1950) anteriormente descrito, mas também em termos das 26 facetas agora descritas existindo, para cada uma delas, uma operacionalização abreviada resultante de extensas e sucessivas factorializações.

As tabelas indicam ainda as normas obtidas por Bales para as diferentes categorias de interacção expressas em amplitudes de percentagens e que permitem precisar em termos quantitativos se a frequência dos actos é baixa ou elevada. Por exemplo, considerando os dados da Tabela 6.1, se a percentagem das opiniões emitidas for inferior a 15% o comportamento exibido no grupo é D, ou seja, mais sócio-afectivo do que instrumental e se for superior a 22,7% é F, ou seja, mais instrumental do que expressivo, e se estiver compreendido entre esses dois limites é médio, ou seja, zero nessa dimensão FB.

Tabela 6.1

Normas do Perfil IPA para os Actos Emitidos e Correspondência com os Indicadores Direccionais (Bales 1970, p. 96)

Categorias de Actos Emitidos	Baixa	Amplitude Média (%)	Elevada
1 - Parece amigável	N	2.6 - 4.8	P
2 - Dramatiza	DF	5.4 - 7.8	UB
3 - Concorda	NB	8.0 -13.6	PF
4 - Dá sugestão	DB	3.0 - 7.0	UF
5 - Dá opinião	B	15.0 -22.0	F
6 - Dá informação	U	20.7 -31.2	D
7 - Pede informação	DN	4.0 - 7.2	UP
8 - Pede opinião	N	2.0 - 3.9	P
9 - Pede sugestão	UB	6 - 1.4	DF
10 - Discorda	P	3.1 - 5.3	N
11 - Mostra tensão	UF	3.4 - 6.0	DB
12 - Parece hostil	P	2.4 - 4.4	N

Tabela 6.2

Normas do Perfil IPA para os Actos Recebidos e Correspondência com os Indicadores Direccionais (Bales 1970, p. 97)

Categorias de Actos Emitidos	BAIXA	Amplitude Média (%)	Elevada
1 - Parece amigável	N	2.6 - 4.8	P
2 - Dramatizada	NF	7.5 - 12.2	PB
3 - Concorda	B	12.7 -- 19.4	F
4 - Dá sugestão	DN	2.9 - 5.2	UP
5 - Dá opinião	NB	15.0 - 22.7	PF
6 - Dá informação	N	15.0 - 22.8	P
7 - Pede informação	UF	4.0 - 7.2	DB
8 - Pede opinião	UP	1.4 - 2.8	DN
9 - Pede sugestão	B	.5 - 1.2	F
10 - Discorda	DPB	3.6 - 6.3	UNF
11 - Mostra tensão	DPF	4.4 - 7.5	UNB
12 - Parece hostil	DPB	2.4 - 444	UNF

Note-se que estas normas foram estabelecidas com dados recolhidos em observações efectuadas nos Estados Unidos e não forçosamente generalizáveis a outros contextos culturais. Elas são, todavia, uma ordem de grandeza das frequências relativas e portanto dos tipos de perfis observados em situações muito diversas o que oferece suficiente garantia para alicerçar a análise dos processos de dinâmica de grupo.

Se compararmos estas normas com as frequências observadas em grupos laboratoriais resolvendo um problema complexo, como é o caso reflectido na Fig. 6.1, podemos verificar que a proporção 1:2:4 observada para as categorias sugestões, informações e opiniões, ou seja, que a frequência acima da média das opiniões emitidas, é uma consequência da própria natureza do problema a resolver, o qual envolve a enunciação de múltiplas hipóteses, inferências e juízos críticos. Quando todavia os grupos estão envolvidos em situações de carácter menos cognitivo e mais afectivo, como é nomeadamente o caso de grupos terapêuticos verifica-se, pelo contrário, uma maior frequência de informações relativamente às opiniões e sugestões. Este último

efecto

aspecto tem sido largamente elaborado entre nós por Pina Prata (1978, 1979, 1981) na sua "teoria do equilíbrio tensional", segundo a qual as frequências destas três categorias, inclusivamente como critério de equilíbrio ou desequilíbrio dos "sistemas relacionais". Um sistema relacional estaria em desequilíbrio quando a tensão motivacional é negativa, ou seja, quando o somatório das opiniões é superior ao somatório das informações e sugestões e estaria em equilíbrio quando, ao inverso, o somatório das informações e sugestões é superior ao somatório das opiniões. Assim, e de acordo com o modelo de P. Prata, disporíamos inclusivamente de estratégias de intervenção, ou se se preferir, de liderança (terapêutica) permitindo uma reequilibração dos grupos perturbados. Haverá todavia que ter presentes que tais estratégias são sempre contingentes da situação, isto é, dos grupos específicos e dos problemas que se lhes deparam, não havendo, também aqui, nenhum "one best way".

Mas voltemos de novo às tabelas 6.1 e 6.2 e examinemos alguns aspectos mais directamente relacionados com o processo de liderança.

Consideremos assim a dimensão vertical (U) do espaço do grupo, relacionada com o traço dominância-submissão. Se procurarmos as entradas correspondentes a U nas tabelas 6.1 e 6.2 vemos que uma pessoa que com frequência dá e recebe sugestões, que com frequência dramatiza e recebe reacções hostis, que com frequência pede informação e a quem, em contrapartida pouco frequentes são os pedidos de informação e de opinião, terá tendência para receber um estatuto elevado por parte dos outros membros do grupo com quem ela interage.

Complementarmente ao método descrito recorreu ainda Bales a testes clássicos de personalidade que administrou aos elementos dos grupos em que se baseou para fazer o seu estudo correlacionando-os em seguida com as três dimensões do espaço do grupo, o que permitiu cruzar as observações feitas a partir das interacções com descrições mais específicas dos traços de personalidade. Assim, e no que se refere ao caso de liders, que é o que mais directamente nos interessa, verificou-se ser a faceta UP a que mais com ele se relaciona e ser a faceta UPF a que corresponde aos liders indicados pelos pares (Bales, 1970, p. 415).

Vejamos como Bales descreve sintecticamente o tipo UP - dirigido para o sucesso social.

"O membro localizado na parte superior e positiva do espaço do grupo pe - los seus pares parece ser social e sexualmente extrovertido, ascendente mas ao mesmo tempo aberto e amigável. Encoraja os outros a interagirem ex pressando-se e dando opiniões, mas não encoraja nem desencoraja de forma clara a realização da tarefa do grupo. Para a realização dos seus pró - prios valores parece tentar obter sucesso e popularidade.

"O mais importante em qualquer grupo é manter uma atmosfera feliz, amigá- vel, deixando para segundo plano a eficiência". "A cooperação é de longe mais agradável e desejável que a competição".

"Há sempre gente pronta a dar a mão a uma ajuda". Estas são possivelmente afirmações dum tipo UP". (Bales, 1970, 200).

A esta descrição resumida Bales acrescenta em seguida outros elementos ma is pormenorizados sobre o modo como o sujeito em causa se vê a si próprio e como os outros o vêm a ele, qual o seu lugar na rede de interacções, que ideias e valo res ele expressa, qual a qualidade da sua interacção, quais os conflitos e coliga ções que estabelece com os outros, quais os seus traços, de personalidade, como e le vê os pais e quais os efeitos que provoca na satisfação do grupo.

No que se refere em particular às interacções a pessoa que se movimenta na direcção UP tende em geral a dirigir-se ao grupo como um todo de preferência a mem bros individuais, embora de forma não muito acentuada. Numa palavra, ele tende a adoptar uma posição de liderança receptiva relativamente aos outros membros do gru po (Bales, 1970, p. 301).

Quanto à categoria de interacção mais associada à pessoa que desempenha a fun ção UP ela é a de pedir informação, ou seja, a de formular questões que impliquem respostas factuais- descritivas, objectivas, baseadas na experiência e na observa ção. O tipo UP tende igualmente a concordar com frequência bem como a mostrar-se amigável, sendo baixa a frequência com que discorda ou em que se mostre pouco ami gável. Estas características denotam maior preocupação com as relações sociais do que propriamente com a realização da tarefa. Essa tendência acha-se aliás confir- mada por outro lado pela tendência relativamente elevada para dramatizar e brin - car e pela frequência relativamente baixa no que se refere a tensão e riso.

Por outro lado dá poucas sugestões o que parece indicar que muita da sua iniciativa se centra mais nas funções de manutenção do que nas funções instrumen- tais do grupo. Ele é o que por vezes se designa por líder popular, que recebe as

sugestões e informações dos outros e que parece assumir a responsabilidade da tarefa embora não esteja fundamentalmente orientado para ela.

Quanto às características da personalidade mais prováveis da pessoa que tende a movimentar-se na direcção UP temos: o estatuto social, a dominância, a participação sociale e a liderança, constelação esta que segundo Bales poderá resultar dum processo de socialização produzindo uma personalidade nem demasiado rejeitante nem demasiado aceitante das normas sociais ou da realização, dos objectivos do grupo.

O lider UP, assim descrito, está mutto próximo do lider sócio-afectivo das investigações dos anos 50, mas agora essa descrição acha-se enriquecida de novos dados que conferem uma maior coerência e poder explicativo às interrogaç-oes que lhe estão subjacentes. Idênticas observações se podem tecer sobre o outro tipo de lider, o lider instrumental o qual parece situar-se na faceta UPF do espaço do grupo. Vejamos como Bales resume as suas características.

> "O membro localizado na parte superior positiva-posterior do espaço do grupo pelos seus pares parece ascendente e amigável, mas toma também a iniciativa de conduzir o grupo como um todo na direcção da tarefa ou dos valores.
> Na realização dos seus próprios valores ele procura ao mesmo tempo a solidariedade social e o progresso. Ou a afirmação típica que se lhe poderia atribuir seria: "Um bom grupo é democrático - os membros devem discutir os problemas e decidir unanimemente sobre a acção a tomar". (Bales, 1970 p. 208).

O tipo UPF tende igualmente a dirigir-se ao grupo como um todo de preferência a indivíduos particulares e recebe em contrapartida uma elevada percentagem de interacções. De um modo geral tem muita iniciativa mas não especialmente em determinadas categorias de interacção. Dá muitas sugestões e opiniões o que está de acordo com o seu interesse peel tarefa. Também é elevada a frequência com que pede informação e opinião e na atitude amigável. Tende a concordar mais do que a discordar, mostra-se pouco tenso e ri pouco, mostrando-se em geral muito activo e motivado pela realização da tarefa.

O membro UPF, em geral reconhecido pelos outros membros do grupo como lider, tem como traços salientes de personalidade a sociabilidade e a persistência, sugerindo um processo de socialização bem sucedido.

Outro tipo de líder descrito neste novo sistema de Bales, é o tipo UNF - orientado para a autoridade autocrática, que tende igualmente a dirigir-se ao grupo como um todo embora a interacção que, em contrapartida, recebe dos outros membros, não seja superior à média. Dá muitas sugestões e opiniões mas também tem tendência para discordar muito e para se mostrar pouco amigável. Tende a não pedir opiniões aos outros, para não dar confiança, e presta pouco informação. Os outros também não lha pedem nem lha dão. Aliás tudo indica que não se interessa muito pela informação preferindo atacar imediatamente os problemas, tendência esta que, sublinha Bales, pode estar relacionada com os aspectos anti-intelectuais e anti-científicos do autoritarismo. O tipo UNF tende assim a provocar discussões e eventuais polarizações no grupo ou em que uma peuqena facção o apoia, provavelmente o dos membros mais dirigidos para a realização da tarefa, enquanto que os restantes membros lhe oferecem resistência, mostrando-se discordantes e pouco amigáveis.

Quanto à personalidade, o traço mais específico do tipo UNF, é o preconceito. Segundo Bales o tipo UNF, embora pareça corresponder ao esteriótipo da célebre escala F (Adorno, 1950), "é mais provável que ele diga tais coisas aos outros do que concorde com ele próprio com elas" (Bales, 1970 p. 227). O tipo UNF tende a ser moderadamente elevado em ascendência e dominância podendo partilhar alguns dos traços do tipo UN tais como neuroticismo, psicoticismo e mania e do N como suspeição, e ciúme, hipocondria, psicastenia e dependência.

Outras facetas igualmente relacionadas com o processo de liderança seriam o tipo U, o tipo UF, o tipo UB, e o tipo UBB. De um modo geral a dimensão U, relacionada com a ascendência e com a dominância é determinante para uma percepção do comportamento de liderança variando depois as suas formas específicas em função da maior ou menor orientação para a tarefa e para o relacionamento social.

Estes resultados parecem aliás largamente convergentes com os da literatura tradicional e corrente sobre o comportamento dos liders mas,mais uma vez,o que esta abordagem de introduz de inovador é que os padrões de interacção são aqui as variáveis independentes, ou preditores de traços de personalidade associados a uma situação do grupo, os quais provavelmente estarão também associados a traços de personalidade individuais. Isto implica como consequência que o mesmo sujeito,a mesma personalidade individual possa variar de comportamento em função do grupo actual,

e que inclusivamente possa exibir comportamentos dissonantes, embora seja verosímil admitir um mínimo de variância comum explicável pelos traços individuais mais profundos. Para dar um exemplo indicado por Strodtbek (1975) se considerarmos três homens: A (fluente em hebreu e fraco em inglês); B(bom mas não fluente nas duas línguas) e C(fraco em hebreu e fluente em inglês), podemos mostrar que a sua ordem é A B C na dimensão UD quando falam em hebreu e C B A quando falam em inglês. O paradigma de Bales conduz a encarar a personalidade numa perspectiva altamente dinâmica tornando-a contingente das interacções grupais.

O modelo igualmente sugere que as funções de liderança se acham repartidas pelos vários elementos do grupo e não necessariamente concentradas num dos seus elementos.

Este aspecto, já evidenciado nos estudos de Bales dos anos 50 sobre os processos de interacção, aparece agora alargado ao estudo das coligações determinadas a partir das proximidades dos membros no interior do espaço do grupo.

Mas, para além destes aspectos teóricos introduzidos na nova formulação,Bales (1970) propõe ainda a utilizar de novos métodos observacionais das interacções de grupos que muito vieram simplificar o trabalho de análise.

A ideia básica consiste em proceder à descrição retrospectiva das interacções observadas quer a partir de observadores externos ao grupo quer a partir dos próprios elementos do grupo. Neste último caso o paralelismo com o método sociométrico é óbvio embora o que os sujeitos descrevem não sejam preferências e rejeições, mas descrições sumárias das 26 facetas que integram o espaço do grupo.Procedendo-se em seguida ao cálculo da média de todos os scores atribuídos obtém-se uma representação sociogramática do grupo e é possível determinar,por exemplo,qual o tipo de liderança emergente,quais as coligações,quais as tensões de grupo,etc.A complexificação teórica resultante da introdução das dimensões vectoriais bipolarizadas corresponde assim uma metodologia mais simplificada do que o moroso processo de classificação das interacções,entre ambos devendo existir todavia uma elevada correlação, comprovada pelos numerosos estudos efectuados por Bales e seus colaboradores (Bales, 1970).

A fim de proceder a uma simples ilustração desta nova metodologia e procurando por outro lado contribuir para a confirmação empírica das relações entre as dimensões do espaço de grupo e factores de personalidade procedemos ao estudo 6.1 que a seguir se descreve

Estudo 6.1 - Interacção e personalidade

Objecto

Ensaiar a nova metodologia de Bales (1970) de observação de grupos a partir de classificações retrospectivas efectuadas por observadores externos e internos e determinar as relações entre os perfis individuais assim obtidos com traços de personalidade determinados pelos métodos tradicionais.

Método

Sujeitos

43 sujeitos efectuando provas de candidatura à Escola Naval no ano de 1982.

Instrumentos

Questionário 16 PF de Cattell e Escala de Elassificação Interpessoal (Forma A) de Bales, (1970) (Ver Anexo 1).

Procedimento

Foram constituídos 11 grupos de discussão, sem lider designado, sendo 2 grupos de 5, 6 grupos de 4, e 3 grupos de 3. As diferenças na dimensão dos grupos correspondem a um compromisso que se considerou aceitável entre uma certa homogeneidade de composição numérica e requisitos de ordem material. Cada um dos sujeitos fora previamente submetido a uma bateria de testes psicológicos entre os quais se incluia o questionário 16 PF de Catell.

O problema que os grupos foram solicitados a resolver era o problema da NASA (Ver Anexo 1 ao estudo 3.4), atribuindo-se 30 minutos para o efeito.

Após resolução do problema e entrega dos respectivos protocolos os sujeitos descreveramsse uns aos outros utilizando a escala de classificação dos vários componentes do grupo utilizando a mesma escala.

Resultados

Procedeu-se em primeiro lugar ao apuramento dos dados brutos para cada sujeito a partir das classificações que lhe foram atribuídas tanto pelos restantes membros do seu grupo respectivo como pelo observador. Determinaram-se assim

dois soores para cada sujeito. Para a determinação destes scores seguiram-se as instruções de Bales (1970), ou seja, começou por aplicar-se uma chave a fim de determinar qual o vector correspondente à resposta dada a cada uma das questões da escala e em seguida somaram-se os scores atribuídos pelos vários classificadores em cada uma dessas dimensões. Uma vez apurados estes resultados procedeu-se a uma análise correlacional simples entre as classificações atribuídas pelos observadores e as classificações atribuídas pelos membros dos grupos. Os resultados figuram na Tabela 6.3

Tabela 6.3

Correlações entre as cotações dos observadores externos dos membros dos grupos e as cotações para os diferentes grupos de discussão:

Grupo	Correlação (PM)	Significância
1	.45	. 01
2	.83	.001
3	.82	.001
4	.77	.001
5	.45	. 01
6	.27	NS
7	.72	.001
8	.73	.001
9	.93	.001
10	.93	.001
11	.88	.001

Tal como se pode verificar, com excepção do grupo 7 em que a correlação obtida está abaixo da significância, em todos os outros scores as correlações atingem valores elevados de significância o que pode ser interpretado com uma validação convergente da escala de Bales utilizada. Em termos práticos significa por outro lado que a identificação dos liders emergentes através dos maiores scores obtidos nas dimensões U,P e F, se reveste de uma razoável garantia de objectividade.

Seguidamente procedeu-se a uma análise correlacional simples entre os scores brutos UD, PN e FB, determinados a partir da soma dos scores dos observa

dores internos e externos, e os 16 factores de Cattell. Os resultados constam da Tabela 6.4.

Tabela 6.4

Correlações PM entre os scores UD, PN e FB e o 16 PF

16 PF	Bales	UD	PN	FB
A	UPF	-04	-15	01
B		-10	-01	18
C	DP	07	06	-11
E	UB	05	24*	-07
F	UB	11	-04	-24*
G	PF	-07	16	12
H	U	16	23*	-08
I	NB	09	-03	-19
L	N	06	-26*	00
M	UNB	11	24*	-20
N	UF	12	-11	-02
O	NB	-10	-20	01
Q1	NB	28*	19	06
Q2	DNB	-10	-16	09
Q3	DPF	04	14	00
Q4	UNB	-16	-17	19
	$\bar{X}$ 36.2U	57.6P	31.4F	
	DP 27	25.2	16	

Na tabela indicam-se também as direcções do espaço de grupo que segundo, os cálculos efectuados por Bales (1970) se encontram associados aos 16 factores do questionário de Cattell. De acordo com os resultados obtidos no presente estudo foram encontradas relações significativas apenas do factor Q1 (inovação) com a direcção U, do factor F (sobriedade) com a direcção F dos factores E (dissonância), H (aventura) e M (imaginação) e L (cauteloso) com a direcção P. É portanto principalmente através da dimensão P, ou seja, dum quadro de referência predominantemente afectivo que torna salientes determinados traços de personalidade relacionados com a actuação no grupo.

Com vista a uma melhor clarificação destes resultados recorreu-se em seguida à técnica de correlação canónica a qual permite a relacionação simultânea

das 16 variáveis de Cattell com as três variáveis de Bales atribuindo coeficientes que permitem optimizar a relação. Os resultados obtidos estão reproduzidos na Tabela 6.5.

Tabela 6.5

1a. Correlação canónica entre os scores 16 PF e os scores U,P,F

Coeficientes da esquerda (16 PF)

A = - .329	B = -.382	C = .063	E = .091	F = .109	G = -.202
H = .226	I = .197	L = .191	M = .298	N = .096	O = -.049
Q1 = .017	Q2 = .143	Q3 = .191	Q4 = .206		

Coeficiente da direita (U,P,F)

U = .494 P = .632 F = -.579

Graus de liberdade 48

Correlação canónica .637 QUI . Quadrado 37.24

Os resultados obtidos indicam-nos que os liders emergentes nos grupos de discussão e tal como são descritos pelos restantes membros dos grupos e por observadores externos têm um perfil de personalidade que se aproxima do perfil do lider sociométrico determinado por Cattell, (1965).

O perfil apenas diverge substancialmente no factor G que, segundo os dados de Cattell, receberia um score altamente positivo, enquanto que nos dados que examinamos o score é negativo. Isso significaria que a rapidez e o desembaraço seriam, no caso da população examinada, mais importantes que o rigor e conscienciosidade na forma de abordar o problema.

Outro dado importante que a correlação canónica fornece diz respeito à importância relativa das dimensões U,P e F . Os resultados sugerem que a dimensão mais importante dos liders sociométricos, ou seja dos liders emergentes em grupos de discussão e que como tal são identificados pelos seus pares, é a que diz respeito ao relacionamento, que em segundo lugar vem a ascendência, e que a dimensão relativa à tarefa, ou seja, o empenhamento exibido na resolução do problema é, inclusivamente, negativo.

Discussão e conclusões

O estudo efectuado, mais no intuito de ilustrar o método, confirma em parte as relações existentes entre interacções e traços de personalidade determinados a partir de observação directa, de descrições sociométricas e de questionários individuais de personalidade. Se para efeitos de validação o método envolve uma útil e desejável redundância, já em aplicações correntes, e uma vez validados os instrumentos de medida, se pode recorrer a uma avaliação mais económica e possivelmente menos obstrutiva do que os métodos habituais de avaliação da personalidade.

Uma abordagem deste tipo torna por outro lado possível, e talvez seja esse o seu maior mérito, articular o nível de explicação intra-psíquico com o nível de explicação intra-grupo. Além do mais essa articulação é feita em termos empíricos satisfazendo assim as condições de falsificabilidade que os padrões científicos correntemente exigem (Popper, 1959). E, uma vez operacionalizada, a teoria tem inclusivamente efeitos retroactivos na tradicional e tão desacreditada tentatáva de explicar a liderança a partir dos traços de personalidade dos liders. Estabelecendo-se com efeito um nível epistemológico superior dispondo-se dum critério de validação de constructo (Campbell, 1966) e, sendo assim, não serão de excluir, antes pelo contrário, serão de encorajar os estudos situados ao nível intra-individual, como uma das váas para operacionalização de variáveis independentes, dependentes, ou intermédias, consoante a perspectiva epistemológica ou que nos situamos.

ANEXO 1

Ao

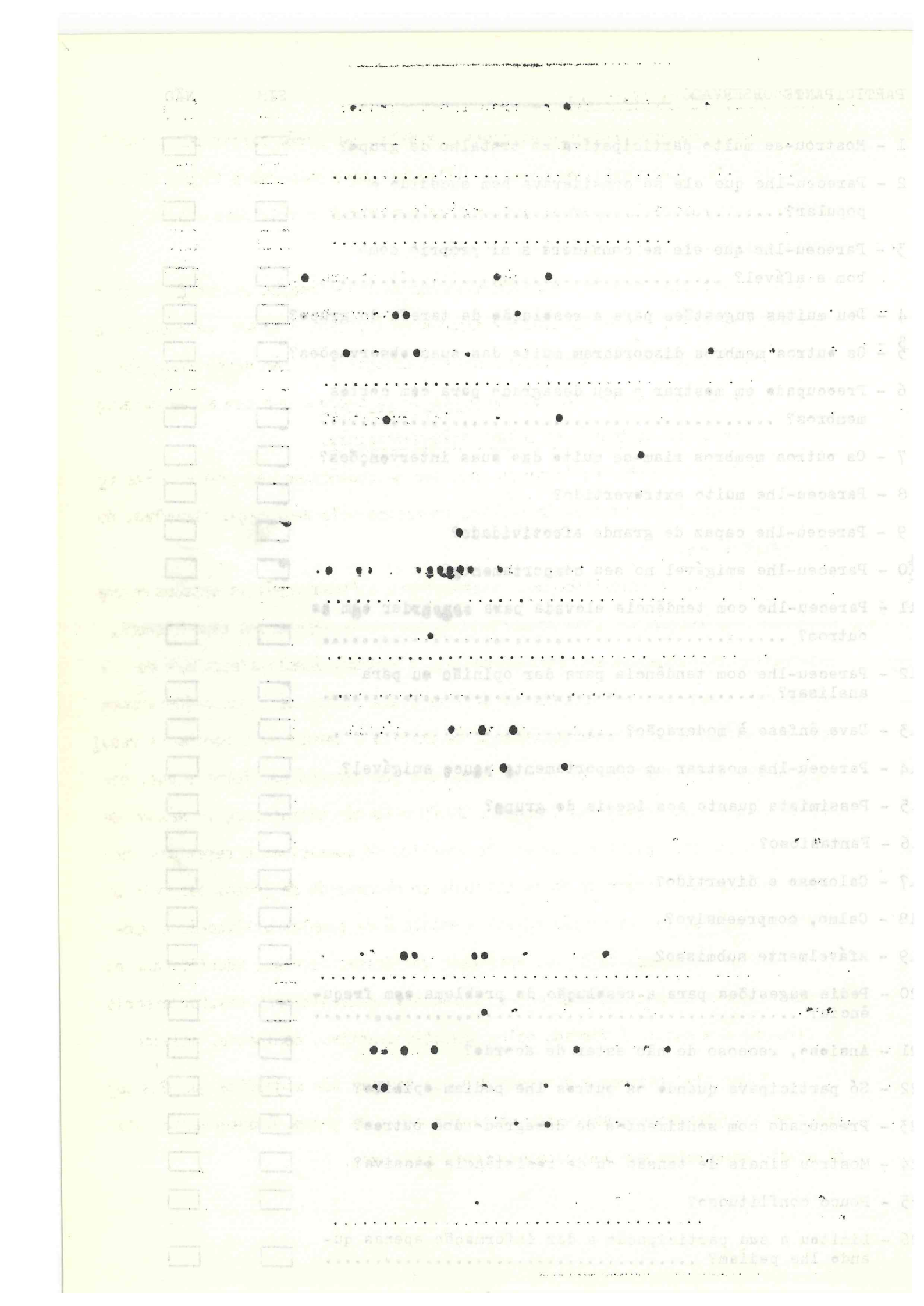
ESTUDO 6.1

Escala de Classificação Interpessoal

(Forma A) (Bales 1970)

PARTICIPANTE OBSERVADO _____

	SIM	NÃO
1 - Mostrou-se muito participativo no trabalho de grupo?	☐	☐
2 - Pareceu-lhe que ele se considerava bem sucedido e popular?	☐	☐
3 - Pareceu-lhe que ele se considera a si próprio como bom e afável?	☐	☐
4 - Deu muitas sugestões para a resolução da tarefa do grupo?	☐	☐
5 - Os outros membros discordaram muito das suas observações?	☐	☐
6 - Preocupado em mostrar o seu desagrado para com certos membros?	☐	☐
7 - Os outros membros riam-se muito das suas intervenções?	☐	☐
8 - Pareceu-lhe muito extrovertido?	☐	☐
9 - Pareceu-lhe capaz de grande afectividade?	☐	☐
10 - Pareceu-lhe amigável no seu comportamento?	☐	☐
11 - Pareceu-lhe com tendência elevada para concordar com os outros?	☐	☐
12 - Pareceu-lhe com tendência para dar opinião ou para analisar?	☐	☐
13 - Dava ênfase à moderação?	☐	☐
14 - Pareceu-lhe mostrar um comportamento pouco amigável?	☐	☐
15 - Pessimista quanto aos ideais do grupo?	☐	☐
16 - Fantasioso?	☐	☐
17 - Caloroso e divertido?	☐	☐
18 - Calmo, compreensivo?	☐	☐
19 - Afávelmente submisso?	☐	☐
20 - Pedia sugestões para a resolução do problema com frequência?	☐	☐
21 - Ansioso, receoso de não estar de acordo?	☐	☐
22 - Só participava quando os outros lhe pediam opinião?	☐	☐
23 - Preocupado com sentimentos de desagrado dos outros?	☐	☐
24 - Mostrou sinais de tensão ou de resistência passiva?	☐	☐
25 - Pouco conflituoso?	☐	☐
26 - Limitou a sua participação a dar informação apenas quando lhe pediam?	☐	☐



SYMLOG e teoria da liderança

Novos desenvolvimentos na teoria de Bales vão porém surgir com a publicação em 1979, juntamente com Choen e Williamson, duma obra com o título SYMLOG, sigla que significa "observação sistemática dos grupos a múltiplos níveis"(Systematic multiple level observation of groups).

Muitos dos aspectos teóricos e designadamente os relacionados com as 26 facetas do espaço de grupo tinham já sido formulados em 1970. Com o SYMLOG introduzem-se porém, aperfeiçoamentos e simplificações metodológicas e além disso avança-se aquilo a que Bales designa como uma nova teoria de campo e que tem a sua materialização geométrica na teoria de polarização-unificação.

Vejamos em primeiro lugar os aspectos metodológicos, em grande parte resumidos num manual de utilização prática conhecido pela designação abreviada de Kit (Bales 1980).

A escala de classificações interpessoais aplicada após as sessões de grupo(Anexo m ao Estudo 6.1), foi convertida na escala de adjectivos tipo Lickert, cuja versão em português se reproduz na Fig. 6.4. Nesta versão a escala é de 5 pontos mas a que mais vulgarmente se utiliza é uma escala de 3 pontos(0-raramente, 1-por vezes, 2-com frequência). Quando se utiliza a versão de 5 pontos os resultados devem ser divididos por 2 e arredondados por excesso, por forma a que, por razões técnicas, os scores nas dimensões UD, PN e FB não ultrapassam um máximo de 18. O conteúdo dos adjectivos da escala resultou de sucessivas e repetidas análises factoriais a partir de dados colhidos em observação de grupos nas mais diversas situações. Na sua versão actual a escala é de simples utilização e mede as 26 facetas do espaço de grupo. Para cada uma dessas facetas, identificada na margem esquerda da escala, oferecem-se caracterizações alternativas. Por exemplo na dimensão U a escala é formada pelos adjectivos-activo, dominante, falador.

Todos eles saturam a dimensão U o que todavia não significa que eles surjam como simultaneamente salientes nas interacções de grupo. O observador cotará aquele ou aqueles que lhe parecerem mais salientes.

		Nunca	Raramente	Por vezes	C/Frequência	Sempre
U	activo, dominante, falador	0	1	2	3	4
UP	extrovertido, aberto, positivo	0	1	2	3	4
UPF	lider eficiente, determinado, democrático	0	1	2	3	4
UF	desembaraçado, tipo homem de negócios	0	1	2	3	4
UNF	autoritário, controlador, desaprova	0	1	2	3	4
UN	dominador, duro, com poder	0	1	2	3	4
UNB	provocativo, egocêntrico, exibicionista	0	1	2	3	4
UB	divertido, expressivo, dramático	0	1	2	3	4
UPB	sorridente, sociável, caloroso	0	1	2	3	4
P	amigável, igualitário	0	1	2	3	4
PF	trabalha cooperativamente e/ou outros	0	1	2	3	4
F	analítico, centrado na tarefa	0	1	2	3	4
NF	legalista, tem de ter razão	0	1	2	3	4
N	pouco amigável, negativista	0	1	2	3	4
NB	irritável, cínico, pouco cooperativo	0	1	2	3	4
B	não esconde sentimentos, emocionável	0	1	2	3	4
PB	afectivo, amável companhia agradável	0	1	2	3	4
DP	preocupa-se com os outros, inspira confiança	0	1	2	3	4
DPB	simpático, pronto a aceitar responsabilidades	0	1	2	3	4
DF	obediente, trabalha com submissão	0	1	2	3	4
DNF	auto punitivo, trabalha de mais	0	1	2	3	4
DN	depressivo, triste, ressentido	0	1	2	3	4
DNB	alienado, retirado, distante	0	1	2	3	4
DB	receia tentar, duvida de si próprio	0	1	2	3	4
DPB	feliz por estar na companhia dos outros	0	1	2	3	4
D	passivo, introvertido, fala pouco	0	1	2	3	4

Fig. 6.4 - Versão portuguesa da Escala SYMLOG = Descrição geral dos comportamentos (Bales, Cohen, Williamson, 1979, p. 393)

Para obter a cotação que um sujeito atribue a outro, por exemplo na dimensão UD, há que somar as cotações atribuídas nas 9 escalas relacionadas com a dimensão U e as cotações nas 9 escalas relacionadas com a dimensão D e em seguida subtrair os dois resultados atribuindo-se a designação U ou D conforme o score em U seja superior ou inferior a D.

Por exemplo se o score U for 13 e o score D fôr 5 o score final na dimensão UD será 13-5=8U. Se pelo contrário, for 13D e 5U o score final na dimensão UD será 5D. Para cada dimensão os scores variam entre 18D a 18U, de 18N a 18P e de 18B a 18F, passando por zero.

O sistema de medição SYMLOG comporta também uma outra escala com estrutura semelhante à da descrição dos comportamentos e que se destina à descrição dos valores. Uma versão em português dessa escala é representada na Fig. 6.5. Os items desta escala são baseados em sucessivas análises que Bales efectuou em colaboração com Couh e pormenorizadamente descritas em Bales (1970). Para utilização da escala de valores segue-se o mesmo procedimento utilizado para a escala descritiva dos comportamentos.

Uma precaução a adoptar com a utilização da escala de valores consiste em evitar estabelecer relações directas entre comportamentos e valores.

Dos valores verbalmente declarados não se seguem necessariamente os comportamentos equivalentes. Note-se ainda que escala tem recebido muito menos aplicação do que a escala descritiva dos comportamentos, o que possivelmente se deve a esta questão ainda ambígua e controversa.

Um outro instrumento de medida utilizado pelo método SYMLOG é o registo das interacções (interaction scoring) no prolongamento do método de observação (IPA) inicialmente utilizado nos anos 50. Este instrumento de medida requer o recurso a observadores externos devidamente treinados e destina-se a obter um registo pormenorizado das interacções que têm lugar no grupo não já em termos das 12 categorias mas nas 26 dimensões do espaço de grupo. Trata-se pois duma técnica difícil e complexa utilização todavia indispensável para efeitos de va-

Tradução do sistema. Na Fig. 6.6 reproduz-se um protocolo exemplificativo.

O protocolo reproduzido na fig. 6.6 exemplifica também o conceito de observação dos grupos a múltiplos níveis. Vimos já que a observação se poderia centrar em comportamentos como em valores. No que se refere aos comportamentos distingue-se agora entre comportamentos verbais e não verbais, a qual não é considerada, nas escalas descritivas. Introduz-se por outro lado o conceito de imagem e que não é mais do que "o conceito mental do assunto de que se fala e acerca do qual é emitido um juízo". (Bales e Isenberg, 1982, p. 174). Relativamente a essa imagem a atitude pode ser favorável (Pro) ou desfavorável (con), a ela pode associar-se, metaforicamente, um vector do espaço de grupo, e finalmente, na última coluna do protocolo, a imagem é ainda associada ou ao próprio (self), ou grupo, ou à sociedade, ou à situação, ou à fantasia. No exemplo do protocolo: Tom dirige-se verbalmente a Dal em tom assertivo (UF) exprimindo-lhe a opinião favorável de que ele, Dal, não terá possibilidade de exercer controle (imagem) sobre algo.

O sistema de registo das interacções é, por razões práticas, difícil de aplicar, mas recomendável para uma análise mais aprofundada das interacções de grupo. O importante a reter, a partir dos estudos efectuados por Bales e colaboradores, é que os três métodos de medida são convergentes e fiáveis, registando-se coeficientes entre .70 a .90. (Bales, Cohen e Williamson 1979), o que justifica o recurso bastante generalizado à escala SYMLOG descritiva dos comportamentos, de aplicação menos complexa. Tal utilizaçãoé aliás susceptível de grande flexibilidade podendo aplicar-se a escala não apenas para cotar comportamentos observados em interacções de grupo, mas a qualquer estímulo, ou imagem. Por exemplo no manual (kit) destinado a auto-formação de grupos, os membros do grupo além de se descreverem uns aos outros através da escala SYMLOG descrevem ainda como desejaràam manifestar o seu comportamento, quais os comportamentos a evitar, quais os valores que devem ser defendidos, quais os compottamentos a rejeitar, e quais os comportamentos reais.

	Sublinhe o que lhe parecer mais aplicavel		
Êxito individual, poder e prosperidade	raramente	por vezes	frequentemente
Popularidade e êxito social	raramente	por vezes	frequentemente
Unidade e esforço activos para objectivos comuns	raramente	por vezes	frequentemente
Eficácia, uma organização forte e poderosa	raramente	por vezes	frequentemente
Reforço activo da autoridade, da Lei e da ordem	raramente	por vezes	frequentemente
Afirmação de si peremptória	raramente	por vezes	frequentemente
Individualismo robusto e anti-autoritário	raramente	por vezes	frequentemente
Divertir-se, aliviar as tensões, atenuar o controle	raramente	por vezes	frequentemente
Proteger os mais fracos, fornecer um tratamento especial	raramente	por vezes	ferquentemente
Igualdade, participação democrática nas decisões	raramente	por vezes	frequentemente
Idealismo responsável, optimismo, colaboração nas tarefas	raramente	por vezes	frequentemente
Valores e procedimentos estabelecidos	raramente	por vezes	frequentemente
Restrição dos desejos individuais	raramente	por vezes	frequentemente
Protecção de si, interesses pessoais em primeiro lugar	raramente	por vezes	frequentemente
Rejeição dos procedimentos estabelecidos e do conformismo social	raramente	por vezes	frequentemente
Novos procedimentos, valores diferentes criatividade	raramente	por vezes	frequentemente
Amizade, satisfação mútua, descontracção	raramente	por vezes	frequentemente
Confiança na honestidade dos outros	raramente	por vezes	frequentemente
Devoção, fidelidade, lealdade com a organização	raramente	por vezes	frequentemente
Obediência, respeito pela autoridade	raramente	por vezes	frequentemente
Sacrifício de si, se necessário, pela organização	raramente	por vezes	frequentemente
Rejeição da popularidade, permanecer no seu lugar	raramente	por vezes	frequentemente
Confessar-se vendido, abandonar os esforços	raramente	por vezes	frequentemente
Não cooperação passiva com a autoridade	raramente	por vezes	frequentemente
Deixar andar, aceitação tranquila	raramente	por vezes	frequentemente
Reprimir os desejos e necessidades pessoais	raramente	por vezes	frequentemente

Fig. 6.5 - Escala SYMLOG - Descrição dos valores (Dales, 1980)

HORA	Quem age	Para quem	Verbal Não Verbal	Direcção	Descrição do Comportamento ou da Imagem	Pro Con	Direcção	Nível de Imagem
1:01	TOM	DAL	Verbal	UF	Não consegue controlar isso	Pro	UF	DAL
1:01	DAL	TOM	Verbal	DB	Não tem treino	Con	F	SEL
1:02	JRE	DAL	Verbal	PF	Talvez possa aprender	Pro	DF	DAL

Fig. 6.6 - Protocolo de registo das interacções

(Extraído de Bales e Isenberg 1982 pág. 175)

É igualmente possível utilizar a escala para descrever organizações ou instituições, figuras históricas ou vedetas populares, personagens literárias , ou de filmes, ou de telenovelas, etc, etc....

No que se refere a processos de liderança a utilização das escalas SYMLOG torna-se, desde logo, óbvia, podendo aplicar-se à descrição dos comportamentos dos liders; aos valores e percepções dos subordinados, colegas e superiores; aos requisitos oomportamentais das tarefas; aos processos de decisão; às relações entre valores e comportamentos, etc, etc Quaqquer das escalas descritas nos capítulos anteriores, como por exemplo a escala LBDQ ou mesmo a escala LPC pode assim ser convertida na escala SYMLOG bastando para tanto utilizar o estímulo respectivo.

Não se limita, porém, a uma simples descrição de comportamentos a contribuição que o SYMLOG pode dar para o estudo da liderança. O aspecto mais importante reside na teoria da unificação - polarização que passaremos a examinar. Antes porém torna-se necessário descrever o procedimento utilizado para representar graficamente as posições dos membros no respectivo espaço de grupo, representação essa que Bales designa por diagrama de campo. O diagrama de campo reproduzido na Fig. 6.7 consiste simplesmente num sistema de coordenadas cartesianas com dois eixos ortogonais definindo quatro quadrantes. Os eixos são o eixo vertical FB e o eixo vertical PN.

O ponto de intersecção representa a origem e a partir dela é construida uma escala de 18 pontos nas direcções P, N, F e B. O diagrama dá apenas duas dimensões cujo cruzamento representa a localização que seria observada olhando para o espaço SYMLOG a partir do polo U para o polo D. A representação na dimensão U-D é feita desenhando um círculo cujo diâmetro é proporcional à cotação obtida em UD e tendo como centro o ponto de intersecção das coordenadas PN e FB.

As dimensões e escalas métricas a utilizar acham-se actualmente todas normalizadas (Bales 1980) e que permite uma mais fácil utilização, uniformidade de procedimentos, e uma interpretação imediata dos resultados obtidos qualquer que tenha sido o contexto da sua aplicação. O diagrama representado na Fig. 6.7

tem as dimensões normalizadas.

A representação dos sujeitos no diagrama de campo é em seguida expandida por forma a tornar mais clara a configuração obtida. Para tal determina - se qual dos sujeitos está mais perto da margem mais próxima do diagrama e procede-se ao seu deslocamento por forma a que o círculo UD fique a tangenciar a margem. Ao valor desse deslocamento dá-se a designação de coeficiente de expansão ou de relação de homotetia (r.h.) o qual é em seguida aplicado a todos os pontos do diagrama.

No fundo trata-se da aplicação duma constante a todos os scores o que portanto não altera as suas posições relativas.

O método recomenda ainda que seja traçado no diagrama o triângulo unindo os três scores mais elevados em U o triângulo dominante bem como o polígono unindo as posições periféricas mais afastadas - o perímetro.

Uma vez obtido o diagrama de campo é-lhe aplicado o modelo de polarização - unificação (Polarization - Unification Template) o qual materializa, em termos geométricos, a teoria de polarização - unificação, central nesta nova abordagem proposta pelo SYMLOG. O modelo acha-se representado na Fig. 6.8, também nas dimensões reais. Cada círculo do modelo tem pois um diâmetro igual às 18 unidades utilizadas na construção do diagrama de campo. O modelo pode ser desenhado num transparente pu, alternativamente, o diagrama de campo estar desenhado em papel suficientemente transparente por forma a que os dois desenhos se possam sobrepôr.

O objectivo de sobrepôr o modelo de polarização-unificação do diagrama de campo consiste em procurar que o máximo de pontos se distribua pelos dois círculos por forma a verificar quais os sujeitos que se localizam no círculo de referência, quais os que se situam no círculo de oposição e quais os que se situam para além destes limites.

A teoria da polarização-unificação, cujos antecedentes mais relevantes remontam principalmente a S. Freud e a K. Lewin, mas também às teorias da consistência de Newcomb, Heider, Festinger, Abelson e às teorias de atribuição de

SYMLOG

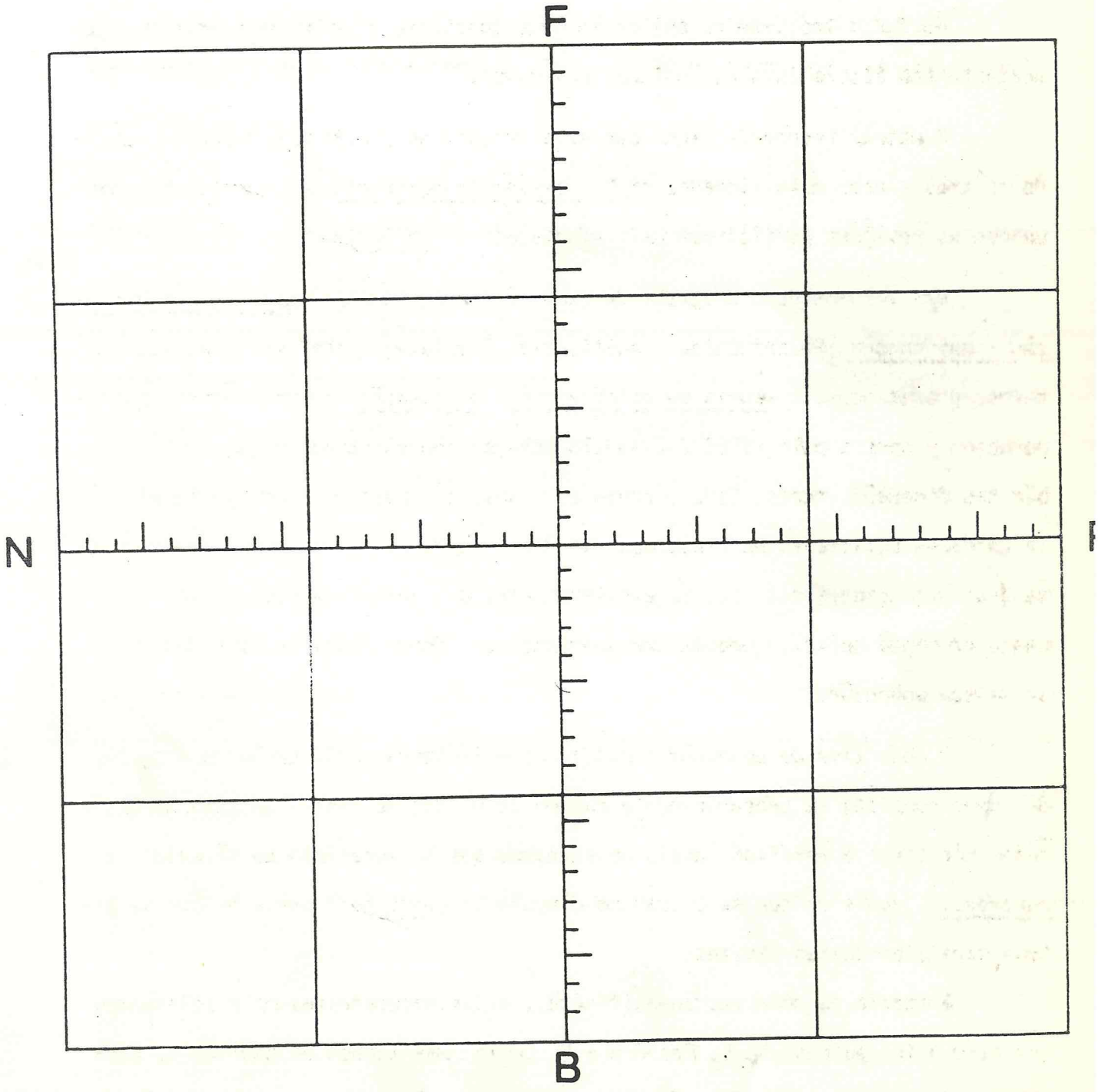
DIAGRAMA DE CAMPO

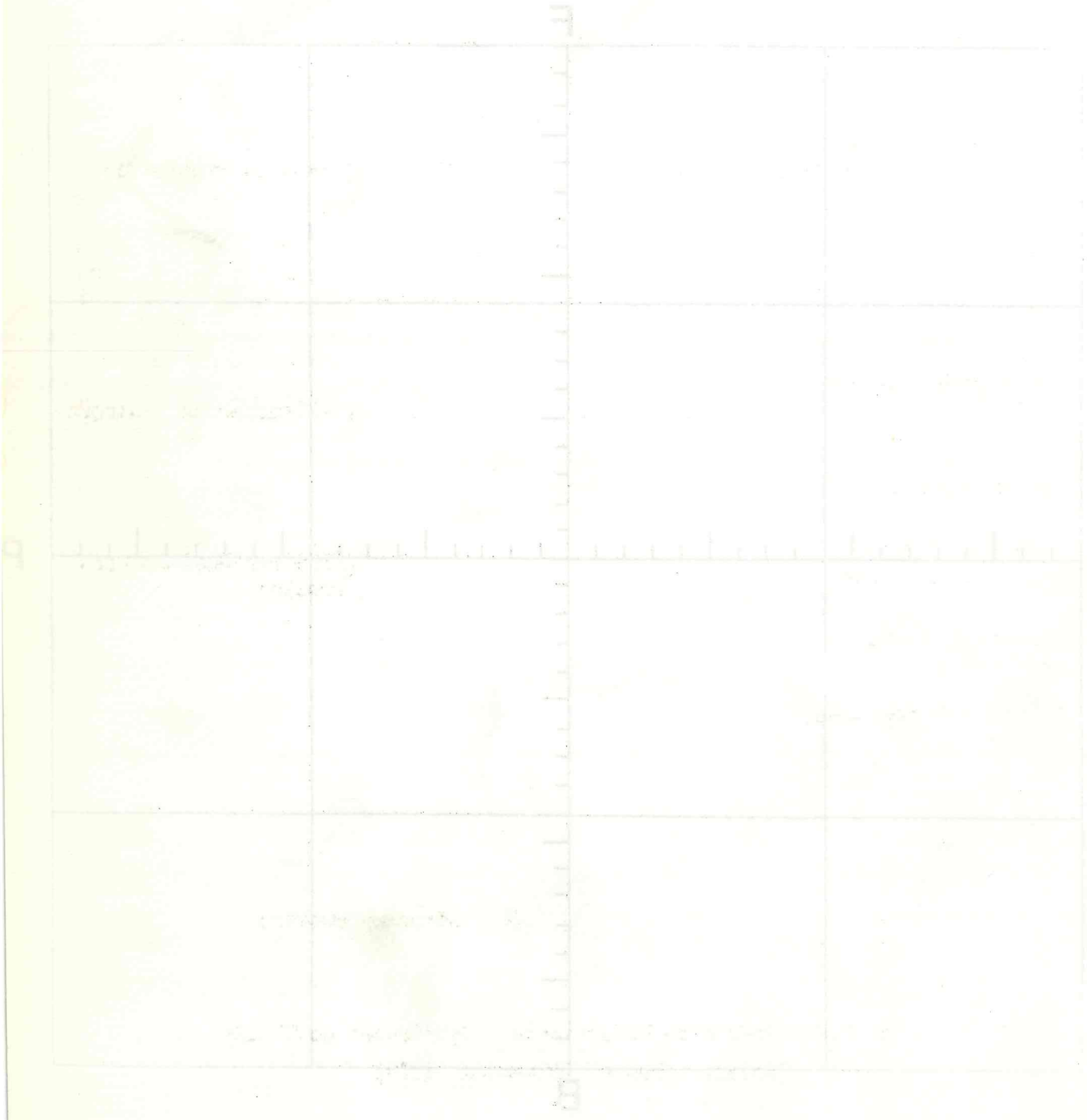
NOME _____

Grupo _____ Data _____

Elemento descrito _____

Coeficiente de expansão _____





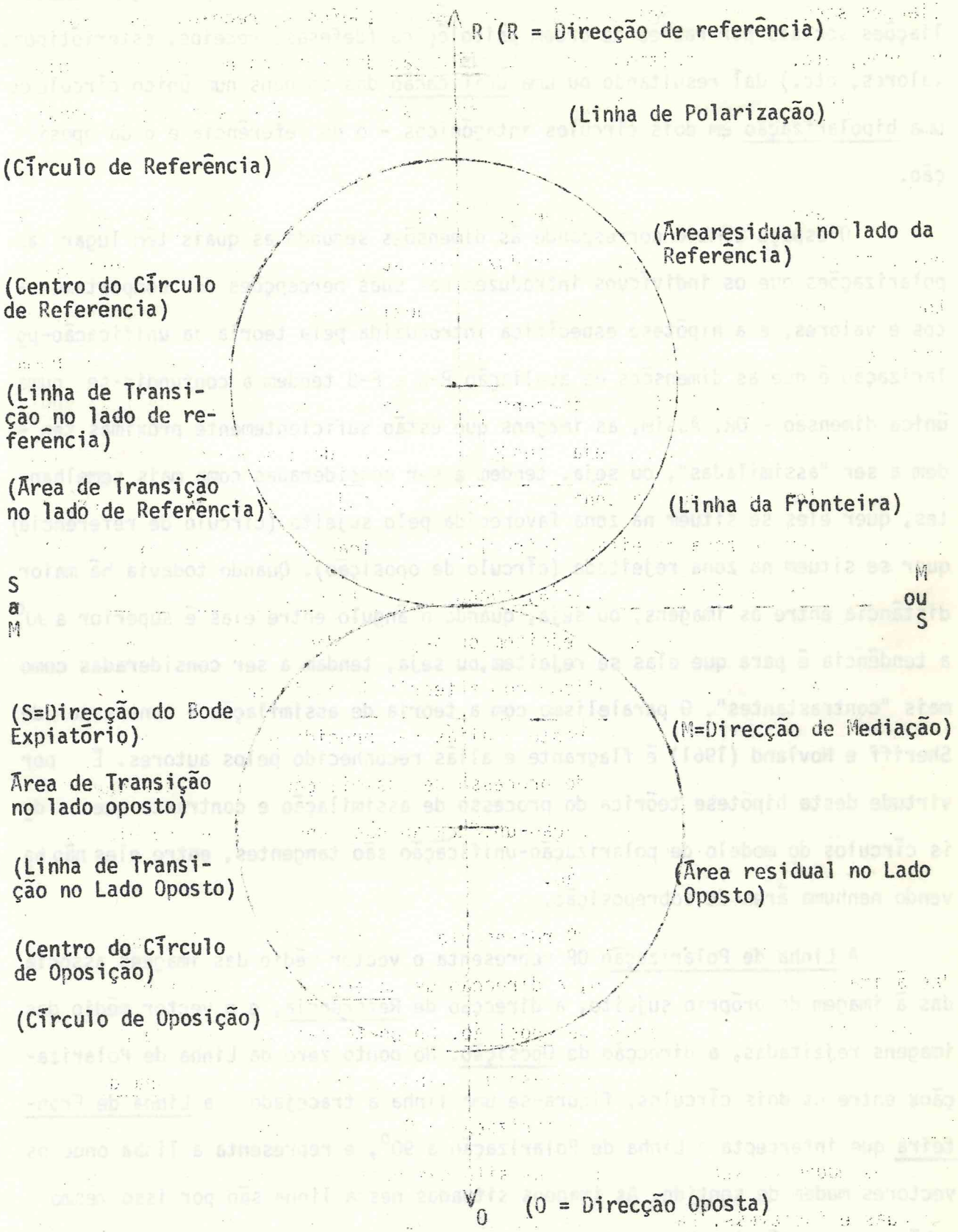


Fig. 6.8 - Modelo de Polarização - Unificação do SYMLOG
(Bales, Cohen e Wimmiamson 1979)

Kelley, sustenta que os indivíduos tendem a distorcer as suas percepções e avaliações sociais por razões de ordem psicológica (defesas, receios, estereótipos, valores, etc.) daí resultando ou uma unificação das imagens num único círculo ou uma bipolarização em dois círculos antagónicos - o de referência e o da oposição.

O espaço SYMLOG corresponde às dimensões segundo as quais têm lugar as polarizações que os indivíduos introduzem nas suas percepções dos comportamentos e valores, e a hipótese específica introduzida pela teoria da unificação-polarização é que as dimensões de avaliação P-N e F-B tendem a confundir-se numa única dimensão - OR. Assim, as imagens que estão suficientemente próximas tendem a ser "assimiladas", ou seja, tendem a ser consideradas como mais semelhantes, quer eles se situem na zona favorecida pelo sujeito (círculo de referência) quer se situem na zona rejeitada (círculo de oposição). Quando todavia há maior distância entre as imagens, ou seja, quando o ângulo entre elas é superior a 90°, a tendência é para que elas se rejeitem,ou seja, tendam a ser consideradas como mais "contrastantes". O paralelismo com a teoria de assimilação e contraste de Sheriff e Hovland (1961) é flagrante e aliás reconhecido pelos autores. É por virtude deste hipótese teórica do processo de assimilação e contraste que os dois círculos do modelo de polarização-unificação são tangentes, entre eles não havendo nenhuma área de sobreposição.

A Linha de Polarização OR representa o vector médio das imagens associadas à imagem do próprio sujeito, a direcção de Referência, e o vector médio das imagens rejeitadas, a direcção de Oposição. No ponto zero da Linha de Polarização entre os dois círculos, figura-se uma linha a tracejado - a Linha de Fronteira que intercepta a Linha de Polarização a 90°, e representa a linha onde os vectores mudam de sentido. As imagens situadas nesta linha são por isso mesmo ambíguas e instáveis. Para cada um dos lados da linha de Fronteira representam-se ainda dois pequenos segmentos a tracejado designados por Linhas de Transição (Swing Lines), delimitando a Área de Transição onde se localizam as atitudes ambivalentes.

Da teoria da polarização-unificação segue-se ainda a sugestão que "as di

recções mais estratégicas de actos de liderança visando a coalescência ou neutralização dos processos de polarização (se tal for desejado) são as direcções exactamente ortogonais à Linha de Polarização" (Bales e Isenberg, 1982, pg. 183). De acordo com a teoria a atenção pode focalizar-se para um ou outro extremo da Linha de Fronteira. Quando esse extremo é positivo é designado como Mediador e quando é negativo é designado como Bode Expiatório (Scapegoat). O ajustamento do modelo ao diagrama de campo permite desse modo localizar esses dois vectores e isso corresponde a determinar possíveis estratégias de mudança da configuração do campo.

Todo este procedimento descrito equivale, a uma espécie de simulação hipotética dos processos psicológicos através dos quais o sujeito organiza o seu campo perceptivo. A aplicação da teoria conduz à identificação dum par de dimensões ortogonais para além do par P-N, F-B e que com elas têm certas semelhanças. Em termos dinâmicos a direcção R é semelhante à direcção F, o é semelhante à direcção B, M é semelhante a P e S é semelhante a N. A diferença é que, diz-nos Bales (1970), enquanto as dimensões F-B e P-N estão ligadas ao método de medida, e portanto aos significados que, em média, são atribuídos aos adjectivos descritivos dos comportamentos, as dimensões R-O e M-S estão ligadas a uma teoria das tendências dinâmicas subjacentes às percepções e avaliações de indivíduos descrevendo-se uns aos outros, - partir das interacções num mesmo grupo, e permitindo fazer predições sobre o funcionamento do grupo.

Estaríamos assim em presença, para utilizar os termos do próprio Bales , duma nova teoria de campo em psicologia social. É nova porque agora a situação , ou antes, o "espaço de vida" lewiniano, é generalizado do indivíduo ao grupo onde ele se insere. Nunca como aqui a ideia estruturalista teria sido levada tão longe em psicologia. No modelo proposto,tem pouco sentido falar em variáveis independentes e variáveis dependentes já que todas elas são simultaneamente uma coisa e outra. Por outras palavras não se procura explicar em termos de causalidade linear mas em termos de causalidade circular, ou sistémica.

Desta nova teoria de campo seguem-se, obviamente, consequências para a abordagem da problemática da liderança.

Liderar um grupo é, segundo a definição proposta por Bales e Isenberg (1982), no quadro SYMLOG, "exercer por qualquer meio, uma influência decisiva na formação, desenvolvimento ou completamento dum padrão dinâmico interactivo de polarização-unificação na direcção do comportamento e/ou valor desejado".(p.187).

Desta definição, que não é mais do que uma formulação da teoria em termos de SYMDOG, derivam os autores uma série de consequências.

Em primeiro lugar "a liderança ocorre apenas em momentos específicos, que poderão ser muito curtos, mas identificável pelos seus efeitos. Não é todavia predizível a partir duma direcção específica de comportamentos ou de valores". (ibid, p. 187, sublinhado pelos autores).

Esta consequência vem ao encontro da hipótese que temos vindo a defender dum paradigma de contingência radical e duma estratégia epistemológica que, sem renunciar à explicação, ou antes, precisamente porque não renuncia à explicação, é mais posdictiva do que preditiva.

A liderança é assim um processo real caracterizado todavia por grande incerteza e variabilidade. Tal como é salientado por Bales e Isenberg (1982)"poderá haver momentos em que nenhuma liderança ocorre no grupo, outros em que é tentada mas falha, o sujeito designado ou eleito para liderar pode não ter capacidade para tal, outros poderão exercer a liderança sem intenção deliberada de o fazerem, e noutros casos ainda o lider pode ser bem sucedido na aplicação duma estratégia que em situações semelhantes todavia falha, Há liders opositores, há liders bodes expiatórios, há liders mediadores e liders protagonistas. A liderança pode ser exercida a partir do qualquer direcção no espaço dependendo da constelação dinâmica do padrão de polarização-unificação do grupo num determinado momento.

Há vários meios de liderar e o mesmo lider pode utilizar diferentes meios e combinações em diferentes momentos, como pode mudar gradualmente ao longo do tempo. Embora, em regra, a liderança seja saliente nem sempre assim se verifica. Pode ser exercida de forma indirecta não sendo facilmente reconhecida. O recurso ao lider secundário pode ser, por exemplo, um meio indirecto. E não será de excluir que a liderança eficaz em muitos grupos e situações não seguirá

o emprego de meios tanto directos como indirectos." (ibid.).

O breve inventário reunido aponta desta forma para a extrema complexidade do processo de liderança afastando-nos cada vez mais de qualquer tentativa centrada num "one best way". Em rigor terá de admitir-se um alto coeficiente de imprevisibilidade embora tal não signifique que se trate de fenómenos aleatórios ou quase aleatórios, implicando um recurso a estratégias mais ou menos intuitivas e irracionalistas. Pelo contrário, a observação sistemática a vários níveis (SYMLOG) e o apoio numa boa teoria (polarização-unificação) constituem, porventura, os suportes adequados para uma melhor aproximação racional dessa complexidade e fornecem inclusivamente heurísticas de suporte a possíveis estratégias inter-individuais de liderança ou de contra-liderança.

A fim de ilustrar algumas das virtualidades desta nova abordagem da liderança vamos dar um exemplo de aplicação, ainda que incipiente e exploratória a que procedemos numa situação de grupo real numa organização empresarial portuguesa.

Estudo 6.2 - Diagnóstico de grupo pelo método SYMLOG

Objecto

Ensaiar a metodologia SYMLOG para analisar as relações de liderança num grupo de trabalho real.

Método

Sujeitos

7 sujeitos constituindo um orgão duma estrutura empresarial no sector dos seguros. Os sujeitos são designados pelas suas iniciais: A, o chefe formal e os subordinados L,I,R,D,F e C.

Instrumentos

Escala SYMLOG de descrição geral dos comportamentos (Bales, Cohen e Williamson 1979) na sua versão em português.

Procedimento

Solicitou-se previamente ao grupo a sua colaboração para um trabalho de natureza exclusivamente académica garantindo-se a confidencialidade dos resultados. O trabalho solicitado consistia na classificação de todos os membros do grupo incluindo o próprio, por cada um dos sujeitos utilizando para o efeito a escala SYMLOG de descrição dos comportamentos. Para além dessa classificação cada membro do grupo descreveu ainda o LPC (Fiedler 1967), ou seja, a pessoa com quem até ao momento mais lhe fora difícil trabalhar e o eu-ideal, ou seja, a imagem que gostaria de projectar nos outros. Cada sujeito deveria pois produzir um total de nove protocolos. Uma vez obtidos os protocolos procedeu-se ao apuramento dos scores e à sua representação prática utilizando os diagramas de campo de acordo com a metodologia SYMLOG.

Dispondo-se dos scores LPC e do score ideal define-se a linha OR passando por estes dois pontos.

Resultados

Os resultados apurados a partir dos protocolos individuais figuram nas Tabelas 6.6 e 6.7.

Tabela 6.6

Matriz interpessoal dos resultados

	A	L	I	R	D	F	C	E(I)*	LPC	r.h.*
A	3U 5N 4F	5U 8P 8F	10U 7P 5F	5U 14P 8F	2U 12P 8F	3U 9P 7F	2U 14P 2B	4U 12P 5F	7U 2N 1B	1.159
L	1D -- --	4D 5P 5F	4U 11P 3F	2D 7P 4F	1D 9P 6F	2D 8P 3F	4U 11P 3F	1U 15P 3F	10U 7N 1F	1.106
I	3D 6P 1F	3U 10P 7F	3U 10P 4F 3U 10P 4F	6U 13P 2F	-- 10P 1F	2D 9P 1F	5U 9P 4B	8U 14P 4F	3D 6P 1F	1.139
R	5D 7N 3B	1D 10P 9F	4U 11P 5F	2U 10P 5F	5U 9P 6F	4D 8P 1F	5U 2P 1B	2U 17P 4F	3D 8N 5B	.971
D	4D 3N 6B	1U 16P 6F	3U 14P 2F	1D 17P --	1D 13P --	1D 12P 1F	3U 7P --	4U 18P 2F	3U 9N 3B	.906
F	6D 2P 2B	1U 10P 7F	5U 10P 2F	1U 12P 4F	3U 11P 2F	1U 11P 1F	4U 8P 3B	4U 17P 3F	1U 6N 2B	.959
C	1D 2N 6B	4U 10P 4F	5U 7P 4F	4U 9P 2F	1U 12P 2F	2U 6P 4F	2U 11P 2B	5U 15P 1F	3D 10N 2B	1.081
Média	2D 1N 2B	1U 10P 7F	5U 10P 4F	2U 12P 4F	1U 11P 4F	-- 9P 3F	4U 9P 1B	4U 15P 3F	2U 6N 1B	1.087

* E(I) - Eu ideal (como desejaria ser visto pelos outros)

**r.h. = relação de homotetia

Tabela 6.7

Matriz interpessoal reduzida às dimensões salientes

De / Para A	L	I	R	D	F	C	E(I)	LPC	
A	NF	UPF	UPF	UPF	PF	PF	PB	UPF	NB	3U 5P 5F
L	D	DF	PF	DPF	DPF	PF	PF	PF	UN	3D 5P 7F
I	DP	PF	UPF	UP	P	DP	UPB	UPF	DP	1U 9P 2F
R	DNB	DPF	PF	PF	UPF	DP	UB	PF	DNB	2D 4P 2F
D	DNB	PF	P	DP	DP	P	P	UPF	NB	2D 6P
F	DB	PF	UP	PF	P	P	PB	UPF	NB	1U 5P 1F
C	DNB	PF	UPF	P	P	P	RF	UPF	DNB	
Média estimada	6D 4N 3B	1D 6P 7F	4U 7P 5F	7P 4F	1D 7P 8F	2D 7P 3F	2U 6P 8B	5U 7P 4B	2D 5N 5B	

Nota - Esta matriz foi construída utilizando os seguintes scores

mínimos 5U ou mais = U 6P ou mais = P 3F ou mais = F

1D ou mais = D 1N ou mais = N 1B ou mais = B

A análise destas matrizes é, desde logo, reveladora de alguns aspectos a assinalar. Em primeiro lugar os baixos valores de retação de homotetia e a sua proximidade relativa sugerem uma relativa convergência nas classificações recíproças e constituem uma garantia de que tais classificações se não coneentram em posições centrais, ou seja, que existe uma razoável discriminação nos scores

atribuídos nas diferentes dimensões do espaço de grupo.

As matrizes fornecem-nos por outro lado iddicações tanto no que se refere à forma como os diferentes membros do grupo são, em regra, percepcionados pelos outros - leitura vertical, bem como as tendências pessoais predominantes de classificação - leitura horizontal. Verifica-se assim que o grupo se acha claramente orientado para a tarefa, que em regra as normas são aceites, que as relações inter-pessoais são, em geral, positivas, que I é o membro que mais se aproxima da imagem ideal projectada pelo grupo emergindo, muito provavelmente, como lider instrumental, exercendo C. por seu turno, as funções de lider expressivo. De todos os elementos do grupo apenas se verifica uma rejeição quase generalizada de A que, paradoxalmente, exerce as funções de chefe formal do grupo. A imagem de A encontra-se de facto muito próxima da imagem média do LPC, com características DNB, ou seja de fracasso e fuga às resposabilidades.

Examinando em seguida a congruência entre as auto e hetero descrições, ou seja, comparando os scores na diagonal das matrizes com os scores médios, verifica-se uma única grande discrepância relativamente a A que se descreve em termos UNF, ou seja, de lider autocrático, enquanto que o grupo o descreve em termos DNB. A tem pois uma imagem distorcida da sua inserção no grupo. Quanto a tendências pessoais de classificação haverá a notar uma maior acentuação de L na dimensão F e uma maior acentuação da dimensão P por parte de I, ou seja, do lider emergente do grupo.

Seguidamente, e para efeitos de maior facilidade de análise procedeu-se à representação gráfica dos resultados. Nas figuras 6.8 a 6.14 representam-se os diagramas de campo de cada um dos sujeitos e na figura 6.15 representa-se o diagrama de campo da média do grupo. Note-se que só o diagrama de A foi sujeito a transformação homotética e apenas para efeitos de ilustração do procedimento. Nos restantes diagramas a representação corresponde aos resultados brutos, não se justificando a sua expansão dada a clareza das situações representadas.

Análise

Sujeito A (Fig. 6.8)

O sujeito A é o lider formal do grupo. Tal como se verifica pelo diagrama coloca-se a si próprio no círculo oposto o que indica consciência da sua marginalização relativamente ao grupo que chefia. A sua imagem real não se afasta muito do LPC e a imagem ideal (A') situa-se no polo oposto e está muito próxima da média ideal projectada pelo grupo. A classificar os restantes membros, com excepção de P, de forma positiva e orientadora para a tarefa e relativamente próximos, o que constitue indício de homogeneidade. C é classificado de forma muito positiva mas pouco orientado para a tarefa, juízo que aliás coincide com a que C tem de si próprio. Se aproximarmos o diagrama de A do diagrama da média do grupo (fig. 6.15) verificamos que A é na verdade um elemntoo marginalizado pelo grupo sendo o único situado no círculo oposto. As imagens recíprocas do lider e do seu grupo confirmam-se em grande parte. A discrepância que se regista diz respeito às dimensões UD e FB. Enquanto que A se considera dominante e dirigido para a tarefa, o grupo classifica-o como submisso e dirigido para o grupo. A é um lider com um comportamento hostil para com o seu próprio grupo mas dipondo de reduzida autoridade senão mesmo desacreditando enquanto chefe.

Sujeito L (Fig. 6.9)

O sujeito L desempenha as funções de chefe de secção, situando-se hierarquicamente a seguir a A. A imagem que tem do grupo é bastante coesa.

Considera-se a si próprio como submisso (4D) embora o seu score ideal indique desejo de maior dominação. Classifica A, o seu superior hierárquico, duma forma neutra e sem qualidades de liderança.

Comparando com o diagrama da média (Fig. 6.15) verifica-se que L é classificado pelo grupo de forma mais positiva e mais dirigido para a tarefa do que ele se classifica a si próprio e mesmo do que a sua imagem ideal indica. Da mesma forma no que se refere ao factor dominância-submissão, o grupo vê L mais dominante do que submisso. Estas diferenças de imagens recíprocas indicam uma actuação, sóbria e eficaz que igualmente se poderia confirmar a partir do score LPC. L é um chefe discreto, amigável, sério e responsável que contribue decisivamente para a

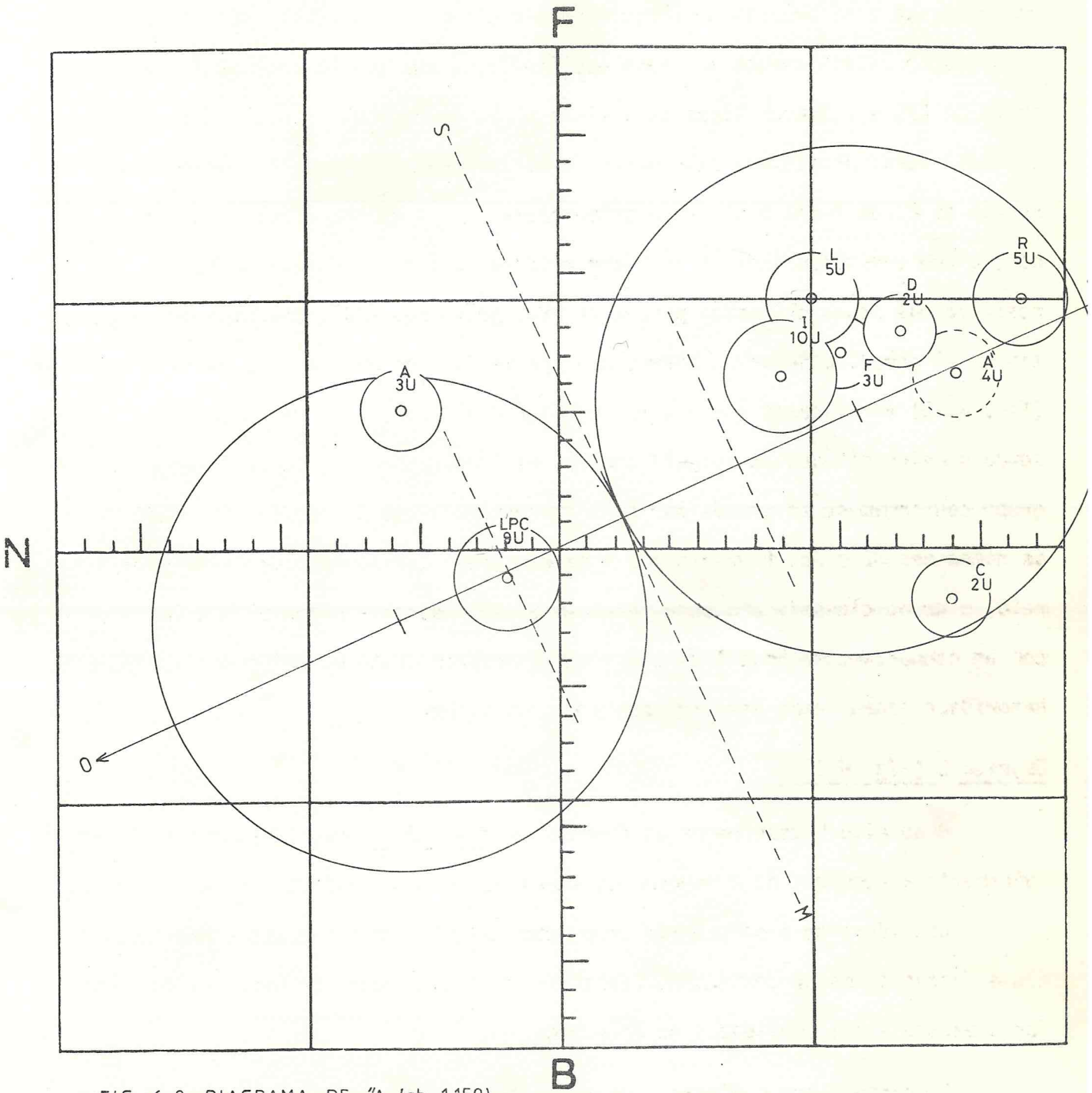
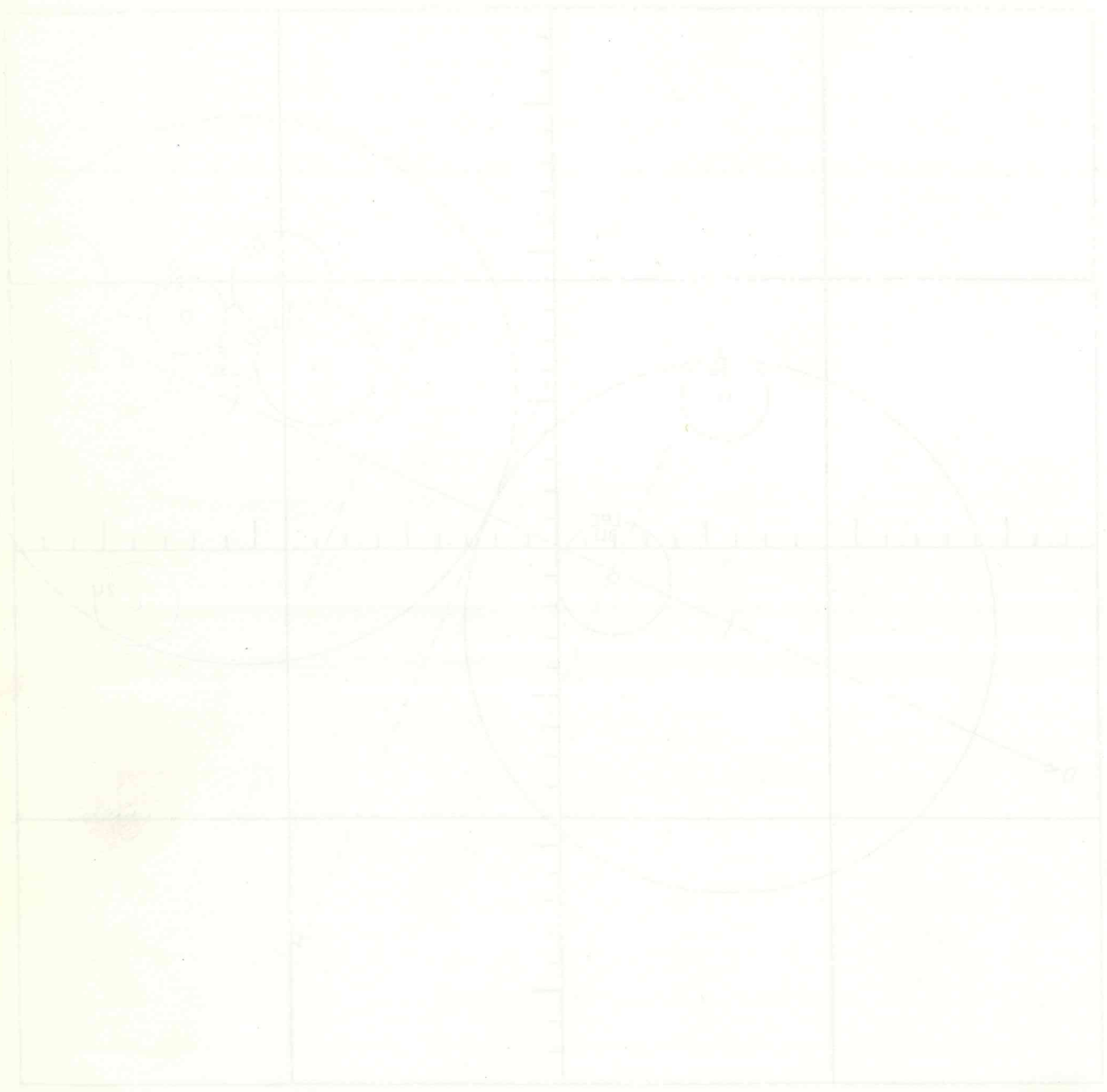


FIG. 6-8 DIAGRAMA DE "A„ (rh=1.159)



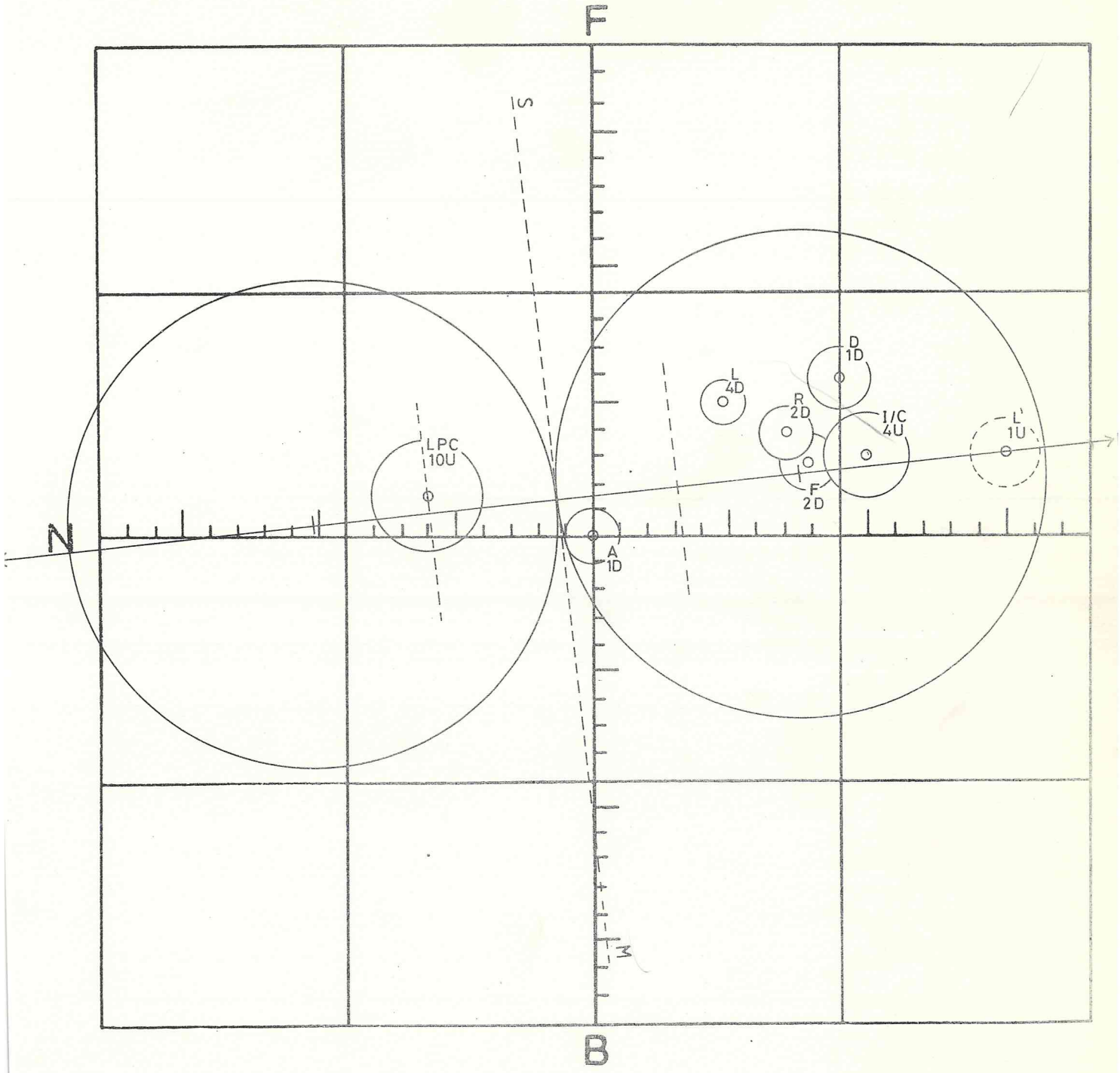
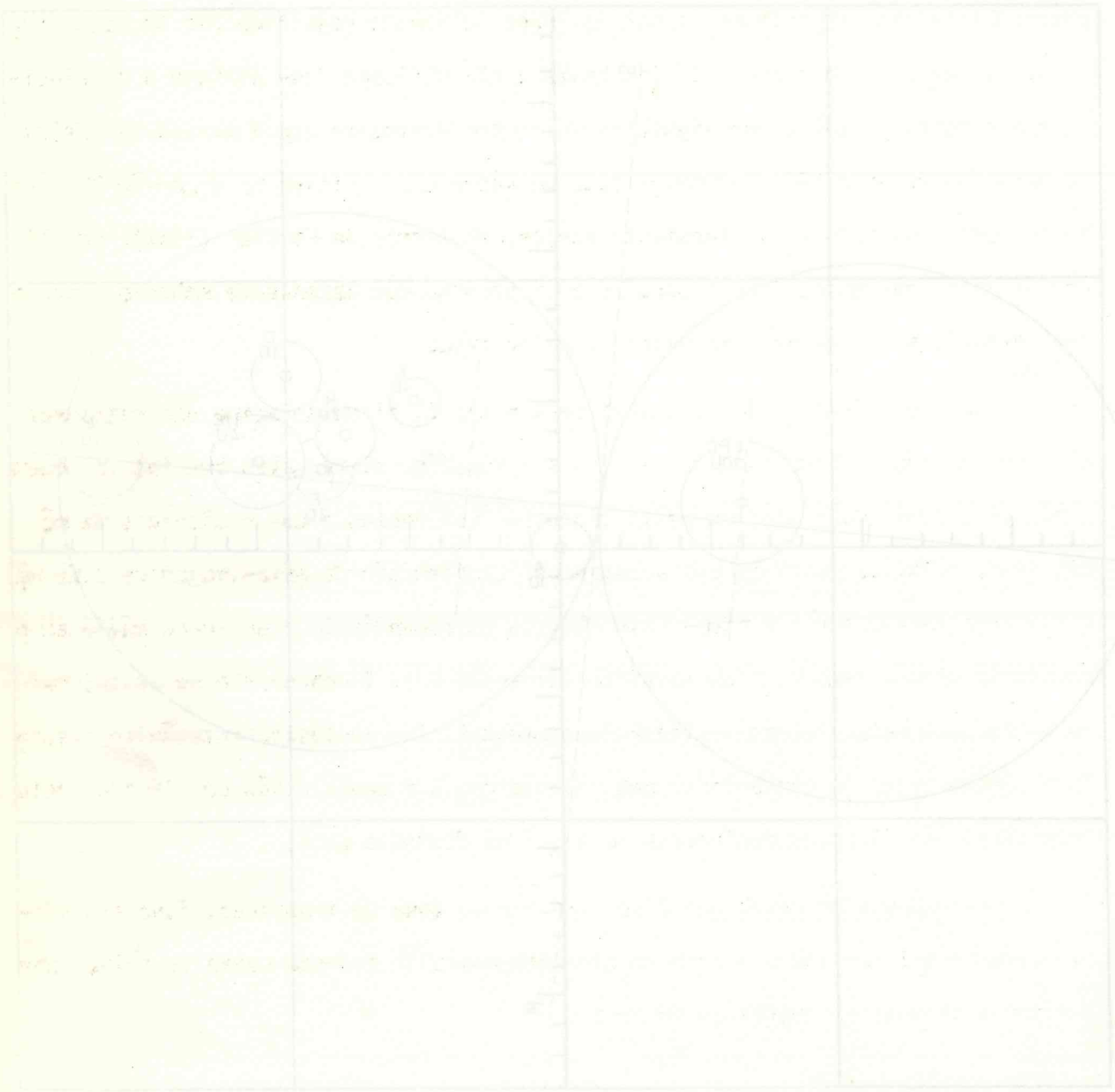


FIG. 6-9 DIAGRAMA DE "L"



coesão e bom funcionamento do grupo.

Sujeito I (Fig. 6.10)

O sujeito I desempenha funções de sub-chefe de secção. É de todos os elementos o único que tem uma representação unificada, ou seja, não bipolarizada, do grupo. Classifica A, o lider formal do grupo, elemento rejeitado por todos, de forma apesar de tudo favorável. Curiosamente a classificação que atribue a A coincide com o score do LPC o que significa muito provavelmente que A serviu de estímulo para descrever o LPC. Por outro lado um score LPC positivo na dimensão PN e relativamente submisso (3D) claramente indica, em termos de Fiedler (1967), um lider de relacionamento. I considera-se a si próprio com ascendente sobre o grupo que gostaria aliás de possuir ainda em maior grau.

No que se refere a orientação para a tarefa situa-se acima dos restantes membros do grupo e logo a seguir a L, o seu superior hierárquico imediato, a quem atribuem o score mais elevado nesta dimensão. Confrontando com o diagrama da média (Fig. 6.15) verifica-se uma substancial confirmação da auto-imagem de I. Em média o grupo atribue a I o score mais elevado em ascendência a um score médio em orientação para a tarefa, e em simpatia (dimensão PN). I desempenha no grupo, muito presumivelmente, função do lider instrumental. I é inclusivamente único elemento de grupo capaz de estabelecer uma relação com A o que é aliás confirmado pela proximidade das imagens recíprocas de A e I no diagrama de A.

Aí podemos observar que I se aproxima da zona de transição. Isso significa que embora I considere A como um elemento hostil é todavia capaz de relacionar com ele e atenuar os conflitos de grupo.

Sujeito R (Fig. 6.11)

Desempenha funções subalternas. O diagrama de R é em parte convergente com os dos restantes membros do grupo embora se verifiquem algumas diferenças de assinalar. A principal diferença diz respeito à classificação do elemento C.

De acordo com R, C situa-se na fronteira dos dois subgrupos não no subgrupo de referência. R bipolariza situando A, o lider formal, igualmente muito próximo do score LPC.

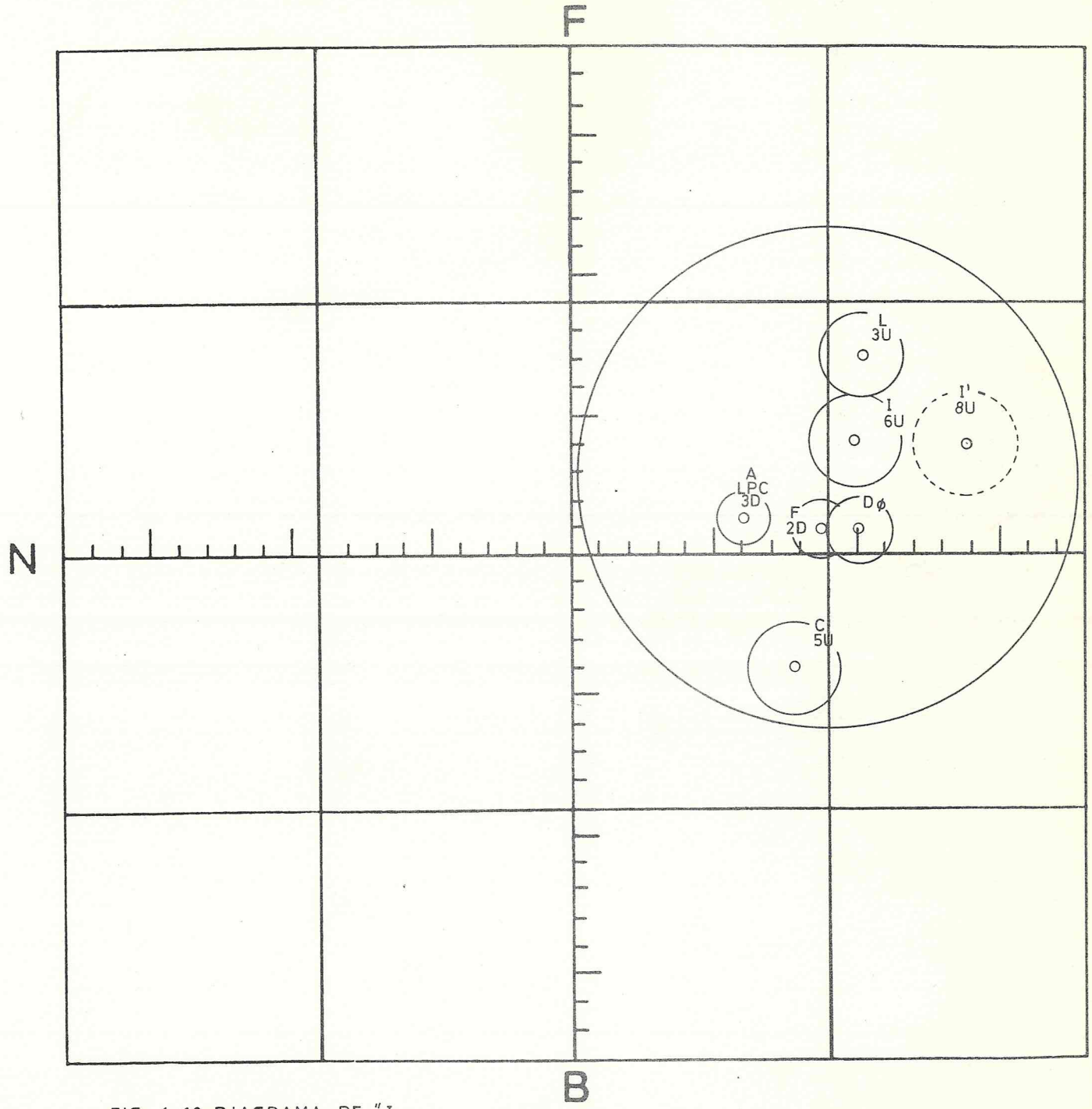
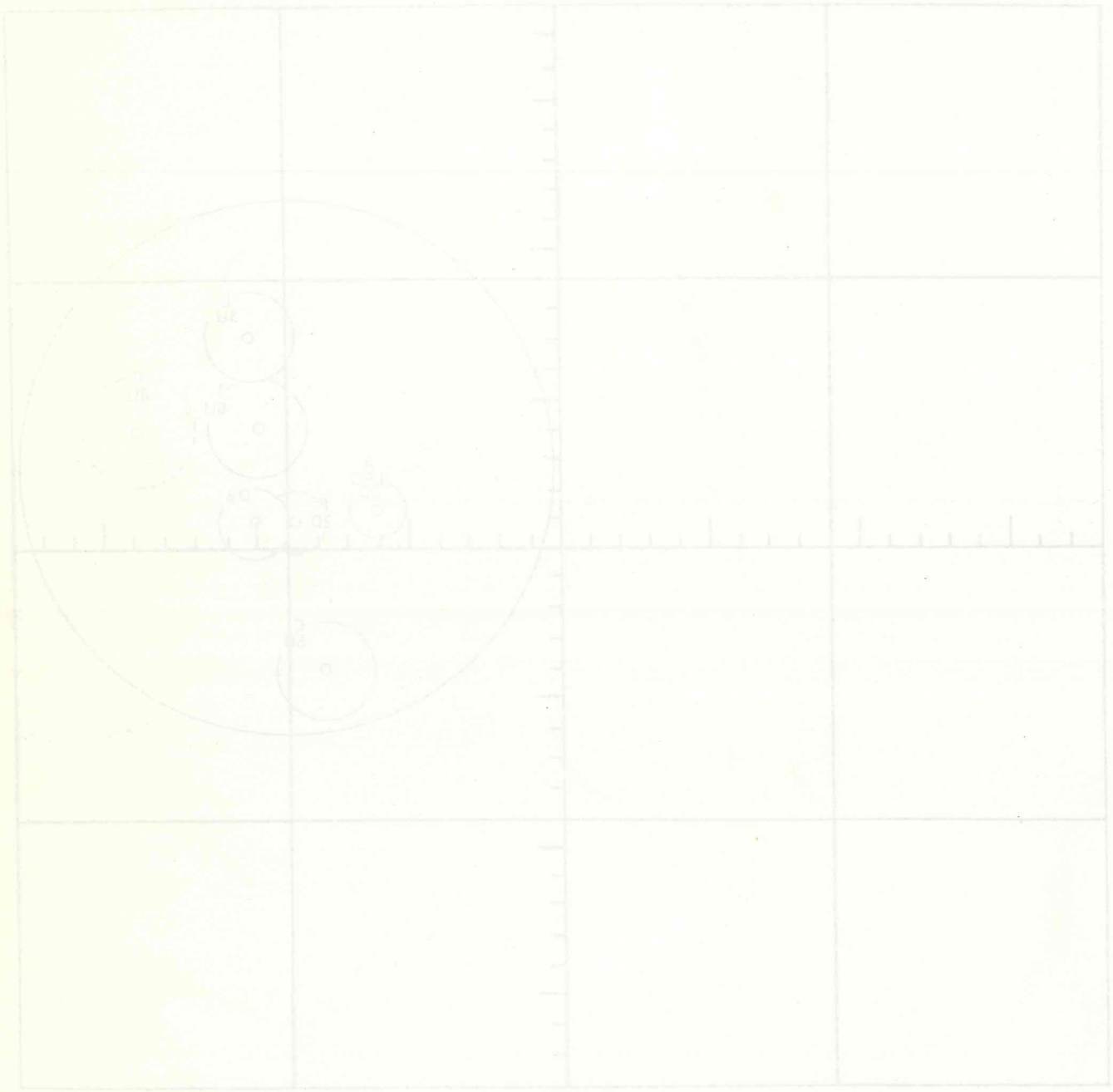


FIG. 6-10 DIAGRAMA DE "I„



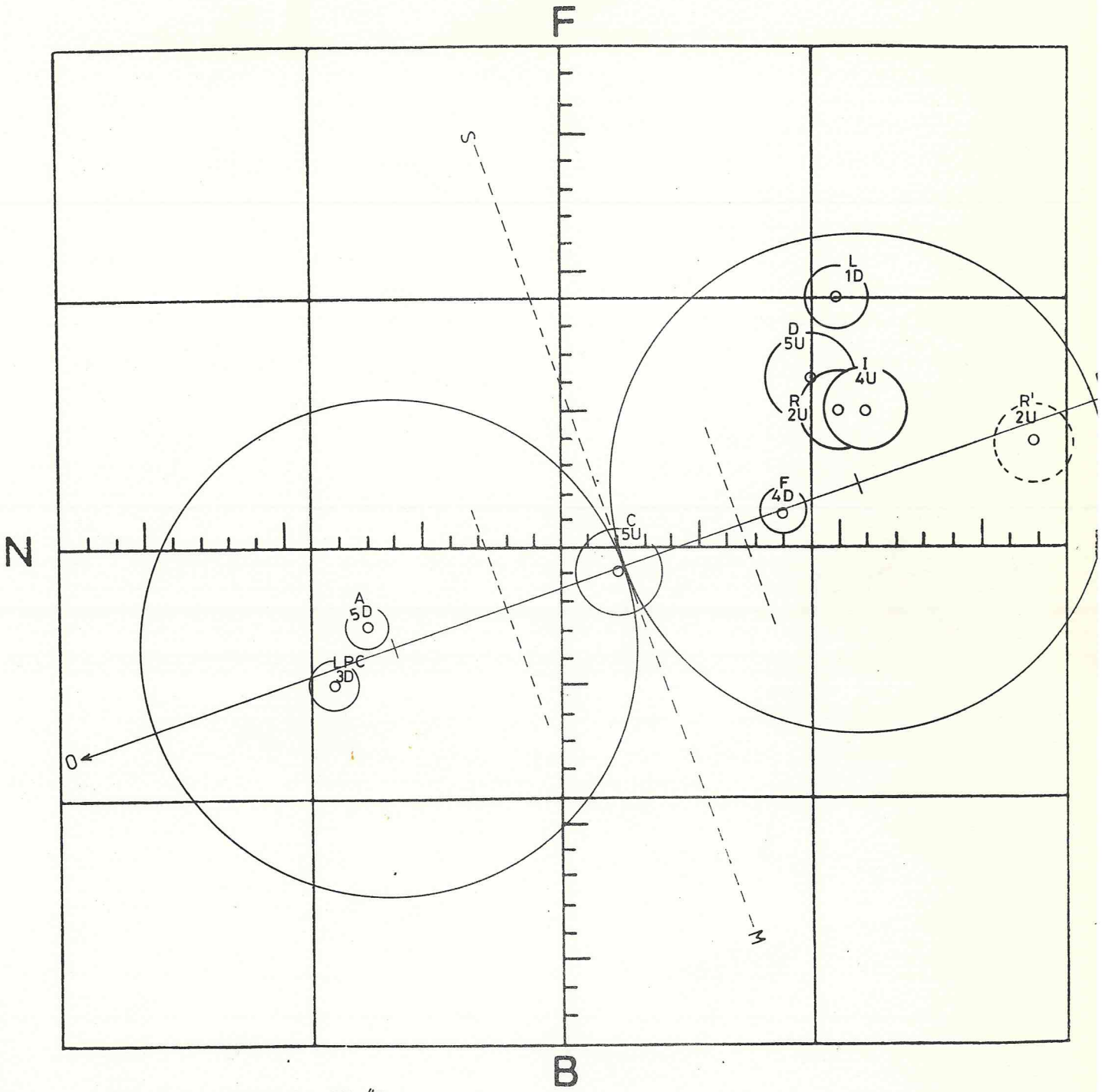
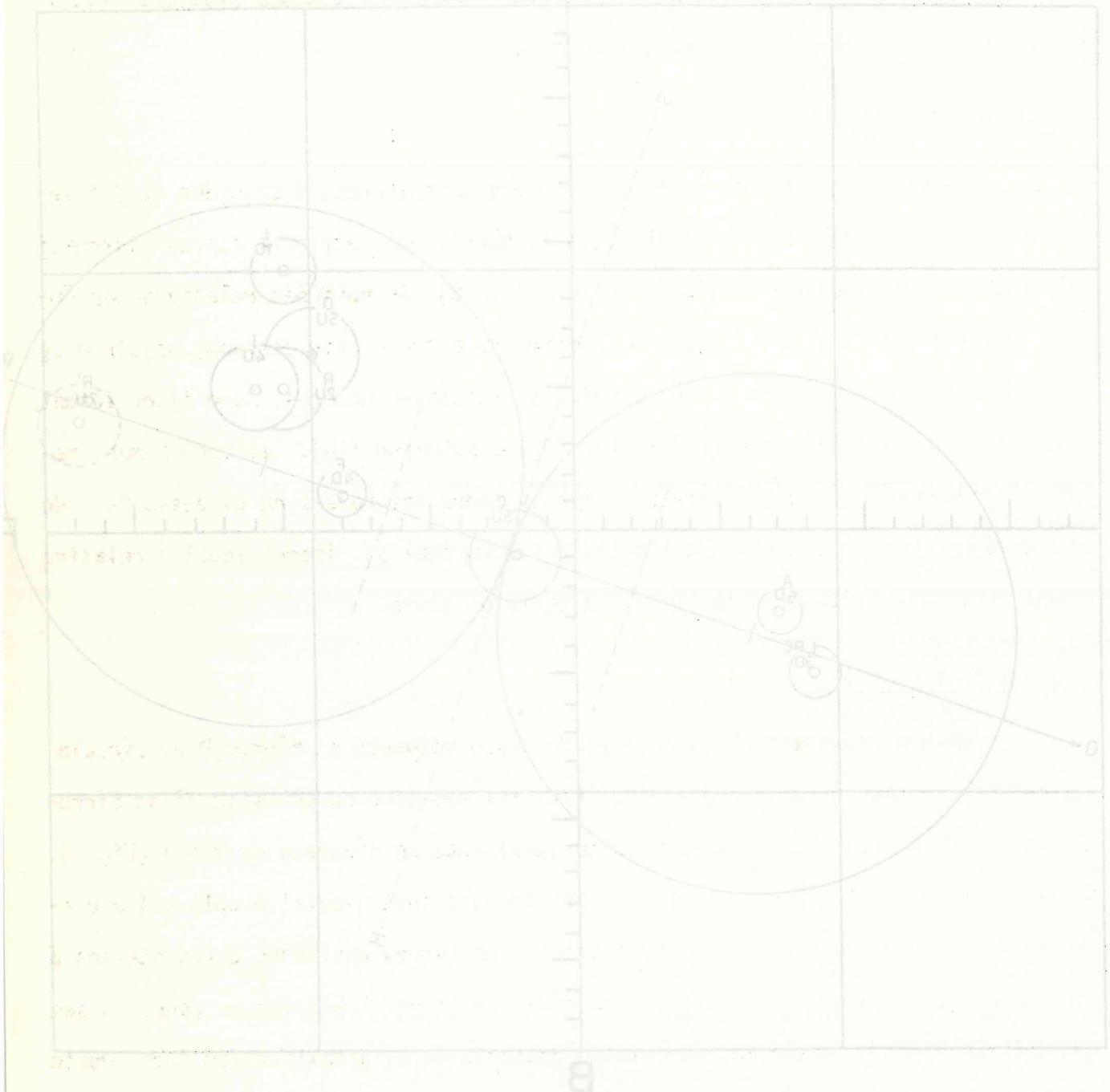


FIG. 6-11 DIAGRAMA DE "R"



No que se refere a ascendência e orientação para a tarefa R equipara-se a D e I. Idealmente desejaria projectar apenas mais simpatia, e atribui a L o score mais elevado na dimensão instrumental. Comparando com o diagrama da média (Fig.6. .15) verifica-se a diferença já apontada na classificação de C e também um menor scores instrumental atribuído ao elemeuto F. O diagrama reflecte ppis uma relativamente menor aceitação de C por parte de R.

Sujeito D (Fig. 6.12)

Desemepnha, tal como D, F e C, funções subalternas. O diagrama de D difere do diagrama da média (Fig. 6.15) pela tendência para atribuir scores sistematicamente mais baixos na dimensão instrumental (F-B). As posições relativas mantêm-se, porém. Assim L é também aqui o sujeito com o score mais elevado, seguindo-se-lhe a um nível mais baixo I e em seguida os restantes membros. A, o líder formal, é classificado como resistente à tarefa (5B) e submisso (4D). Tal como R,mas menos acentuadamente, D classifica C em termos menos favoráveis na dimensão PN do que a média do grupo. A distância entre a imagem real e a imagem ideal é relativamente pequena e muito próxima também da média do grupo.

Sujeito F (Fig. 6.13)

Tem uma representação homogénea do grupo situando o próprio R no círculo de referência embora muito próximo da fronteira tem como do LPC situado no círculo oposto.O diagrama de F é também muito semelhante ao diagrama da média (Fig. 6. .15). Atribue a L o SCORE mais elevado na dimensão instrumental e coloca I e D abaixo de R nesta mesma dimensão. Classifica C em termos positivos e resistentes à tarefa no que igualmente se aproxima da média do grupo. Subestima um pouco o seu próprio score na dimensão instrumental e gostaria de se aproximar dum ideal muito próximo do ideal do grupo.

Sujeito C (Fig. 6.14)

C é o elemento mais recente no grupo. Classifica-se a si próprio no quadrante positivo e mais orientado para os valores expressivos do que para a tarefa. Idealmente gostaria de ser mais dominante, mais simpática e ligeiramente mais instrumental. Vê o restante grupo em termos muito homogéneos colocando L, I e F equi

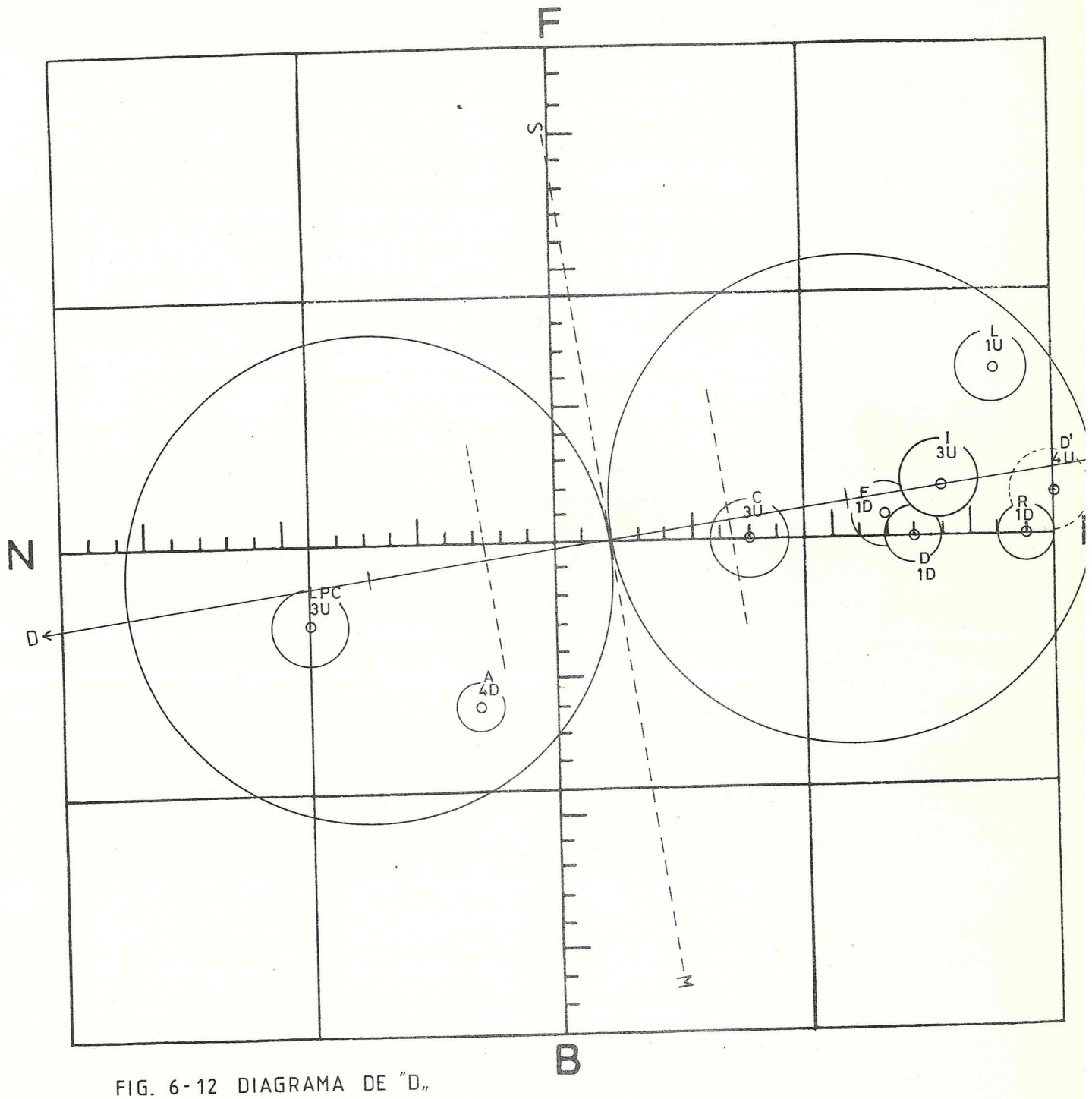
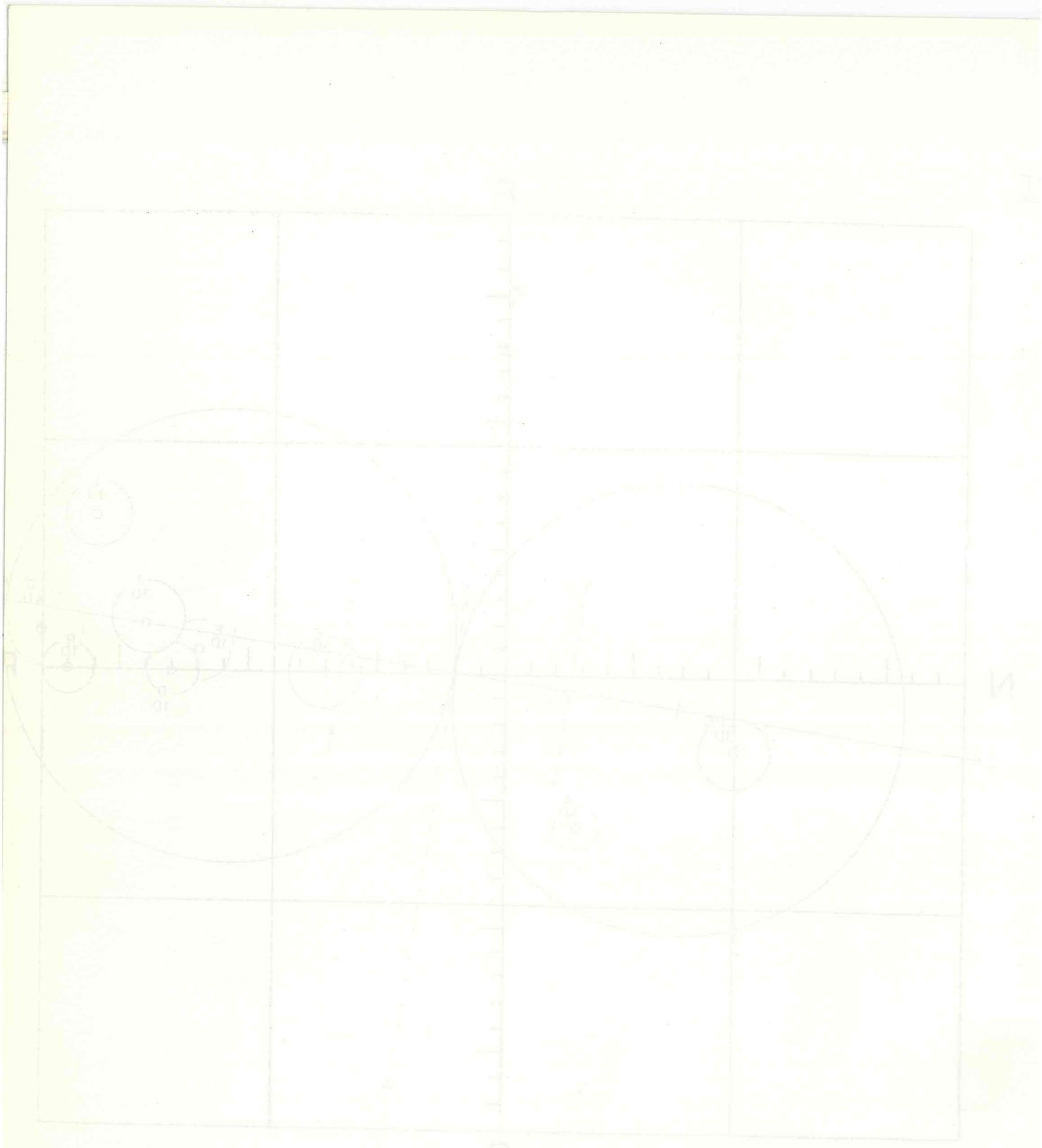


FIG. 6-12 DIAGRAMA DE "D„



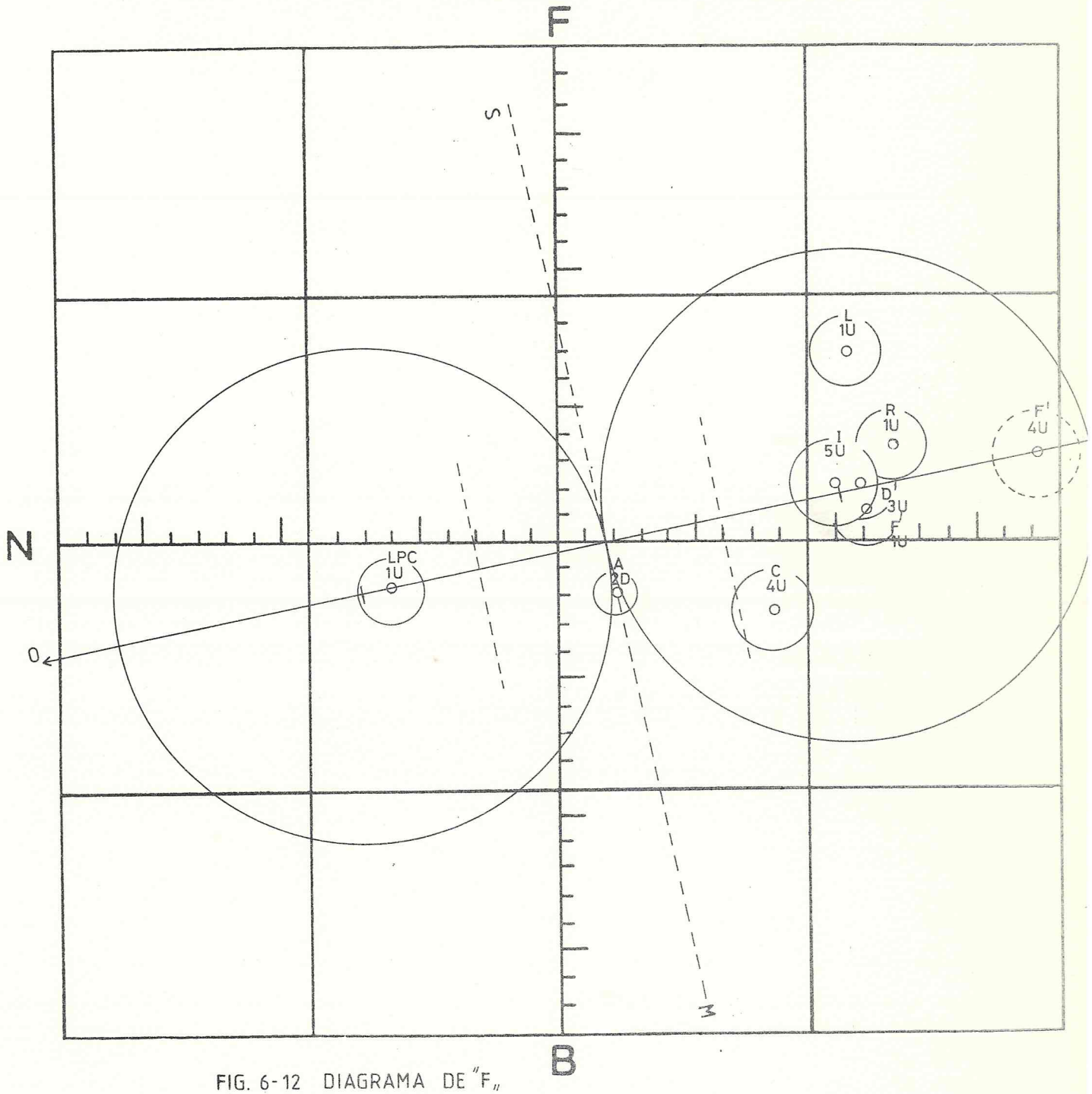
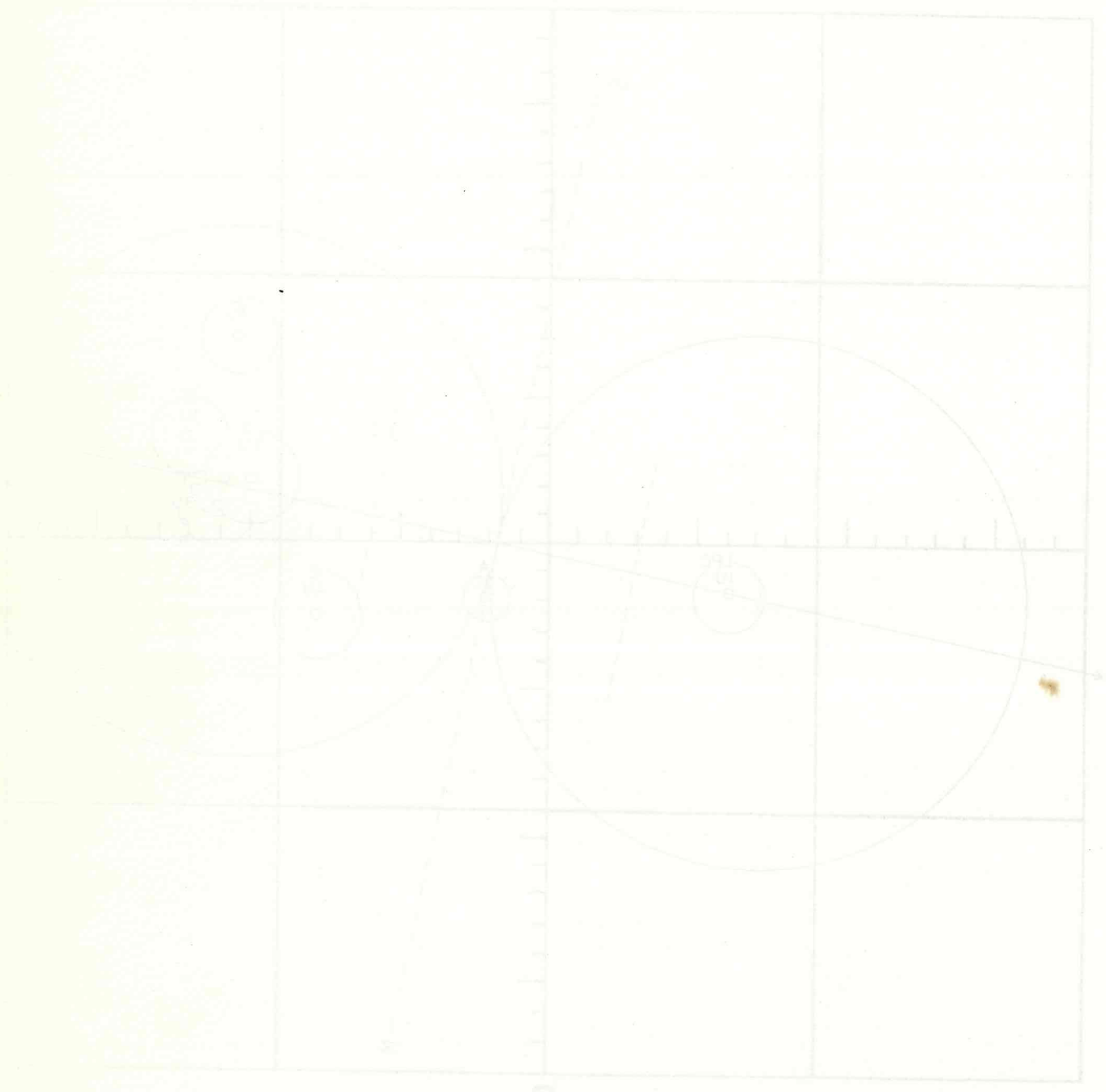


FIG. 6-12 DIAGRAMA DE "F„



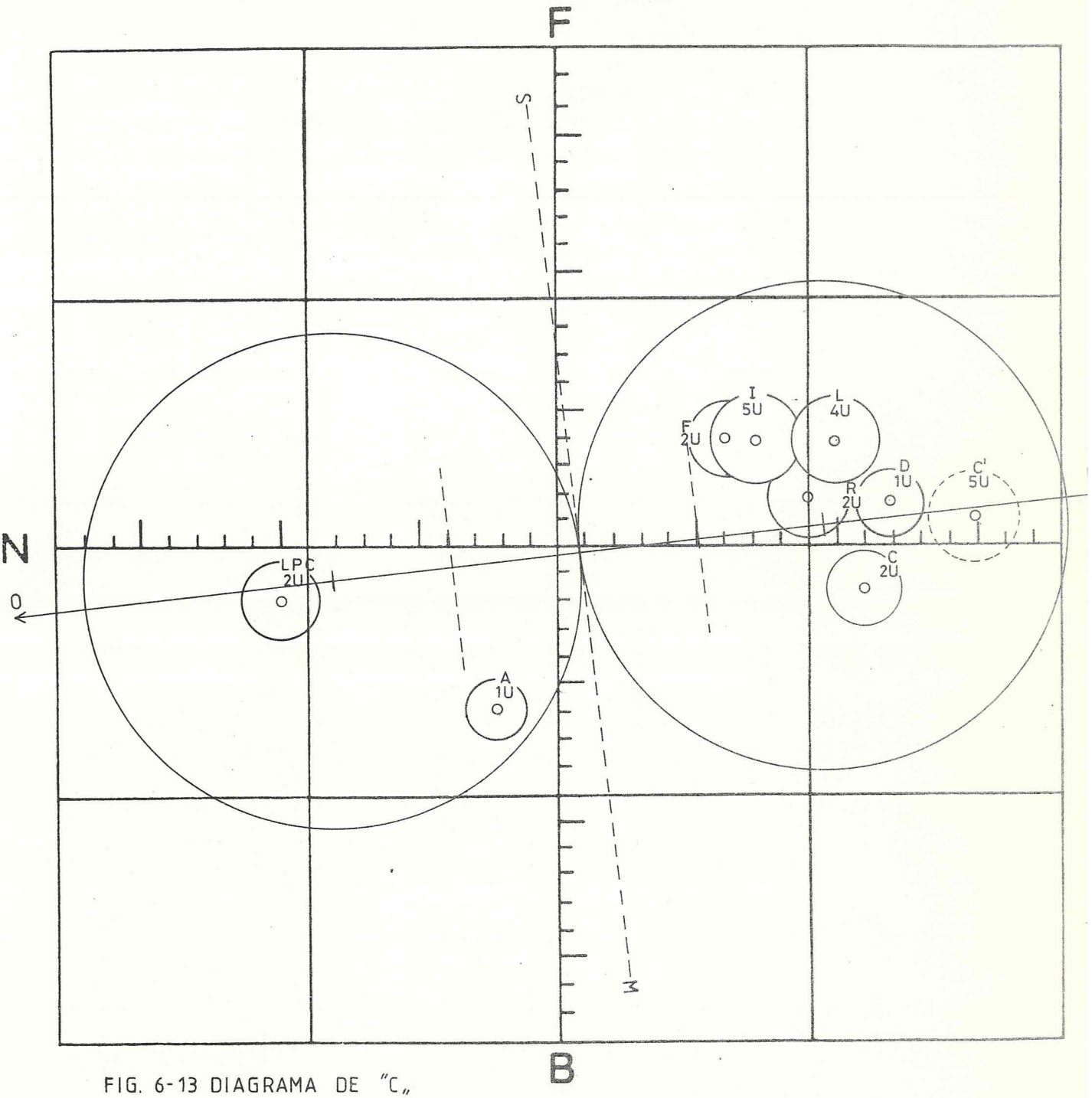
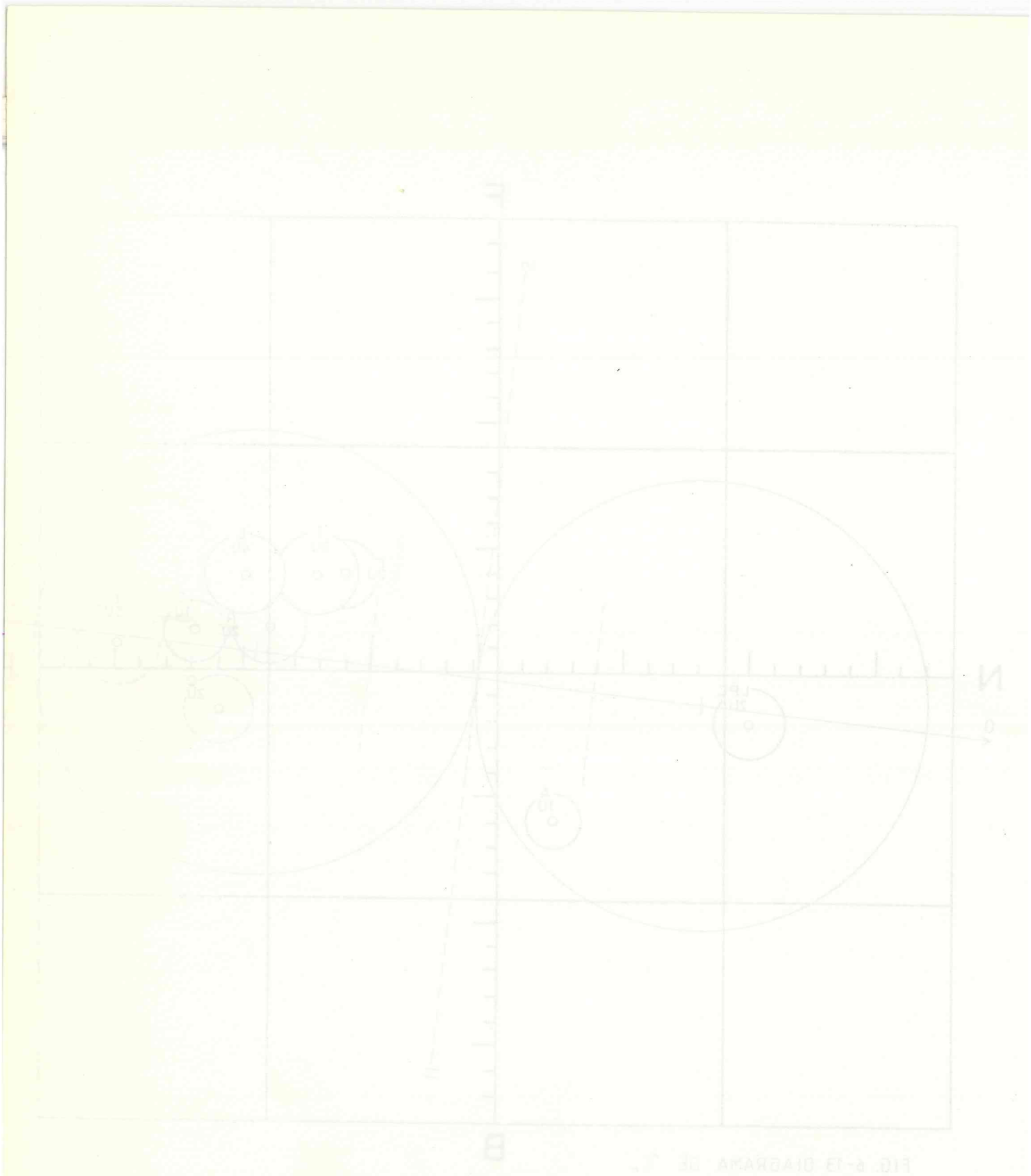


FIG. 6-13 DIAGRAMA DE "C„



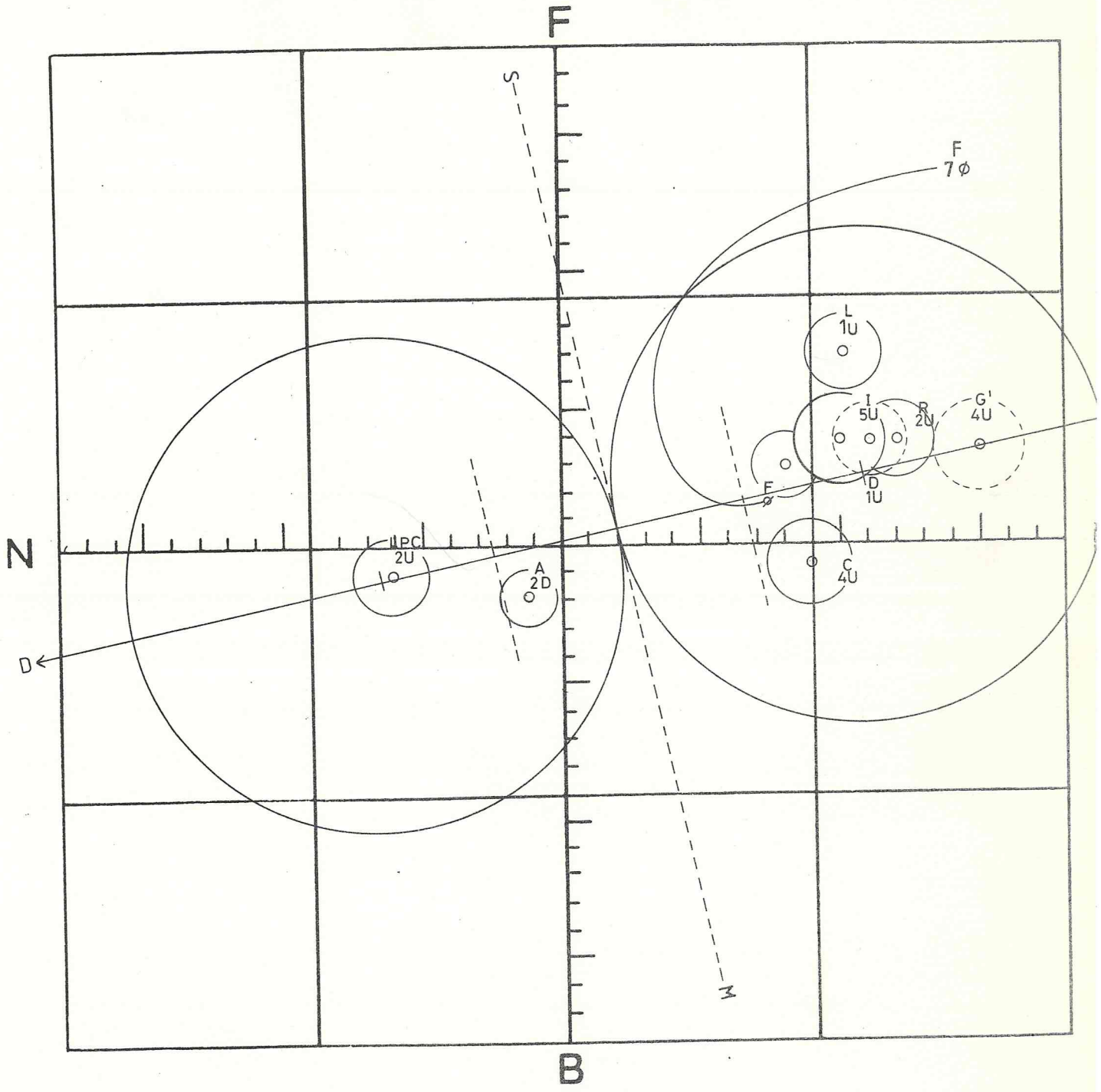
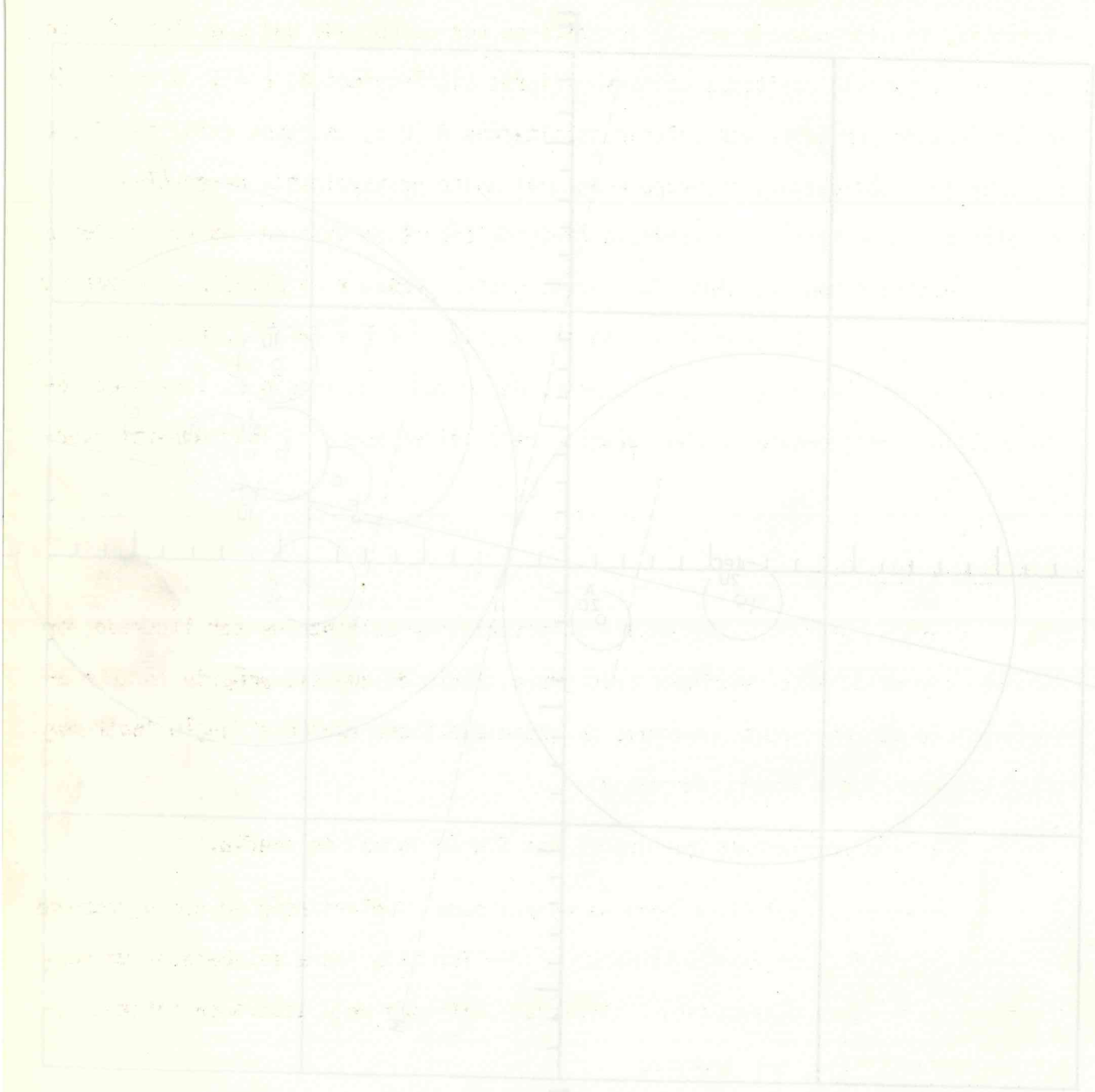


FIG. 6-14 DIAGRAMA DA MÉDIA



parados na dimensão instrumental. Tal como os restantes membros do grupo classifica A em termos negativos, sendo o score que mais se aproxima do seu LPC.

Comparando com o diagrama da média verifica-se que C se subestima na dimensão de ascendência. C é considerado pelo grupo como um elemento de grande ascendência, só ultrapassado por I. Verifica-se por outro lado que C é classificada em termos altamente positivos pelos superiores hierárquicos A, L e I, o mesmo não se verificando por parte dos colegas subalternos R, D e, em menos grau, por F.C é um elemento recém-chegado ao grupo e no qual muito provavelmente desenvolveu uma estratégia de simpatia e irreverência dirigida sobretudo para com os superiores e menos investimento no trabalho. Daí que se possam presumir eventuais reservas por parte dos colegas. O traço que todavia sobressai, em C é a dominância que todos lhe atribuem em elevado grau. C desempenha deste modo uma função de liderança sócio-emotiva complementar da função de liderança instrumental exercida por I.

Discussão e conclusões

O grupo observado apresenta a característica saliente de ser liderado formalmente por um sujeito rejeitado pelo grupo, facto de que ele próprio se acha aliás consciente. Os liders informais do grupo são I que exerce a função instrumental e C que exerce a função expressiva.

I é o único elemento que exerce uma função formal de chefia.

Verifica-se aqui o fenómeno paradoxal duma polarização em que o grupo de referência se opõe homogeneamente ao seu lider formal e logra estabelecer um equilíbrio a partir duma estrutura de interacção unificada pela liderança informal exercida por dois dos seus membros.

Um grupo assim estruturado tem um equilíbrio precário podendo inclusivamente levar a situações de ruptura por forma a estabelecer-se uma maior concordância entre liderança formal e liderança real. Note-se que um lider formal DNB dum grupo com características PF não será necessariamente indesejável desde que o lider formal tenha uma consciência clara do seu posicionamento utilizando uma estratégia deliberada de emulação do grupo através dos seus liders informais por forma a garantir a sua coesão e produtividade. É, com efeito, preferível um "equilíbrio"

nerver

perverso" constituído por um lider DNB e um grupo PF do que a situação inversa dum lider UPF e um grupo NB.

No caso vertente o lider formal tem, todavia, uma auto-imagem distorcida sendo de presumir que atribua o sucesso do grupo as características de autoritarismo (NF) que, na realidade, não lhe são reconhecidas. O lider formal é, assim, um elemento isolado e nenhuma mediação parece oferecer-se com vista a atenuar esse isolamento.

O elemento I é o único que permite um ténue contacto psicológico, mas como I não tem uma opinião de forma alguma favorável sobre A não é provável que utilize a sua influência para fazer aceitar A. Aliás uma tal estratégia significaria um sacrifício pessoal de I já que implicaria uma abdicação da sua actual ascendência sobre o grupo. I é um candidato natural a sucessão da liderança formal do grupo, embora acima de I se situe L, com reduzido ascendente, mas altamente estimado pela sua simpatia e empenhamento profissional. Por seu turno C, elemento recente, contribue para a coesão do grupo através duma estratégia interaccional sócio-afectiva altamente eficaz. O grupo como umtodo projecta uma imagem ideal média muito afectiva (15P) e escassamente instrumental (3F) que pode interpretar-se como uma procura de satisfação mais no relacionamento interpessoal do que no trabalho. Por outras palavras, um grupo em que ao chefe formal não é reconhecida nem autoridade nem simpatia terá tendência para se reequilibrar em termos predominantemente afectivos em detrimento da dimensão instrumental. A liderança informal exercida por I e C é válida apenas no contexto descrito e não corresponde a qualidades intrínsecas dos sujeitos, independentemente da situação. A substituição de A por L, por exemplo, poderá conduzir a uma reestruturação do espaço de grupo que altere por completo o padrão de interacções descrito. Nada garante que nessa nova situação os elevados scores em ascendência de I e C se mantivessem. Pelo contrário, desde que o grupo passasse a ser liderado em termos predominantemente instrumentais seria de admitir um menor investimento sócio-afectivo e uma consequente secundarização dos papeis mais directamente ligados a essa função.

Em resumo o método de observação utilizado permite não apenas descrever a estrutura e articulação dum grupo real mas ainda a formulação dum diagnóstico a partir das suas características estruturais salientes. As relações de liderança são aqui encaradas na sua dimensão de contingência radical da situação concreta em que emergem e estruturadas em função do processo de interacção que se desenvolve no grupo. É certo que se poderia ir muito mais longe na análise desde que a observação se não limitasse a descrições comportamentais retrospectivas, indidindo de preferência no padrão de interacções grupais. Que em todo o caso seja possível através duma metodologia tão simples ir tão longe no diagnóstico da estrutura e dinâmica do grupo constitue sem dúvida um motivo de optimismo para as virtualidades que nela se contêm.

Modelos de interacções diádicas

O modelo de Graen

Um outro modelo de liderança, recentemente formulado por Graen (1975, 1976, 1978), oferece algumas semelhanças com o modelo de Bales, embora especificamente focado para as interacções diádicas entre o lider e cada um dos seus subordinados directos. Trata-se desta forma duma especificação da observação de grupo a que todavia Graen acrescenta uma dimensão genética, por ele designada de construção de papel (role making). A ideia básica remonta a Katz e Kahn (1966) ou, mais propriamente a Parsons, e tem a ver com a teoria dos papeis sociais e com a teoria da socialização (Graen 1976).

Assim, os papeis de chefe e subordinado seriam sobretudo construídos através dum processo de adaptação mútua, ou seja, de interacções diádicas, em que um e outro desenvolvem normas implícitas que lhes são próprias. Graen tem o imenso mérito de introduzir uma dimensão longitudinal no estudo dos processos de liderança aplicando-a à diade, aqui tomada como unidade de análise.

A análise centra-se assim nas relações entre o chefe e cada um dos seus subordinados e mudanças nelas verificadas ao longo do tempo.

A essas unidades de análise Graen dá a designação de ligações verticais diádicas (vertical dyad linkages) para acentuar que as interacções se processam entre diferentes níveis hierárquicos da estrutura organizacional.

Essa é outra especificação do modelo de Graen e que o restringe aos processos de liderança organizacional e sobretudo aos casos em que desenvolve uma relação estável e prolongada entre chefes e subordinados.

A aplicação duma perspectiva genética ao estudo destas ligações verticais diádicas (LVD) leva a prestar especial atenção ao que Graen designa, utilizando uma expressão com sabor a tácticas de defesa aéreas, de detectores de aviso prévio (early warning detectors). A ideia é captar os sinais das estruturas sociais diádicas emergentes como preditores das futuras relações entre chefes e subordinados. Tais sinais, ou detectores, exprimem-se, segundo Graen e Coshman (1975), na "latitude de negociação entre lider e subordinado" (p. 145). A noção básica subjacente a esta medida é que é esta avaliação feita pelo subordinado das relações com o seu chefe enquanto fonte de apoio individualizado que constitue o preditor mais a montante da natureza das trocas que irão processar-se entre eles. Uma relação diádica caracterizada por um alto grau de assistência individualizada produzirá, muito provavelmente, mais trocas negociadas entre o lider e o subordinado, do que uma relação caracterizada por um baixo nível de assistência. Só quando o subordinado vê no seu lider abertura para as trocas diádicas é que será de prever que tal tipo de relação se inicie. Por outro lado um lider pode não estar igualmente disponível para tal tipo de trocas com todos os seus membros.
Daí que a indicação dada por um membro do grupo quanto é disponibilidade do seu chefe poder ser tomada como um indício de que a negociação diádica é provável e que com ela se inicia um intercâmbio intra-grupo.

Em termos mais precisos este processo de interacções diádicas vai dar origem à criação de dois sub-grupos que Graen e Cashman designam como por endogrupo (in-group) e exogrupo (out-group). O endogrupo é o sub-grupo constituído pelos membros do grupo cujas trocas com o lider são elevadas, ou seja, com elevada latitude de negociação; o exogrupo é o sub-grupo constituído pelos membros dispondo da baixa latitude de negociação com o lider.

Há, quanto a nós, uma analogia clara entre a formação de dois sub-grupos no interior dos grupos a partir das relações diádicas, e a teoria da polarização-unificação de Bales. Apenas que no modelo de Graen se consideram sómente as configuraçpes centradas no lider ignorando-se o contexto da interacção, ou seja, os

processos que se situam a um nível grupal e que podem sobredeterminar ou homogeneizar as diferenças estudadas a nível diádico. Por outras palavras, o modelo de Bales é sob este aspecto, mais completo, considerando todas as possíveis configurações individuais bem como a configuração média delas resultante. Os dois modelos não são todavia incompatíveis entre eles podendo conceber-se uma útil complementaridade.

Ao introduzir a dimensão genética e ao operacionalizar as relações diádicas em termos de conteúdos negociais Graen deu uma contribuição muito importante para o estudo dos processos de liderança, Essa contribuição não se limita aliás à construção dum quadro teórico mas apoia-se em dados empíricos engenhosamente recolhidos e analisados.

Um dos estudos efectuados (Dansereau, Graen e Haga, 1975; Haga, Graen e Dansereau, 1974), teve lugar num departamento envolvendo 60 gestores em processo de reorganização. O desenvolvimento das trocas entre os liders e os membros foi examinado ao longo dum período de 9 meses, utilizando-se diversos instrumentos de medida, e entrevistas individuais. Cada uma das relações verticais diádicas foi avaliada tanto a partir dos subordinados como a partir dos liders em entrevistas realizadas em quadro momentos sucessivos ao longo do período: ao fim do segundo mês após a reorganização, ao fim do quarto mês, ao fim do último mês e no nono mês. A partir dos dados obtidos a variável independente, ou seja, a "latitude de negociação" foi dicotomizada em torno da mediana para efeitos de identificação dos sub-grupos "in" e "out".

Uma das conclusões deste estudo é que a variável independente, ou seja, a latitude de negociação, não se achava relacionada quer com as habilitações quer com a experiência profissional, com o tempo de serviço, com a idade, o sexo, nível de hierarquia, complexidade da tarefa ou qualquer outra variável demográfica ou estrutural. Este resultado vem assim confirmar, por seu turno, o paradigma da contingência radical fazendo depender a qualidade das relações entre o lider e os membros apenas do padrão das interacções que entre eles se desenvolvem num processo de adaptação mútua.

Outro resultado importante o que conduziu o estudo de Graen e colaboradores é o que se refere à distribuição das interacções nos dois sub-grupos. A hipótese habitual, ou pelo menos implicita, nos modelos de liderança é a de trocas homogéneas entre o lider e os membros do seu grupo. Ora o que se verificou neste estudo empírico é que apenas 15% dos grupos satisfaziam a esta hipótese de relações homogéneas sendo os restantes 85% dos grupos caracterizados por relações diádicas heterogéneas. Utilizando a terminologia de Bales poderia dizer-se na grande maioria dos grupos examinados se encontrou um padrão de relações polarizadas com distinção entre o círculo próximo do lider e o círculo dos outros.

O estudo permitiu ainda confirmar a hipótese genética do modelo, ou seja, que os "detectores remotos" são preditores do padrão relacional que virá a estabilizar-se com o tempo. De acordo com os resultados obtidos verificou-se com efeito que os indicadores recolhidos ao fim de 2 meses após a reorganização se achavam , correlacionados significativamente e de forma estável com os dados recolhidos posteriormente (coeficientes da ordem de .60). O estudo veio assim mostrar que os liders diferenciam os seus grupos desenvolvendo trocas preferenciais com alguns dos seus membros e relacionando-se com os restantes membros de forma mais distanciada, e que esse processo é relativamente precoce na estruturação do grupo.

Num estudo posterior, (Graen e Schiemann 1978) efectuado com 109 diádes chefe-subordinado procedeu-se a um aperfeiçoamento da metodologia consistindo na utilização de questionários e escalas passadas a cada elemento da diáde em substituição das entrevistas e subsequente análise de validação interna. Foram construídos três instrumentos básicos: uma medida das trocas entre o lider e os membros (por ex: com que frequência apresentava as suas sugestões ao seu supervisor), uma medida da dificuldade dos problemas que se deparam aos executantes (por exemplo , limitações orçamentais, excesso de burocracia e formalismo), e uma medida do tipo de relações entre lider e subordinado (p. ex. em que medida o lider ajuda o subordinado a clarificar a sua tarefa). As medidas foram aplicadas três vezes e com 3 meses de intervalo determinando-se pelo método correlacional três tipos de relações diádicas: as de elevado, médio e baixo acordo entre lider e membros,quanto ao tipo de relações predominante.Os resultados obtidos revelaram que o acordo era significativamente superior nas relações diádicas de alta e média qualidade relati-

vamente às relações diádicas.de baixa qualidade.

Por outro lado estes diferentes estudos levaram ainda a concluir que a qualidade da relação diádica entre chefes e subordinados está positivamente relacionada com índices de eficácia e satisfação, ou seja, com as variáveis normalmente adoptadas nos estudos organizacionais como variáveis dependentes. Este resultado é aliás "lógico" se atendermos a que este tratamento discricionário dos chefes para alguns dos seus subordinados visa à criação de "cliques" dotadas de auto-reforço. Nos pares em que as relações são de alta qualidade verifica-se maior apoio recíproco, motivação intrínseca, confiança e sentimentos positivos recíprocos. Note-se, porém, que Rosse e Kraut (1983) apenas confirmaram uma relação positiva entre satisfação dos subordinados e respectiva latitude de negociação o mesmo não se verificando com os índices de produtividade. É de presumir que esta parcial desconfirmação tenha sobretudo a ver com a operacionalização das variáveis e consequente construção dos instrumentos de medida do que propriamente com a validade do modelo.

O modelo de Graen, para além do paralelismo que já estabelecemos com o modelo de Bales, situa-se muito claramente numa linha de estudos que passa por Homans e Hollander, por um lado, e que se pode aproximar-se igualmente da sociologia organizacional de Crozier. As relações verticais diádicas podem ser interpretadas em termos "transaccionais", em termos de "trocas sociais" e em termos de "estratégias". Elas são tudo isso. De acordo com Graen e Cashmann (1975) o lider dispõe essencialmente de dois tipos de recursos: a distribuição de tarefas e o controle da informação. São essas as "zonas de incerteza" que ele controla e que lhe conferem capacidade negocial. Em contrapartida os subordinados podem reciprocar com maior ou menor entusiasmo, com tempo e energia, para o sucesso ou fracasso dos objectivos atribuídos. É essa a zona de incerteza que controlam. Os liders podem distribuir tarefas que estejam muito acima ou muito abaixo das capacidades dos subordinados como podem atribuir tarefas ajustadas a essas capacidades e, idealmente, ligeiramente acima o que, de acordo com a teoria Atkinson e McClelland, constitue o estímulo motivacional adequado para obtenção de sucesso. Os liders podem ainda, enquanto controladores da informação, partilhá-la em maior ou menor grau com algum dos seus subordinados e é através dessas trocas e transacções que se

concretiza a sua estratégia de formação da equipa (team-building).

O que o modelo de Graen vem sobretudo clarificar é que o comportamento do lider, só por si, isolado do contexto das interacções diádicas, é insuficientemente explicativo do processo de liderança bem como dos seus resultados. Um lider pode ser autoritário ou democrático quanto ao seu estilo básico mas isso, só por si, não é preditor do tipo de relações diádicas que virão a estabelecer-se com cada um dos seus subordinados. O mesmo é aplicável aos subordinados. A contingência radical consiste justamente em acentuar que a partir dos estilos de cada um dos elementos da diade, não é possível a priori predizer o estilo da interacção: O que é possível, sugere Graen é, a partir de indícios relativamente precoces do estilo de interacção, predizer o seu provável desenvolvimento futuro. As variáveis independentes transferem-se deste modo dos elementos para as relações estruturais, ou seja, para o campo constituido pelo grupo. Enquanto que para o paradigma funcionalista os comportamentos do lider são estilísticos, homogéneos, como se eles actuassem num vácuo psico-sociológico, para o paradigma genético os comportamentos, não só do lider como dos subordinados, são heterogéneos, variáveis de diade para diade, pelo que será abusivo reduzi-los a simples médias estatísticas. De acordo com o modelo das interacções verticais diádicas há que ir mais longe na lógica da constituição dos grupos examinando as configurações de campo resultantes do jogo das estratégias inter-pessoais desenvolvidas pelos elementos constitutivos do grupo.

Sob certos aspectos o modelo de Graen vai mesmo mais longe do que o modelo de Bales na medida em que estas estratégias inter-pessoais fazem a ligação aos conteúdos sociais através das normas de grupo. As estratégias são, com efeito, instrumentos negociais através dos quais emergem as normas de grupo, sobretudo na acepção de Crozier de aprendizagem colectiva. Deste modo se opera uma transição epistemológica dos níveis psicológicos para os níveis psico-sociológicos, ou seja do nível das interacções individuais para o nível do inter-grupo. É certo que o modelo de Graen explícitamente se designa e pretende como modelo de interacções diádicas, mas o ponto central não são tanto as diades mas a constituição dum campo inter-grupo, bipolarizado, que delas resulta. E se essa mesma polarização está no centro do modelo de Bales o que lhe falta, porém, é o exame das normas que dão

um conteúdo social aos diagramas de campo.

É esse aspecto, que nos parece se não desenvolvido pelo menos enunciado no modelo de Graen, essencial para um maior aprofundamento do processo de liderança, que procuraremos examinar no próximo capítulo.

Processos de atribuição causal nas interacções lider-membros

Uma perspectiva teórica que poderá igualmente ser aqui invocada, no quadro das interacções lider-membros, é a que se refere aos processos de atribuição causal que constituem um dos temas centrais da psicologia social experimental dos anos 70. Tal perspectiva tem analogias com o modelo das interacções diádicas de Graen que, em certa medida, prolonga.

Vários autores têm referido a aplicação da teoria da atribuição ao estudo das relações lider-membros. Uma das primeiras propostas nesse sentido foi avançada por Calder (1977). De acordo com este autor o conceito de liderança não seria, em si mesmo, científico, mas antes o processo pelo qual as pessoas infe-rem qualidades de liderança, reais ou imaginadas, existentes nos outros. Uma teoria atribucional da liderança construir-se-ia deste modo a partir das formas como as qualidades de liderança são atribuídas aos sujeitos. numa tal perspectiva o lider deixa de ser o elemento central da análise científica. Esse centro desloca-se para os observadores dos "liders" com vista a identificar os processos psicológicos subjacentes a tais atribuições. A proposta teórica de Calder não parece todavia ter encontrado grande eco por entre os investigadores da psicologia da liderança.

Mais consequente, neste mesmo quadro dos processos de atribuição causal, parece ser o modelo proposto por Green e Mitchell (1979) e sobre o qual se dispõe de alguns estudos de validação (Mitchell, Green e Wodd 1980, Mitchell e Wood - 1980). É este modelo que será adoptado como quadro de referência. Note-se que este modelo não traz novas contribuições para o estudo dos processos de atribuição. Trata-se apenas da aplicação duma teoria da psicologia social experimental a uma situação, específica - as interacções entre o lider e os membros. A ideia básica consiste em utilizar este novo quadro de referência para explicar o comportamento dos liders em função da forma como processam a informação proveniente dos membros com os quais interactuam.

Especificamente Green e Mitchell (1979) partem do modelo teórico formulado por Kelley (1967, 1973) e ampliado por Weiner (Weiner e Kukla, 1970, Weiner 1974, 1979, 1980 b). Numa recensão crítica sobre o tema da atribuição recentemente publicada Kelley e Michela (1980) distinguem entre as investigações centradas entre os antecedentes da atribuição e as atribuições e as centradas entre as atribuições e suas consequências (Fig. 6.16).

A distinção entre estes dois tipos de estudos é igualmente adoptada por Green e Mitchell (1979) embora sem reterem a terminologia um pouco discutível de teorias atributivas (attributive) e teorias atribucionais (attributional). Aplicada a distinção aos processos de liderança teríamos, segundo Green e Mitchell, o se

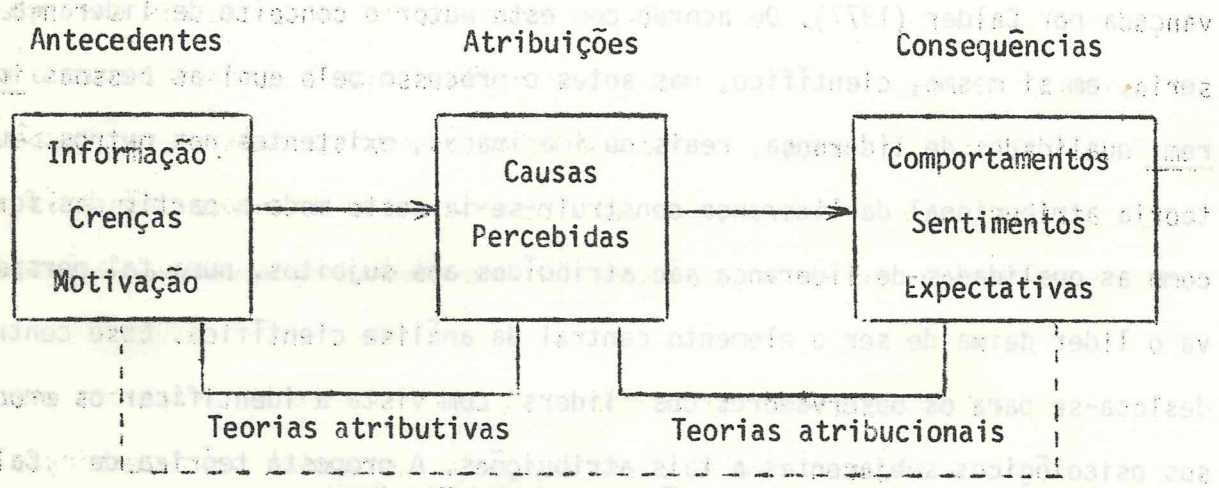


Fig. 6.16 - Modelo de investigação em atribuição causal (Kelley e Mitchell 1980)

Aplicada a distinção aos processos de liderança teríamos, segundo Green e Mitchell o seguinte esquema (Fig. 6.17).

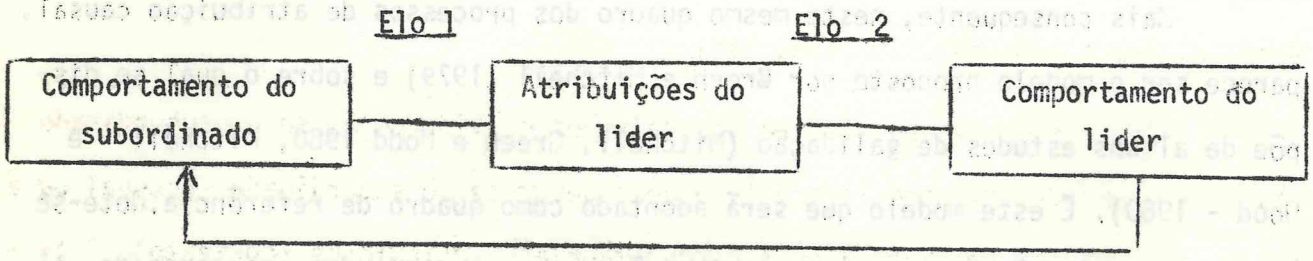


Fig. 6.17 - Modelo de atribuição causal nas interacções lider-membros (adaptado de Green e Mitchell 1979).

A maior parte da investigação efectuada tem-se centrado no elo 1, ou seja, nos processos psicológicos do sujeito (lider) que procura explicar as causas do comportamento dum outro sujeito (subordinado), existindo muito menos investigação relativa ao elo 2, ou seja, às consequências comportamentais dessas taribuições.

Vejamos em primeiro lugar este primeiro processo de atribuição. Tal como é descrito por Kelley (1973) a atribuição é um processo racional em que as pessoas se comportam como cientistas ingénuos quando tiram conclusões sobre o comportamento dos outros. O princípio fundamental invocado por Kelley é os princípios das variações comcomitantes (covariância) segundo o qual a causa percebida dum acontecimento se deve encontrar entre as condições que variam com a ocorrência do acontecimento e não entre aquelas que permanecem invariantes. A noção de covariância, acha-se relacionada com as relações temporais existentes entre causa e efeito e cujo estudo sistemático remonta a Michotte (1954), e seguidamente ampliado por Piaget e Lambercier (1958) embora estes estudos, centrados sobretudo na percepção de relações causais entre estímulos mecânicos, sejam em geral ignorados pela psicologia social da atribuição causal, mais centrada nas relações causais das interacções sociais. Deve-se todavia a Michotte a noção de que é essencial para a percepção da causalidade que existe não só uma relação temporal próxima mas também uma relação ordinal entre os acontecimentos causalmente relacionados. São tais pressupostos muito gerais que vamos encontrar igualmente na teoria das variações de Kelley.

Para Kelley o "cientista ingénuo" comporta-se como um estatista efectuando uma análise de variância para determinar quais as causas dum determinado acontecimento. Essa análise de variância é feita segundo três dimensões principais que Kelley designa por pessoa, entidade, e contexto. Por outras palavras a causa dum comportamento pode residir no sujeito da acção (pessoa) no objecto da acção (entidade) ou nas circunstâncias (contexto).

Para dar um exmeplo típico das relações de liderança, se um subordinado não cumpre uma determinada tarefa isso pode dever-se ao subordinado (pessoa) ou à natureza da tarefa (entidade) ou a circunstâncias particulares (contexto). O líder decidirá quanto à atribuição a fazer aplicando o princípio da covariância. Para tanto tem necessidade de dispor de informação que lhe permita validar as suas inferências. Os três elementos informativos mais importantes são: a distintividade, a consistência e o consenso. Assim, para um determinado comportamento do subordinado, o líder tenta determinar se o comportamento está especificamente ligado à tarefa em causa e não a outras (distintividade), se o subordinado se compor

tou da mesma forma noutras situações (consistência) e se os outros subordinados se comportam da mesma forma em situações idênticas (consenso). Kelley representa o processo utilizando o cubo ANOVA (análise de variância) (Fig. 6.18).

Consideremos alguns exemplos sugeridos por Green e Mitchell (1979). Suponhamos um subordinado (O_1) encarregado de elaborar um relatório mensal (A) dentro dum determinado prazo. Suponhamos que o prazo é cumprido e que o relatório satisfaz. O subordinado realizou no passado outras tarefas (B,C) com precisão (baixa distintividade) e elaborou relatórios idênticos muitas vezes (alta consistência). Outros subordinados (O_2, O_3) não demonstraram contudo o mesmo rigor nesse tipo de tarefa (baixo consenso). Em tais circunstâncias será de antecipar que o lider atribua a causa do comportamento do subordinado a características suas tais como a sua motivação ou capacidade, ou seja, uma atribuição à pessoa (Ver fig.6. .18).

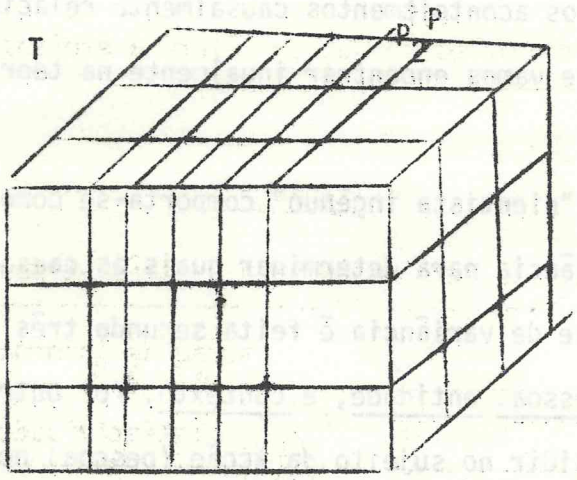


Fig. 6.18 - Padrão de dados indicando uma atribuição à pessoa. (P_2). (Adaptado de Kelley 1973).

Consideremos uma outra situação. O subordinado (O_1) fez bem um relatório mensal (A), tem executado deficientemente outras tarefas, elaborou bem relatórios mensais anteriores, tarefa esta que os seus colegas (O_2, O_3) também executam con-pazmente. Aqui temos uma elevada distintividade, elevada consistência e elevado consenso. O lider pensará provavelmente, neste caso que o relatório é fácil de e-laboarr (atribuição à entidade ou estímulo) (Ver fig. 6.19).

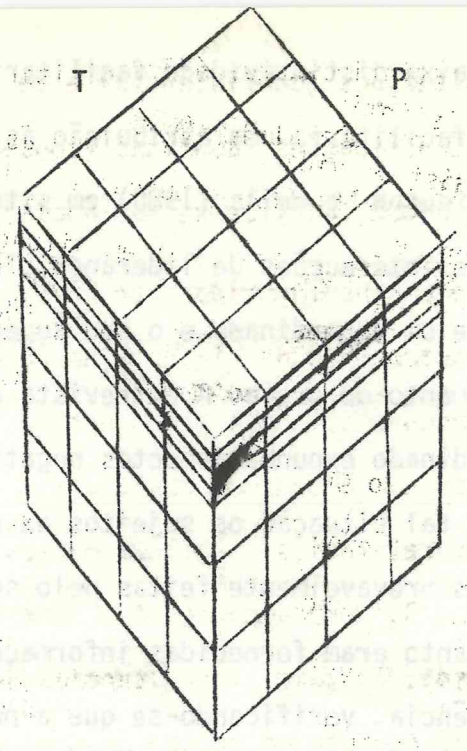


Fig. 6.19 - Padrão indicando uma atribuição à entidade (Kelley 1973).

O padrão de atribuições no que se refere a efeitos principais está representado na Tabela 6.7.

Tabela 6.7

Padrões de informação para as três atribuições

Atribuição	Padrão de informação		
	Consenso	Distintividade	Consistência
Estimulo	Elevado	Elevado	Elevado
Pessoa	Baixo	Baixo	Elevado
Circunstância	Baixo	Elevado	Baixo

NOTA - Reproduzido de Orvis, Cunningham e Kelley (1975)

Orvis et al. (1975) concluiram que em cada padrão de informação existe um elemento único (por exemplo: elevado para uma atribuição ao estímulo) suficiente para inferir a atribuição. Por outras palavras em cada padrão de informação há um elemento com maior potencial de diagnóstico duma determinada atribuição do que os outros dois elementos. Em termos da tablea 6.7 o consenso elevado facilitaria uma a

tribuição ao estímulo, uma baixa distintividade facilitaria uma atribuição à pressa e uma baixa consistência facilitaria uma atribuição às circunstâncias. Esta hipótese foi confirmada por Ferguson e Wells (1980) em situações experimentais envolvendo um cenário típico de interacções de liderança. Tratava-se de observar em "video tape" um diálogo entre um subordinado e o seu supervisor sobre a possível promoção dum determinado elemento do grupo. A entrevista durava cerca de 3 minutos durante os quais o subordinado expunha aspectos negativos que desaconselhavam a promoção em causa. Perante tal situação os sujeitos experimentais eram solicitados a predizer as atribuições provavelmente feitas pelo supervisor sobre as opiniões do subordinado. Para tanto eram fornecidas informações relativas ao consenso, distintividade e consistência, verificando-se que a pattir do elemento diagnóstico chave os sujeitos faziam as atribuições de acordo com as predições do modelo de Kelley.

Mas se a atribuição é relativamente simples em situações com efeitos principais claros o mesmo já não sucede em situações ambíguas, com efeitos de interacção. Consideremos o seguinte exemplo reportado por Kelley: S admira o seu professor de matemática numa dada ocasião embora nunca tivesse pensado bem acerca dele no passado. Ele admira todos os seus outros professores e todos os outros colegas admiram o professor de matemática. Para esta situação não haverá apenas nas várias explicações e daí, justamente, a sua ambiguidade.

O modelo de Kelley representa o padrão básico de processamento de informação a que o lider pode recorrer para elaborar explicações causais do comportamento dos subordinados. E tais atribuições são, por seu turno, supostas orientar os comportamentos do lider na sua interacção com os subordinados. É todavia óbvio que os liders, como as pessoas em geral, nem sempre se darão ao trabalho de proceder a múltiplas observações por forma a completar a matriz dos dados. Em muitos casos a inferência será feita a partir duma observação isolada e aí não é o princípio da covariância que actua mas um outro princípio - o da <u>eliminação</u> (discounting) igualmente básico nos processos de atribuição. De acordo com este princípio num observador eliminará qualquer explicação causal singular para um dado comportamento sempre que disponha de mais uma causa plausível. Por exemplo se um subordinado previamente categorizado como membro dum grupo de baixa capacidade fracassar numa no

va tarefa esse fracasso é atribuído ao subordinado eliminando-se a possível causalidade da tarefa.

Mas, para além disso, mesmo em situações comportando múltiplas observações, nem sempre os sujeitos recorrem ao modelo ANOVA, utilizando de preferência esquemas causais, definidos por Kelley como concepções sobre a forma como dois ou mais factores causais interactuam para produzir um determinado efeito (1972). Estes esquemas baseiam-se em experiências anteriores de relações causais e mesmo de normas culturais implícitas e explícitas sobre a estrutura causal do mundo. Os esquemas causais facilitam e abreviam o processo de atribuição dispensando o quadro de referência derivado do princípio da covariância.

Um esquema causal especialmente relevante para as interacções lider-membros é o que tem vindo a ser elaborado por Weiner desde o início dos anos 70(Weiner 1972, 1974, 1979, 1980) numa tentativa de formulação duma teoria geral da motivação humana em que as atribuições causais desempenham um papel central. Weiner movimenta-se no quadro do binómio êxito-fracasso, a que já nos referimos quando examinamos as teorias de McClelland e Atkinson, e a grande maioria das suas aplicações e experiências foram realizadas em contextos escolares focando as interacções professor-aluno.

O modelo elaborado parece, todavia, igualmente adequado para generalizar a outros contextos e, designadamente, ao contexto do trabalho e é, aliás, nesse sentido que apontam os estudos de Mitchell e associados. O esquema inicial de Weiner está muito próximo das hipóteses de Heider (1958), autor a quem se deve a primeira formulação teórica dos processos de atribuição. Tal como é sucintamente resumido por Kukla (1978) a análise ingénua da acção proposta por Heider acha-se baseada na hipótese de que as expectativas de êxito ou fracasso dependem da suposta capacidade do sujeito relativamente à dificuldade da tarefa bem como do esforço e sorte (luck) que são antecipados.

Abreviadamente:

$$P_s = f\ (C,F,E,S) \qquad (1)$$

Em que P_s é a probabilidade subjectiva de êxito, C a capacidade do sujeito, F a facilidade da tarefa, E o esforço desenvolvido pelo sujeito e S a sorte.

Weiner e associados começaram por sugerir que estas quatro variáveis podem ser compreendidas segundo duas dimensões básicas: internalidade - externalidade (consoante a propriedade reside na pessoa ou no contexto) e estabilidade - instabilidade (consoante a propriedade é suposta persistir ou não ao longo do tempo). Assim a capacidade seria uma característica estável e interna, a dificuldade uma característica estável e externa, o esforço, interno e instável e a sorte, externa e instável. Mais recentemente, porém, Weiner (1979) acrescentou a este esquema uma terceira dimensão - a controlabilidade que se acha relacionada com a dimensão de intencionalidade igualmente proposta por Heider (1958).

A classificação das causas segundo estas três dimensões acha-se reproduzida na Tabela 6.8.

Tabela 6.8

Causas do Sucesso e Fracasso, classificadas de acordo com o locus, estabilidade e controlabilidade

Controlabilidade	Interna		Externa	
	Estável	Instável	Estável	Instável
Incontrolável	Capacidade	Disposição (Mood)	Dificuldade da tarefa	Sorte
Controlável	Esforço típico	Esforço Imediato	Enviesamento	Ajuda excepcional dos outros

Nota: Adaptado de Weiner (1979) p. 7

No que se refere aos critérios de validação é aqui aplicável o mesmo tipo de informação utilizado por Kelley. Assim, por exemplo, a capacidade é em geral inferida a partir da consistência no desempenho duma tarefa e da generalidade do desempenho (baixa distintividade) e as normas sociais (consenso) são utilizadas para inferir da dificuldade da tarefa.

O modelo de Weiner é particularmente adequado para as interacções líder-membros já que para o líder o aspecto porventura dominante no comportamento do subordinado e perante o qual ele é suposto reagir é justamente o desempenho. Por

outro lado o modelo de Weiner constitue ainda o quadro de referência para a compreensão dos processos a jusante da atribuição, ou seja, das consequências comportamentais das atribuições feitas pelo lider relativamente ao comportamento dos subordinados. Consoante tal atribuição, por exemplo duma tarefa em que o sujeito é bem sucedido, seja feita à capacidade e ao esforço, ou, em contrapartida, à sorte ou à facilidade da tarefa, assim a reacção do lider será mais ou menos favorável. A hipótese formulada por Green e Mitchell, no quadro do modelo de Weiner é, pois, que a sede do controle (locus) e a estabilidade são duas dimensões críticas de atribuições causais que estabelecem a mediação entre o desempenho dos subordinados e a reacção dos liders.

Situamo-nos assim no segundo elo do processo, ou seja, no que é designado por Kelley e Michela (1980) de teorias atribucionais (Ver fig. 6.16 e 6.17).

Considerando-se então este segundo elo, podemos, de acordo com Green e Mitchell (1979), identificar quatro aspectos indicadores do impacto das atribuições causais no comportamento dos liders: (1) recompensas e punições do desempenho dos subordinados, (2) proximidade da supervisão, (3) expectativas sobre o desempenho futuro dos subordinados e (4) aspirações que o lider possa ter relativamente aos subordinados.

No que se refere ao primeiro aspecto existe evidência empírica, principalmente decorrente dos trabalhos de Weiner e associados de que, abstraindo da capacidade, quando o êxito é considerado como resultante do esforço o desempenho é avaliado de forma mais positiva e, consequentemente, mais recompensado. Da mesma forma quando o fracasso é considerado como devido a uma falta de esforço é previsível uma reacção punitiva - tanto mais severa quanto mais o sujeito é suposto não tentar embora dispondo de capacidade para ser bem sucedido. Em contrapartida quando a explicação causal dum desempenho fraco é atribuída à dificuldade da tarefa ou à sorte a reacção do lider será provavelmente mais compreensiva e de carácter não punitivo.

Note-se que todo este processo é complexo e que o esforço, só por si, não será uma condição necessária e suficiente de gratificação. Tal como é estabelecido por Kukla (1978) o esforço está associado à utilidade subjectiva sobretudo em situações em que existe uma obrigação moral de fazer alguma coisa.

Um outro aspecto do modelo de Weiner com consequências para as interacções lider-membros, todavia não explorado no modelo de Green e Mitchell (1979) é o que se refere aos sentimentos e emoções associados aos processos de atribuição, que funcionam como mediadores entre as atribuições (processos cognitivos) e os comportamentos.

Weiner (1980) consegue com efeito demonstrar, mediante técnica de parcialização dos efeitos, que existe uma sequência causal linear que vai da cognição ao afecto e do afecto ao comportamento. Mediante pesquisas sistemáticas levadas a efeito no quadro de situações escolares concluiu Weiner (1980) que, regra geral, as emoções associadas a cada uma das quatro atribuições básicas, são as indicadas na tabela 6.9.

Tabela 6.9

Relação entre atribuições causais e emoções

Atribuição	Resultados	
	Exito	Fracasso
Capacidade	Confiança Competência	Incompetência
Esforço	Alívio	Culpa (vergonha)
Dificuldade	Gratidão	Zanga (irritação)
Sorte	Surpresa	Surpresa

Nota: Adaptado de Weiner (1980)

Mais importante, porém, do que as emoções experimentadas pelo próprio são as emoções associadas às hetero-atribuições susceptíveis de desempenhar um papel motivador na dinâmica das interacções lider-subordinados.

Na tabela 6.10 resumem-se alguns dos resultados experimentais obtidos por Weiner, ilustrativos de tal dinâmica.

Tabela 6.10

Consequências afectivas e comportamentais das atribuições do ponto de vista do actor e do observador

	Capacidade		Capacidade	
	Actor	Observador	Actor	Observador
Afecto	Incompetência	Simpatia	Culpa	Zanga
Comportamento	Reforço do baixo nível de desempenho	Ajuda	Tentativa de melhoria do desempenho	Abandono

Nota: Adaptado de Weiner (1980)

A dinâmica observada por Weiner oferece-se inclusivamente como programa, normativo para manipular as interacções no sentido de encoragar a melhoria de desempenho dos subordinados. Quanto mais as atribuições sejam feitas em termos de esforço mais justificada será a reacção afectiva do lider em termos de irritação ou zanga e a consequência comportamental de abandonar o subordinado a si próprio, comportamento esse que terá como consequência uma maior tentativa por parte do subordinado de melhorar o seu desempenho. Se todavia o lider fizer atribuições em termos de capacidade a que habitualmente se associa um sentimento de simpatia (compaixão) e se traduz em comportamentos de ajuda daí poderá resultar, muito provavelmente, um reforço do sentimento de incompetência do subordinado e a consequente tendência para não tentar a melhoria do seu desempenho. É certo que a evidência empírica reunida por Weiner se refere a interacções de liderança entre professor e aluno e que a sua generalização a situações de trabalho não é imediata. É todavia de presumir que a partir deste quadro de referência seja possível derivar a hipóteses específicas para outras situações de liderança susceptíveis de verificação empírica.

No que se refere ao segundo aspecto das consequências das atribuições no estilo de supervisão e controle por parte dos liders, são de referir as experiências efectuadas por Strickland (1958), Kruglanski (1970) e Strickland, Barefoot e Hockentein (1976). Nestas diversas exepriências foi dada ao lider (sujeito experimental) oportunidade para vigiar mais um trabalhador A do que um trabalhador B am

bos com o mesmo nível de produtividade,$verificando-se que, posteriormente,sendo dada ao lider oportunidade de escolher, este tinha tendência a continuar vigiar mais A do que B.

A explicação para o efeito encontrado pode ser dada em termos do princípio da eliminação, anteriormente descrito. Enquanto que o comportamento de A pode ser atribuído pelo lider a duas causas - vigilância exercida pelo lider (causas externas) e capacidade e/ou esforço do subordinado (causas internas) o comportamento de B só pode ser devido a causas internas.

No caso de A é então eliminada a atribuição interna provavelmente por razões de enviesamento sistemático que adiante serão abordadas com mais pormenor.O que interessa todavia reter destas experiências é a tendência auto-reforçante dos comportamentos de vigilância, processo esse e observado e inicialmente descrito por Merton (1957) sob a designação de "profecia que se auto-realiza" (self-fulffilling profecy). Ele tem sobretudo lugar quando se fazem atribuiç-oes em termos de capacidade. Tal como foi observado por Jones e Goethals (1971) as primeiras impressões podem ter uma influência exagerada no julgamento feito sobre a capacidade das pessoas. Uma vez uma decisão tomada, por exemplo, no que se refere à inteligência do sujeito observado, toda a informação posterior é distorcida por forma a estar de acordo com a impressão inicial.

Este processo, também conhecido por efetto de Pigmalião, foi objecto de investigação sistemática por parte de Rosenthal e Jacobson (1968) em contextos escolares. No contexto da liderança organizacional Hersey e Blanchard (1977)(Ver Cap. 4) aludem igualmente a esta tendência da "self-fulfilling prophecy", detectável sobretudo nos liders com estilos predominantes S1, S3, ou S1, S4 que com mais frequência tendem a dicotomizar as relações com os subordinados de acordo com as hipóteses da teoria X e teoria Y sobre a natureza humana (McGregor 1960).

O terceiro aspecto da influência das atribuições nos comportamentos diz respeito às expectativas dos liders quanto aos desempenhos futuros dos seus subordinados. Na formação destas expectativas é a estabilidade das atribuições que constitue a dimensão chave. Quanto maior estabilidade é atribuída às causas maior será a expectativa de que o futuro desempenho seja idêntico ao desemepnho passado.

Quando as causas atribuídas são instáveis é mais difícil formular predi - ções quanto aos comportamentos futuros. Também aqui os estudos empíricos que se conhecem foram levados a efeito em contexto escolar, nomeadamente por Weiner, (1978) sobre alunos com aproveitamento fraco, tornando-se necessária a verificação de que o modelo é generalizável a outras situações de liderança.

Finalmente as atribuições poderão também ter impacto nas aspirações formu ladas pelo lider relativamente aos subordindaos. Vimos que Weiner procura estabelecer uma ligação entre a dinâmica subjacente ao motivo de sucesso, tal como é proposta por McClelland e Atkinson, e as atribuições causais. O motivo de sucesso de acordo com a teoria de McClelland e Atkinson pode ser mais ou menos estimulado a partir das tarefas que são distribuídas aos sujeitos. Em termos teóricos ideais a tarefa reforçará tanto mais o motivo de sucesso quanto mais se aproximar duma probabilidade subjectiva de êxito da ordem dos 50%. Por outras palavras as tare - fas não devem ser nem muito fáceis nem muito difíceis, mas realistas, permitindo aos sujeitos uma combinação óptima dos seus esforços e capacidades. Sendo assim , o lider, na medida em que controla as tarefas que são distribuídas aos subordinados, poderá manipular as suas aspirações.

Vimos já como essa manipulação é já em grande parte efectuada através das emoções associadas às atribuições. Para além disso e no prolongamento das conse - quências comportamentais descritas teremos que os liders dispõem desta possibilidade de ajustar as tarefas atribuídas aos subordinados. Por exemplo se o êxito do subordinado é atribuído a uma capacidade e esforço levados a os insucessos são atribuídos a factores externos o lider poderá continuar a distribuir ao lider tarefas de dificuldade média, mas se os insucessos do subordinado forem devido a falta de esforço não é natural que o lider continue a proporcionar novas oportunidades.

A análise até agora desenvolvida baseia-se porém num modelo do homem enquanto processador racional de informação, que não corresponde exactamente aos dados empíricos conhecidos sobre os processos reais. Vimos já que Kelley propõe a recurso a esquemas causais lado a lado aos princípios de covariância e da eliminação e que correspondem a processos de atribuição expeditos baseados na experiên - cia passada e nos hábitos. De certo modo podemos considerar a própria análise de

variância como um esquema causal de informação completa. Um ponto que deve, porém, ser acautelado é que o modelo do homem enquanto processador de informação, que está na base da psicologia social cognitiva, não implica que "as decisões e comportamentos sociais sejam necessariamente racionais" no sentido de "operações cognitivas que sejam correctas e consistentes dum ponto de vista lógico ou matemático"(Eiser, 1980, p. 10). É assim, para além dos processos racionais, neste sentido estrito de processos lógicos, podemos identificar outros processos racionais, num sentido mais lato de organização da experiência. Também no domínio da inteligência artificial estes aspectos se acham largamente contemplados. (Simon, 1979). Ao lado dos processos lógicos, ou seja, dos algoritmos, de que a ANOVA constitue um exemplo, e que constituem na descrição não ambígua de como um mecanismo executor deve processar a informação, passo a passo, devemos também atender às heurísticas, ou seja, "ao conjunto de métodos a adoptar na resolução de problemas que atendam à experiência humana e que, embora não garantam a solução óptima podem assegurar uma solução satisfatória (Coelho 1980). E, tal como tem sido decisivamente acentuado por Simon, o homem real raciocina muito mais em termos sequenciais do que sinópticos, adoptando não as soluções óptimas mas as que lhe surgem como imediata e suficientemente satisfatórias.

No contexto dos processos sócio-cognitivos há razões "a fortiori" para considerarmos os processos heurísticos devendo-se sobretudo a Kahneman e Tversky(1972 1973) e Tversky e Kahneman (1971, 1974) o início da sistematização do seu estudo. Duas hueristicas especialmente identificadas por estes autores são a heurística da representatividade (reprseentativeness) e a heurística da acessibilidade (availability). A heurística da repreentatividade permite classificar um objecto ou acontecimento numa categoria conceptual a partir das suas características mais salientes, desprezando os indicadores de frequência estatística. Essa é uma fonte erro a que os próprios psicólogos sociais são especialmente vulneráveis. Quanto à heurística da acessibilidade consiste em avaliar a frequência duma classe ou a probabilidade dum acontecimento pela facilidade de recordar exemplos específicos. Por exemplo a avaliação dos riscos de ataques cardíacos nas pessoas de meia-idade a partir de casos específicos conhecidos.

As heurísticas estão assim na origem de muitos dos erros e enviesamentos sistemáticos, e que igualmente se podem detectar nos processos de atribuição causal, alguns dos quais já aliás reconhecidos e descritos nas formulações iniciais da teoria de Kelley (1967, 1973) e até em Heider (1958).

Analisamos em seguida alguns casos desses erros sistemáticos, em primeiro lugar no que se refere aos processos atributivos (elo 1) e em seguida no que se refere aos processos atribucionais (elo 2).

Heurísticas atributivas

(1) - Efeito do falso consenso

Dos três tipos de informação indicados por Kelley (consistência, distintividade e consenso) é o consenso aquela que é menos utilizada no processo de atribuição o que afecta portanto as atribuições aos estímulos (atribuições externas). As pessoas têm tendência por um lado a prestar pouca atenção ao grau em que um dado comportamento é comum e, por outro lado a recorrer ao seu próprio comportamento como critério (Ross, Green e Hoaee, 1977). Trata-se aqui dum corolário das heurísticas da representatividade e da acessibilidade, de Tversky e Kahneman (1974) anteriormente descritas. Para recorrer a um exemplo de Green e Mitchell (1979) suponhamos que vários subordinados exectuam deficientemente uma tarefa que o lider considera poder executar melhor. O consenso baseado no próprio levá-lo-á a fazer atribuições internas (faltas de esforço ou de capacidade dos subordinados) quando o consenso devia ser baseado numa amostra representativa de executantes a qual poderia levar a atribuições externas (dificuldade da tarefa ou circunstâncias não controláveis).

(2) - O erro fundamental e a dicotomia actor-observador

Tendência já identificada por Lewin (1935) e Heider (1958), sistematicamente analisada por Jones e Nisbett (1971) e que Ross (1977) viria a designar de erro fundamental da atribuição e que consiste na tendência para subestimar a importância dos factores situacionais relativamente às disposições pessoais. O erro fundamental é sobretudo um erro de hetero-atribuição, ou seja, um erro cometido pelo observador ao fazer atribuições ao comportamento do sujeito actor. Nas inte-

racções entre o lider e os subordinados centramos o processo no lider o que equivale a considerá-lo como observador.

Ele acha-se pois, vulnerável ao erro fundamental. Uma explicação possível é que, enquanto para o actor é a situação que emerge como saliente para o observador é o comportamento que constitue a forma emergente dum fundo situacional. Uma consequência imediata do erro fundamental é o conflito potencial que introduz nas relações lider-membros.

Recentemente Moscovici (1982) criticou a noção de erro fundamental na atribuição salientando a sua dependência de factores culturais, designadamente no que se refere à importância conferida à responsabilidade individual. Ross (1981) viria por seu turno a verificar que existe uma relação curvilinea entre a idade e a tendência para cometer o erro fundamental. Sujeitos de oito, onze e quinze anos faziam mais atribuições disposicionais tanto em relação a sujeitos de cinco anos como em relação a sujeitos de vinte e um anos. Que o erro seja todavia fundamental ou apenas uma consequência duma determinada representação social (Moscovici, 1982) isso em nada afecta a dinâmica resultante do enviesamento sistemáticp que ele introduz nos processos atributivos.

(3) - Atribuições egocêntricas

Existe abundante documentação mostrando que os processos atributivos são muitas vezes distorcidas por motivos egocêntricos (self-serving bias) (Miller e Ross 1975, Bradley, 1978). Uma manifestação típica desta tendência consiste em assumir a responsabilidade de resultados positivos e negá-la em face de consequências negativas. Esta tendência é mais acentuada no domínio das auto-atribuições levando os sujeitos a atribuir os sucessos e causas internas e os fracassos a causas externas. Mas também se pode verificar no domínio das hetero-atribuições como por exemplo, nas interacções lider-membros. Os liders que são afectados por este tipo de enviesamento poderão, por exemplo, atribuir o êxito da missão ao seu próprio esforço e a responsabilidade aos subordinados em face dum fracasso. Em certas circunstâncias, porém, o efeito é de certo modo reprimido, podendo inclusivamente inverter-se. Arkin, Appelman e Burger (1980) mostraram que sujeitos ansiosos e preocupdaos com a sua imagem pública tendem a optar por posições de "falta-modés-

tia" atribuindo os seus êxitos às circunstâncias e os insucessos a causas inter - nas.

Uma segunda manifestação deste tipo de viés vem por outro lado reforçar a distinção actor observador. Tal como é acentuado por Green e Mitchell (1979) se um lider atribue o fraco desempenho dum subordinado a causas internas é pouco provável que venha a ser responsabilizado pelas consequências do comportamento do subordinado, enquanto que se a atribuição for em termos externps nela poderão incluir-se factores que lhe dizem directamente reppeito. Da mesma forma será predizível que o lider atribua o êxito dos subordinados a causas externas, como por exemplo, a qualidade da liderança e o fracasso a causas internas, como por exemplo, a fraca capacidade dos subordinados.

(4) - Relevância hedónica

A expressão "relevância hedónica" foi proposta por Jones e Davis (1965) e refere-se à tendência para considerar as acções do actor com consequências afectivas para o observador como mais disposicionais do que outras. Assim, qualquer factor que contribua para uma maior aproximação psicológica entre observador e actor ou entre lider e subordinado, conduzirá também para reduzir a diferença entre auto-atribuições e hetero-atribuições. Em contrapartida todo o factor que contribua para aumentar a distância psicológica entre observador e actor conduzirá a hetero-atribuições diferentes das auto-atribuições. A relevância hedónica pode assim contribuir para reduzir o erro fundamental visto que, em caso de empatia, pode aproximar o observador do actor (Regan e Totten 1975). Dum modo geral quanto maior for a proximidade psicológica entre o lider e o subordinado mais acentuada será a tendência por parte do lider em fazer atribuições favoráveis ao subordinado. São mecanismos desta natureza que estão provavelmente subjacentes à constituição das diades verticais identificadas no modelo de Green anteriormente descrito.

(5) - Características pessoais dos actores

Diversos estudos efectuados indicam que características como a raça ou o sexo podem afectar as explicações causais. Por exemplo Deaux e Emswiller (1974) mostraram que "aquilo que é atribuído à competência para os homens é atribuído à

sorte para as mulheres". Outras características que servem para categorizar os sujeitos e a desenvolver estereótipos poderão igualmente contribuir para enviesar as atribuições. Feldman (1981) sugere inclusivamente que existe um processo automático de apreciação que só em situações problemáticas é corrigido por um processo controlado onde predominam as atribuições causais. Resulta daqui que em muitos casos a atribuição não constitue um processo mediador das interacções entre o lider e os membros.

Green e Mitchell (1979) igualmente admitem que as interacções lider-membros possam ser mediadas por outros processos psicológicos não necessariamente de carácter atributivo ou mesmo que a ligação seja directa e não mediada. O comportamento do subordinado pode ser o estímulo que desencadeia um comportamento fixo e habitual do lider, seja ele ditado por normas organizacionais ou por normas pessoais. Voltaremos a este ponto.

Heurísticas atribucionais

São as que dizem respeito às consequências das atribuições no comportamento dos liders. Embora muito menos estudados que os processos atributivos alguns dos seus efeitos são, desde já, conhecidos. Assim, em primeiro lugar, a percepção da responsabilidade. Quanto mais o subordinado é considerado responsável pelos efeitos produzidos mais provável será que a acção tomada seja dirigida para ele e também mais provável será que essa acção seja mais extrema.

Em segundo lugar, e de certo modo complementando a atribuição da responsabilidade, temos as consequências do comportamento do subordinado. Assim, quanto mais importantes sejam os efeitos do comportamento do subordinado mais radical será a reacção do lider. Um erro cometido é diferentemente avaliado consoante as suas consequências. É o que já Piaget (1932) designava de "responsabilidade objectiva", da qual se abstraiem as intenções do actor.

Por último, um moderador habitualmente não considerado na literatura e sugerido por Green e Mitchell (1979) é o que pode observar-se na tendência para considerar-se mais fácil mudar as pessoas do que a situação. Esta tendência, igualmente denunciada por Fiedler (1967, 1978) traduz, no fundo, uma solução de facilidade na medida em que remete para o subordinado a responsaibiidade da mudança.

E assim, quando surgem erros, eles são sobretudo imputáveis aos comportamentos dos subordinados e não a características da tarefa ou da situação.

Para uma melhor apreensão global do processo descrito representa-se na Fig. 6.21 um esquema do modelo de atribuição, aplicável às interacções líder-membros.

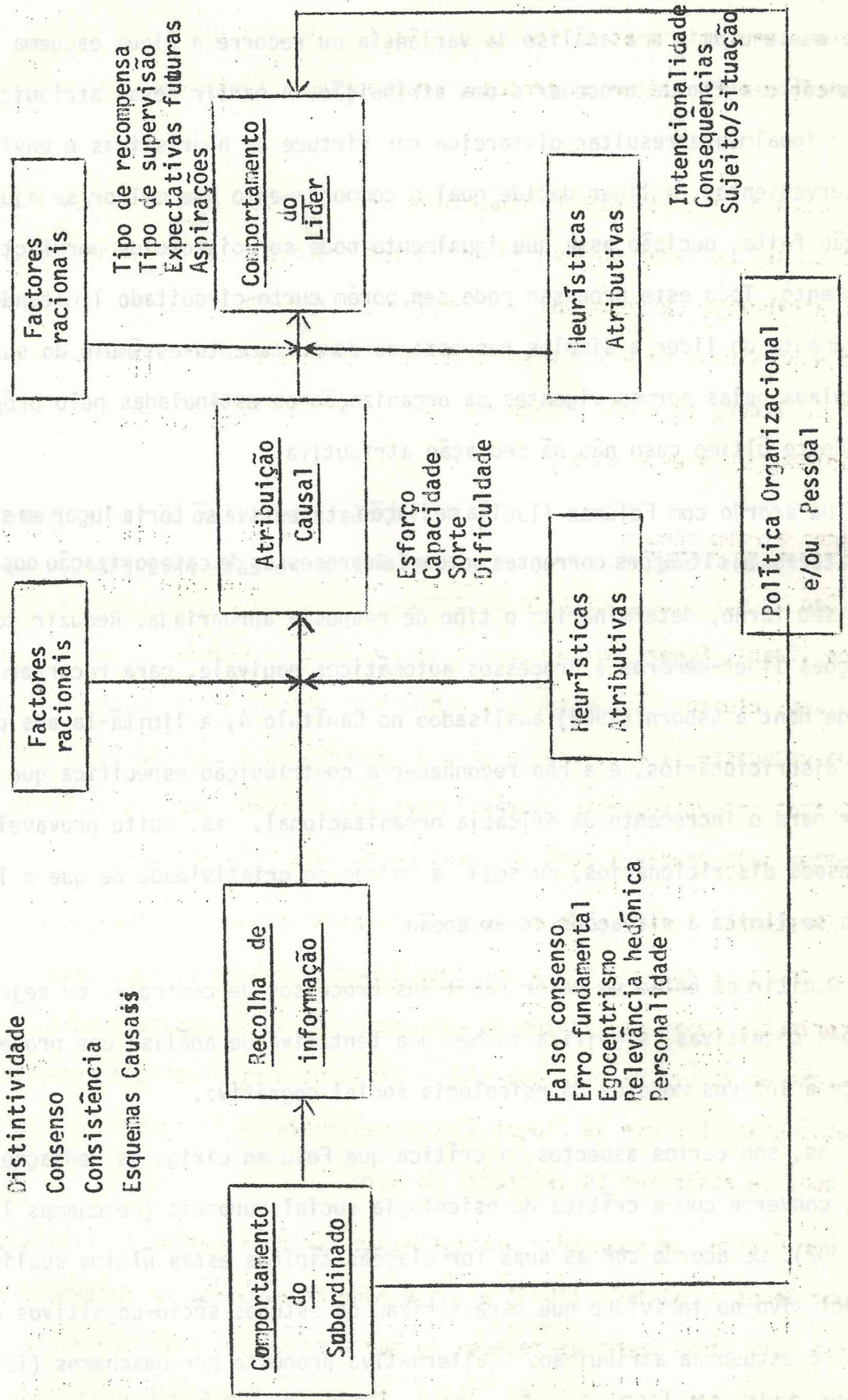


Fig. 6.21 - Processo de atribuição nas interacções líder-membros (Adaptado de Green e Mitchell 1979).

De acordo com o modelo o processo inicia-se com o comportamento do subordinado (absentismo, atrasos, incorrecções, desempenho, etc.) que serve de estímulo. Em seguida o lider recolhe a informação que lhe permita explicar o sucedido. Para tanto utiliza como critérios a distintividade, o consenso e a consistência e procede em seguida a uma análise de variância ou recorre a algum esquema causal mais expedito a fim de proceder a uma atribuição. A partir dessa atribuição que pode ter igualmente resultar distorcida por virtude de heurísticas e enviesamentos intervenientes, o lider decide qual o comportamento que melhor se ajusta à atribuição feita, decisão essa que igualmente pode ser distorcida por factores de enviesamento. Todo este processo pode ser, porém, curto-circuitado limitando-se o comportamento do lider a simples resposta ao comportamento-estímulo do subordinado, regulada pelas normas vigentes na organização ou estipuladas pelo próprio sujeito. Neste último caso não há mediação atributiva.

De acordo com Feldman (1981) a mediação atributiva só teria lugar em situações problemáticas. Em situações correntes actuariam processos de categorização dos estímulos que por seu turno, determinariam o tipo de resposta apropriada. Reduzir todavia as interacções lider-membros a processos automáticos equivale, para recorrermos ao modelo de Hunt a Osborn (1982) analisadoo no Capítulo 4, a limitá-la aos processos não discricionários, e a não reconhecer a contribuição específica que o lider pode dar para o incremento da eficácia organizacional. Mas, muito provavelmente, os processoos discricionários, ou seja, a margem de criatividade de que o lider dispõe, não se limita a situações de excepção.

Admitirmos então um maior papel aos processos de controle, ou seja, às atribuições cognitivas, significa também uma tentativa de análise dos processos de liderança à luz dos modelos da psicologia social cognitiva.

Mas, sob certos aspectos, a crítica que Feldman dirige às mediações atributivas, converge com a crítica da psicologia social europeia (Deschamps 1977, Moscovici 1982). De acordo com as suas formulações típicas estas última sublinha o enfoque exclusivo no indivíduo que caracterizam os estudos sócio-cognitivos e, entre eles, o estudo da atribuição. A alternativa proposta por Deschamps (1977) é o estudo das atribuições sociais, ou seja dos processos resultantes da convergência

das categorizações e das representações sociais. Uma atribuição causal não é mais do que a síntese dialéctica destes dois processos básicos largamente ignorados nos estudos tradicionais sobre atribuição causal.

No que se refere às situações de liderança tal comentário é "a fortiori" pertinente. Se é plausível admitir que haja processos de atribuição mediadores do comportamento dos liders isso não significa contudo que o processo deva ou possa ser pulverizado em interacções diádicas confrontando sujeito individual a sujeito individual. Explicar as interacções de liderança a partir de modelos atributivos inter-individuais equivale a recuar de novo a níveis epistemológicos baixos e a adoptar um paradigma funcionalista. Aquilo que eventualmente se ganha em transparência cognitiva perde-se por outro lado na redução a níveis epistemológicos mais fracos. É, desde logo, o próprio factor de grupo, inteiramente ignorado neste tipo de modelo de atribuição causal. Ora, observamos Hewstone e Jaspars (1982), dispomos de evidência a partir da psicologia social da decisão em grupo segundo a qual é inadequado extrapolar a partir dos indivíduos.

Os estudos sobre polarização claramente mostram que os indivíduos tomam decisões mais extremas após a discussão em grupo, Resultados desta natureza alertam para a necessidade de integrar as atribuições no contexto social onde elas têm lugar pois só desse modo fará sentido estudar a sua função mediadora seja ela no processo de liderança ou em qualquer outro processo de interacção social.

É nesta perspectiva de inserção dos processos sócio-cognitivos nas interacções de grupo, que nos parece corresponder à estratégia epistemológica mais adequada que passaremos em seguida a abordar os processos de liderança.

Conclusão geral

Se quisessemos resumir o mais sucintamente possível as várias abordagens examinadas neste capítulo diríamos que o traço comum a todas elas reside na deslocação da análise do lider, seja em termos de traços ou comportamentos, para a análise do processo de liderança.

A liderança surge-nos então, como inicialmente já tematizada por K. Lewin (1952 1953) como uma propriedade dos grupos e não como característica individual isolável.

Enquanto tal revela-se um processo extremamente complexo. A liderança é colegial e difusa, os liders não têm comportamentos uniformes, ou seja, não são estilísticos, antes se adaptam em função das interacções diádicas, interacções essas que são dinâmicas e variáveis, e que dependem inclusivamente de mediadores cognitivos, eles próprios igualmente complexos e variáveis. Este movimento de radicalização da contingência dos processos de liderança conferem-lhe simultaneamente maior e menor peso.

Por um lado o processo é omnipresente e dificilmente neutralizável através da formalização. Por muito rigorosas que sejam as regras e por muito transparentes que sejam as estruturas há sempre uma margem residual de liberdade, ou antes, de incerteza justificando a emergência de estratégias e de relações de liderança. Por outro lado, porém, tais processos relevam em última análise mais de ajustamentos espontâneos e quase aleatórios do que a um estilo, um perfil, objectivamente determinável.

A esta visão nominalista, porventura resultante duma metodologia limitada ao estudo das interacções inter-individuais, podem todavia contrapôr-se configurações relativamente estáveis, dotadas duma lógica interna, e onde essa margem de incerteza se acha consideravelmente reduzida.

Tais configurações resultam sobretudo das normas que regulam, implícita ou explicitamente, a própria actividade dos grupos. A sua consideração exige assim a passagem da estrutura das interacções aos conteúdos que em última análise a condicionam.

É desses aspectos que nos iremos ocupar nos próximos capítulos.

CAPÍTULO SETE

A LIDERANÇA ENQUANTO PROCESSO DE INFLUÊNCIA SOCIAL

CAPÍTULO SETE

A LIDERANÇA ENQUANTO PROCESSO DE INFLUÊNCIA SOCIAL

Os modelos examinados no capítulo seis, embora já decididamente centrados nas interacções lider membros, não ultrapassam todavia o nível descritivo. É certo que o modelo de atribuição causal de Green e Mitchell (1979) constitue uma primeira tentativa de explicação dos processos mediadores das interacções mas por outro lado, e porventura por preocupações práticas que relevam do paradigma funcionalista, verifica-se um certo recuo epistemológico na medida em que a causalidade é de novo entendida em termos lineares, centrando-se o processo de atribuição exclusivamente nos liders. O modelo de atribuição causal, assim aplicado, tende a aproximar-se mais das teorias cognitivo-motivacionais (path-goal) do que das teorias psico-sociológicas da liderança. Para além disso, e sob esse aspecto a observação é também aplicável ao modelo de Graen, o enfoque nas interacções diádicas constitue igualmente um regresso a níveis de análise intra e inter-individuais, ignorando se a dinâmica do grupo, tal como é desenvolvida, designadamente, por Bales.

Os modelos analisados revelam, deste modo, insuficiências complementares. A "nova teoria de campo" de Bales oferece um quadro de referência coerente, mas limitado ainda à descrição das interacções, ou seja, àquilo que, a este nível de análise, constitue a estrutura das interacções. Em contrapartida o modelo de Graen, e em menor grau o modelo de Green e Mitchell, centram-se na análise dos processos das interacções mas abstraindo da estrutura, ou antes, recorrendo à conceptualização mais precisa de P. Prata (1973), da textura subjacente.

Uma aproximação adequada ao processo das interacções de liderança terá assim que superar estas insuficiências parciais e para tanto deverá articular a textura do grupo, ou seja, a textura-a das interacções com os processos desencadeados pela dinâmica da sua resolução, ou seja, pelos conteúdos que constituem a

razão de ser do próprio grupo.

Esse quadro de referência é de resto o que corresponde aos processos de influência social, objecto privilegiado da psicologia social.

É nesse quadro que vamos proceder ao exame dos processos de liderança. Dada a importância que para o nosso objectivo se reveste analisaremos em primeiro lugar a psicologia da influência social e só em seguida introduziremos o tema da liderança enquanto processo de influência social.

A tese central proposta é que a liderança é um processo mediador entre a formação das normas e a decisão do grupo donde resulta como consequência que a eficácia da liderança é função das estratégias desenvolvidas no sentido de reforçar ou de mudar as normas de grupo.

Para verificação das hipóteses decorrentes desse enunciado central foram levados a efeito estudos experimentais cujos resultados e conclusões serão objecto de mais pormenorizada discussão.

Influência Social

Entende-se por influência social, em psicologia, o processo de transformação que sofrem mecanismos gerais como o juízo e a percepção como consequência dos efeitos da interacção interindividual, intragrupo ou intergrupo. O processo de influência social constitue, enquanto tal, uma das vias constitutivas da psicologia social como uma disciplina com autonomia relativa. Historicamente podemos reportar as primeiras investigações neste domínio a F. Allport (1920, 1924) o qual verificou que os indivíduos quando solicitados a fazerem estimativas de pesos ou avaliação de aromas, ou seja perante estímulos psicofísicos, têm tendência a emitir juízos mais moderados quando se encontram na presença de outros do que na condição individual. Noutras investigações Allport comparou os resultados de indivíduos trabalhando isoladamente com os de indivíduos trabalhando em conjunto em diferentes tipos de tarefas: problemas de aritmética, de raciocínio verbal, juízos perceptivos, etc. Allport designou este fenómeno por "facilitação social" vindo posteriormente (Allport 1962) a propôr como explicação o desejo que

os indivíduos têm de pertencer ao grupo e que os leva por isso mesmo a estar de acordo com os outros. Zajonc (1966) viria a desenvolver largamente o estudo deste fenómeno vindo a propôr como hipótese explicativa o efeito motivador que a presença dos outros provoca no sujeito e que tem como consequência uma diminuição da eficácia em situações de aprendizagem e um aumento em situações de desempenho das tarefas para as quais o sujeito dispõe de treino.

Se estes resultados podem considerar-se como largamente tributários da psicologia individual, o mesmo não poderá dizer-se das experiências realizadas por M. Sherif (1935) sobre o efeito auto-cinético, e que colocam pela primeira vez o problema da influência social em termos dum efeito de interacção com outros e não apenas em termos do efeito da sua mera presença. O paradigma de Sherif, que se tornou um clássico em psicologia social, caracteriza-se, em primeiro lugar, pelo facto da tarefa proposta aos sujeitos, que consiste na avaliação dos deslocamento aparentes dum ponto luminoso fixo, situado numa câmara escura, não ter uma resposta certa, única, objectiva. Trata-se duma tarefa ambígua, não estruturada e comportando, como refere Montmollin (1977), respostas graduadas, distribuídas ao longo dum contínuo. Em segundo lugar o paradigma comporta a comparação entre as respostas dadas pelos indivíduos isoladamente com as respostas dadas em grupo mas em que a interacção se acha reduzida a um mínimo, limitando-se ao efeito das avaliações das diferentes estimativas feitas pelos sujeitos umas sobre as outras.

Os resultados desta experiência revelam uma tendência consistente para os juízos individuais convergirem para valores comuns. Trata-se assim da formação duma norma de grupo experimentalmente induzida e que, uma vez constituída, inclusivamente influência as normas individuais. Quando com efeito os sujeitos voltam a ser submetidos à condição individual verifica-se que as suas estimativas se aproximam significativamente das normas do grupo previamente criado. A experiência de Sherif teve um impacto enorme e decisivo em psicologia social. Ela vinha mostrar que em presença de estímulos ambíguos os indivíduos recorrem a um quadro de referência social para fundamentarem os seus juízos. A teoria da comparação social, proposta por Festinger (1954) coloca essa constatação experimental como

sua primeira premissa.

Todavia a formação duma norma colectiva não é tão automática como Sherif inicialmente supunha. Alexander et al (1970) mostratam, com efeito, que quando os sujeitos experimentais, tanto na condição individual como na condição de grupo, são alertados sobre a natureza ilusória do fenómeno auto-cinético, o efeito de Sherif deixa de se verificar. Este resultado, crucial, sugere pois que uma condição necessária para a verificação do efeito passa pelas expectativas dos sujeitos quanto à ambiguidade da situação. E, uma primeira consequência a derivar, seria que o processo de normalização ou convergência pressupõe expectativas por parte dos componentes do grupo sobre a falta de objectividade da situação.

Mas, para além disso, os processos de influência social não se limitam às situações ambíguas a partir das quais se formam normas por concessões recíprocas. Deve-se a S. Ash (1951, 1952) a introdução dum outro paradigma clássico em psicologia social a partir do qual se verificam processos de influência mesmo quando o estímulo não tem qualtuer ambiguidade. A tarefa concebida por Ash é muito simples. Trata-se de proceder a comparação dum segmento de recta com três outros segmentos desiguais, figurando lado a lado, num cartão. Quando os sujeitos são testados numa condição individual não há virtualmente qualquer erro de estima. Todavia, numa situação de grupo, "comparsas" do experimentador respondendo previamente ao "sujeito ingénuo" e dando 12 respostas erradas um total de 18, para cada ensaio, conseguem influenciar os sujeitos experimentais levando-os a cometerem erros em cerca de 1/3 das situações avaliadas. Note-se que se trata de 1/3 de respostas erradas e não 1/3 dos indivíduos experimentais. É certo que estes números diferem muito dos números de Sherif mas o aspecto decisivo é que, no paradigma de Ash, a situação tem uma resposta correcta e que é única. Trata-se pois duma tarefa de resposta categorial (Montmollin, 1977). Aliás o paradigma de Ash pode transformar-se no paradigma de Sherif desde que a comparação dos segmentos se torne praticamente indescernível e portanto tão ambígua como o ponto luminoso nas experiências de Sherif. E, quando tal sucede, o número de "erros" cometidos pelos sujeitos, em consequência de norma induzida pelo grupo, é maior. O aspecto todavia importante na experiência de Ash é a influência social que se exerce sobre os juí-

zos que o sujeito emite mesmo que o estímulo a ajuizar não seja ambíguo. O efeito de Ash revela assim uma modalidade de influência social que não se confunde com a normalização. A essa nova modalidade dá Ash a designação de conformidade (conformity). Consistiria essencialmente na influência exercida pelas maiorias sobre as minorias. Para que o efeito de Ash se produza é necessário, com efeito, um número mínimo de comparsas. Nas experiências inicialmente feitas esse número era ou sete a nove mas posteriormente Ash mostrou que o número mínimo para produzir influência era de três e que acima desse mínimo o efeito não aumentava significativamente.

Mas o aspecto decisivo para que se verifique o efeito de conformidade, ou seja, de submissão à maioria, é o carácter de unanimidade por ela exibido. Basta com efeito que o sujeito experimental disponha dum "aliado", ou mesmo, como mostraram Allen e Levine (1968), que um dos comparsas difira da opinião dos restantes embora emita por seu turno um juízo igualmente errado, para que o sujeito experimental se não deixe influenciar, se não conforme. É de resto com base nesta condição necessária de consistência que Faucheux e Moscovici (1967) vão propôr uma reinterpretação do efeito de Ash segundo o qual é o sujeito experimental e não o grupo dos comparsas que constitue a maioria, constituindo, por seu turno, os comparsas uma minoria consistente.

Esta reinterpretação implica reconsiderar o conflito sócio-cognitivo que se desenrola no laboratório a partir dum contexto mais vasto. O sujeito ingénuo pode ser com efeito considerado como o representante duma colectividade para a qual existe um certo consenso quanto à apreciação de duas linhas rectas. Esse sujeito vai porém defrontar-se com uma série de outros indivíduos que, de forma coerente, parecem propôr uma regra diferente, ao contrário daquilo que é habitual. O conflito que a partir daí se processa tem como consequência fundamental pôr em causa a confiança do sujeito ingénuo sobre os seus próprios juízos, já que ele deve fazer face a informações contraditórias provenientes de fontes que lhe merecem tanto crédito uma como a outra. Assume-se aqui, como é óbvio, que o sujeito ingénuo parte do princípio que os outros componentes do grupo actuam de boa fé e que se pronunciam de acordo com as suas próprias estimativas. Como judicio-

samente observam Deutsch e Gerard (1955) "mesmo que o sujeito conservasse os olhos fechados ele poderia pensar ter confiança cega no juízo dos outros por virtude da unanimidade das suas estimativas" (sublinhado nosso). Ora uma vez abalada a confiança que o sujeito nutre pelos seus próprios juízos, por virtude do conflito sócio-cognitivo criado, pode suceder e sucede, que o sujeito responda de acordo com o que ele pensa dever ser a resposta correcta. O efeito de Asch, assim reinterpretado, remete para um processo de influência que não é mais a conformidade mas sobretudo a inovação. Moscovici e Faucheux têm o mérito de propôr um quadro de referência qee explica ambos os processos a partir dum único estilo de comportamento e que seria, na ocorrência, a consistência. E assim designar-se-ia por conformidade o processo em que uma minoria adopta as normas duma maioria consistente e por inovação o processo em que uma maioria adopta as normas duma minoria consistente. Faucheux e Moscovici (1967) fornecem aliás evidência empírica ilustrando a influência exercida por minorias consistentes.

Numa das experiências, que constitue o "negativo" do paradigma de Asch trata-se, para os sujeitos, de escolher entre uma série de desenhos qual das quatro dimensões lhe parece mais importante (tamanho, cor, contorno e forma) para tomar decisões rápidas num posto de controlo de tráfego aéreo. As quatro respostas possíveis têm todas o mesmo grau de probabilidade. Se todavia um dos sujeitos, na realidade um comparsa do experimentador, consistentemente escolhe uma resposta, por exemplo, a cor, verifica-se pelos resultados que o comparsa influência os sujeitos a dar significativamente mais respostas desse tipo.

Em resumo, pois, e de acordo com Moscovici (1976, 1979) teríamos três grandes modalidades de influência social: a normalização, a conformidade e a inovação. Segundo este mesmo autor os estudos tradicionais de influência social estariam sobretudo centrados no fenómeno da conformidade e isso dever-se-ía a um preconceito ideológico de acentuar a pressão irresistível dos grupos, a vitória das maiorias sobre as minorias. Ora se assim fosse, de facto, dificilmente se poderia compreender a mudança tanto social como política ou mesmo científica. Para Moscovici esse privilégio atribuído à conformidade pode atribuir-se à adopção dum modelo funcionalista, centrado no controlo social. A esse modelo contrapõe um mo

delo genético, centrado na mudança social. (Ver capítulo 5).

A proposta encontra-se claramente esquematizada na Fig. 7.1

Modelo funcionalista		Modelo genético
Natureza das relações entre fonte e alvo	Assimétricas	Simétricas
Fins da interacção	Controlo social	Mudança Social
Factor de interacção	Incerteza e redução da incerteza	Conflito e negociação do conflito
Tipos de variáveis independentes	Dependência	Estilos de comportamento
Normas determinando a interacção	Objectividade	Objectividade, preferência, originalidade
Modalidades de influência	Conformidade	Conformidade, normalização, inovação

Fig. 7.1 - A influência social do ponto de vista do modelo funcionalista e do modelo genético (Moscovici 1979, pág. 238).

De acordo com o modelo apresentado teríamos então que cada um dos processos de influência seria regulado pela sua respectiva super-norma, ou seja, por um critério a partir do qual se definem as regras para a negociação dos conflitos sócio-cognitivos. O efeito de Sherif surge-nos assim como paradigmático das situações em que a norma é a preferência, ou seja, a procura dum denominador comum entre posições, em princípio irredutíveis; o efeito de Ash como paradigmático da norma da objectividade, cujo critério remete para a maioria consensual, e enfim o efeito de Moscovici seria paradigmático das situações em que se adopta o critério da originalidade visando a constituição de novas normas, ou seja, a inovação. Ao introduzir o processo de inovação como uma nova modalidade, porventura cen -

tral, dos processos de influência, e ao atribuir às minorias consistentes a iniciativa da inovação, estabelece-se uma ligação conceptual entre processos de influência social e processos de liderança. Essa ligação torna-se ainda mais óbvia quando se aponta como variável independente, ou seja, como variável explicativa, o estilo de comportamento associado aos critérios normativos dos diferentes processos. Segue-se daí que se quisermos ir além da simples descrição dos processos de influência que permitam o controlo social, forçosamente baseado no pressuposto dum "status quo" a manter, teremos de considerar a inovação não como um fenómeno de desvio da norma, com toda a carga pejorativa que nessa fórmula se contem, mas como um fenómeno de criação de mais valia a partir de minorias activas.

Este elo entre liderança e influência social fora já aliás sugerido por Hollander (1958) e antes de Hollander por Homans (1950) e remetendo este por seu turno a Barnard (1938).

Todavia a proposta de Moscovici é diferente. Tanto para Homans como para Hollander a mudança é introduzida pelo lider mas para isso ele tem que ser previamente legitimado pelo grupo o que implica da sua parte uma aderência preliminar às normas, ou seja, um estilo de comportamento conformista. É desse modo que o lider aqdire aquilo que Homans (1950) designa como "capital circulante" e Hollander (1958) como "crédito de idiossincrasia".

Moscovici opõe-se a esta concepção em primeiro lugar porque ela faz depender a mudança da actuação dos liders normais, ou seja, da hierarquia estabelecida, em segundo lugar porque implica ainda um modelo funcionalista de controlo social na medida em que subordina o processo de inovação ao processo de conformidade, e enfim porque este modelo não acentua devidamente a importância do conflito como factor de mudança. Mas a crítica de Moscovici é porventura extrema, se não mesmo injusta, na sua veemência. (Ver capítulo 5).

Para efeitos duma melhor elucidação destes problemas vale, todavia, voltarmos de novo aos paradigmas clássicos da psicologia da influência social examinando a distinção introduzida por Deutsch e Gerard (1955) entre influência normativa e influência informativa. Por influência social normativa entendem estes autores "toda a influência induzindo o indivíduo a conformar-se com as expec

tativas positivas dos outros, ou seja, com as expectativas que induzem ou reforçam no sujeito sentimentos mais positivos do que negativos, em contraste com as expectativas negativas, que se referem a expectativas que produzem sentimentos de hostilidade para com o outro quando este se não satisfaz, e por influência social informativa toda a influência para aceitar uma informação proveniente dum outro como uma evidência sobre a realidade" (1955 p. 629). A distinção proposta visa sobretudo uma melhor compreensão do efeito de Ash mas é igualmente aplicável ao efeito de Sherif. Ambos os efeitos podem ser interpretados quer em termos de influência normativa quer em termos de influência informativa. Consideremos em primeiro lugar a situação experimental de Sherif. Os sujeitos encontram-se face a uma situação ambígua e para eles desconhecida. Terão muito provavelmente muito pouca confiança nas suas percepções da amplitude dos deslocamentos observados e na sua capacidade para traduzir as suas estimativas em polegadas. Tudo isso poderá contribuir para que eles considerem as estimativas dos outros, pelo menos tão boas como as suas próprias, o que justificaria a disponibilidade dos sujeitos para fazerem convergir os seus juízos. Este quadro é o que corresponde à influência informativa. Os indivíduos x recorrem à informação fornecida para elaborarem a sua prónrir resposta. Mas também poderíamos conceber um quadro diferente, em que os indivíduos concordavam uns com os outros não por razões estritamente lógicas, racionais, mra por razões afectivas, por um desejo de não contrariar, de estar de acordo e tudo isso com vista a assegurar a manutenção do grupo como tal. Com efeito a situação de Ash é semelhante. Em princípio, e reportando-nos ao paradigma inicial, a influência informativa seria aí, de acordo com Deutsch e Gerard (1955), a "mais operante". Os "erros" cometidos pelos sujeitos por influência dos restantes memebros do grupo podem ser consequência dum raciocínio lógico e para o qual os juízos dos outros funcionam, antes de mais, pelo seu valor informativo. Entrevistas pós-experimentais a sujeitos vítimas da influência mostram por exemplo que, nesses casos, os sujeitos admitem que existe qualquer razão, por exemplo um efeito de óptica, que os leva a não percepcionar diferenças que não podem deixar de ser objectivas visto que unanimemente detectadas pelos outros membros do grupo. Note-se que um tal raciocínio nada tem, quanto à sua estrutura, de a-

fectivo. Mas, tal como observam Deutsch e Gerard (1955), também podemos conceber que a influência social normativa aí igualmente se manifesta. O sujeito ingénuo, vê-se colocado numa situação de face a face com pessoas que ele não conhece e pode ser levado a conformar-se aos juízos dos outros para evitar o ridículo ou inclusivamente, como foi igualmente detectado a partir de entrevistas pós-experimentais porque pensa que a sua concordância é a que melhor corresponde às expectativas do experimentador.

Se, teoricamente, as duas influências são distintas, na realidade elas vão a par, sendo difícil discernir uma da outra. Deutsch e Gerard (1955) procuraram precisamente mostrar, a partir do paradigma de Ash, quais os factores determinantes duma e outra influência.

Especificamente procederam à comparação dos níveis de influência em três diferentes condições experimentais: uma situação anónima em que os sujeitos estavam separados uns dos outros por anteparas e indicavam o seu parecer premindo um botão, uma situação face a face idêntica à do paradigma de Ash; e uma situação de grupo em que os sujeitos se achavam fisicamente separados mas em que recebiam instruções para actuarem como um grupo a fim de disputarem um prémio. Dentro destas situações estabeleceram-se ainda outras condições experimentais: alguns dos sujeitos eram solicitados a registar, por escrito, as estimativas emitidas mas podendo em seguida apagá-las enquanto que outros se empenhavam publicamente visto saberem que os seus juízos viriam a ser examinados pelos experimentadores. Numa experiência deste tipo a principal medida de conformidade é o número de erros cometidos pelos sujeitos em consequência da indução do "grupo". Os resultados da experiência revelaram que os sujeitos que pensavam ser membros dum grupo cometiam mais erros, isto é, conformavam-se mais do que aqueles que não participavam na tarefa como membros dum grupo.

Este resultado ilustra a influência social normativa, em que as expectativas dos outros são importantes na medida em que os sujeitos pensam que estão a cooperar afim de ganharem um prémio. Em contrapartida quando os sujeitos pensam que os seus juízos não podem ser identificados, a influência social normativa di-

minue significativamente: os sujeitos conformam-se menos visto ser menor a probabilidade de serem identificados. Mais, quando as pessoas se comprometem com os seus próprios juízos, quer em público, quer em privado a influência social normativa também se reduz; o empenhamento para consigo próprio, isto é, com as suas próprias normas, leva a uma menor conformidade para com as normas do grupo. Enfim quanto mais incerto se acha o sujeito quanto à correcção dos seus juízos maior será a probabilidade que ele venha a estar sujeito às influências sociais. Uma vez bem estabelecida a influência normativa dos grupos a investigação sobre a conformidade vai sobretudo centrar-se na influência social informativa. O pressuposto é então que, quanto menos saliente for o grupo social menores serão as influências normativas e menores serão os processos relacionados com as expectativas dos outros. Quando em contrapartida as influências sociais aumentam através da criação dum grupo com normas específicas a influência informativa diminue e o papel das expectativas normativas levando à conformidade aumentou.

Não obstante o interesse e alcance das experiências de Deutsch e Gerard (1966) resta que as duas espécies de influência social são difíceis de isolar pois que as mesmas variáveis, como por exemplo o grau de interacção, tanto podem afectar uma como a outra.

Tajfel (1969), que examinou profunda e detalhadamente este problema, observa que a hipótese dum grau mínimo de influência normativa, ao qual correspondesse um máximo de influência informativa, ou seja, dum efeito de convergência explicável apenas em termos de reestruturação cognitiva, é hipótese difícil de verificar. Aliás, acrescenta, a hipótese duma influência informativa "pura", pode conduzir, porventura indevidamente, a ignorar algumas implicações básicas da própria influência informativa, e designadamente o facto de que as categorias fundamentais da experiência humana são largamente determinadas pela natureza de informação recebida do meio social" (1969, p. 338).

Ora a informação obtida por meio social difere da informação física, em primeiro lugar porque é mais fluída e ambígua e, em segundo lugar porque a orientação para as pessoas e acontecimentos que constituem o nosso meio social rara -

mente se acham isentas de avaliações positivas e negativas (Tajfel, 1978). Por outras palavras a influência informativa nunca seria "pura" no sentido de isenta de qualquer aderência normativa. Um estudo experimental de Tajfel (1966) ajuda a clarificar este ponto. Numa longa série de apreciações os sujeitos experimentais deveriam decidir se dois blocos de madeira apresentados sucessivamente eram do mesmo ou de diferentes tamanhos. O primeiro bloco tinha um tamanho constante em todas as fases, o segundo era ligeiramente mais pequeno, igual, ou ligeiramente, maior.

Numa das condições os sujeitos tinham que decidir se o segundo bloco em cada par era o mesmo que o primeiro, noutra condição se era diferente do primeiro. Os resultados mostraram que a frequência das decisões mesmo e diferente variava em função das diferenças objectivas entre os dois estímulos mas também que, para cada estímulo, o valor das frequências o mesmo no primeiro grupo era maior do que a frequência dos juízos não diferente no segundo grupo (ou, reciprocamente, para os juízos não o mesmo e diferente). Experiências deste tipo ilustram, acrescenta Tajfel (1969) um caso de influência normativa mínima e que consistiria na simples forma como as instruções são dadas pelo experimentador.

A distinção entre influência normativa e influência informativa reflecte em última análise, observa ainda Tajfel, "postulados implícitos" (Flament, 1969) sobre a natureza humana.

Para a corrente "intelectualista", predominantemente francesa, o estudo dos processos de influência social deveria sobretudo centrar-se nos aspectos cognitivos, enquanto que para a corrente "afectiva" o enfoque é sobretudo colocado nos aspectos motivacionais da convergência social.

A posição de Moscovici e o ênfase por ele posto na insuficiência duma psicologia da influência social centrada na conformidade parece situá-lo, uma primeira análise, nessa tradição racionalista francesa. Conformidade significa, nesta perspectiva, ênfase nos processos normativos, essencialmente afectivos, em detrimento dos processos informativos, essencialmente cognitivos. Voltando a examinar a Fig. 7.1 podemos notar que, para Moscovici (1979), a variável independente

do modelo funcionalista que ele rejeita é a dependencia, o que significaria que seriam motivações afiliativas o principal factor explicativo dos processos de influência. A esse modelo opôs todavia Moscovici como variavel independente o estilo de comportamento, aí residindo o principal factor de influência social, mas agora entendida enquanto processo de mudança. Antecipando um pouco observações que adiante se tornarão mais pormenorizadas podemos desde já notar que a oposição dependência - estilo de comportamento está longe de ser clara e, talvez por isso mesmo, nem sempre a sua operacionalização é evidente. Moscovici cita como estilos de comportamento, o investimento, a autonomia, e consistência, arrigidez e a equidade (Moscovici 1979). Como todavia não procede a qualquer dedução nem enuncia critérios de categorização torna-se difícil decidir se a lista se não limitará a um conjunto "ad hoc" de generalizações empiricamente induzidas.

Abstraindo todavia destes aspectos o que parece novo nesta tematização de Moscogici é a tentativa de superar a dicotomia normativo-informativo remetendo para um factor explicativo mais complexo, os comportamentos e onde ambas as influências se acham sintetizadas. Se de tradição aqui se pode falar ela seria sobretudo a que remonta a Kurt Lewin com os seus estudos sobre decisão de grupo (K. Lewin, 1958) e os corolários daí derivados por Festinger (1954, 1957) e que estão na base das teorias da comparação social e da teoria da dissonância cognitiva.

Nada disto porém se acha claramente explicitado e proposto o que nada facilita, como é óbvio, uma interpretação que se desejaria isenta de ambiguidades. E assim, se por um lado o paradigma de Moscovici remete para um nível epistemológico mais complexo e integrativo, por outro lado assiste-se a um certo recuo na medida em que os comportamentos, tidos como variáveis independentes por excelência, são considerados numa óptica predominantemente diádica, de novo consagrando o sócio-nominalismo que à partida se pretendia superar.

Numa tentativa de aprofundamento do tema vamos em seguida pôr à prova alguns dos argumentos expostos ao exame dum problema que tem sido objecto de abundante investigação ao longo dos últimos vinte anos. Referimo-nos ao problema co-

Instituto Superior de Psicologia Aplicada
BIBLIOTECA

nhecido na literautra com a designação, hoje em dia ultrapassada, de "desvio para o risco" (risky-shift), e que consiste em descrever, e sobretudo em explicar, a possível influência que os grupos exercem nas decisões individuais relativas a situações envolvendo risco.

Risco e polarização nos grupos

O efeito do "desvio para o risco" (risky-shift) induzido pelo grupo foi notado pela primeira vez por Ziller (1957), num contexto militar mas deve-se a Stoner (1961) a introdução do paradigma experimental que viria a tornar-se clássico. Conforme é relatado por R. Brown (1965), Stoner utilizou problemas que tinham sido construídos por Wallach e Kogan (1959, 1961) para avaliar diferenças individuais nas tendências para assumir riscos.

O questionário (Wallach, Kogan e Bem, 1962) consiste em 12 desses problemas formulados em termos de dilemas apresentando-se aos sujeitos uma situação hipotética requerendo uma escolha entre uma opção cautelosa que, a ser escolhida conduz a resultados moderados, mas seguros, para o protagonista hipotético, e uma decisão arriscada que pode conduzir a resultados muito superiores se bem sucedida e a resultados muito inferiores se mal sucedida. Cada problema tem a seguir uma escala de probabilidades devendo o respondente assinalar a probabilidade mínima que ele considera aceitável, em termos de 1 em 10, para optar pela alternativa mais arriscada. A selecção duma probabilidade mais elevada significa assim uma maior prudência. Como exemplo reproduzimos o primeiro dos dilemas de Stoner, o dilema do engenheiro, na sua tradução integral.

1 - O Sr. A., engenheiro electrotécnico, casado e com um filho, trabalha numa grande empresa de electrónica desde que se formou, há 5 anos atrás. Tem a garantia de que o seu emprego é vitalício sendo o seu vencimento relativamente modesto, embora contando com uma pensão de reforma. É pouco provável que o seu vencimento aumente muito mais. Durante um congresso profissional o Sr.A. recebeu uma proposta de emprego de uma companhia recém formada e com um futuro bastante incerto. O novo lugar pagaria mais do que ele actualmente recebe,

para começo, e oferece a possibilidade de participação nos lucros no caso de a companhia sobreviver à competição com as firmas poderosas que actuam no mercado.

Suponha que tem que aconselhar o Sr. A. A seguir encontra várias probabilidades de a nova companhia vir a revelar-se capaz. Inqique, por favor, a mais baixa probabilidade que julga aceitável para que valesse a pena ao Sr A. aceitar o lugar.

Há 1 em 10 probabilidades para que a companhia se revele financeiramente capaz

Há 3 em 10 probabilidades para que a companhia se revele financeira - mente capaz

Há 5 em 10 probabilidades para que a companhia se revele financeira - mente capaz

Há 7 em uO probabilidades para que a companhia se revele financeira - mente capaz

Há 9 em 10 probabilidades para que a companhia se revele financeira - mente capaz

Assinale aqui se considera que o Sr. A. não deve aceitar p novo lugar quaiqquer que sejam as probabilidades.

O procedimento utilizado por Stoner consistiu em submeter o questionário a um conjunto de sujeitos voluntários e que, na ocorrência, eram estudantes dum curso de gestão do M.I.T.. Stoner começou por pedir aos sujeitos que respondessem ao questionário individualmente e em seguida coistitutu 13 grupos de 6 elementos cada pedindo-lhes que voltassem a examinar os problemas, que os discutissem em grupo e chegassem a uma decisão unânime. Paralelamente controlou os resultados com 23 grupos sujeitos que não se formaram em grupos mas que voltaram a responder ao questionário uma segunda vez algumas semanas mais tarde. Os resultados obtidos por Stoner mostraram que em 12 dos 13 grupos experimentais as decisões de grupo eram mais arriscadas do que as médias das decisões individuais e que os 23 sujeitos na condição de controle não mostraram nenhuma tendência sistemática de

desvio para qualquer direcção.

Os resultados obtidos por Stoner provocaram de imediato impacto no meio científico norte americano da época dado que vinham contrariar uma ideia bem estabelecida e que remontava aos estudos de Allport de 1924 de que os sujeitos, em grupo, emitem juízos mais prudentes do que na situação individual. Por outro lado, e como acabamos de ver, os estudos sobre influência social apontavam para uma certa identificação entre grupo e influência normativa, ou seja, entre grupo e conformidade. Sabemos hoje que essa identificação é simplista mas se o sabemos é bem possível que isso em parte igualmente se deve a essa surpresa, aparentemente injustificada, que o fenómeno da "risky-shift" na altura suscitou.

Uma das consequências imediatas foi a proliferação de estudos a que este tema deu lugar.

Inicialmente atribuiram-se os resultados de Stoner às características da amostra por ele utilizada. Tratando-se de estudantes dum curso de gestão seria com efeito de admitir da parte deles uma certa propensão para o risco. Wallach, Kogan e Bem (1967) replicaram então a experiência com mais de 200 alunos do currículo das artes liberais da Universidade do Colorado vindo a confirmar os resultados de Stoner. A partir daí efectuaram-se literalmente centenas de experiências relacionadas com o problema de "risky-shift" ou suas variantes. O entusiasmo veio a esmorecer nos últimos anos sem que todavia a investigação tenha cessado embora, actualmente, ela se centre em aspectos por um lado mais específicos mas envolvendo por outro lado um quadro de referência mais alargado. Diversas revisões críticas da literatura têm sido aliás feitas ao longo dos 20 anos deste tema da psicologia social, sendo de salientar uma das primeiras, feita por Kogan e Wallach (1967), dois dos investigadores que maior contribuição deram inicialmente para o estudo deste tema e, mais recentemente, as revisões feitas por Myers e Lamn (1976) e por Lamn e Myers (1978).

Na sua última revisão Lamn e Myers (1978) reunem esmagadora evidência de que o fenómeno inicialmente descoberto por Stoner se manifesta de forma consistente não só nas numerosas situações experimentais onde tem sido testado mas tam

bém em muitas situações sociais que de algum modo implicam o paradigma em causa.

Entretanto, porém, a generalidade do efeito observado não se refere mais ao "risky-shift" dos anos 60 mas a um outro efeito muito mais vasto, o efeito de polarização, de que o "risky-shift" corresponde apenas a um caso particular. A mudança de paradigma deve-se fundamentalmente à contribuição da psicologia social europeia e designadamente às investigações convergentes conduzidas por Moscovici, Doise e colaboradores nos fins da década de 60 e inícios da década de 70. O efeito da polarização consiste na tendência consistente e sistemática que se observa nos grupos para tornar mais extremas as posições individuais prévias à discussão aproximando-as mais do polo para que elas maior tendência têm. Se as médias das posições individuais se situa já acima da posição neutra, na direcção do risco, o grupo terá tendência para tornar essa posição ainda mais arriscada, mas se essa média se situar na direcção da prudência o grupo polariza nessa direcção. Este efeito corresponde todavia a um processo geral da dinâmica de grupo, independentemente do conteúdo do problema examinado pelo grupo.

Desde o início, aliás, das investigações conduzidas por Stoner, que se tinha conhecimento que nem todos os 12 dilemas do questionário provocavam um desvio para o risco. O dilema nº 12, por exemplo, respeitante à situação dum casal de noivos que tem dúvidas quanto à eventualidade do seu matrimónio vir a ser bem sucedido, e que por isso mesmo decide ir consultar um conselheiro conjugal, produzia, de forma sistemática, um desvio para a prudência.

Tal como reporta R. Brown (1965) já em 1962 Nordhoy na sua tese de licenciatura, não publicada, redige problemas de estrutura idêntica ao dilema 12, relativos a situações envolvendo interesses vitais como doença, morte, força dos laços familiares, ètc. e para os quais igualmente encontra, de forma sistemátiac um desvio para a prudência e não para o risco. Não obstante conhecer-se o facto nem por isso a atenção dedicada ao efeito e sobretudo as explicações que para ele se propunham deixaram de se centrar no conteúdo do risco. Uma das razões para isso derivava do facto de o efeito se tornar mais saliente quando se examinam os resultados globais, isto é, quando se considera a média dos grupos e a média dos 12 dilemas. Dado que no paradigma inicial apenas dois dilemas, o 5 e o 12 provo

cavam, em geral, desvio para a prudência, esse efeito contrário acabava por ser absorvido pelos resultados globais. Por outro lado, e mesmo tendo em conta a possibilidade de dois efeitos contrários, como é o caso da discussão a que R. Brown (1965) submete o problema, é ainda a preocupação com os conteúdos que de certo modo obscurece e dificulta a compreensão dos processos. O mérito de Moscovici e colaboradores foi ter operado uma decisiva descentração dos conteúdos procurando determinar se o efeito de polarização não seria um efeito geral, qualquer que fosse o problema examinado pelo grupo. A investigação 'princeps' data de 1969 e foi evectuada com a colaboração de Zavalloni. Do paradigma de Stoner apenas se mantém o procedimento experimental de comparar posições individuais com posições de grupo mas aplicado agora a problemas novos.

Utilizando escalas tipo Lickert, Moscovici e Zavalloni (1969) examinaram as atitudes de estudantes para com o General de Gaulle e para com os americanos e por outro lado, Doise, (1969) examinou as atitudes, também de estudantes, relativamente a uma escola de arquitectura. Em todos os casos verificaram os autores que a discussão de grupo extremava a média das posições individuais. Os alunos do Liceu com os quais a experiência foi realizada tinham em média atitudes favoráveis para com o General de Gaulle e após a discussão em grupo essas atitudes tornavam-se ainda mais favoráveis. Identicamente tinham atitudes ligeiramente desfavoráveis para com os americanos que se tornavam todavia mais desfavoráveis com a discussão de grupo. Na sequência dessas investigações Fraser et al (1971), um pouco à semelhança do que já fora efectuado por Nordoy em 1962, redigiram pito novos dilemeas, quatro dos quais eram supostos provocar um desvio para o risco e os outros quatro eram supostos provocar um desvio para a prudência, e aplicaram-nos em duas experiências seguindo o procedimento tradicional. Os resultados confirmaram as hipóteses verificando-se que o desvio para o risco ou para a prudência eram função das médias das decisões iniciais se situarem acima ou abaixo do ponto neutro na direcção dum ou outro polo.

Neste mesmo estudo os autores introduziram por outro lado uma inovação que viria igualmente a generalizar-se em aplicações futuras e sobretudo nos que têm realizado em âmbito europeu. A inovação consistiu em substituir a escala de

probabilidades de êxito por uma escala de tipo Lickert directamente centrada no grau de concordância do sujeito de cada uma das alternativas.

É sob esta forma que temos utilizado o questionário dos dilemas nos nossos estudos sobre influência social e liderança e que mais adiante relataremos de forma pormenorizada.

Uma vez bem estabelecido o efeito de polarização torna-se todavia necessário dar conta das causas que o provocam. À descrição deve suceder-se uma explicação do fenómeno. Será com efeito possível identificar os processos de influência que actuam no grupo e o levam a polarizar? Será a polarização um processo de influência distinto, constituindo uma nova realidade a acrescentar às modalidades anteriormente descritas e analisadas? Será que o fenómeno se acha relacionado com outros processos psicológicos de que a influência constitue apenas um caso particular? São estas questões que passaremos a considerar. Adoptando a sistematização recentemente proposta na revisão de Lamm e Myers (1978) poderíamos distinguir quatro tipos de explicação teórica para os efeitos de polarização do grupo: dinâmica de responsabilidade, comparação social, influência informativa e regras de decisão social. Embora essa seja a ordem porque as teorias foram sucessivamente surgindo elas competem, ainda hoje, entre si, o que indica por outro lado que o problema não perdeu de forma alguma nem oportunidade, nem relevância, mas que também é sintoma, por outro lado, as dificuldades epistemológicas que se colocam em psicologia social.

A primeira das explicações sugeridas para o fenómeno do "desvio para o risco" deve-se a Wallach, Kogan de Bem (1962, 1964). Segundo estes autores o desvio para o risco seria uma consequência da difusão de responsabilidade que ocorre quando uma decisão é tomada por um grupo.

A ideia seria que as pessoas estão mais motivadas para evitar o fracasso e que, por isso mesmo, durante a discussão partilhem a responsabilidade das possíveis consequências negativas dos riscos assumidos, já que a causalidade do desastre não poderá ser atribuída a um dos membros em particular. Esta explicação foi desde logo acolhida com muito pouco entusiasmo. Tal como observa R.Brown

(1965) os autores forneciam mais evidência negativa, isto é, por exclusão de ou - tras explicações alternativas, do que através de provas directas. Em contrapartida a explicação é indirectamente refutável a partir das próprias experiências de Kogan e Wallach (1965) em que analisam três tipos de interacção colectiva. Na primeira há discussão para se chegar a um consenso, na segunda há apenas discussão e na terceira não há discussão obtendo-se o consenso a partir dum sistema de voto.

Ora se em qualquer das três condições podemos razoavelmente supor que deveria existir difusão de responsabilidades verifica-se contudo que na 3a. condição, em que o consenso é obtido por votação, não há desvio para o risco. Por outro lado Lamm (1967) encontrou desvios para o risco em sujeitos que observam uma discussão de grupo mas que não participavam na decisão do grupo. A explicação em termos de "difusão de responsabilidade" que, segundo Lambert (1969) remete para uma perspectiva próxima da psicologia das massas de Le Bon, não obstante o seu apelo intuitivo e verosimilhança, continua pois, em larga medida, a ser uma hipótese especulativa sendo possível que para isso contribua fortemente a dificuldade de isolar experimentalmente esse factor de todos os outros, como por exemplo as comparações sociais, que contribuem para a decisão de grupo. Ainda em termos especulativos pode admitir-se que a difusão de responsabilidade actue sobretudo em situações reais, juntamente com outros factores, para produzir decisões de grupo eventualmente mais arriscadas que a média das decisões individuais. Janis (1972) escreveu um livro altamente estimulante sobre alguns fiascos históricos como a "Baía dos Porcos" e a escalada do Vietnam confrontando-os com sucessos igualmente históricos como a crise dos misseis em Cuba e o plano Marshall, baseado nos documentos disponíveis, e a partir dos quais analisou os mecanismos do grupo subjacentes aos processos de decisão. Janis designou este fenómeno, inspirando-se em Orwell, por "groupthink" e descreveu o sindrome que lhe corresponde em termos dum misto de coesão e "wishful thinking" que bloqueia o exercício do espírito crítico e o exame aprofundado das alternativas e que por isso mesmo pode conduzir a extremos de irresponsabilidade e irrealismo. Evidência documental deste tipo associada à evidência que por outro lado existe quanto ao comportamento antisocial e egoísta dos grupos levam pois a supor que a hipótese de difusão de responsabilidade não é de forma alguma de rejeitar, pelo menos enquanto factor, entre outros, de desvio para o risco,e que essa

constitue uma área de possível investigação futura. Qualquer que seja a sua pertinência trata-se contudo duma explicação ainda muito centrada na problemática do risco, ou seja, num conteúdo específico e não nos processos de decisão de grupo propriamente ditos, e por isso mesmo dificilmente generalizável a outras situações em que se verifique polarização do grupo, independentemente do risco. A passagem ao efeito, mais vasto, de polarização de grupo, vai remeter para explicações centradas sobretudo nos processos de influência que ocorrem nos grupos e, desde logo, na dicotomia introduzida por Deutsch e Gerard (1955) entre influência normativa e influência informativa. A maior parte das explicações propostas para a polarização, repartem-se com efeito entre as explicações que invocam a influência normativa e as explicações que invocam a influência informativa. (Fraser 1971, Burnstein et al 1973, 1977, 1981; Vinokur et al 1974, 1975, 1978; Myers e Lamm 1976, Lamm e Myers 1978).

As explicações invocando influências normativas remontam a R. Brown (1968) com a sua teoria dos valores. Inicialmente a teoria implicava também o quatro restrito das situações de risco mas em seguida, e uma vez reconhecida, a partir de Nordhoy (1962), que certos dilemas provocavam consistentemente um desvio para a prudência, ela veio à ser generalizada por forma a abranger ambas as situações. O argumento de R. Brown (1965) é que existe nos Estados Unidos e, porventura, no mundo ocidental uma valorização do risco, senão em termos absolutos pelo menos moderados, "mas esse valor cultural não pode ser realizado em situações concretas enquanto não fôr "especificado" (para usar o termo de T. Parsons). A função da discussão de grupo, acrescenta Brown, é principalmente informativa. Ele mostra aos indivíduos como arriscar na tarefa concreta actual, confere especificidade ao valor. O conteúdo da discussão, os argumentos prõ e contra não têm importância para esta teoria. É a informação sobre as respostas das outras pessoas que faz com que os indivíduos assumam um risco maior após a discussão de grupo" (1965, p. 702). É curioso notar que a teoria de R. Brown que tanto impacto causou e ainda causa nas investigações sobre a polarização de grupo é grandemente especulativa se por tal entendermos que ela não se apoia em evidência empirica directamente experimentada pelo autor para efeitos de confirmação da hipótese. Brown apoia-se apenas nos resultados iniciais dos estudos sobre o "risky-shift" e, entre eles, num estudo não pu-

blicado de Hinds, no qual cerca de 200 sujeitos experimentais indicavam, relativamente a problemas de escolha, qual a resposta que julgavam dada por outras pessoas, como elas próprias. Os resultados deste estudo mostraram que os sujeitos considera-vam, de forma consistente, que os outros responderiam em termos mais cautelosos do que eles próprios. A partir daqui, argumenta R. Brown, quando os sujeitos falam uns dos outros e verificam que há posições ainda mais arriscadas do que a sua sen tem-se impelidos a mudar de opinião na direcção valorizada, enquanto que aqueles, que têm posições mais extremas se sentem menos motivados para alterar a sua posição. O argumento de Brown é assim análogo, quanto à sua estrutura, à teoria da comparação social de Festinger (1954). Se por um lado investigações posteriores permitiram confirmar os resultados de Hinds, relativamente à desejabilidade social do risco (Levinger e Schneider, 1969), outros estudos porém levaram a resultados contrários (Pruitt 1969). Mas onde a teoria de R. Brown se revelou desde logo mais vulnerável era na implicação dela derivada que a discussão de grupo não tinha importância na produção de risco sendo suficiente a informação relativa às posições dos sujeitos. Um estudo que imediatamente se seguiu à formulação de Brown, conduzido por Bem, Wallach e Kogan (1965) claramente mostrou que o factor decisivo para o aumento do risco era a discussão de grupo e não o consenso. Posteriormente uma experiência crucial de Kogan e Wallach (1967) veio definitivamente reforçar esse resultado.

Moscovici et al (1972 a,b), comentando a teoria de Brown, observam que uma tal perspectiva equivale a situar o problema no nível inter-individual, senão mesmo intra-psíquico, e não ao nível jo grupo. "O grupo é considerado como uma espécie de "meio ambiente" para o indivíduo e, como tal, não exerce nenhuma influência especifica. Os mecanismos essenciais são mecanismos individuais, cognitivos ou afectivos, e são esses mecanismos os únicos a ser investigados "(Moscovici e Lecuyer 1972, pg. 229). Uma consequência, mas também uma causa desta postura epistemológica é ainda, segundo Moscovici, o paradigma da influência social limitado ao efeito de conformidade. O fenómeno do "risky shift" que começa por ser considerado como uma excepção à conformidade acaba desse modo por ser "recuperado", convertendo-se num caso de conformidade às normas culturais (Moscovici et al 1972 b p. 387).

A evidência empírica aliada a exigências teóricas conduz assim a uma atenção maior para os processos de grupo e, desde logo, ao exame de influência da discussão para o efeito de polarização.

Curiosamente é ainda em R. Brown (1965) que igualmente encontramos uma primeira formulação do papel exercido pela influência informativa no desvio para o risco, contribuição essa que é em geral ignorada pelos comentadores. Segundo Brown (1965) o maior valor atribuído ao risco e o facto de a maioria das pessoas favorecer mais as opções arriscadas do que as prudentes leva a tornar mais salientes os argumentos relativos ao risco, a suscitar mais informação a ele relevante. Do mesmo modo para as questões em que o valor predominante é a prudência.

Há assim, para utilizar a expressão de Brown (1965) uma "retórica do risco" como há uma "retórica da prudência". Mas é certo que Brown considera este explicação como secundária relativamente ao valor do risco e que, por outro lado, daí não deriva consequências. São todavia as explicações da polarização de grupo em termos de influência informativa que vão revelar mais consistentemente confirmadas.

Numerosas experiências são feitas com o objectivo de separar a componente relativa à troca de argumentos durante a discussão de grupo da componente relativa à troca de argumentos durante a discussão de grupo da componente relativa à comparação social, ou seja, à posição dos outros, com vista a determinar qual delas constitui o factor necessário e suficiente da mudança produzida. Essas experiências levam a concluir que, ao nível de laboratório, e através de metodologias "inteligentes", é possível fazer variar uma componente independentemente da outra, e que é a influência informativa que tem maior peso no efeito de polarização.

Os autores mais ligados a este tipo de investigação sistemática são Burnstein e Vinokur. A teoria por eles proposta, designada como "teoria dos argumentos persuasivos" e exposta numa série de estudos teoricamente sofisticados (Burnstein et al 1971, 1973, 1975, 1977, 1981, Vinokur et al 1971, 1974, 1975, 1978) procura reunir evidência experimental de que a influência informativa é a condição necessária e suficiente da polarização de grupo. De acordo com a teoria quando um membro dum grupo avalia posições alternativas, por exemplo, I versus K, invoca argumen

mentos descrevendo os atributos de I e KQ . Isso significa que existe na memória do sujeito uma estrutura cognitiva relevante, ou seja, um "pool" organizado de argumentos a favor de cada uma das alternativas. Para decidir quanto aos méritos relativos dessas alternativas o sujeito reune os argumentos desse "pool" e integra-os numa opinião.

A teoria em seguida postula, em linhas gerais, que: (1) quando a preponderância de argumentos no "pool" colectivo favorece uma determinada alternativa a opinião inicial média reflecte a grandeza e direcção dessa preponderância, (2) a discussão subsequente sobre a questão leva a polarização da opinião para a alternativa que suscita. melhores argumentos; e (3) o grau da polarização depende do grau em que as amostras iniciais dos argumentos são redundantes ou esgotam o "pool" selectivo. Se as amostras forem redundantes, ou seja, se houver sobreposição parcial ou, se elas não esgotarem o "pool" haverá importantes argumentos que muitos dos membros não consideram ainda quando voltam a pensar no problema em privado ou quando o discutem com os outros no grupo (Burnstein et al 1981). Em confronto com a teoria da comparação social a teoria dos argumentos persuasivos logra estabelecer em primeiro lugar, que se os membros do grupo tiverem possibilidades de argumentar sem todavia compararem as suas próprias opiniões com as dos outros, a polarização continua a verificar-se (Burnstein e Vinokur 1973), em segundo lugar, se eles puderem comparar opiniões mas sem as discutir a polarização desaparece (Burnstein e Vinokur 1973, 1975) ou é atenuada (Burnstein, Vinokur e Trope, 1973).

Mas porque razão a média inicial constitui um preditor tão bom da tendência geral dos desvios de grupo num dado problema? Em primeiro lugar, e tal como Vinokur e Burnstein demonstraram nos seus diversos estudos, porque os argumentos que estão de acordo com a tendência dominante são mais persuasivos do que os argumentos opostos e daí que recebam uma maior ponderação. Em segundo lugar porque os indivíduos são mais polares quando discutem do que quando examinam individualmente os argumentos. Esta é uma razão que igualmente central na teoria do "investimento pessoal" de Moscovici et al (1969, 1972 a,b). Uma terceira razão, porventura decisiva para a explicação da polarização de grupo, é que uma discussão não se limita a uma simples troca de informações que os vários membros recebem passivamente. A partir da interacção torna-se possível formular novos argumentos, ou seja, ar-

gumentos que não constavam da "pool" de que o grupo dispõe à partida. Para que um argumento se torne persuasivo não basta com efeito uma exposição passiva. Tal como Greenwald (1968) demonstrou, para que haja mudança de atitude a partir duma mensagem persuasiva é necessário que o sujeito reformule activamente, que ensaie, que interiorize, no sentio piagetiano do termo, a informação recebida. É um trabalho do sujeito que o leva como sugere Burnstein (1981), a estabelecer novas associações e a integrá-los na formulação duma opinião. Um argumento será assim tanto mais persuasivo quanto mais ele activar outros argumentos até aí não considerados.

Vinokur e Burnstein (1978) alargaram ainda a sua "teoria dos argumentos persuasivos" aos casos em que as atitudes dos membros do grupo se tornam menos polarizadas como resultado da discussão. Esses casos são supostos ocorrerem quando não há uma maioria inicial a favor dum ou outro lado da questão, pelo que será de esperar uma distribuição normal dos argumentos. Em tais situações a teoria da comparação social prediz uma bi-polarização enquanto que a teoria dos argumentos persuasivos prediz uma despolarização, efeito que é, na verdade, confirmado experimentalmente pelos autores. Para além disso Vinokur e Burnstein mostraram ainda qual a relação existente entre despolarização e a natureza do objecto da discussão de grupo. Partindo da ideia de que os indivíduos estão mais familiarizados com determinados tópicos na medida em que leêm, pensam e discutem mais acerca deles, natural será que os argumentos de apoio se sobreponham consideravelmeute. Em contra partida se os indivíduos raramente leêm ou pensam acerca dum determinado tópico, apenas conhecerão uma pequena parte do que sobre ele se conhece. É dái que haja pouca sobreposição. Sendo assim, e assumindo que os indivíduos estão mais familiarizados com questões de valor (por exemplo, será que a pena de morte se justifica?), moderadamente familiarizadas com questões de gosto pessoal (será mais interessante assistir a um concerto de música clássica ou visitar um museu de arte?) e menos familiarizados com questões de facto (a que profundidade abaixo do nível do mar se encontra a cidade de Sodoma?), os autores fizeram a predição que uma maior despolarização estaria associada a discussão de questões factuais, uma despolarização moderada estaria associada a questões de gosto, e uma despolarização mínima estaria associada a questões de valor. Os resultados experimentais vieram confirmar as predições feitas.

Esta trilogia de factos, preferências e valores sugere-nos os três tipos de super-normas propostas por Moscovici (1979) - a norma da objectividade, a norma de preferência e a norma da priginalidade a que anteriormente fizemos referência (Ver fig. 7.1). Vamos mesmo mais longe e pensamos que a analogia não é fortuita. A ela teremos oportunidade de voltar a propósito do estudo que realizamos sobre polarização de grupo. Por outro lado, porém, a teoria da despolarização de Vinokur e Burnstein (1978) vem de certo modo reabilitar os "conteúdos",$contrariando assim a primazia, que a partir do estudo pioneiro de Moscovici e Zavalloni (1969), se passou a atribuir aos processos. A descoberta de que a polarização pode ocorrer com conteúdos que nada têm a ver com o risco não implica aliás que todas as diferenças entre os riscos individuais e de grupo devem ser explicadas em termos de processos gerais de grupo. Para além e acima de uma eventual polarização geral existem, como mostrou Fraser (1971), efeitos específicos do risco. Na mesma linha de argumentação se podem interpretar os resultados obtidos por Paicheliер (1976, 1977) fornecendo evidência empírica de que os estilos de comportamento, e designadamente a consistência, só produzem efeitos em termos dos seus conteúdos socialmente determinados.

Para concluir esta breve revisão sobre o confronto entre teorias da comparação social e teorias da influência informativa, diríamos que, não obstante a esmagadora evidência reunida a favor da influência informativa, não é natural e choca mesmo à intuição mais imediata, que a influência normativa não produza efeitos significativos na polarização, sobretudo quando se passa do laboratório para situações reais. Mesmo em situações experimentais, quando se examina o interior da "caixa preta" das interacções a partir, por exemplo, da gravação das discussões, é frequente a situação do indivíduo recalcitrante que resiste em aceitar os argumentos do grupo e que acaba por conformar-se, aceitando a maioria, a fim de que o grupo possa passar ao exame do próximo problema. Sanders e Baron (1977), criticam aliás a "teoria dos argumentos persuasivos" de Vinokur e Burnstein defendendo que, tanto a argumentação como a comparação, são factores necessários para uma explicação, e sugerindo que os argumentos persuasivos facilitam as mudanças motivadas por comparação social.

Burnstein e Vinokur (1977) consideram por seu turno que a crítica de Sanders e Baron (1977) não é convincente, vindo todavia a sugerir uma distinção epistemológica que constitue, porventura, um compromisso aceitável. As teorias informativas, tais como a dos argumentos persuasivos, descreveriam as causas imediatas da polarização enquanto que as teorias baseadas na influência normativa, tais como a teoria da comparação social, teriam a ver com processos mais remotos podendo conduzir à polarização quando mediados pela argumentação persuasiva. Por seu turno Lamm e Myers (1978) que igualmente conduziram numerosos estudos fornecendo uma evidência clara do efeito isolado da influência normativa, independentemente de qualquer argumentação, propõem como conclusão que ambos os processos actuam conjuntamente e se alimentam um ao outro. Os argumentos fornecem informação acerca da posição dum sujeito e o desejo de que as pessoas têm de apresentar uma imagem favorável de si próprias, motiva-as a emitirem argumentos persuasivos na direcção que julgam socialmente desejável. São essas duas dinâmicas que nos ajudam a compreender porque razão o efeito da interacção de grupo é um efeito de polarização sempre que o grupo, à partida, já se inclina para o polo socialmente valorizado.

Mas poderíamos ir mais longe superando a dicotomia "normativo-informativo" a que parece até agora limitar-se as explicações sobre o fenómeno de polarização de grupo. Segundo Lamm e Myers (1978) e adoptando uma sugestão de Anderson e Graesser (1976), podemos distinguir dois estádios na decisão de grupo: o estádio da formação de atitudes e o estádio da formação do consenso. Dentro deste esquema a dinâmica social e informativa diz apenas respeito ao estádio da formação de atitudes. Quanto ao estádio do consenso, em que as atitudes emergentes se combinam num produto de grupo, as dinâmicas relevantes seriam a da difusão de responsabilidade, que já abordamos, e a dinâmica das regras de decisão social de que em seguida nos iremos ocupar. Para Lamm e Myers (1978) esta distinção entre formação de atitudes e formação de consenso seria pouco habitual na literatura e constitui, porventura, o quadro de referência adequado para a investigação futura.

A observação é todavia injusta ao ignorar as claras formulações teóricas de Moscovici que, já em 1972, nos seus estudos sobre polarização, propunha uma distinção epistemológica apontando exactamente no mesmo sentido. Vale a pena transcrever: "nada há que impeça, escrevem Moscovici e Lecuyer, (1972) interpretar a

discussão de grupo ou a decisão de grupo com um processo de mudança de normas já existentes e não como um processo de emergência ou de constituição de normas. Uma interpretação relaciona-se em especial, como é óbvio, com a influência recíproca e com a comparação inter-individual, limitando-se o grupo a um simples meio no qual esta influência ou comparação se manifesta. A segunda interpretação põe o enfoque na dinâmica interna do grupo e refere-se à tomada de decisão como um elemento específico dentro dessa dinâmica, como os estudos de Lewin há muito o demonstraram" (Moscovici e Lecuyer, 1972) p. 226 - sublinhado no texto).

É curioso aliás notar que os estudos sobre polarização, onde predomina a influência social norte-americana, fazem sem dúvida justiça às contribuições de Moscovici mas limitam-nas, em geral, à descoberta por ele introduzida de que o desvio para o risco é apenas um caso particular da polarização. Se Moscovici se tivesse limitado a esse aspecto, sem dúvida já considerável, não teria contudo ultrapassado o nível descritivo. Ora os esutdos de Mosoovici e colaboradores desde o início que são mais ambiciosos e procuram propor uma teoria explicativa para os fenómenos que descrevem. Para os autores da teoria dos argumentos persuasivos por exemplo, a teoria de Moscovici é referida como uma outra teoria, diferente das teorias da comparação social como das teorias da influência informativa (Burnstein et al 1981). Todavia daí não derivam quaisquer consequências, ou sequer emitem qualquer juízo valorativo, por especulativo que fosse. O mesmo se verifica nas revisões de Lamm e Myers (1978) e de Fraser (1978). Tudo indica que o tipo de explicação proposto por Moscovici não cabe na dicotomia tradicional entre dinâmica social e dinâmica informativa, situando-se a um outro nível epistemológico, o nível do grupo. Se é certo que as teorias da comparação ignoram o papel da interacção de grupo, nem por isso as teorias da influência informativa, que se centram na interacção conseguem ultrapassar a fronteira epistemológica que reduz a análise da interacção ao nível das trocas inter-individuais. O que preocupa a esse tipo de investigação é o que acontece aos sujeitos individuais e não a dinâmica do grupo como tal. Segue-se, como acentuam Moscovici e Lecuyer "que a comparação essencial é entre o indivíduo isolado e o indivíduo no grupo, entre a decisão a que cada um chega antes de participar no grupo e a decisão depois de ter participado no grupo. O que equivale no fundo a comparar o indivíduo consigo próprio em duas séries

de circunstâncias...Em última análise o aspecto crucial é o que acontece ao indivíduo através do meio que é o grupo e não aquilo que acontece no grupo entre indivíduos". (Moscovici e Lecuyer 1972, 230/1). Uma explicação do fenómeno de polarização de grupo que contemple os requisitos epistemológicos formulados por Moscovici, que aliás remontam a K. Lewin, deverá pois centrar-se no grupo examinando em que medida os efeitos que nele se produzem são determinados pelas relações e comportamentos entre os indivíduos. Uma abordagem em termos de liderança, por exemplo, satisfaz a tais requisitos. A estrutura do grupo passa então a definir-se de acordo com critérios diferenciais, ou seja, o lider terá em geral um estatuto mais elevado, o que implica que os indivíduos que constituem o grupo não são interpermutáveis. "Em tais circunstâncias o desvio para o risco é considerado como o resultado dum processo social - o exercício de influência, a personalidade dos membros dog grupo - e não apenas o produto de mecanismos afectivos ou cognitivos. Especificamente os mecanismos intra-individuais são subordinados aos mecanismos inter-individuais" (Moscovici e Lecuyer 1972, p. 231). Pouca investigação tem sido efectuada neste domínio e o próprio Moscovici e colaboradores vieram a interessar-se mais por outras perspectivas. É com vista a preencher essa lacuna que se procedeu a uma investigação experimental procurando relacionar a polarização de grupo com o processo de liderança e que adiante se relatará.

Desde já, porém, e qualquer que seja a estratégia específica de investigação, uma vez adoptado o nível epistemológico do grupo, decorrem consequências metodológicas decisivas, igualmente apontadas por Moscovici e Lecuyer: "Em primeiro lugar haverá, a partir de agora, que comparar grupos com grupos e não indivíduos com indivíduos. Em segundo lugar a característica mais importante passará a ser, não tanto a sua composição, mas sobretudo a sua organização, entendendo-se por organização as condições relacionadas com a comunicação entre os membros, o envolvimento e participação que se espera deles, o tipo de influência recíproca que eles são capazes de exercer uns sobre os outros, etc." (1972, 231). Não obstante, a enumeração ficar em aberto verifica-se contudo, desde já que, para Moscovici, a organização, ou seja, a estrutura do grupo, é definida mais em termos psicológicos do que psicossociológicos, e que o seu modelo também permite, embora em muito menor

to menor grau, uma certa rehuperação senão mesmo recuo, aos níveis epistemológi - cos mais baixos.

A teoria de Moscovici vai prosseguir definindo como hipótese central do efeito de polarização, como variável independente, um estilo de comportamento e que, na ocorrência, seria o investimento pessoal ("normative commitment"), hipótese aliás já proposta no estudo paradigmático em que Moscovici e Zavalloni (1969) introduziram o conceito de polarização de grupo, Mais rigorosamente, porém, o estilo de comportamento é uma variável intermédia sendo a variavel independente a interacção. A sequência causal seria, pois, interacção — investimento pessoal — polarização, e o teorema correspondente formular-seia nos seguintes termos: Quanto mais a interacção levar ao investimento pessoal dos sujeitos que compõem o grupo maior será a polarização do grupo. A teoria tem sem dúvida alguns pontos de contacto com a teoria da dissonância cognitiva segundo a qual quanto maior fôr o esforço dispendido para formar uma opinião maior será o empenhamentp do sujeito nessa opinião. Ela permitiria explicar, por outro lado, os efeitos aparentemente discordandes obtidos por Allport (1924). Tratar-se-ía neste caso de problemas sem relevância, pouco susceptíveis de mobilizarem o empenhamento dos sujeitos e daí a tendência para a convergência, para a moderação. Moscovici especifica aliás a sua hipótese a que, cautelosamente, recusa designar de teoria. Numa tentativa de melhor definição das relações entre interacção e estilo de comportamento, distingue então entre preferências e opiniões, sendo as primeiras respeitantes às transac - ções entre indivíduos e os últimos respeitantes a análise e avaliação do problema ou do objecto. Embora usualmente interligadas é possível distinguir, para fins de análise, entre trocas conduzindo a um consenso de preferência, ou escolhas,e trocas conduzindo a um consenso de opinião" (Moscovici, Doise e Dulong 1972,p.389).

Ora enquanto que as interacções que se processam em torno de preferências se podem resolver por um compromisso, ou seja, por normalização, as interacções em torno de divergência ou de conflito de opinião induz um maior investimento pessoal por parte dos sujeitos,investimento esse que explica, o efeito de polarização do grupo. Esta distinção entre preferências e opiniões está sem dúvida relacionada com as diferentes modalidades de influência social que já anteriormente comentamos, e também com os diferentes conteudos associados à despolarização, estabe -

lecidos por Vinokur e Burnstein (1978). E não se trata, quanto a nós, de coincidências de vocabulário mas de diferentes perspectivas convergindo conceptualmente no mesmo centro.

Moscovici e colaboradores não se limitam, porém, a propor um modelo teórico. Ensaiam-no em seguida levando a efeito uma série de experiências que vêm confirmar o acerto das hipóteses. O método seguido por estes investigadores consiste em manipular condições por forma a controlar o grau de interacção do grupo. A hipótese fundamental é que quanto maior fôr essa interacção maior será a polarização. E assim, numa das experiências realizadas, utilizando o questionário dos dilemas, comparam-se duas condições manipulando-se a disposição espacial dos grupos. Numa primeira condição os grupos trabalham em linha e na outra condição os grupos trabalham em quadrado. A hipótese aqui é que na condição em linha a interacção é forçosamente menor do que na condição em quadrado e portanto a polarização dos grupos na 1a. condição será significativamente menor do que a polarização dos grupos na 2a. condição. Os resultados confirmam as hipóteses. Posteriormente Moscovici e colaboradores voltaram a realizar experiências idênticas, comparando grupos com grupos, e manipulando as interacções através das condições e métodos de trabalho induzidos nos grupos. Nesta segunda série de experiências (Ver Moscovici, Doise e Dulong 1972), porventura mais controladas e mais profundamente analisadas do que as primeiras, igualmente se volta a testar a hipótese básica de que uma maior interacção se acha associada a uma maior polarização, verificando-se que os resultados obtidos apontam nesse sentido.

Um outro estudo que poderia citar-se em apoio da hipótese central de Moscovici foi levado a efeito por Streufert e Streufert (1970), utilizando técnicas de simulação experimental complexas por forma a permitir a comparação de dados empíricos obtidos em situações mais próximas da realidade, com os resultados laboratoriais. Para o efeito utilizaram um jogo de negociação táctica envolvendo decisões militares e económicas em contextos experimentais complexos. As conclusões desse estudo sugerem que o risco incorrido aumenta em função do tempo que os grupos dispendem a tomar decisões podendo eventualmente, com o tempo, concentrar-se num determinado tópico, variável de grupo para grupo. Streufert e Streufert (1970) relacionam estes resultados com a teoria da complexidade cognitiva. (Ver Excursus

no Capítulo 3) segundo a qual o domínio de informação exerce um efeito de pressão (Stressing) nas decisões com consequências na tomada de riscos.

Não obstante a confirmação dada pelos resultados e não obstante a elegância da teoria há certos pontos que, quanto a nós, permanecem [illegible] pouco claros A hipótese explicativa por excelência, ou seja, o estilo de comportamento, acaba por não ser operacionalizada e os seus efeitos mais inferidos do que realmente verificados. O factor que em todo o caso parece emergir como constante a partir destas diferentes experiências é o da relação entre determinadas condições de trabalho de grupo, com efeitos no grau de interacção, e a polarização do grupo. Por outras palavras o que os experimentadores na realidade definem como variáveis independentes, são apenas as relações de trabalho, passando a interacção a constituir uma variável intermédia. Sendo assim serão talvez excessivas as conclusões tiradas pelos autores confirmando o teorema báisico que estabelece uma relação linear entre grau de interacção e polarização. Intuitivamente há problemas que se põem e que decorrem inclusivamente da teoria da influência social de Moscovici.

Nada impede com efeito que um grupo interaccione em largo grau, que nele haja grande troca de opiniões, e que o consenso final se não traduza numa despolarização. Por exemplo, Streufert e Streufert (1968) mostraram que a tomada de decisões arriscadas atinge níveis máximos sob condições informacionais moderadas (moderate information conditions), ou seja, especificamente, quando os decisores recebiam os elementos informativos aproximadamente de três em três minutos. Quando a carga informacional era mais baixa (um elemento informativo de 15 em 15 minutos ou mais elevada (por exemplo de minuto a minuto) os decisores corriam menos riscos. Também nada impede, por outro lado, que uma solução de compromisso, feita de concessões recíprocas, sobre questões de preferência, não passe por uma larga interacção entre sujeitos empenhados na discussão.

Admitindo que existem de facto super-normas que determinam qual o tipo de interacção que virá a ser adoptada pelo grupo pode estabelecer-se, como hipótese, que é na adopção dessas super-normas, que é na definição duma estratégia de abordagem das questões, que se pode predizer se o grupo vai ou não polarizar. Ora essas super-normas tanto podem ser geradas pelo grupo como lhe podem ser impostas do exterior. Mas colocar a questão nesses termos equivale a colocar a liderança como

outra possível variável moderadora.

Liderança e polarização de grupo

Não deixa de ser curioso e sintomático que os estudos sobre polarização de grupo raramente consideram a possível influência do factor de liderança seja ela formal ou emergente.

Moscovici fornece-nos algumas pistas quanto às possíveis causas dessa negligência. Os estudos sobre polarização estariam centrados numa perspectiva predominantemente inter-individual, em que os indivíduos são inter-permutáveis, ou seja, entre eles não se postulam assimetrias de poder ou de influência, sejam elas formais ou informais. A passagem à perspectiva do grupo implica precisamente a consideração duma estrutura com um mínimo de diferenciação de funções não interpermutáveis. Estudar o fenómeno de polarização do ponto de vista da liderança não é pois mais do que adotpar um nível de explicação centrado na estrutura do grupo e nos processos que nele têm lugar.

Percorrendo a vasta literatura sobre a polarização do grupo é ainda a R. Brown (1965) que podemos recorrer para reportar alguns dos raros estudos relacionando o fenómeno do desvio para o risco com a liderança. Segundo relata Brown (1965), Stoner, que descobriu o efeito do "risky-shift", procurou verificar se os membros que inicialmente tomavam posições mais arriscadas falavam mais do que os membros que tomavam posições mais conservadoras.

Isto assumindo, claro, que o nível de participação possa ser tomado como critério de liderança. Stoner não encontrou, porém, nenhuma relação entre nível de participação e nível de risco individual. Por seu turno Wallach, Kogan e Bem (1962) procuraram também verificar em que medida a liderança poderia explicar os resultados obtidos. Para o efeito perguntaram aos sujeitos, após a discussão, para observarem os restantes membros do grupo, com excepção de si próprio, em termos do grau de influência que tinham exercido para a decisão de grupo. As observações obtidas, embora significativamente correlacionadas com as decisões iniciais quanto ao risco, eram todavia muito baixas (.32 para a população masculina e .22 para a feminina).

Marquis (1962) que igualmente fazia parte deste primeiro núcleo de investigadores que estudaram o efeito "risky-shift", utilizando uma técnica sociométrica semelhante, também veio a concluir que os sujeitos mais influentes eram inicialmente os mais arriscados.

Rim (1965) verificou, por seu turno, em grupos reais de enfermeiras e de supervisores industriais a quem aplicou a metodologia de Wallach e Kogan (1959), que tanto os sujeitos masculinos como femininos com scores elevados em Consideração e Estrutura no Questionário de Liderança de Fleishman (1960), seriam provavelmente os que mais influência exerciam na adopção pelo grupo de decisões mais arriscadas, enquanto que os sujeitos com scores mais baixos naqueles factores, seriam os que menor influência exerciam nas decisões de grupow As conclusões de Rim ce suscitam todavia reservas já que, no método que sgguiu, não procedeu à designação de liders de grupo, identificando-os a posteriori com base no critério infe - rencial, o da proximidade dos scores individuais e dos scores de grupo.

Mais recentemente Frost, Fiedler e Anderson (1983) procederam a uma série de estudos correlacionais com populações militares e paramilitares verificando que o comportamento arriscado, ou seja, a bravura pessoal se acha relacionada com a liderança éfciaz. Em ambos os tipos de população os liders eficazes demonstram maior capacidade de envolvimento em situações arriscadas do que os liders ineficazes. Nesse mesmo estudo concluiu-se que o comportamento de risco era, por seu turno, parcialmente explicável por factores de motivação organizacional tais como a antiguidade na função e satisfação profissional. Este estudo tem a vantagem de alar - gar o problema a situações de risco físico, não consideradas nos estudos anteriores além de ter sido efectuado em meio natural e não no laboratório.

A sua contribuição para o problema que temos vindo a examinar é todavia já remota já que não são considerados factores de grupo limitando-se o estudo a comparar indivíduos com indivíduos, numa perspectiva intra-psiquica.

Uma dificuldade que todavia afecta todos os estudos correlacionais examinados é não saber-se qual a direcção da causalidade. Desse modo, duas interpretações seriam possíveis: ou os indivíduos são mais influentes porque são mais arriscados, ou são mais arriscados porque são mais influentes (Rabow et al 1966). Para decidir seria necessário uma manipulação experimental em que se separasse o caris

ma pessoal da posição quanto ao risco e se examinassem os efeitos, separados, de um e outro factor.

Entretanto a investigação conduzida sobre a liderança tende, como vimos, a afastar-se cada vez mais do paradigma do lider universal, influente em todas as situações, para se aproximar, de preferência, do paradigma da contingência, segundo o qual a influência exercida pelo lider seria contingente da situação da liderança. Por outro lado os estudos sobre os pequenos grupos têm fornecido evidência de que a liderança é um fenómeno extremamente complexo que se trata dum processo muito mais difuso no grupo do que individualizado e personalizado num lider. (Ver Cap. 6). Note-se que esta interpretação de forma alguma remete para a perspectiva das interacções interpermutáveis. Ela apenas sublinha a complexidade dos processos aqui actuantes. Tais considerações sugerem que o estudo das relações entre liderança e polarização atendam antes de mais ao estilo de liderança, ou seja, ao comportamento dos liders tal como ele é efectivamente actualizado pelos sujeitos que desempenham tais funções e tal como ele é efectivamente interpretado pelos seus destinatários. O estilo de liderança, assim considerado, é um conceito porventura próximo do estilo de comportamento de Moscovici. A sua operacionalização passa por uma definição detalhada das interacções entre lider e seguidores, e de que o paradigma clássico continuam a ser os estudos de Lewin, Lippit e White (1938).

Admitindo que uma tal manipulação ou mesmo observação natural se faça, que hipótese se poderão então formular sobre o efeito de polarização? Por outras palavras, em que medida e em que sentido vai um estilo de liderança influenciar a polarização do grupo? Se admitirmos, por outro lado, a teoria das duas fases, ou seja, a da formação das atitudes e a formação do consenso de grupo, onde situar o processo de liderança: a jusante ou a montante da formação de atitudes? Enfim, e no que se refere às super-normas de Moscovici, em que medida é sustentável, como pretendem Homans e Hollander, que a liderança é tanto mais eficaz, ou antes, influente, quanto maior a conformidade com as super-normas do grupo?

Os estudos experimentais de Moscovici e colaboradores dão, indirectamente, algumas respostas a estas questões. Como todavia não tinham como objectivo directo a operacionalização do estilo de liderança resulta que tais sugestões são fragmentárias e desligadas. Sabemos que há formas de trabalho em grupo e inclusi-

vamente disposições espaciais que têm consequências na quantidade das interacções e sabemos também que as regras de decisão não são mais do que a especificação da super-norma que o grupo irá seguir na discussão do problema que lhe é dado examinar. Temos assim dois níveis diferentes e que podem ser mais ou menos explicitados pelo grupo. Um nível diz respeito à forma como o grupo irá tomar decisões e outro nível diz respeito à própria dinâmica da decisão que, uma vez definidas as regras, se vai aplicar a um problema específico. Em geral os estudos que até agora examinamos consideram apenas o segundo nível, e ignoram as estratégias de actuação, ou seja, as escolhas colectivas feitas pelos membros do grupo quanto à forma e realização da tarefa. (Hackman e Morris 1975). As estratégias correspondem aqui as super-normas. Quando elas não existam há que as definir pois só assim o grupo pode progredir para os seus objectivos.

O mais frequente, porém, e essa é a situação que encontramos nos estudos de polarização é os grupos utilizarem estratégias implícitas podendo eventualmente acontecer que a própria discussão fique bloqueada ou interferida pelo cruzamento de diferentes super-normas implícitas. Nas experiências de Moscovici, por exemplo, tudo se passa como se os grupos experimentais, ao discutirem os dilemas de Stoner e desde que as condições favoreçam a interacção, implicitamente adoptassem a super-norma segundo a qual a discussão se processa em termos de opiniões e não em termos de preferências ou em termos de factos. Mas nada disto é óbvio e nada impede que a interacção se não desdobre numa prévia opção quanto às regras do jogo, como nada impede que diferentes super-normas implícitas actuem no decorrer da discussão.

Um recurso experimental para obviar a estes problemas consiste justamente em controlar o estilo de liderança já que o papel do lider, esteja ele difuso ou personalizado consiste justamente na implementação das normas ou na formação de novas normas.

Tanto quanto é do nosso conhecimento apenas um estudo experimental aborda a questão deste ângulo. Referimo-nos ao estudo de Wehman, Goldstein e Williams , (1977) no qual se examinam os efeitos de diferentes estilos de liderança nas decisões de grupo envolvendo risco. Embora publicado numa revista altamente respei-

tada e consagrada, esse trabalho não vem referido nas habituais revisões de literatura sobre o tema nem mereceu qualquer comentário por parte dos especialistas que temos vindo a referir ao longo da nossa exposição. É certo que se trata dum estudo meramente descritivo, com escasso desenvolvimento teórico, não tirando os autores dos resultados quaisquer consequências. Os dados reunidos são todavia importantes, só por si, para confirmar a hipótese duma relação entre estilo de liderança e polarização de grupo. A experiência de Wehman, et al (1977) recorreu ao paradigma habitual, que consiste em passar o questionário dos dilemas a uma população de sujeitos que se voluntariaram para efectuar a experiência, voltando os dilemas a ser examinados pelos mesmos sujeitos mas em grupos de quatro elementos cada. Para além disso, e esse é o aspecto novo, os grupos foram liderados por sujeitos comparsas do experimentador e, consoante as condições, conduziram a discussão de grupo em estilo autocrático, democrático ou "laissez-faire", e ainda, numa condição de controle, os grupos actuavam sem lider designado. A operacionalização dos estilos de liderança inspirou-se na técnica introduzida por Lewin, Lippit e White (1938).

Na experiência colaboraram 80 sujeitos de ambos os sexos, do questionário de Kogan e Wallach suprimiram-se os dilemas 5 e 12 que em geral provocam desvio para a terapêutica, e não se estipulou como condição obrigatória que os grupos chegassem a consenso. Como medida de polarização adaptou-se a diferença entre o score individual inicial e score após a discussão de grupo.

Os resultados do estudo de Wehman et al estão resumidos graficamente na Fig. 7.2.

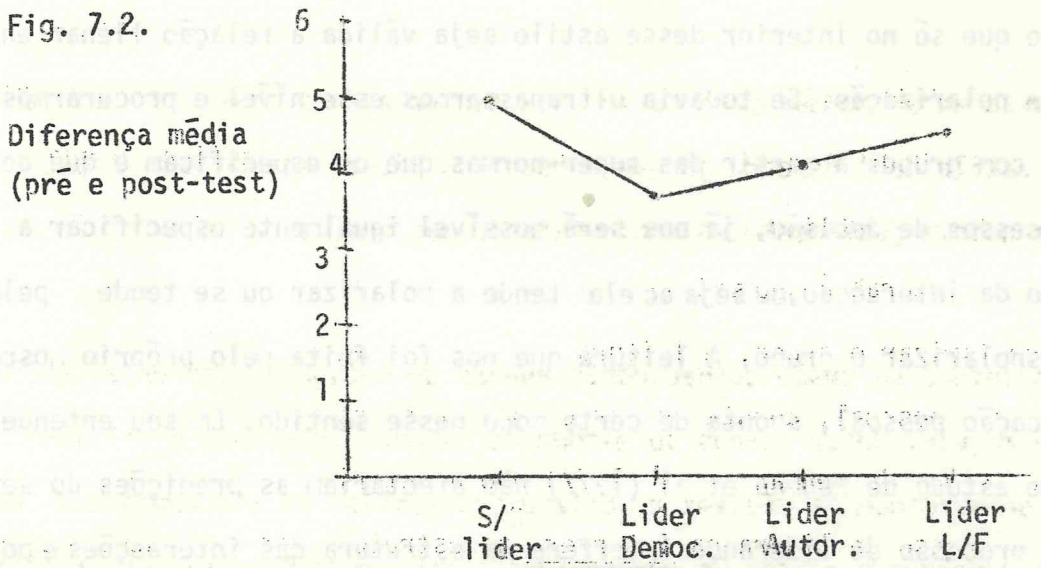


Fig. 7.2 - Diferenças entre os pré e post - testes (Wheman et al 1977, p. 256)

Tal como a figura ilustra, o maior desvio para o risco verifica-se na situação em que não há líder designado seguindo-se, por ordem decrescente, as situações com liderança tipo "laissez-faire", a liderança autoritária e por último a liderança democrática que foi o estilo que mais deflectiu o desvio para o risco. O estudo mostra pois, de forma conclusiva, que um líder designado afecta a polarização do grupo. Os autores não comentam todavia os resultados obtidos nem emitem qualquer hipótese explicativa sobre os efeitos tanto gerais como específicos dos diversos estilos de liderança. O que é que poderá, com efeito, explicar que o estilo democrático deflicta significativamente mais a polarização de grupo quando comparada com o estilo autoritário e com o estilo "laissez-faire"? Porque razão os grupos sem líder designado polarizam mais do que os grupos com líder designado? Em que medida se conjugam os processos de liderança com os processos de influência de grupo?. É, para tais problemas, que o estudo de Wehman nem sequer tematiza, que nos iremos virar em seguida.

Uma consequência que os resultados de Wehman et al (1977) sugerem é que, em desacordo com o modelo teórico de Moscovici et al (1972), a relação entre interacção e polarização não será, possivelmente, linear já que na condição democrática, que corresponde a uma maior interacção dos membros, é aquela onde se verifica menor polarização. Mas é de admitir que a discrepância não seja irredutível e que reflicta conceptualizações de diferentes níveis epistemológicos. É possível, por exemplo, que as experiências de Moscovici se inscrevam a um nível epistemológico correspondente a determinada super-norma de grupo, ou seja, a um determinado estilo de trabalho e que só no interior desse estilo seja válida a relação linear entre interacção e polarização. Se todavia ultrapassarmos esse nível e procurarmos comparar grupos com grupos a partir das super-normas que os especificam e que determinam os processos de decisão, já nos será possível igualmente especificar a própria direcção da interacção, ou seja se ela tende a polarizar ou se tende, pelo contrário, a despolarizar o grupo. A leitura que nos foi feita pelo próprio Moscovici, em comunicação pessoal, aponta de certo modo nesse sentido. Em seu entender os resultados do estudo de Wehman et al (1977) não afectariam as predições do seu modelo já que o processo de liderança interfere na estrutura das interacções e por isso mesmo reduz o efeito de polarização.

Uma explicação alternativa seria que, pelo contrário, o efeito de polarização será tanto mais acentuado quanto mais envolver um processo de influência minoritário, ou seja, um processo de inovação, o qual postula uma relação de liderança.

Note-se que um tal efeito de liderança não implica de forma alguma uma organização formal do grupo que, pelo contrário, poderia inclusivamente contrariar, a emergência dum tal efeito. A admitir-se esta interpretação seria então de formular-se a hipótese, resultante da própria teoria de Moscovici, que o estilo comportamental associado à polarização de grupo seria a consistência, através da qual seria liderado o processo de mudança do grupo.

Com vista a testar estas diferentes hipóteses e desse modo contribuir para um melhor esclarecimento das relações entre liderança e polarização de grupo foi levado a efeito um estudo experimental, o estudo 7.1, que passaremos a descrever.

Estudo 7.1

LIDERANÇA E POLARIZAÇÃO DE GRUPO

Conforme é sugerido por Lamm e Myers (1979) o quadro de referência porventura mais adequado para estudar o efeito de polarização de grupo é o que decorre da distinção, nos processos de grupo, entre a fase de formação de atitudes e a fase da formação do consenso (decisão). Tradicionalmente as investigações sobre polarização de grupo têm-se centrado na fase de formação de atitudes constituindo preocupação dominante determinar se a polarização é explicável mais em termos de influência informativa ou mais tem termos de influência normativa. Opondo-se a esta tradição, em que os processos de grupo são reduzidos a processos inter-individuais, Moscovici (1976, e Lecuyer 1972) centram a explicação do efeito de polarização na fase de formação do consenso e sugerem, inclusivamente, que a própria formação de atitudes, ou seja, que tanto os processos informativos e comparativos inter-individuais, se acham por ele condicionados. A hipótese então formulada é que o efeito de polarização depende em última instância do grau de interacção de grupo: quanto maior for a interacção maior será o conflito eo o empenhamento de cada um dos membros do grupo e maior por consequência será a polarização. O empenhamento é aqui uma variável intermédia que Moscovici (1976) classifica como estilo de comportamento, de preferência o estilo de liderança.

Wehman et al (1977) que igualmente examinaram a relação entre estilo de liderança e polarização de grupo vieram todavia a concluir que o efeito de lide - rança reduz a polarização de grupo e que essa despolarização é ainda mais acentuada sob um estilo de liderança democrático. Em contrapartida quando os grupos não têm lider designado verifica-se uma maior polarização. Os resultados deste estudo parecem assim contrariar a hipótese fundamental de Moscovici segundo a qual a polarização seria tanto mais acentuada quanto mais elevada fosse a interacção de grupo, mediada por um maior empenhamento dos seus membros.

Uma explicação alternativa para estes resultados contraditórios seria atribuir ao processo de liderança uma interferência no empenhamento dos membros reduzindo o nível de interacção e também o efeito de polarização. Uma tal explica - ção é parcialmente consentânea com os resultados do estudo de Wehman et al (1977)

já que é nos grupos sem líder designado que se verifica maior polarização, seguindo-se-lhes os grupos liderados de forma permissiva (laissez-faire). A explicação é, porém, menos satisfatória para o caso dos grupos sob um estilo de liderança democrática a que, em princípio, deveria estimular ao máximo a participação, e onde foi encontrada a maior despolarização relativa. Mas a experiência de Wehman et al (1977) é omissa quanto ao grau de interacção verificado pelo que este aspecto é difícil de decidir.

Uma outra alternativa consiste em re-examinar a hipótese central de Moscovici estabelecendo uma maior articulação entre efeito de polarização, normas de interacção, modalidades de influência e processo de liderança. Uma possível hipótese decorrente dessas articulações seria relacionar o efeito de polarização com duas modalidades de influência, a convergência e a inovação. Quanto maior a convergência, decorrente da super-norma da preferência, mais o grupo despolariza e quanto maior a inovação, decorrente da super-norma de originalidade, mais o grupo polariza,. Quanto ao estilo de comportamento ou de liderança, teríamos, associado à inovação, ou seja, à mudança da maioria dos membros, a consistência duma minoria, e, associado à convergência, e equidade, simultaneamente partilhada pelos membros do grupo (Mugny, 1981).

Esta hipótese é de certo modo reforçada pela categorização dos conflitos que se colocam aos grupos proposta por Vinokur e Burnstein (1978) em factos, preferências e valores .

Os dilemas de Stoner, que constituem o estímulo tradicional nas experiências sobre o efeito de polarização comportam, com efeito, uma certa ambiguidade , já que se podem interpretar tanto em termos de preferências, ou seja, de escolhas subjectivas, como em termos de valores, ou seja, de objectivos finais ou instrumentais susceptíveis de fundamentação racional a partir de princípios. É este carácter hibrido dos dilemas, a meio caminho entre estas duas categorias,que poderá explicar que na sua resolução se cruzem diferentes modalidades de influência e diferentes estilos de liderança, ou que, conversamente, diferentes regras de decisão de grupo possam a priori condicionar não só a modalidade de influência dominante como a própria categorização dos conflitos.

Para verificar tal hipótese foi concebido um modelo experimental visando

comparar os efeitos de polarização de grupos submetidos a diferentes regras de trabalho e decisão e para as quais foram designados liders com diferentes estilos pessoais de liderança.

Mais especificamente, foram definidas quatro condições, semelhantes às do plano experimental de Wehman et al (1977), mas procurando controlar tanto o grau como o tipo de interacção de grupo e manipulando os estilos de liderança a partir de regras de trabalho em grupo, com vista a uma maior aproximação de condições reais. Assim, numa primeira condição os grupos deveriam adoptar regras directivas e uma comunicação centralizada por forma a optimizar a eficácia das decisões, numa segunda condição e os grupos deveriam maximizar a interacção por forma a alcançar decisões envolvendo um maior consenso, numa terceira condição não foram estabelecidas regras e, numa quarta condição, não foram estabelecidas regras e, além disso, diferentemente das outras três condições, também não foi designado um lider formal de grupo.

A ideia fundamental subjacente à manipulação efectuada consistiu na adopção duma estratégia de intervenção normativa (Hall e Watson, 1970) por forma a variar as condições em que os diversos grupos procediam à discussão e decisão dos problemas.

Tal como é sugerido por Hall e Watson (1970) tal intervenção reflecte uma abordagem sistémica na medida em que cada conjunto de instruções normativas forma uma estrutura com possível impacto no sistema de grupo. A hipótese central daí decorrente é que são essas estruturas normativas os factores causais determinantes dos resultados de grupo e que é portanto possível variar esses resultados mediante intervenções normativas adequadas.

Um segundo aspecto, igualmente fundamental, consistiu em considerar como papel do lider a implementação das normas do grupo, sejam elas explícitas ou implícitas, tendo essa função mais efeito nos processos de grupo do que as características pessoais dos liders formais.

As hipóteses específicas formuladas foram as seguintes:

1º - Na 1a. e 2a. condição, em que existem regras de trabalho explícitas indutoras da norma de preferência os grupos tendem a convergir pelo que o efeito de polarização é comparativamente menor.

2º - Na 3a. e 4a. condição, onde não existem regras de trabalho explícitas, os grupos tenderão a despolarizar se a modalidade de influência emergente for a inovação.

3º - Na 4a. condição, sem lider formal designado, é maior a probabilidade de emergência duma influência inovadora mediada por um efeito de liderança consistente.

4º - As características pessoais dos liders têm menos efeito nas decisões de grupo do que os processos de influência por eles adoptados.

Finalmente, e tendo em conta as predições ta teoria de Fiedler (1967/1978) no que se refere aos estilos pessoais de liderança e ainda ao facto de se ter recorrido à escala LPC de Fiedler (1967) para categorizar os liders, atribuindo-se a metade dos grupos liders com LPC elevado (liders motivados para o relacionamento) e a outra metade liders com LPC baixo (liders motivados para a tarefa), foi formulada uma quinta hipótese;

5º - Os grupos liderados por liders motivados para o relacionamento tendem a polarizar e os grupos liderados por liders motivados para a tarefa tendem a despolarizar.

Método

Plano experimental

Modelo (3x2)+1 consistindo em manipular três condições experimentais da variável independente - o estilo de liderança, a fim de examinar os efeitos nas decisões de grupo de situações envolvendo risco. As três categorias do estilo de liderança eram o estilo directivo, o estilo participativo-consensual e o estilo não directivo. Os estilos de liderança têm certas analogias com os estilos autoritário, democrático e laissez-faire de K. Lewin et al (1938) mas diferem na operacionalização. No caso vertente cada estilo de liderança é definido pelas normas regulando o processo de discussão e o de decisão conferindo-se ao lider designado a responsabilidade pelo cumprimento das normas. As normas eram distribuídas sob a forma de instruções de trabalho a todos os membros do grupo, adoptando a metodologia de Hall e Watson (1970).

Em cada uma das situações experimentais metade dos grupos eram liderados por liders de relações humanas, ou seja, por sujeitos com os scores mais elevados na escala LPC (Fiedler 1967) e a outra metade por liders de tarefa, ou seja por sujeitos com os scores mais baixos na escala LPC.

Como condição de controle foram constituídos grupos sem lider designado e sem instruções relativas ao proeesso de discussão e de decisão. Cada um desses grupos foi constituído por forma a ter tanto quanto possível o mesmo número de sujeitos com scores elevados e baixos a escala LPC.

Instrumentos

1) - Questionários de dilemas

Adoptou-se o questionário de Wallach, Kogan e Bem (1962) para português procedendo-se à substituição da questão 4 (capitão duma equipa universitária de futebol que nos últimos segundos dum jogo com uma equipa rival tradicional pode escolher uma jogada que quase de certeza conduz a um empate ou uma jogada mais arriscada que pode conduzir a uma vitória se for bem sucedida ou à derrota se for mal sucedida) e da questão 10 (um próspero empresário com elevados sentimentos de responsabilidade pública pode arriscar ou não a corrida para o Congresso como candidato dum partido minoritário dispondo de fundos limitados) pelas questões 8 e 9, da actual versão, que se junta no anexo I.

Na versão inicial de Wallach, Kogan e Bem (1962) a questão 12, que corresponde à questão 7 da versão em Anexo, (um casal tem de decidir, face a desentendimentos recentemente surgidos entre eles reveladores de divergências importantes se devem acabar com o noivado ou se devem levar por diante o projecto de casamento que poderá resultar num fracasso), que provoca em geral um desvio para a prudência e não para o risco, manteve-se, acrescentando-lhe as questões 8 e 9 que igualmente provocam, em geral, desvio para a prudência. Nestas condições o questionário comportava um total de 9 questões que provocam em geral um desvio para o risco e 3 questões provocando a tendência inversa.

No que se refere ao processo de pontuação adoptamos a modificação introduzida por Fraser (1971) e que consistiu em substituir a escala de probabilidades

por uma escala tipo Lickert em que os sujeitos indicam em que grau favorecem as diferentes alternativas propostas em cada questão.

2 - Escala Least Preferred Co-worker (LPC)

Utilizou-se a escala LPC (Fiedler 1967) na sua versão portuguesa (Jesuíno 1981) (Ver Capítulo 3) com vista a identificar estilos de liderança.

3 - Escala da Atmosfera do grupo (A G)

Utilizou-se uma escala para medir a atmosfera do grupo (Fiedler 1967)na sua versão portuguesa (Jesuíno 1981), destinada a fornecer um índice do grau de satisfação dos membros do grupo. (Ver Capítulo 3).

4 - Classificação interpessoal, Forma A

Utilizou-se a escala de classificação das interacções,FormaA,de Bales (1970)a fim de determinar o estilo de liderança dos membros dos grupos a partir das descrições dos outros membros.A escala,na sua versão em português,é reproduzida no Anexo 1 ao Estudo 6.1 (Ver Cap. 6, pág. 424).

A intenção de aplicar este instrumento consistiu em dispôr duma informação de controlo do estilo de interacção durante a fase da discussão de grupo.Esta é a única informação relativa ao conteúdo da "caixa-preta", e que, para além disso,permite verificar os resultados da manipulação experimental relativamente ao estilo de liderança.

Sujeitos

122 sujeitos, de ambos os sexos,alunos de Psicologia Social do Curso Superior de Organização e Gestão de Empresas do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa(ISCTE) ofereceram-se como voluntários para participarem numa experiência sobre processos de decisão em grupo.Os sujeitos achavam-se agrupados em 4 turmas escolares,2delas funcionando da parte da manhã e as outras duas à noite.Por razões práticas manteve-se a distribuição das 4 sub-populações pelas 4 turmas não se procedendo a controle de qualquer variável demográfica,Partiu-se pois da hipótese que cada turma constituia uma amostra da população não sendo de esperar diferenças significativas entre elas nas várias dimensões com incidência para o estudo.

Procedimento

1º - A escala LPC foi passada a todos os sujeitos com uma antecedência de três semanas relativamente à data marcada para a experiência a fim de determinar os estilos pessoais de liderança. Uma vez obtidos os scores verificou-se não existirem diferenças entre as diversas turmas. Na Tabela 7.1 indicam-se as médias obtidas.

Tabela 7.1

Médias dos scores obtidos na escala LPC

	N	$\bar{x}$	D.P.
A	37	69.5	13.8
B	28	68.9	14.4
C	33	64.0	12.5
D	24	70.5	17.9

O exame dos resultados indica que os scores da turma C são mais baixos do que os scores, muito próximos entre si, das restantes turmas. Procedendo-se todavia ao cálculo da diferença entre as médias da turma C e restantes turmas verificou-se que tais diferenças se encontram abaixo da significância (Guilford, 1978).

$$Z_{CA} = 1.72$$

$$Z_{CB} = 1.78$$

$$Z_{CD} = 1.49$$

Uma vez concluido não existirem diferenças procedeu-se, dentro de cada turma, à ordenação dos resultados a fim de determinar quais os scores mais elevados e quais os scores mais baixos com vista à designação dos liders dos grupos experimentais.

2º - Na data da experiência procedeu-se em primeiro lugar à resolução individual dos questionários de dilemas recolhendo-se os protocolos logo que preenchidos. Esta primeira fase da experiência durou cerca de 30 minutos.

3º - Em seguida procedeu-se à constituição dos grupos experimentais e do grupo de

controle. Três turmas correspondiam, cada uma delas, a uma condição experimental e uma quarta turma correspondia à condição de controle. Cada turma foi então dividida em grupos de quatro ajustando-se para cima no caso de haver algum elemento em excesso. A cada grupo foi atribuido um lider dando-se-lhe a designação de coordenador. A escolha dos liders foi feita entre os scores mais elevados e mais baixos na escala LPC. Os restantes membros foram distribuidos aleatoriamente, por um sistema de tiragem à sorte duma urna, pelos diferentes grupos. Na condição de controle não foram designados coordenadores procedendo-se à constituição dos grupos por forma a diversificar o mais possível a distribuição dos scores LPC.

Por razões de ordem prática decorrentes da desigual distribuição dos sexos pelas diferentes turmas optou-se por designar como coordenadores apenas elementos do sexo masculino. O arranjo final obtido foi o seguinte:

Condição A = (8x4) + (1x5) = 37

Condição B = (7x4) = 28

Condição C = (7x4) + (1x5) = 33

Condição D ≙ (6x4) = 24

Total 122 Sujeitos

Dos 9 grupos da condição A a 5 foram atribuídos liders com scores elevados em LPC, ou seja, liders de relações humanas, e a 4 foram atribuídos liders com scores baixos em LPC, ou seja, liders de tarefa.

Na condição B atribuiram-se 4 liders com scores elevados em LPC e 3 liders com scores baixos em LPC.

O plano experimental encontra-se resumido na Tabela 7.2.

Tabela 7.2

Resumo do plano experimental

	A	B	C	Controle
LPC >	N=5	N=4	N=5	
LPC <	N=4	N=3	N=3	
				N=6

4º - Uma vez constituídos os grupos procedeu-se à sua distribuição por mesas. A disposição dos lugares foi feita de forma a assegurar que todos os componentes dos grupos pudessem interagir facilmente entre si.

5º - Uma vez os grupos constituídos e distribuídos pelas mesas procedeu-se à distribuição de novos questionários de dilemas acompanhados de instruções de trabalho em grupo, diferentes de condição para condição. Assim, na condição A estabeleceu-se o método de trabalho de grupo descrito nas instruções no Anexo 2 e que consistia em atribuir ao lider uma função estruturante e directiva reduzindo a interacção entre os membros e a sua participação na decisão final. Na condição B estabeleceu-se um método de trabalho visando encorajar ao máximo o processo de participação na tomada de decisão sendo tarefa do lider assegurar tal método de trabalho. (Ver Anexo 3) Na condição C, não directiva , foram distribuídas instruções segundo as quais a função do lider se deveria limitar a servir de porta-voz do grupo não sendo definidas regras específicas de discussão e dispondo portanto o grupo de total liberdade de actuação. (Ver Anexo 4) Finalmente na condição D, de controle, as instruções apenas indicavam que a tarefa do grupo consistia agora em reexaminar as questões já respondidas individualmente procurando, se possível, chegar a um consenso.

No que se refere às decisões de grupo não se estabeleceu a obrigação de unanimidade. Sob esse aspecto afastamo-nos do procedimento tradicional adaptando o procedimento de Mehman et al (1977).

6º - Após concluída a discussão em grupo e preenchidos os novos protocolos procedeu-se à sua recolha tomando-se nota da hora de entrega a fim de controlar o tempo gasto por cada um dos grupos na tomada de decisão das 12 questões.

7º - Após concluída a discussão em grupo e recolhidos os protocolos os sujeitos voltaram à condição individual distribuindo-se por cada um deles um exemplar da escala AG,2 ou 3 exemplares da escala de classificação interpessoal,consoante os sujeitos tivessem feito parte de grupos de 4 ou de grupos de 5.
Após o preenchimento das escalas procedeu-se à recolha dos protocolos agradecendo-se a colaboração prestada.

Resultados

A. Verificação das manipulações

1º. Scores individuais

Procedeu-se a uma análise de variância unilateral a fim de verificar se existiam diferenças nos scores individuais dos dilemas nas quatro diferentes condições. Para o efeito determinaram-se as médias dos scores individuais para cada um dos 12 dilemas e para cada uma das quatro condições. Na Tabela 7.3 reproduzem-se os resultados obtidos.

Tabela 7.3

Médias dos resultados individuais para os 12 dilemas nas 4 condições experimentais

	A	B	C	D	$\bar{X}$
1	3.4	3.6	2.9	4.1	3.5
2	4.3	4.2	4.6	5.2	4.6
3	4.3	5.9	4.5	4.8	4.9
4	5.2	5.5	4.6	5.3	5.1
5	6.2	5.8	5.6	5.5	5.8
6	5.3	3.6	5.2	5.0	5.4
7	2.7	2.3	2.2	2.6	2.5
8	3.7	3.3	3.7	4.2	3.6
9	3.1	3.4	3.4	3.7	3.4
10	4.2	5.4	4.1	4.5	4.6
11	3.3	3.3	2.9	3.8	3.3
12	4.7	5.4	5.3	5.6	5.3
$\bar{X}$	4.2	4.5	4.1	4.5	

O cálculo da ANOVA (unilateral) indica que não há diferenças nos scores individuais de condição para condição ($F = 0.4$ g.l. 3 44).

2º - Verificação das condições experimentais

a - Liders designados e liders emergentes

Para verificar em que medida os liders designados foram efectivamente reconhecidos como tal pelos restantes membros dos grupos recorreu-se aos re

sultados obtidos nas escalas de classificação interpessoal (Bales 1970).

Nas Tabelas 7.4 a 7.7 indicam-se os scores individuais obtidos a partir da soma das classificações atribuídas pelos outros componentes do grupo.

Tabela 7.4

Resultados individuais obtidos pelos diferentes membros dos grupos a partir das classificações interindividuais

Condição A

Grupo I			Grupo II			Grupo III			Grupo IV		
(1) 1D	54P	18P	(1)*	30U	71P	3F	(1)*	16U	84P	22F	(1) 10U	75P	16F
(2)*27U	48P	29E	(2)	10U	62P	4B	(2)	13U	62P	6F	(2) 11U	75P	13F
(3) 21U	38P	23F	(3)	1U	45P	6B	(3)	20U	82P	5F	(3) 2U	42P	18F
(4) 26U	54P	16F	(4)	6D	49P	12F	(4)	5U	65P	14F	(4)*32U	83P	10F

Grupo V			Grupo VI			Grupo VII			Grupo VIII		
(1)*18U	49P	29F	(1)*23U	71P	15F	(1)*12U	40P	16B	(1)* 28U	77P	24F
(2) 14D	50P	10B	(2) 18U	67P	19F	(2) 8D	37P	5B	(2) 2D	82P	10F
(3) 7D	13P	23F	(3) 3D	55P	6F	(3) 7U	46P	17B	(3) 7U	61P	15F
(4) 6D	13P	23F	(4) 6U	63P	9F				(4) 10U	70P	6F

Grupo IX		
(1) 15U	80P	36F
(2)*44U	70P	13F
(3) 5D	70P	13B
(4) 26D	85P	

* Lider emergente

** O Grupo VII ficou reduzido a três membros

De acordo com os resultados obtidos pode verificar-se que em 6 dos 9 grupos o lider emergente coincide com o lider designado (1). Nos dois grupos em que o lider emergente não coincide com o lider designado os respectivos scores LPC dos liders emergentes são no sentido requerido pelo plano experimental. Assim, o sujeito (2) do Grupo I tinha um score LPC elevado e o sujeito (4) do Grupo IV e (2) do grupo IX um score LPC baixo, pelo que a totalidade dos grupos na condição A se pode manter.

Tabela 7.5

Resultados individuais obtidos pelos diferentes membros dos grupos e partir das classificações inter-individuais na

Condição B

Grupo I				Grupo II				Grupo III				Grupo IV			
(1)*	12U	52P	25F	(1)*	26U	56P	28F	(1)*	21U	61P	19F	(1)*	28U	59P	6F
(2)	19D	25P	5F	(2)	18U	68P	11F	(2)	15U	71P	6F	(2)	11U	70P	15F
(3)	9U	39P	18F	(3)	8U	62P	21F	(3)	5U	76P	2B	(3)	20U	54P	2F
(4)	11U	36P	9F	(4)	27D	32P	16F	(4)	8U	55P	10F	(4)	5U	37P	9B

Grupo V				Grupo VI				Grupo VII			
(1)	3U	65P	5F	(1)	17D	68P	15F	(1)*	18U	47P	23F
(2)*	26U	69P	28F	(2)*	13U	74P	30F	(2)	10U	26P	14F
(3)	21U	73P	18F	(3)	13U	39P	6F	(3)	2U	51P	10F
(4)	3D	58P		(4)	8U	60P	6B	(4)	30U	32P	1F

* lider emergente

Em 5 dos 7 grupos o lider emergente coincide com o lider designado (1).

Os scores LPC dos liders emergentes dos grupos V e VI são respectivamente elevado e baixo o que permite manter os grupos experimentais.

Tabela 7.6

Resultados individuais obtidos pelos diferentes membros dos grupos a partir das classificações inter-individuais na Condição C

Grupo I				Grupo II				Grupo III				Grupo IV			
(1)	15D	60P	4F	(1)*	31U	43P	15F	(1)*	25U	48P	20F	(1)	21D	48P	8F
(2)	13U	75P	18F	(2)	16U	43P	9F	(2)	20D	42P	3F	(2)	13U	38P	4F
(3)	21D	56P	5F	(3)	10D	57P	1B	(3)	24U	50P	8F	(3)	8D	62P	12F
(4)*	28U	47P	21F	(4)	24U	66P		(4)	1U	54P	8F	(4)*	27U	61P	6F

Grupo V				Grupo VI				Grupo VII				Grupo VIII			
(1)*	10U	77P	11F	(1)*	27U	65P	11F	(1)*	18U	53P	10F	(1)*	26U	9N	13F
(2)	2U	43P	1F	(2)	3D	29N	17F	(2)	3D	46P	6F	(2)	27D	59P	1F
(3)	6U	52P	4F	(3)	8U	41P	1F	(3)	4D	51P	11F	(3)	2U	60P	31F
(4)	13U	63P	2B	(4)	23U	43P	17F	(4)	15U	52P	13F	(4)	5U	50P	32F
												(5)	5D	73P	16F

* Lider emergente

Em 6 dos 8 grupos o lider emergente coincide com o lider designado. Os lideres emergentes dos grupos I e III têm ambos scores LPC elevados pelo que os grupos puderam ser retidos na totalidade.

Tabela 7.7

Resultados individuais obtidos pelos diferentes membros dos grupos a partir das classificações inter - individuais

Grupo I				Grupo II				Grupo III			
(1)	16D	40P	8B	(1)*	15U	62P	20F	(1)	5U	66P	7F
(2)*	22D	54P	12F	(2)	5U	21P	15F	(2)		55P	8F
(3)	5D	43P	2B	(3)	10D	38P	9F	(3)	8U	69P	18F
(4)	19U	19P	21F	(4)	8U	65P	11F	(4)*	14U	55P	19F

Grupo IV				Grupo V				Grupo VI			
(1)*	30U	59P	12F	(1)	11U	72P	8F	(1)	15U	75P	10F
(2)	17U	75P	17F	(2)	4U	48P	8F	(2)*	23U	76P	35F
(3)	9U	45P	3F	(3)	23U	65P	13F	(3)	10D	48P	18F
(4)	4U	22P	8F	(4)	32U	35P	19B	(4)	1U	81P	3F

* Lider emergente

Na condição D não havia lider designado pelo que nos limitamos a identificar o lider emergente em cada grupo.

b - Interacções de grupo

Com base nos scores médios das escalas de classificação interpessoal reproduzidas na Tabela 7.7 procedeu-se a uma análise de variância para cada uma das dimensões verificando-se que só na dimensão PN se encontram diferenças que se aproximam do nível de significância ($F = 2{,}2$ g.l. 3;25 $p < .10$). Na dimensão UD não há diferenças entre as condições e na dimensão FB, embora a condição A tenha scores superiores às outras condições a diferença não é significativa.

Tabela 7.8

	UD	PN	FB
Condiçao A	9.5	61.8	12.9
Condição B	9.7	53.8	11.5
Condição C	8.2	47.3	10.0
Condição D	9.3	54.6	10.5

Estes resultados indicam que o estilo de interacção foi predominantemente positivo em todas as condições e ainda mais na condição A.

c - Tempos de interacção

Para efeitos de controle do grau de interacção procedeu-se à comparação dos tempos médios gastps pelos grupos no processo de decisão em cada uma das condições. Os resultados figuram na Tabela 7.9.

Tabela 7.9

Tempo médio gasto nas decisões de grupo

(em minutos)

Condição A	-	41.6
Condição B	-	71.9
Condição C	-	58.1
Condição D	-	37.2

F = 7.97 g.l. 3.25 $p < .001$

Verifica-se que tanto na condição A como na D (controle) ps grupos gastaram menos tempo do que nas condições B e C.

Estes resultados vão no sentido dos efeitos desejados pela manipulação experimental.

Pretendia-se com efeito que na condição A o método de trabalho adoptado conduzisse a uma redução considerável do número de interacção entre os membros do grupo e que, em contrapartida, na situação B a interacção fosse maximizada constituindo a condição C uma condição intermédia. Não se antecipava, porém, que o grau de interacção na condição de controle fosse tão baixo como se verificou.

d - Modalidade de influência e estilos comportamentais

A fim de verificar quais as modalidades de influência perdominantes nas diferentes condições experimentais procedeu-se em primeiro lugar à determinação da influência exercida pelos liders, designados e/ou emergentes, na polarização de grupo. Para tanto utilizou-se o critério de Rice (1968) examinando para cada gru-

po quais os sujeitos que menos se desviavam, ou seja, quais os scores individuais que, ao longo dos 12 problemas, menos diferiam antes e depois da discussão em grupo. Mas enquanto na experiência de Rim (1968) esse critério é utilizado para identificar os liders emergentes, no presente estudo dispõe-se já dessa identificação o que permite verificar qual a modalidade de influência exercida pelos liders. Assim, nos casos em que os liders emergentes são igualmente os que menos se desviam isso significa que a sua actuação é constante e que a modalidade de influência é a inovação. Nos casos em que os liders emergentes, não obstante a sua reconhecida ascendência sobre o grupo, não são os que menos se desviam isso significa que a influência que eles exercem visa a convergência do grupo. Vejamos os resultados obtidos para as várias condições e resumidos nas tabelas 7.10 a 7.13.

Tabela 7.10

Desvios totais dos scores individuais antes e após a discussão de grupo na Condição A

Grupo I	Grupo II	Grupo III	Grupo IV
12, 10*, 10, 13	9*, 2, 20, 19	17*, 21, 17, 24	13, 12, 18, 11*

Grupo V	Grupo VI	Grupo VI	Grupo VIII	Grupo IX
17*, 15, 18, 18	9*, 11, 16, 15	11*, 17, 4	14*, 9, 15, 14	14*, 15*, 22, 22, 22

* lider emergente. A ordenação é homóloga à Tabela 7.4

De acordo com os resultados obtidos verifica-se que na condição A apenas em três grupos (IV, VI e IX) os liders emergentes são os que menos se desviam das posições iniciais, enquanto que nos seis restantes grupos não há coincidência entre lider emergente e influência no resultado de grupo. Estes resultados sugerem que a modalidade de influência predominante na condição A foi a convergência e con

Tabela 7.11

Desvios totais dos scores individuais antes e após a discussão de grupo na Condição B

Grupo I	Grupo II	Grupo III	Grupo IV
11*, 10, 13, 20	9*, 12, 9, 24	12*, 15, 9, 12	8*, 14, 13, 13
Grupo V	**Grupo VI**	**Grupo VII**	
25, 10*, 18, 18	7, 11*, 13, 19	10*, 7 , 13, 13	

* Lider emergente. Ordenação homóloga à Tabela 7.5

Os resultados obtidos indicam que apenas em dois dos sete grupos (grupos IV e V) os liders emergentes são os que menos se desviam das posições individuais iniciais. Estes resultados sugerem que a modalidade de influência predominante na condição B foi a convergência e o estilo comportamental equivalente à

Tabela 7.12

Desvios totais dos scores individuais antes e após a discussão de grupo na Condição C

Grupo I	Grupo II	Grupo III	Grupo IV
10, 7, 17, 8*	9*, 9, 13, 5	13*, 13, 13, 16	16, 8, 11, 5*
Grupo V	**Grupo VI**	**Grupo VII**	**Grupo VIII**
8*, 9, 7, 8	15*, 9, 9, 20	13*, 15, 11, 8	7*, 17, 16, 11, 9

*Lider emergente. Ordenação homóloga à tabela 7.6

Os resultados indicam que apenas em dois (IV e VIII) dos oito grupos os liders emergentes são os que menos se desviam das posições individuais iniciais. Estes resultados sugerem que a modalidade de influência predominante na condição C foi a convergência e o estilo comportamental equivalente.

Tabela 7.13

Desvios totais dos scores individuais antes e após a discussão em grupo na Condição D

Grupo I	Grupo II	Grupo III
9, 3*, 22, 5	8*, 14, 19, 18	21, 22, 14, 10*
Grupo IV	**Grupo V**	**Grupo VI**
12*, 7, 7, 7	18, 16, 15, 14*	12, 4*, 8, 10

* Lider emergente. Ordenação homóloga à tabela 7.7

Os resultados obtidos indicam que em apenas um (Grupo IV) dos seis grupos, o lider emergente não é o que regista menores desvios das posições individuais. Estes resultados sugerem que a modalidade de influência predominante na condição D foi a inovação e que o estilo de comportamento foi a consistência.

Em resumo verificamos pois que nas três condições com liders designados (condições A, B e C) os grupos muito provavelmente aceitaram em geral essa designação não levantando obstáculos a uma maior intervenção e direcção da sua parte mas, em contrapartida, a influência que esses liders designados exerceram sobre os grupos foi mais formal que substantiva, ou seja, centrou-se mais na aplicação das regras do que na argumentação dos conteúdos. A existência dum lider formal aceite e reconhecido pelo grupo pode ser por outro lado constituir um obstáculo à emergência dum estilo comportamental consistente, centrado nos conteúdos e exercendo maior influência no processo de decisão, como se pode verificar na condição D, sem liders formalmente designados.

Em face dos resultados obtidos, podemos pois concluir que as manipulações produziram os efeitos intermédios preditos nas três primeiras hipóteses.

B. Resultados nos dilemas

1º Resultados globais

Em primeiro lugar examinaram-se os resultados globais em cada uma das condições por forma a verificar as hipóteses correntes sobre os efeitos de desvio pa

ra o risco e, mais geralmente, sobre os efeitos de polarização. Na Tabela 7.14 resumem-se os resultados obtidos.

Tabela 7.14

Médias dos scores individuais e de grupo nas diferentes condições experimentais

Dilemas	Condição A N = 37			Condição B N = 28			Condição C N = 33			Condição D N = 24		
	I	G	t	I	G	t	I	G	t	I	G	t
1	3.4	4.0	-1.3	3.4	3.9	-1.4	2.9	3.1	-. 9	4.1	4.2	-. 18
2	4.3	5.1	-3.1**	4.2	4.1	+ .2	4.6	4.8	- .5	5.2	6.0	-2.6*
3	4.3	4.8	-1.0	5.9	6.0	- .9	4.5	5.1	-2.1*	4.8	6.0	-5.8**
4	5.2	5.7	-2.2*	5.5	6.1	-1.4	4.6	5.2	-2.3*	5.3	5.5	-1.3
5	6.2	6.5	-1.2	5.8	6.1	-1.3	4.6	5.3	-1.0	5.5	6.3	-4.7**
6	5.3	5.8	-1.6	5.6	6.3	-5.2**	5.2	5.3	- .8	5.0	5w9	-2.9*
7	2.7	2.5	+ .5	2.3	2.0	+1.3	2.2	2.0	+1.0	2.6	1.8	+3.4*
8	3.7	3.8	-.17	3.3	3.1	+ .3	3.7	3.8	- .3	4.2	4.9	-2.0
9	3.1	2.6	+1.5	3.4	2.7	+1.4	3.4	2.7	+3.3**	3.2	2.6	3.1*
10	4.2	4.5	- .4	5.4	6.0	-3.3**	4.1	4.9	-1.5	4.5	5.3	-3.4*
11	3.3	3.8	-1.4	3.3	3.8	- .8	2.9	2.6	+ .7	3.8	4.1	-1.2
12	4.7	5.3	-3.1**	5.4	6.1	-3.9**	5.3	5.2	+ .1	5.6	644	-2.6*
Total	4.2	4.5	-3.2**	4.5	4.7	-1.7	4.1	4.2	-1.1	4.5	4.9	-1.9*

* $p < .05$

** $p < .01$

A análise da Tabela 7.14 mostra, em primeiro lugar, que existe um efeito consistente de desvio para o risco na passagem das decisões individuais para as decisões de grupo nas questões 1,2,3,4,5,6,8,10,11,12 e um efeito consistente do desvio para a prudência nas questões 7 e 9. Estes resultados confirmam a existência dum efeito geral de polarização no sentido proposto por Moscovici e Zavalloni (1969). As questões 7 e 9 foram introduzidas no questionário prevendo-se à partida o resultado obtido. Considera-se também que as questões 2 e 8, na medida em que relacionadas com problemas de saúde, seriam igualmente susceptíveis de causar um desvio para a prudência mas só na condição B se verificou tal resultado, embora os desvios não sejam signifiactivos. Também na condição C se verificaram

desvios para a prudência, igualmente não significativos, nas questões 11 e 12.

Verificou-se também, dum modo geral, que os desvios são pouco significativos. Só na condição D (controle) se verificaram 8 das questões com desvios significativos. Nas restantes condições apneas 3 questões com desvios significativos na condição A (2, 4, 12), 3 na condição B (6, 10, 12) e 3 na condição C (3, 4 e 9).

Em termos globais, isto é, comparando as médias das médias nos 12 problemas entre as várias condições, verifica-se que o maior desvio se encontra na condição de controle, seguindo-se-lhe a condição A depois a condição B e finalmente a condição C. Mas esta análise é um pouco artificial na medida em que dnclue efeitos contrários que se anulam mutuamente. Uma vez que a análise confirmou que existe na verdade um efeito de polarização torna-se em seguida mais realista e revelador examinar apenas as questões em que há polarização para o risco e que são as predominantes no questionário. Eliminando as questões 7 e 9 e retendo apenas as 10 questões onde se verifica com elevada consistência um desvio para o risco, procedimento que foi adoptado no estudo de Wheman et al (1977) e que por isso mesmo fácilita uma comparação com os nossos resultados, verificam-se igualmente, em termos globais, os resultados reproduzidos na tabela 7.15.

Tabela 7.15

Médias dos scores individuais e de grupo nos 10 problemas com polarização para o risco

Questões 1,2,3,4, 5,6,8,10 11,12	Condição A			Condição B			Condição C			Condição D		
Grande	I	G	t	I	G	t	I	G	t	I	G	t
Média	4.5	4.9	-7.6*	4.8	5.2	-3.5**	4.3	4.6	-2.3**	4.8	5.5	-6.0*

*p .001 **p .01 ***p .05

O exame da tabela 7.15 mostra que, retendo apenas os 10 problemas do questionário onde há uma tendência consistente para um desvio do grupo para o risco,

se verificam diferenças globais significativas entre as médias individuais e as médias de grupo nas quatro condições experimentais. O maior desvio para o risco verifica-se na condição de controle, em seguida na condição directiva e na condição participativa e finalmente o maior desvio verifica-se na condição permissiva (condição D).

Para efeitos de análise do conjunto das condições procedeu-se em seguida a uma análise de variância e covariância (Winer 1962, p. 752) a qual indica não haver diferenças significativas entre os scores dos grupos nas diferentes condições. Nas tabelas 7.13 e 7.14 resumem-se os resultados obtidos:

Tabela 7.16

Análise da variância dos resultados médios dos grupos nas 4 condições

Fonte	Soma dos quadrados	g.l	Média dos quadrados	F
Total	88.7	35	2.53	
Erro	85.8	32	2.68	
Tratamentos	2.9	3	.96	:36

Tabela 7.17

Análise de covariância dos resultados médios dos grupos tendo como covariada os resultados individuais

Fonte	Soma dos quadrados	g.l	Média dos quadrados	F
Total	8.48	34	.28	
Erro	7.55	31	.24	
Tratamentos	.93	3	.31	1.29 NS

Em face dos resultados obtidos e atendendo a que a análise de covariância mostra tendência para a significância das diferenças entre os scores individuais e os scores dos grupos procedeu-se em seguida a uma análise de variância unilateral das diferenças das médias individuais e de grupo nas diversas condições. Na Tabela 7.18 reproduzem-se as diferenças.

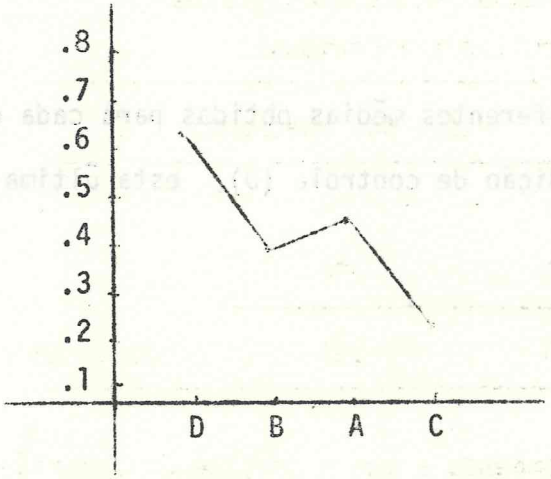
Tabela 7.18

Diferenças entre as médias dos scores individuais e dos scores de grupo nas quatro condições

Dilemas	Condição A	Condição B	Condição C	Condição D
1	+. 6	+. 5	+. 2	+. 1
2	+.8	-. 1	+. 2	+. 8
3	+. 5	+. 1	+. 6	+1.2
4	+. 5	+. 6	+. 6	+. 2
5	+. 3	+. 3	+. 3	+. 8
6	+. 5	+. 7	+. 1	+. 9
8	+. 1	-. 2	+. 1	+. 7
10	+. 3	+. 6	+. 8	+. 8
11	+. 5	+. 5	-. 3	+. 3
12	+. 6	+. 7	-. 1	+. 8
$\bar{x}$	+.47	+.37	+.25	+.66

A análise de variância unilateral mostra que há diferenças significativas entre as quatro condições ($F = 3.16$ g.l. 3,36 p .05).

Na Fig. 2.3 representam-se graficamente os resultados obtidos.



A. Condição directiva (autoritária)
B. Condição directivativa (democrática)
C. Condição permissiva (laissez-faire)
D. Condição sem lider designado

Fig. 7.3 - Diferenças médias entre os scores individuais e os scores de grupo nas diferentes condições experimentais

Se compararmos a Fig. 7.3 com a Fig. 7.2 verificamos algumas semelhanças mas também algumas diferenças. Em ambos os casos a condição de controle em que o grupo trabalha sem lider designado é aquela que corresponde a uma maior polarização de grupo. Igualmente idênticos os resultados relativos às condições "autoritárias" e à condição "democrática" e que correspondem no plano presente às condições A e B. Em ambas as condições se verifica despolarização. Onde os resultados agora obtidos diferem dos resultados de Wehman et al (1977), é na condição C, ou seja, na condição "laissez-faire". Enquanto que Wehman et al encontraram um nível de polarização próximo da condição de controle, ou seja um nível de polarização elevada, na experiência presente obteve-se um efeito exactamente contrário, ou seja, uma despolarização máxima.

Resultados da manipulação experimental

A fase seguinte consistiu em examinar as diferentes médias para cada condição experimental, ou seja, não apenas para as diferentes condições de trabalho em grupo mas também, dentro de cada uma destas, as diferenças médias entre grupos liderados por coordenadores com scores elevados na escala LPC, e grupos liderados por coordenadores com scores baixos na escala LPC, ou seja, de acordo com a teoria de Fiedler (1967) entre liders motivados para as relações humanas e liders motivados para a tarefa.

Na tabela 7.19 reproduzem-se as diferentes médias obtidas para cada condição exeprimental (A, B, C) e para a condição de controle (D), esta última sem lider designado.

Tabela 7.19

Diferenças médias entre os scores individuais e os scores de grupo nas 3 x 2 condições experimentais e na condição de controle

Dilemas	A		B		C		D
	LPC(+)	LPC(-)	LPC(+)	LPC(-)	LPC(+)	LPC(-)	Controle
1	.9	.3	.2	.8	.2	.2	.1
2	.9	.2	0	-.1	.5	-.3	.8
3	.5	.6	.2	.1	.5	.6	1.2
4	.6	.6	.4	.9	.3	1.1	.2
5	.1	.5	.2	.5	.5	0	.8
6	1.0	.1	.8	.6	.3	-.4	.9
8	.9	.2	0	-.3	.3	.3	.7
10	-.5	1.1	.7	.5	1.0	.3	.8
11	.8	.4	.7	.5	-.3	-.4	.3
12	.7	.4	.9	.2	0	.3	.4
$\bar{x}$	.59	.44	.39	.37	.33	.17	.66

Nota: LPC(+) score elevado LPC(-) score baixo

Tal como pode verificar-se nas três condições experimentais os grupos liderados por liders com scores LPC elevados polarizam mais do que os grupos liderados por liders com LPC baixo.

As diferenças dentro de cada condição, avaliadas pelo teste t de Student não são, porém, significativas.

Procedeu-se em seguida à análise de variância do plano factorial (2x3)+1 utilizando-se o método de cálculo de Winer (1971, p. 468) obtendo-se os resultados resumidos na tabela 7.20.

Tabela 7.20

Resumo da Análise de Variância do Plano Factorial (2x3)+1

Fonte de Variação	Soma quadrados	g.l.	Quadrados médios	F	ω^2
Entre células	160.9	1			
Control vs. todos os outros	66.4	1	66.4	48%*	5%
A (3-1) (LPC)	18.15	1	18.15	1.3	
B (4-1) (Métodos)	70.29	2	35.1	2.56*	4%
C (5-3-4+1) (AxB)	6.1	2	3.05	1	
Dentro das células (2-5)+SS.	864.9	63	13.7		

**p < .05 *p < .10

Os resultados indicam que existe uma diferença significativa entre a condição de controle e as restantes condições experimentais e que entre as condições experimentais apenas os diferentes métodos de discussão e decisão seguidos pelos grupos produzem efeitos que se aproximam da significância. As variâncias explicadas (ω^2), embora pouco expressivas, nem por isso deixam de ter valor indicativo.

Dado que a escala LPC foi passada a todos os sujeitos da população experimental foi igualmente possível determinar os scores dos liders emergentes na condição de controle. Verificou-se que quatro dos liders emergentes tinham LPC elevado (82, 82, 78, 75) e dois tinham scores baixos (51, 54). Efectuou-se em seguida o cálculo das diferenças médias entre os scores individuais e scores de grupo para os grupos liderados por liders com LPC elevado e lider com LPC baixo.

Os resultadso obtidos constam da Tabela 7.21.

Tabela 7.21

Diferenças médias entre os scores individuais e de grupo na condição de controle

	LPC(+)	LPC(-)
1	-,1	.3
2	1.0	.6
3	1.1	.7
4	.1	.3
5	.7	.8
6	.8	.9
8	.6	.7
10	.4	1.0
11	-.1	.7
12	1.1	.9
$\bar{x}$	.56	.69

De acordo com os resultados obtidos verifica-se que na condição D embora sejam os sujeitos com LPC elevado que mais emergem como liders, são os liders com LPC baixo que mais polarizam os grupos, embora a diferença não seja significativa (t = .77).

Na Figura 7.4 representam-se os efeitos de polarização nas quatro condições para os dois tipos de liders. Se compararmos os perfis obtidos verificamos com os representados na Fig. 7.3 que existe paralelismo nas condições experimentais e que só na condição de controle se invertem os efeitos produzidos pelos 2 tipos de estilo de liderança.

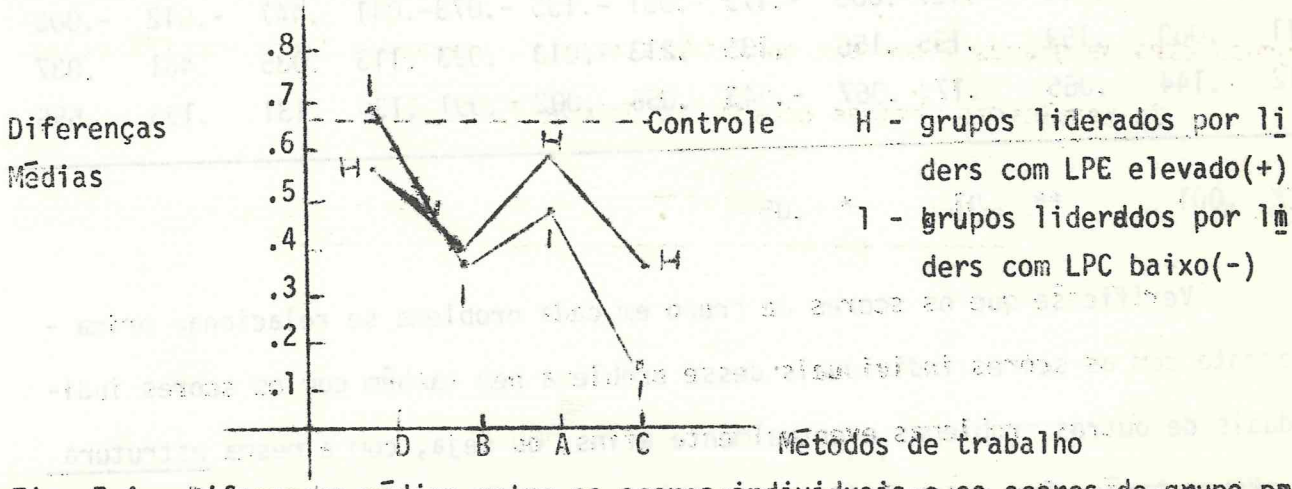


Fig. 7.4 - Diferenças médias entre os scores individuais e os scores de grupo para diferentes tipos de liders e diferentes métodos de discussão e decisão de grupo.

Cálculo correlacional

Procedeu-se em primeiro lugar ao cálculo da matriz de intercorrelações de todas as variáveis envolvidas na experiência (LPC,AG,UD,PN,FB,I_1 a I_{12} e G_1 a G_{12}) Na Tabela 7.22 reproduz-se um extracto da matriz relativa às variáveis dependentes, ou seja, aos scores de grupo nos diferentes problemas.

Tabela 7.22

Correlação entre variáveis independentes e variáveis dependentes

	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8	G9	G10	G11	G12
LPC	-035	.024	-.138	-.146	-.140	-.023	.123	-.017	-.220	-.m11	.137	-.033
AG	.236	-.011	.069	.056	.138	.094	-.093	-.084	.008	.186	-.052	.048
UU	.076	-.098	.085	.017	.071	.069	-.092	.014	.018	.162	-.025	-.038
DD	.059	-.095	.138	.134	.127	.030	.083	.139	-.168	.097	-.044	-.174
PP	.290	-.018	.158	.054	.236	.038	-.142	.179	.006	.239	-.033	.000
NN	-132	-.131	.059	.003	-.064	.036	.061	-.065	-.102	-.051	-.025	-.209
FF	.129	-.143	.094	.076	.179	-.004	-.124	.079	-.013	.253	.005	-.080
I3B	.036	-.054	.m21	-.006	.133	.122	-.029	.095	-.127	.104	.034	-.129
I1	.509	.176	-.002	.008	.127	.360	-.064	.082	.201	.111	.085	.205
I2	.164	.485	.132	.018	.104	-.058	.002	.269	.150	-.085	.205	.188
I3	.103	-.101	.410	.127	.053	.111	-.151	-.016	.079	.178	.260	.164
I4	.095	.164	.052	.385	.241	.129	.063	.082	.137	.062	.095	.092
I5	.231	.001	.012	.326	.412	.128	-.033	-.026	-.057	.144	.134	.073
I6	.052	-.097	.008	.064	-.028	.376	010	-.163	.032	-.048	.077	.137
I7	-.036	.175	-.032	-.002	-.030	-.068	.393	.199	.088	-.140	.075	.036
I8	.175	.258	.067	.073	.046	.113	.107	..430	w139	-.067	.217	.110
I9	.160	.130	.181	.027	-.077	.076	-.034	.214	.419	.018	.113	.203
I10	.106	.015	.127	.060	-.179	-.051	-.135	-.073	-.041	.447	-.012	-.006
I11	.080	.159	.155	.158	.135	.213	-.013	.093	.113	.085	.461	.087
D12	.144	.065	.170	.067	-.043	.056	.002	.091	.139	.131	.105	.556

*** .001 ** .01 * .05

Verifica-se que os scores de grupo em cada problema se relacionam primariamente com os scores individuais desse problema nem também com os scores individuais de outros problemas eventualmente afins, ou seja, com a mesma estrutura de argumentação. Por outro lado verificam-se relações com as classificações interpessoais, sobretudo na dimensão PN, que diz respeito às atitudes positivas ou

negativas, para com o grupo. Quanto à variável LPC, relativa ao estilo pessoal de liderança, apenas se encontra uma correlação significativa na questão 9.

Seguidamente procedeu-se a uma série de análises de correlação/regressão múltipla passo-a-passo (Cohen e Cohen 1975) para cada condição experimental a fim de determinar a percentagem de variância explicada por cada uma das variáveis independentes, actuando em conjunto, relativamente a cada uma das variáveis dependentes. Os resultados obtidos, mediante utilização dos programas da biblioteca CSPC, realizados no computador DEC-10 do Centro de Informática do LNEC, acham-se resumidos na Tablea 7.23.

Tabela 7.23

Percentagem da variância explicada pelas variáveis independentes (scores individuais e classificações interpessoais) em cada condição experimental (nível de significância .05).

	Condição A		Condição B		Condição C		Condição D	
	I	UPF	I	UPF	I	UPF	I	UPF
G1	19%	+ 18%	52%	+ 7%	56%	+ 8%	27%	+ 9%
G2	46	+ 13	58		47	+ 9		
G3	42	+ 15	21	+ 56	90	+ 8	11	+ 30
G4	17	+ 14	11	+ 19	34		75	+ 5
G5	25	+ 20	16		14	+ 47	57	
G6			60		50	+ 22	34	+ 12
G7		27			61	+ 7	39	+ 20
G8		25	45		13	+ 18	41	+ 12
G9	16	+ 7	15	+ 15	36	+ 10	25	
G10	22	+ 7	56		15	+ 7	66	+ 14
G11	8	+ 27		57	19	+ 19	71	+ 18
G12	14	+ 8	46		46	+ 29	47	+ 29
$\bar{x}$	19%	16,5%	34,5%	14%	35.9%	15,3%	44,8%	13,5%

Os resultados revelam que as posições individuais iniciais são as que mais contribuem para as posições assumidas após a discussão de grupo chegando, na condição de controle, a explicar cerca de 50% da variância. Por outro lado as trocas interpessoais têm igualmente um efeito significativo e que corresponde a menos de metade da variância explicada pelas opiniões iniciais. Apenas na

condição A ambos os conjuntos de variáveis independentes têm sensivelmente o mesmo poder explicativo. Estes resultados podem ser interpretados em termos de influência informacional e influência normativa, concluindo-se então que a componente informacional tem o maior peso na condição de controle e a menor na condição em que o grupo adopta um esquema directivo, sendo sensivelmente do mesmo nível nas condições de trabalho participativo (condição B) e permissivo (condição c), e que a componente normativa, com peso sensivelmente idêntico em todas as condições, tem um valor explicativo idêntico à componente informacional na condição A, valor esse que se reduz para menos de metade nas restantes condições.

Tanto quanto é do nosso conhecimento esta é a primeira tentativa de medição dos efeitos conjuntos dos dois tipos de influência e dos seus pesos relativos, tornado possível pela técnica da regressão múltipla. Note-se ainda que as percentagens de variância explicada se situam a níveis de alta significância sugerindo que se trata de efeitos bastante nítidos fornecendo uma clara evidência empírica à hipótese da complementaridade das duas dinâmicas.

Finalmente procedeu-se ainda a um cálculo correlacional utilizado por Moscovici, Doise e Dulong (1972) e que consiste em relacionar as divergências iniciais e a polarização de grupo nas diferentes situações experimentais. Os resultados obtidos encontram-se na Tabela 7.24.

Tabela 7.24

Correlação PM entre as divergências iniciais e a polarização de grupo

Condição A	Condição B	Condição C	Condição D
N=108 r=.46* Z'=.497	N=84 r=.45* Z'=.485	N=96 R=.20** Z'=.203	N=72 r=.19** Z'=.192

*p < .01 **p < .05

Os resultados obtidos mostram que há uma diferença significatifa (Z=2.1) entre as corrleações obtidas nas condições A e B e as correlações obtidas nas condições C e D. Se interpretarmos, de acordo com Moscovici et al (1972), que esta medida reflecte o grau de empenhamento dos membros na discussão de grupo, teríamos que nas condições A e B teria havido um empenhamento significativamente superio

superior ao que se verificou nas condições C e D. Este resultado acha-se por outro lado confirmado pelas percentagens de consenso obtido nas diferentes situações experimentais, consenso esse que não constituia uma condição exigida nos grupos. Mesmo sem tal obrigatoriedade verificou-se que nas condições A e B as percentagens de problemas que obtiveram uma decisão unânime foram, respectivamente, de 92% e 98% enquanto que na condição C e D essa percentagem baixou para 55% .

Discussão

Para uma melhor apreciação resumem-se os principais resultados obtidos na Fig. 7.5 sistematizando-se em função das hipóteses formuladas.

Variáveis Indedependentes	Condição A	Condição B	Condição C	Condição D
Métodos de trabalho	Dierctivo	Participativo	Espontâneo	espontâneo
Estilo do lider	Tarefa /RH	Tarefa/RH	Tarefa/RH	N/lider
Variáveis intermédias				
Formação de atitude				
Componente normativa	Moderada	Moderada	Moderada	Moderada
Componente informativa	Moderada	Elevada	Elevada	Elevada
Deicsão				
Interacção	Moderada	Elevada	Elevada	Moderada
Empenhamento	Elevado	Elevado	Moderado	Moderado
Consenso	Elevado	Elevado	Moderado	Moderado
Modalidade de influência	Convergência	Convergência	Convergência	Inovação
Estilo comportamental	Menos Consistente	Menos Consistente	Menos Consistente	Menos Consistente
Variáveis dezpondentEs				
Polarização	Moderada	Moderada	Baixa	Elevada

Fig. 7.5 - Quadro sinóptico dos principais efeitos controuados e resutldaso obtidos nas diferentes condições experimentais

Embora mantendo-se, por razões de mais fácil sistematização, a divisão tradicional entre variáveis independentes, variáveis intermédias e variáveis dependentes, em rigor essa separação é artificial e induz um pressuposto de causalidade linear que não corresponde à realidade. O quadro deveria, de preferência, ser lido numa perspectiva sistémica, de causalidade circular, onde as variáveis

são todas elas simultaneamente causa e efeito umas das outras. Estas considera - ções "a fortiori" aplicáveis ao conjunto das variáveis aqui designadas de intermédias e que correspondem não a manipulações directas mas a efeitos indirectos da manipulação e exercendo por seu turno, por hipótese, efeitos nas variáveis dependentes. Resulta aqui que a ordem de leitura proposta é apenas uma entre as possíveis.

Procuremos então interpretar os resultados nas diferentes condições.

Comparemos em primeiro lugar as condições A e B. Diferem entre si nos seguintes pontos: enquanto que na condição A as regras de trabalho em grupo são indutoras de directivismo e reduzida participação, na condição B as regras de trabalho são indutoras de democraticidade e participação. Ao nível dos efeitos intermédios na condição A a interacção de grupo, medida pelos tempos gastos na resolução dos problemas é, como predito, significativamente mais baixa e, por outro lado, a componente informativa tem sensivelmente o mesmo peso que a componente normativa enquanto que na condição B o grau de interacção é mais elevado e a componente informativa adquire mais peso, sensivelmente o dobro da componente normativa. Nas restantes variáveis e, designadamente, no que se refere ao empenhamento e consenso não se verificaram diferenças como igualmente é pequena e não significativa a diferença do grau de polarização de grupo nas duas condições.

Uma conclusão que imediatamente resulta é que, contrariamente à hipótese de Moscovici et al (1972), a uma maior interacção de grupo não corresponde nem mais empenhamento nem maior polarização. Pelo contrário a polarização na condição B, onde a interacção atinge os valores mais elevados, é menor do que a verificada na condição A. A única diferença que parece emergir das duas condições é a que se refere aos pesos relativos das componentes influenciais. Provavelmente a rapidez de decisão que se verifica na condição A, aliada a uma liderança directiva, traduz-se num menor peso atribuido à argumentação sem que todavia os processos de comparação social viessem a predominar, o que aliás se não verificou em nenhuma condição.

Comparemos em seguida as condições C e D, ambas sem regras de trabalho explícitas, mas dispondo os grupos, na condição C de lider designado e não ha-

vendo lider designado na condição D. Os efeitos de polarização verificados para estas duas condições são diametralmente opostos: enquanto que na dondição C se obteve uma polarização mínima na condição D obteve-se uma polarização máxima.

Que efeitos intermédios poderão explicar a diferença? Também aqui a hipótese de uma maior interacção e empenhamento não parecem ser o factor explicativo.

Na condição C, onde se verifica menor polarização a interacção é maior do que na condição D onde se verifica a polarização mais elevada de todas as condições. Não havendo à partida normas definidas de trabalbo de grupo estabeleceu-se como hipótese que seria da sua emergência, conjugada com o papel do lider que resultaria a modaliadde de influência determinante do grau de polarização. Na verdade, a única diferença que se verifica entre duas condições diz respeito à modalidade de influência: enquanto que na condição C, as próprias normas ao limitarem a influência do lider poderão induzi-lo a convergir,na condição D, onde não existe lider designado, tais limitações não existem permitindo, maior expressão nos processos de liderança emergente, sendo a única condição onde, talvez por isso mesmo, se verifica um estilo oomportamental consistente do lider emergente e um claro efeito de inovação.

A 1a., 2a. e 3a. hipóteses inicialmente formuladas parecem pois verificar-se. Em grande parte os resultados obtidos confirmam igualmente os resultados da experiência de Wehman et al (1977) apenas diferindo na condição C. Para além disso procedeu-se ao controle de hipóteses intermédias por forma a permitir uma explicação alternativa dos processos subjacentes à polarização de grupo. Em termos muito globais poderiamos então derivar como nova hipótese que o efeito de polarização de acha associado a um efeito de liderança consistente e que essa consistência terá tando mais probabilidade de emergir quanto menos condicionado a regras se acha o grupo. Assim, o simples facto de nomear um lider,pode ser suficiente, embora não seja condição necessária, como aliás se verificou na experiência de Webman et al (1977), para impedir a emergência duma influência consistente. Basta para tanto que o lider designado, reconhecido como tal, invista a sua capacidade de influência não para mudar o grupo, ou seja,para in

var, mas na convergência das posições conflituantes. A verificar-se esta hipótese geral dela poderiam inclusivamente derivar-se consequências práticas para o trabalho em grupo.

Se, com efeito, a designação dum lider contribue decisivamente para a organização do grupo, segue-se daí uma menor vulnerabilidade ao efeito de polarização a partir dum processo de influência minoritária.

Outro efeito analisado neste estudo com resultados confirmando em parte as hipóteses formuladas é o que se refere ao efeito produzido pelas características pessoais dos liders designadps. Confirma-se assim, em primeiro lugar, que as características pessoais produziram efeitos negligenciáveis sendo o efeito de liderança de atribuir não às características pessoais dos liders mas ao proeecesso de influência por eles exercido sobre os grupos. Em segundo lugar verificou-se que os grupos formalmente liderados por liders orientados para o relacionamento polarizavam mais do que os grupos formalmente liderados por liders orientados para a tarefa. Trata-se todavia dum efeito apenas consistente mas não significativo e por isso dificilmente generalizável. Aliás na condição de controle, o efeito obtido, igualmente não significativo, foi inverso do obtido nas condições experimentais. Aqui são os grupos liderados por liders orientados para a tarefa que polarizam mais do que os grupos liderddos por liders orientados para o relacionamento.

Mas o resultado mais relevante para uma teoria de liderança é a confirmação da eficácia da interacção normativa para modificar os processos de grupo (Hall e Watson, 1970). Porque são com efeito as normas de grupo, explícitas ou implícitas, enquanto estrutura decisional sistemática que determinam, em última análise, se o grupo se orienta para a polarização ou para a despolarização.

ANEXO 1 AO ESTUDO 7.1

Adaptação em português do questionário de

Wallach, Kogan e Bem (1962)

que poderá proporcionar grandes lucros a curto prazo mas onde poderá perder tudo (alternativa Y)

1. Recomendo fortemente a alternativa X ☐
2. Recomendo a alternativa X ☐
3. Tenho tendência para recomendar a alternativa X ☐
4. Ambas as alternativas me parecem aceitáveis ☐
5. Tenho tendência para recomendar a alternativa Y ☐
6. Recomendo a alternativa Y ☐
7. Recomendo fortemente a alternativa Y ☐

Situação IV

Um(a) Estudante universitário finalista pensa tirar uma especialização numa Universidade Estrangeira podendo optar por uma Universidade de prestígio moderado mas onde fácilmente se obtém uma graduação (alternativa X) ou por um centro de grande reputação onde os critérios são todavia muito exigentes e poucos conseguem ser bem sucedidos (alternativa Y)

1. Recomendo fortemente a alternativa X ☐
2. Recomendo a alternativa X ☐
3. Tenho tendência para recomendar a alternativa X ☐
4. Ambas as alternativas me parecem aceitáveis ☐
5. Tenho tendência para recomendar a alternativa Y ☐
6. Recomendo a alternativa Y ☐
7. Recomendo fortemente a alternativa Y ☐

Situação V

Um(a) investigador(a) em Ciências Biológicas faz um contrato de 5 anos com um centro de investigação podendo aplicar o seu tempo a resolver problemas relativamente simples (alternativa X) ou dedicar-se a um problema de fundo, de difícil abordagem e cujos resultados poderão ser nulos ao fim dos 5 anos (alternativa Y)

1. Recomendo fortemente a alternativa X ☐
2. Recomendo a alternativa X ☐
3. Tenho tendência para recomendar a alternativa X ☐
4. Ambas as alternativas são aceitáveis ☐
5. Tenho tendência para recomendar a alternativa Y ☐
6. Recomendo a alternativa Y ☐
7. Recomendo fortemente a alternativa Y ☐

.../.../...

EXERCÍCIO DE TOMADA DE DECISÃO

As situações a seguir descritas constituem dilemas típicos que por vezes se colocam às pessoas e em que estas se acham confrontadas com duas opções: uma mais prudente e segura mas com reduzidos dividendos e outra mais vantajosa mas implicando riscos.

Considere cada uma dessas situações e, para cada uma delas, caso tivesse de aconselhar, alguém a tomar uma decisão, qual seria o conselho que daria.

Situação I

Um engenheiro civil pode continuar no seu emprego actual que lhe garante um vencimento razoável e estabilidade (alternativa X) ou mudar para um novo emprego onde pode auferir um vencimento muito superior mas com reduzidas garantias de estabilidade (alternativa Y).

1. Recomendo fortemente a alternativa X ☐
2. Recomendo a alternativa X ☐
3. Tenho tendência para recomendar a alternativa X ☐
4. Ambas as alternativas me parecem aceitáveis ☐
5. Tenho tendência para recomendar a alternativa Y ☐
6. Recomendo a alternativa Y ☐
7. Recomendo fortemente a alternativa Y ☐

Situação II

Uma pessoa que sofre duma doença de coração tem de submeter-se a uma vida muito regrada e com muitas limitações (alternativa X) a menos que se submeta a uma operação delicada que a poderá curar por completo mas que poderá também ser-lhe fata

1. Recomendo fortemente a alternativa X ☐
2. Recomendo a alternativa X ☐
3. Tenho tendência para recomendar a alternativa X ☐
4. Ambas as alternativas me parecem aceitáveis ☐
5. Tenho tendência para recomendar a alternativa Y ☐
6. Recomendo a alternativa Y ☐
7. Recomendo fortemente a alternativa Y ☐

Situação III

Uma pessoa de meios modestos herda uma pequena quantia que poderá depositar a prazo beneficiando de um juro moderado (alternativa X) ou investir num negócio

...

Situação VI

Um(a) estudante universitário de grande talento artístico tem de escolher entre a carreira segura de medicina (alternativa X) e a carreira arriscada de concertista de piano (alternativa Y)

1. Recomendo fortemente a alternativa X ☐
2. Recomendo a alternativa X ☐
3. Tenho tendência para recomendar a alternativa X ☐
4. Ambas as alternativas são aceitáveis ☐
5. Tenho tendência para recomendar a alternativa Y ☐
6. Recomendo a alternativa Y ☐
7. Recomendo fortemente a alternativa Y ☐

Situação VII

Um casal tem de decidir face a desentendimentos recentemente surgidos entre eles reveladores de divergências importantes se devem acabar com o noivado (alternativa X) ou se devem levar por diante o projecto de casamento que poderá resultar num fracasso (alternativa Y)

1. Recomendo fortemente a alternativa X ☐
2. Recomendo a alternativa X ☐
3. Tenho tendência para recomendar a alternativa X ☐
4. Ambas as alternativas são aceitáveis ☐
5. Tenho tendência para recomendar a alternativa Y ☐
6. Recomendo a alternativa Y ☐
7. Recomendo fortemente a alternativa Y ☐

Situação VIII

Um dentista sofre de reumatismo na mão direita que lhe provoca muitas dores mas não o impede de trabalhar (alternativa X) a menos que se submete a uma intervenção cirúrgica que o poderá curar por completo mas que poderá também inutilizar-lhe por completo a mão (alternativa Y)

1. Recomendo fortemente a alternativa X ☐
2. Recomendo a alternativa X ☐
3. Tenho tendência para recomendar a alternativa X ☐
4. Ambas as alternativas são aceitáveis ☐
5. Tenho tendência para recomendar a alternativa Y ☐
6. Recomendo a alternativa Y ☐
7. Recomendo fortemente a alternativa Y ☐

.../.../...

Situação IX

Uma viúva, mãe de três filhos menores, poderá aplicar o seguro de vida do falecido marido na aquisição dum imóvel que lhe assegura um rendimento modesto (alternativa X) ou iniciar uma actividade empresarial muito mais compensadora mas que poderá vir a fracassar (alternativa Y)

1. Recomendo fortemente a alternativa X ☐
2. Recomendo a alternativa X ☐
3. Tenho tendência para recomendar a alternativa X ☐
4. Ambas as alternativas são aceitáveis ☐
5. Tenho tendência para recomendar a alternativa Y ☐
6. Recomendo a alternativa Y ☐
7. Recomendo fortemente a alternativa Y ☐

Situação X

Um xadrezista talentoso mas ainda principiante tem de decidir entre um torneio com adversários à sua altura e onde poderá ficar bem classificado (alternativa X) e um torneio com adversários consagrados onde se alcançar uma boa classificação, que é pouco provável, ficará logo célebre - (alternativa Y).

1. Recomendo fortemente a alternativa X ☐
2. Recomendo a alternativa X ☐
3. Tenho tendência para recomendar a alternativa X ☐
4. Ambas as alternativas são aceitáveis ☐
5. Tenho tendência para recomendar a alternativa Y ☐
6. Recomendo a alternativa Y ☐
7. Recomendo fortemente a alternativa Y ☐

Situação XI

Um empresário com capacidade de expandir a sua actividade pode investir no seu próprio país onde as perspectivas de lucro são moderadas (alternativa X) ou pode decidir investir num país estrangeiro recentemente tornado independente com lucros muito superiores mas onde a instabilidade da situação política pode conduzir à perda total do capital investido (alternativa Y)

1. Recomendo fortemente a alternativa X ☐
2. Recomendo a alternativa X ☐
3. Tenho tendência para recomendar a alternativa X ☐

.../...

4. Ambas as alternativas são aceitáveis ☐
5. Tenho tendência para recomendar a alternativa Y ☐
6. Recomendo a alternativa Y ☐
7. Recomendo fortemente a alternativa Y ☐

Situação XII

Um prisioneiro de guerra pode escolher continuar prisioneiro sofrendo grandes privações (alternativa X) ou a fuga correndo o risco de ser liquidado se for apanhado (alternativa Y)

1. Recomendo fortemente a alternativa X ☐
2. Recomendo a alternativa X ☐
3. Tenho tendência para recomendar a alternativa X ☐
4. Ambas as alternativas são aceitáveis ☐
5. Tenho tendência para recomendar a alternativa Y ☐
6. Recomendo a alternativa Y ☐
7. Recomendo fortemente a alternativa Y ☐

ANEXO 2 AO ESTUDO 7.1

INSTRUÇÕES PARA O TRABALHO EM GRUPO NA

CONDIÇÃO DIRECTIVA (A)

INSTRUÇÕES PARA O TRABALHO EM GRUPO

Este exercício destina-se a avaliar a eficácia da tomada de decisão em grupo. O grupo deverá seguir um conjunto de regras destinadas a garantir a optimização das decisões. Quanto mais disciplinado e ordenado for o processo de análise e discussão maior será a probalidade de se obter bons resultados no mais curto intervalo de tempo. Um dos aspectos fundamentais que se pretende avaliar é justamente a rapidez na tomada de decisão.

Para tanto recomenda-se o seguinte procedimento. O coordenador pede a cada elemento do grupo para expor as razões que o levaram a recomendar a sua opção. Uma vez expostos os argumentos o coordenador inicia um curto período de discussão evitando que as pessoas falem todas ao mesmo tempo e que se repisem argumentos. Logo que se esboce uma tendência maioritária o coordenador faz o ponto da situação e pede para que os membros do grupo indiquem a sua opção final. Cada sujeito indica no seu respectivo protocolo a decisão do grupo e os argumentos que a suportam e, caso não a aceite qual a sua decisão e razões correspondentes.

Este procedimento deverá ser repetido sucessivamente para cada uma das 12 questões.

**********////**********

ANEXO 8 AO ESTUDO 7.1

INSTRUÇÕES PARA O TRABALHO EM GRUPO NA

CONDIÇÃO PARTICIPATIVA (B)

INSTRUÇÕES PARA O TRABALHO EM GRUPO

Este exercício é um exercício de tomada de decisão em grupo. O grupo deverá empregar o método do consenso de grupo para tomar uma decisão. Isso significa que a ordenação de cada um dos elementos de sobrevivência deverá ser objecto de acordo por parte de cada um dos membros do grupo antes de se tornar parte da decisão do grupo. O consenso é dificil de alcançar e daí que nem todas as ordenações consigam a aprovação absoluta de todos. Mas a unanimidade não é aqui o objectivo embora possa eventualmente ser alcançada. O que há que sublinhar é a capacidade de cada um em aceitar uma dada ordenação com base na lógica e a sua cooperação em sustentar um tal juízo como viável. Quando se atinge um ponto em que todos os membros do grupo sentem que é o critério mínimo isso significa que se alcançou um consenso. Isso significa também que uma só pessoa pode bloquear o grupo, se quiser. Seguem-se algumas indicações práticas para procurar o consenso:

1. Evite argumentar em defesa das suas ordenações. Apresente a sua posição da forma mais lúcida e lógica possíveis e dê atenção às reacções do grupo em todas as apresentações seguintes do mesmo ponto.

2. Evite as situações sem saída do "perde-ganha" na discussão das ordenações. Liberte-se da ideia de que alguém tem de ganhar e alguém tem de perder na discussão; se surgirem impasses procure a seguinte melhor alternativa para ambas as partes.

3. Evite mudar de opinião só para evitar o conflito e só para efeitos de concordância e harmonia. Resista às pressões que não sejam e lógicamente fundamentada. Evite a cedência pela cedência.

4. Evite as técnicas de redução de conflito tais como o voto da maioria, tirar a média, deitar uma moeda ao ar, negociar, e outras do género. Trate as diferenças de opinião como indício duma partilha incompleta da informação relevante cuja troca se torna necessário incentivar.

5. Considere as diferenças de opinião como naturais e úteis e não como um obstáculo para tomada de decisão. Em geral quanto mais ideias forem expressas maior será a probabilidade de conflito mas também mais rico será o leque de recursos.

6. Encare um acordo inicial como suspeito. Explore as razões subjacentes aos acordos aparentes; certifique-se se as pessoas chegaram a soluções semelhantes pelas mesmas razões complementares antes de incluir tais soluções na decisão do grupo.

:=:=:=:=:=:=:=:=:=:=:=:=:=:=:=:

ANEXO 4 AO ESTUDO 7.1

INSTRUÇÕES PARA O TRABALHO EM GRUPO NA

CONDIÇÃO PERMISSIVA (C)

INSTRUÇÕES PARA O TRABALHO EM GRUPO

Este exercício destina-se a avaliar processos de tomada de decisão em grupo . Para tanto os problemas já examinados por cada um dos elementos do grupo deverão ser agora objecto de exame conjunto procurando o grupo chegar a um resultado de consenso para cada um dos problemas. A ordem por que os problemas devem ser examinados é arbitrária mas recomenda-se que se proceda ao exame de todas as questões.

Os grupos disporão dum coordenador apenas para efeitos de eventuais contactos com o experimentador para esclarecimento de duvidas e que de forma alguma deve procurar e influenciar os membros do seu grupo nas opções a tomar.

A decisão final do grupo é assinalada nos protocolos com indicação dos principais argumentos que a suportam.

**********////**********

ANEXO 5 AO ESTUDO 7.1

INSTRUÇÕES PARA O TRABALHO EM GRUPO NA

CONDIÇÃO SEM LIDER DESIGNADO (D)

INSTRUÇÕES PARA O TRABALHO EM GRUPO

Este exercício destina-se a avaliar processos de tomada de decisão em grupo. Para tanto os problemas já examinados por cada um dos elementos do grupo deverão ser agora objecto de exame conjunto procurando o grupo chegar a um resultado de consenso para cada um dos problemas.

A decisão final do grupo é assinalada nos protocolos com indicação dos principais argumentos que a suportam.

********////********

INSTRUÇÕES PARA O TRABALHO EM GRUPO

Este exercício destina-se a avaliar processos de tomada de decisão em grupo. Para tanto os problemas já examinados por cada um dos elementos do grupo deverão ser agora objecto de exame conjunto procurando o grupo chegar a um resultado de consenso para cada um dos problemas.

A decisão final do grupo é assinalada num protocolo com indicação dos principais argumentos que a suportam.

RESUMO E CONCLUSÃO

Os primeiros estudos sobre influência social e que conduziram à descoberta dos efeitos de Sheriff e Ash situam-se ainda numa óptica epistemológica de grupo mínimo já que em ambas as situações paradigmáticas introduzidas por Sheriff, (1936) e Ash (1951) os sujeitos experimentais são confrontados com outros sujeitos, entre uns e outros não existindo qualquer espécie de interacção. É sobretudo com Deutsch e Gerard (1955) e com a distinção por eles introduzida entre influência social informadiva e influência social normativa que se procura determinar o efeito do grupo enquanto origem de influência social. Tornou-se então claro que, quanto mais homógeneo é o grupo, ou antes, quanto mais os sujeitos, submetidos à condição experimental, se constituem e organizam como grupo, maior é a influência normativa, ou seja, mais os sujeitos individuais se conformam ao parecer da maioria. A partir daí os estudos de influência social orientam-se sobretudo para o estudo da influência informativa considerando-se ser ela que, de algum modo, poderá evitar ou compensar os efeitos inexoráveis do grupo enquanto factores de conformismo.

Moscovici (1979) tenta superar esta dicotomia entre normativo e informativo mostrando que as minorias também podem ser um agente de mudança, sendo eles que, em regra, introduzem a inovação social. O quadro tradicional das modalidades de influência vai assim alargar-se a uma modalidade nova - a inovação e, por outro lado, propõe-se uma mudança de nível epistemológico, já que passa a ser um processo mais geral, ou seja, um estilo de comportamento, que explica o processo de influência, seja ele conformidade ou inovação.

O importante não é mais que se trate de maiorias ou de minorias mas que haja consistência nas posições assumidas pelo agente de influência.

A perspectiva de Moscovici alarga consideravelmente o âmbito a psicossociologia da influência inserindo-a no âmbito dum modelo genético visando a explicação da mudança social de preferência ao controle social. E ao estabelecer uma ligação entre processos de influência e processos de mudança através da mediação de estilos de comportamento introduz-se, no fundo, a temática da liderança.

A descoberta do fenómeno do "risky-shift" feita por Stoner, em 1962, veio introduzir novos problemas na psicologia da influência social. Aparentemente tratava-se dum efeito que vinha contrariar as hipóteses adquiridas a partir da distinção de Deutsch e Gerard (1955).

A verificação de que os grupos podem ser mais arriscados que os indivíduos que os compõem levantava dificuldades à hipótese de que os grupos são lugares de conformismo. Muita da investigação levada a cabo sobre o "risky-shift" teria sido consequência dessa dificuldade.

Duas grandes orientações, que desde logo se desenham, chegam aos nossos dias. Uma delas é a teoria da comparação social que remonta a R. Brown (1965) e que de certo modo recupera a ideia da influência normativa, não já do grupo específico onde o problema é examinado, mas do grupo mais vasto, que é a comunidade cultural, donde emanam os valores. O grupo específico é então um mediador entre os indivíduos e a comunidade cultural.

E, sendo assim, a conclusão de que os grupos podem ser mais arriscados readquire um outro significado: na verdade os grupos não são mais arriscados do que o prescrito nas normas culturais da sociedade global, sendo através do grupo que os indivíduos actualizam essas normas aplicando-as aos problemas concretos que lhes são propostos.

A outra explicação, oposta a esta, é a que procura como causa não qualquer norma imanente ou transcendente ao grupo, mas a própria dinâmica da discussão, da troca dos argumentos entre os componentes do grupo. O expoente mais consequente é aqui a teoria dos argumentos persuasivos, desenvolvida por Vinokur e Burnstein. Através de sucessivos e sofisticados estudos mostram estes autores que o grupo pode inclusivamente ser um "locus" criador de mais valia, ou seja, que novos argumentos podem ser gerados a partir do "pool" total de que o grupo dispõe à partida, e que é esse incremento de novidade que poderá em última análise explicar o diferencial dos grupos relativamente aos indivíduos que os integram.

Toda a investigação sobre o problema suscitado pela descoberta do fenómeno do "risky-shift" é largamente dominada por este debate entre influência norma

tiva e influência informativa.

Muita da engenhosidade característica da investigação experimental em psicologia foi investida no objectivo de isolar cada um destes factores explicativos enquanto variáveis independentes. Tais esforços foram em grande parte bem sucedidos dispondo-se hoje em dia de evidência suficiente mostrando o efeito significativo que é possível isolar para cada uma das componentes.

Se a investigação autoriza pois a concluir que ambas as componentes contribuem para o efeito de desvio do grupo restava, porém, saber quais os pesos relativos a uma e outra.

A investigação que levamos a efeito manipulando diversas condições experimentais e utilizando uma medida das interacções de grupo durante a discussão permitiu, através da técnica da regressão múltipla, dar uma primeira resposta tentativa a esta questão.

Os dados recolhidos indicam-nos que a componente informativa tem um poder explicativo que pode ir até 50% da variância comum e que a componente normativa não excede os 15% da variância explicada. Esta será, porventura, uma das contribuições originais do estudo efectuado.

Mas a estratégia de tentar explicar o efeito de "risky-shift" a partir dos processos de influência é ainda insuficiente. Tal como Moscovici et al (1972) e posteriormente Anderson et al (1976) sublinharam, os processos de influência, tanto informativo como normativos, explicam a fase de formação da atitude de grupo, faltando todavia explicar a fase seguinte, e formação do consenso, ou seja, a tomada de decisão de grupo. Desde 1969 Moscovici alerta para o facto de que o fenómeno do "risky-shift" é um caso particular dum fenómeno mais geral, a polarização de grupo, e que consiste na extremização das posições individuais após a discussão de grupo. Moscovici isola desse modo um processo geral de grupo dos contextos específicos em que ele se actualiza, e de que o risco constitue um exemplo. E, em paralelo com a generalização proposta para o par conformidade-inovação, explicáveis por um estilo de comportamento - a consistência, também aqui se poderá invocar em estilo de comportamento como explicação do fenómeno de polarização, seja qual fôr o seu sentido. Como hipótese tentativa de tal estilo propõe

Moscovici o empenhamento, simultaneamente causa e efeito da intensidade de interacção de grupo. E daí a hipótese, verificável, duma relação linear entre interacção e polarização.

A proposta de Moscovici vai pois colocar o problema a um outro nível epistemológico.

A estratégia agora não é mais comparar indivíduos com indivíduos, mas grupos com grupos e atender sobretudo não à sua composição mas à sua organização, isto é às relações entre os seus membros. De novo encontramos a ideia central dum processo mediador mas agora não já entre indivíduos interpermutáveis mas entre indivíduos compo posições assimétricas derivadas, designadamente, das relações de poder. Mas a proposta de Moscovici só parcialmente se vê realizada. Para isso várias insuficiências contribuem.

Em primeiro lugar o modelo de Moscovici centra-se nos processos de decisão abstraindo dos processos de influência que se situam a montante e que de forma alguma podem ser isolados enquanto variáveis intermédias. É através das interacções ou apenas dos efeitos singulares das componentes informativa e normativa que se definem as normas de grupo, entendendo-se estas na dupla acepção de estratégia de interacção de de conteúdo específico relativo ao problema que ocupa o grupo. Ignorar estes aspecto é supor que apenas um processo geral de grupo, desencadeando por misteriosas motivações individuais, é condição necessária e suficiente para produzir um efeito de polarização, qualquer que seja o conteúdo.

A evidência experimental põe aliás em causa alguns destes postulados. Em primeiro lugar verifica-se que há um "risky-shift" residual que não é explicado pelos processos gerais de grupo, o que recoloca a questão dos conteúdos. Entre polarização ou despolarização e conteúdos parece na verdade existir uma relação consistente, como mostraram Vinokur e Burnstein (1978), e que igualmente remete para uma necessária ligação à formação da atitude do grupo, ou seja, às normas. Em seguida a própria hipótese duma relação linear entre interacção e polarização não é confirmada tanto no estudo de Wehman et al (1977) como no estudo por nós realizado.

No modelo que propusemos como quadro explicativo do fenómeno de polarização de grupo a hipótese central consistiu em estabelecer uma ligação entre as duas fases dos processos de grupo através dos processos de liderança. Por outras palavras a liderança não seria mais do que o processo mediador entre a formação das normas e a decisão de grupo. Estaríamos assim mais perto de Homans e de Hollander do que de Moscovici mas, para isso, houve que tentar ir além e não propriamente que recuar.

Na investigação que levamos a efeito procuramos então controlar o processo de liderança de cada condição experimental por forma a constitui-lo como mediador de normas aplicáveis a conteúdos como a dilemas do risco. Uma das prováveis causas da imensa investigação que este tema suscitou reside porventura na natureza ambígua de tais dilemas situados, como mostraram Vinokur e Burnstein, entre as preferências e os valores. Daí decorre que se o grupo tender a tematizar os dilemas em termos de valores, a discussão será eminentemente opinativa, como sugere Moscovici, e o grupo polarizará. Se todavia o grupo tneder a tematizar em termos de preferências a discussão será muito menos opinitiva e o grupo em vez de polarizar converge para um denominador comum. O papel mediador da liderança consiste justamente em definir a estratégia de interacção. Isso significa que o grupo poderá começar por discutir, não o problema em si mesmo, mas como categorizar o problema, para daí interferir qual a estratégia mais adequada para proceder no seu exame substantivo.

Numa palavra, se o grupo começar por discutir se os dilemas são questões de valor, questões de preferência, ou mesmo questões de facto, daí decorre que, para cada uma delas, corresponderá uma norma que se traduz numa estratégia de interacção. Em geral a metodologia utilizada nos estudos de polarização tem-se limitado a grupos sem lider designado interessando-lhes apenas a dinâmica da polarização. Mas a simples designação dum lider pode ser suficiente para que o grupo se organize e defina estratégias de interacção que dizem respeito ao modo como o problema deve ser discutido e só em seguida iniciar tal discussão. O que a função liderança introduz de novo é essa atenção ao funcionamento do grupo como um todo e as normas por que esse funcionamento se rege. Ela vem tornar expli

cito aquilo que se acha implícito quando o grupo funciona espontaneamente e que por isso mesmo se torna de muito mais difícil apreensão.

Em suma, a liderança constitue a variável explicativa por excelência do processo de polarização de grupo, havendo todavia que ter em conta a capacidade e a circularidade que uma tal explicação envolve. Vimos com efeito que a liderança tanto pode levar à polarização como à despolarização de grupo. No primeiro caso através de liders informais emergentes, no segundo caso através das regras formais aceites, no primeiro caso através da consistência, no segundo caso através da contingência. Mas não são os mesmos liders, numa e noutra situação, nem tão pouco se afigura possível predizer os seus efeitos anteriormente à dinâmica específica do grupo de que a liderança é função simultaneamente constituinte e constituída.

CAPÍTULO OITO

LIDERANÇA E EFICIÊNCIA DE GRUPO

CAPÍTULO OITO

LIDERANÇA E EFICIÊNCIA DE GRUPO

O problema da eficiência de grupo sempre constituiu um tópico do maior interesse e importância tanto teórica como prática, em psicologia social. É a partir do conceito de eficiência que se opera, com efeito, a transição para o domínio da organização. Para tanto adoptamos aqui a definição proposta por Cotta(1976) segundo a qual "uma organização é qualquer grupo de indivíduos, ligados por redes de comunicação, que coordenam as suas actividades para alcançarem um ou mais objectivos, sejam eles ou não comuns" (p. 175), bem como o corolário que dela se deriva, segundo o qual o objectivo principal ou central de qualquer organização consiste na "maximização da taxa de crescimento do seu capital", entendeu-se aqui capital no sentido lato de todos os recursos da organização, sejam eles humanos, materiais ou intangíveis (p. 180). Nesta definição proposta por Cotta, fundem-se os conceitos de eficiência e eficácia, cuja distinção não é de forma alguma pacífica Veja-se nomeadamente Etzioni (1964) Katz e Kahn (1967/1978).

Simplificando muito teríamos que a eficácia diz respeito ao grau em que a organização realiza os seus objectivos e a eficiência à redução de custos envolvidos nessa realização. A eficácia seria assim de ordem essencialmente política e a eficiência de ordem essencialmente económica. Mas talvez preferível a esta separação de tipo curricular será o entendimento, que aqui adoptaremos, de que a eficiência diz respeito à realização dos objectivos últimos. Resulta daqui, em consonância com Tannenbaum, Weschler e Massarik (1961) que as decisões relativas aos fins últimos não podem ser julgadas, por terem um conteúdo essencialmente ético x o mesmo não se verificando, porém, com as decisões tomadas em termos de fins intermédios. Aqui o critério é o da racionalidade, ou seja, a maximização dos resultados em função dos custos.

No quadro do funcionamento dos grupos, sejam eles grupos de trabalho, isto é, com tarefas concretas a realizar, ou sejam grupos de solução de problemas, ou de tomada de decisão (Davis, Laughlin e Komorita, 1976) interessa com efeito

determinar as condições em que os grupos são mais eficazes do que os indivíduos que os compõem e, muito em particular, aquelas em que o grupo produz melhores resultados do que o melhor dos seus membros.

Só neste último caso será eficiente recorrer ao grupo pois só assim há garantia de acréscimo de qualidade na decisão tomada.

Vimos no capítulo anterior os efeitos produzidos na polarização dos grupos como consequência de diferentes manipulações normativas. As conclusões a que chegamos, embora sugerindo que diferentes normas de grupo, associadas a diferentes estratégias de liderança conduzem a diferentes resultados, não autorizam porém qualquer conclusão sobre a eficiência relativa dos grupos, já que no tipo de situações examinadas não se dispunha de critério de avaliação de eficiência.

Dada a ambiguidade dos problemas de Stones, interpretáveis como preferências ou como valores, tornar-se-ia aliás difícil dispor dum critério objectivo para classificar as soluções de grupo quanto à sua qualidade relativa.

Para a avaliação da eficiência há então que identificar situações organizacionais reais a montante dos objectivos finais e envolvendo não decisões em termos de preferências ou valores mas em termos de factos, embora, como é óbvio, os sujeitos decisores não disponham de informação completa, sem o que não teria sequer sentido falar de tomada de decisão.

O objectivo deste capítulo consiste justamente em situar o processo de liderança nos processos mais gerais das interacções de grupo susceptíveis duma avaliação em termos de eficiência. Examinaremos em primeiro lugar as principais determinantes estruturais da eficiência de grupo tais como composição, dimensões, homogeneidade, e redes de comunicação, passando em seguida ao estudo das determinantes funcionais ou seja, as normas e estratégias, com vista a verificar a sua articulação com os processos de liderança e seus efeitos relativos na eficiência dos grupos.

Determinantes Estruturais

Indivíduos e grupos

Quando os requisitos da tarefa determinam, prioritariamente, competência especializada a maior ou menor eficiência do grupo depende dos seus membros individuais. Se estes forem competentes e conhecedores a probabilidade do êxito será superior quando comparada com grupos em que a competência dos seus membros é baixa. Estas observações são de resto triviais e de acordo com o mais comum dos sensos. Elas servem contudo para acentuar, uma vez mais, que a liderança nem sempre, constitue a variável independente a explicar a eficiência dos grupos. A estratégia de actuação aqui obviamente mais indicada e praticada é a selecção dos membros. E, em princípio, quanto melhores, ou seja, quanto mais saber especializado tiverem os membros que compõem um grupo para a realização da tarefa especifica a desempenhar maior será a probabilidade de êxito. Isto aplica-se a uma equipa cirúrgica, à guarnição de um submarino, ou a um concelho de administração duma empresa.

Mas a questão não é tão simples como isso. Não basta seleccionar competências ao nível dos indivíduos para garantir que os grupos constituídos sejam automaticamente eficientes ou pelo menos tão eficientes quanto seria desejável ou possível admitir. O problema reside pois na minimização das possíveis perdas resultantes da composição do grupo. É aqui que surge a tentação de considerar a liderança como o factor determinante já que se trata fundamentalmente de coordenar e harmonizar as contribuições parcelares e dirigidas para os objectivos comuns. Na melhor das hipóteses a liderança seria o factor multiplicador, responsável pela criação duma mais valia, ou seja, para recorrer à terminologia de Cattell (1958), o factor que produz a maior variação de sintalidade, do grupo. Esta proposição é todavia teórica e, embora empiricamente testável não existe, tanto quanto seja do nosso conhecimento, evidência que a suporte. Não parece com efeito fácil isolar os efeitos de factores a montante do processo de liderança, tais como os respeitantes à composição do grupo, sobre a eficiência relativa do grupo abstraindo do processo de liderança que, muito provavelmente, modera tais efeitos. Os métodos aqui mais indicados são ainda os de análise de regressão múltipla com modelos hierarquizados (Cohen e Cohen 1975) que só muito recentemente começaram a ser utiliza-

dos nos estudos sobre liderança. Em alguns dos estudos que adiante apresentamos aplica-se esta metodologia e indicam-se os resultados, necessariamente ainda muito parcelares, relativos a articulações causais de factores de eficácia parcializados dos factores de liderança.

Antes disso, porém, faremos uma breve revisão da literatura relativa aos factores estruturais bem como a processos de grupo com influência na eficiência independentemente de qualquer preocupação sistemática em parcializar os factores de liderança. Daqui resulta que alguns dos estudos se centram nos <u>efeitos directos sobre os resultados</u> de grupo enquanto que outros examinam os <u>efeitos sobre o processo de liderança</u> que por seu turno terá consequência nos resultados do grupo.

À medida que o grupo se torna maior, maiores são as responsabilidades dos liders e maior é a tolerância dos subordinados a um estilo autoritário e centralizado. Note-se que isto se verifica sobretudo para dimensões superiores a 30. Estes dados parecem dar uma confirmação empírica às hipóteses derivadas do sofisticado e elegante modelo sistémico proposto por Rice (1969) sobre os processos de grupo. Segundo Foisqual (69) quanto maior é a dimensão do grupo maior será a probabilidade de dissidência e portanto maior será a probabilidade de um lider alternativo. Mas, por outro lado, quanto maior é a probabilidade de dissidência menor será a probabilidade de consenso quanto às alternativas a propôr. Este mecanismo ajuda, quanto a nós, a explicar a famosa "lei de bronze das oligarquias" (Michels, 1949) bem como o paradoxo do maior controle situacional que o efeito do número confere ao lider.

<u>Homogeneidade do grupo</u>

Outro factor estrutural com incidências directas tanto nos resultados como na liderança é a maior ou menor homogeneidade dos membros que compõem o grupo. Isto tanto no que se refere a características demográficas como o sexo, ou a idade, a características sociológicas como o estatuto, e origem sócio-cultural, crenças religiosas, etc., como ainda a características psicológicas como a inteligência, capacidades, atitudes e motivações.

No que se refere às influências directas sobre os resultados a literatura, embora relativamente escassa e dispersa, não permite concluir pela superioridade,

sistemática dum ou doutro tipo de composição de grupo. O modelo aqui aplicável é um modelo de contingência verificando-se moderação recíproca entre a variável relativa à homogeneidade do grupo e a variável relativa à natureza da tarefa. A semelhança dos indivíduos pode conduzir a melhores resultados em certos casos e noutros casos a piores resultados.

Hoffman (1959, 1965), por exemplo, reuniu evidência que favorece a heterogeneidade da composição dos grupos tanto no que se refere a capacidades cognitivas como a características de personalidade em tarefas de resolução de problemas intelectuais. Por seu turno Rosenberg, Erlick e Berkowitz (1958) estudaram os efeitos de composição do grupo na execução duma tarefa mecânica vindo a concluir que neste caso a homogeneidade tem efeitos significativamente superiores. É todavia arriscada uma generalização destes resultados, tornando-se necessária muito mais investigação.

No que se refere às influências entre homogeneidade e processo de liderança igualmente se verificam algumas insonsistências entre os vários estudos efectuados. Por exemplo Fiedler (1961, 1966, 1967) e Triandis et al (1965) fornecem evidência de que os membros dos grupos naturalmente heterogéneos tendem a ter inter-relações relativamente tensas.

Para Fiedler (1967) a heterogeneidade é uma possível quarta variável que afecta negativamente o controle situacional do lider, enquanto que a homogeneidade contribue para tornar a situação mais favorável. Em contrapartida para Hoffman (1965) os grupos heterogéneos, seja por razões de sexo, idade, atitudes políticas e religiosas ou mesmo por diferenças de estratégia decisional, oferecem a vantagem duma maior diversidade de ideias favorecendo a actuação do lider. Hoffman explica de resto os resultados divergentes de Fiedler (1961) relativos a grupos religiosos - calvinistas e católicos, como consequência dum antagonismo tradicional sui generis que não pode servir de base para qualquer generalização. Fiedler(1967) veio todavia a encontrar resultados semelhantes nos seus estudos na Marinha Belga, e onde distinguiu entre grupos homogéneos e grupos heterogéneos consoante os membros provinham da mesma capacidade linguística ou de comunidades diferentes e entre os quais igualmente existe um tradicional antagonismo.

Um outro tópico que interessa aqui referir pela diversidade de estudos que

tem suscitado é o que procurar estudar a composição dos grupos e respectivos líders em termos da distribuição da personalidade autoritária (Adorno et al 1950). Uma certa convergência parece apontar para os membros manifestarem uma maior segurança, mais espírito de cooperação, melhor moral e melhor comunicação quando os grupos são homogéneos enquanto que nos grupos heterogéneos se registam mais conflitos pessoais, maior competição e maior tendência para a formação de sub-grupos antagónicos.

Dimensões do grupo

À medida que o grupo aumenta de tamanho maior será o número de possíveis interacções entre os membros. É possível inclusivamente calcular esse número mediante a fórmula $(n^2 - n)/2$ em que n é igual ao número de elementos do grupo (Hollander, 1976). Na Fig. 2.4 representa-se a curva que traduz essa função.

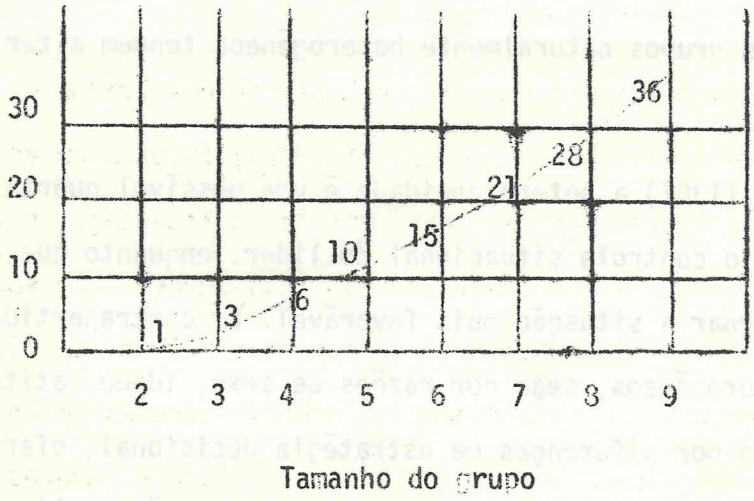


Fig. 8.4 - Aumento das interacções duais para grupos de 2 a 9 membros. Adaptado de Hollander (1976, p. 403)

Este aumento progressivo do número de interacções com o aumento da dimensão do grupo não corresponde todavia a uma maior produtividade de ideias. De acordo com Gibb (1951) a produção de ideias é uma função negativamente acelerada relativamente ao tamanho do grupo, ou seja, a cada acréscimo na dimensão do grupo corresponde um acréscimo progressivamente menor do número de ideias emitidas. Este efeito é, em grande parte, devido a restrições que se verificam no padrão de comuni-

cações com o aumento da dimensão do grupo.

O acréscimo das interacções tem por outro lado efeitos na própria natureza das trocas. Slater (1958) realizou experiências com 24 grupos cuja tarefa consistia em discutir problemas de relações humanas. Os grupos variavam na sua dimensão entre dois a sete membros. O autor (Slater, 1958) concluiu que os membros dos grupos de cinco exprimiam maior satisfação e que acima desse número surgiam comportamentos competitivos indesejáveis. Por outro lado Bales e Borgatta (1955), nos seus estudos sistemáticos com grupos, igualmente variando entre dois e sete membros, descrevem em detalhe os diferentes padrões de interacção em função da dimensão do grupo e mostram que os grupos de dimensão par chegam menos rapidamente a um acordo do que os grupos de dimensão impar.

No que se refere à influência sobre a liderança e conforme reporta Hemphill (1950), Vroom (1959), que igualmente examinou esta questão, concluiu que um estilo de liderança democrática era significativamente mais eficaz em subordinados com baixos scores de autoritarismo, mais e motivados para a independência do que com subordinados com características opostas.

Tosi (1930) não conseguiu todavia replicar os resultados de Vroom. Na mesma linha de orientação Weed, Mitchell e Moffit (1976) fizeram um estudo com vista a determinar as possíveis interacções entre estilo de liderança, personalidade dos subordinados e tipo de tarefa. Os resultados obtidos sugerem que subordinados dogmáticos (Troldahl & Powel, 1965) tendem a desempenhar melhor com lideres orientados para a tarefa enquanto que subordinados com baixos scores em dogmatismo tendem a desempenhar melhor com liders orientados para as relações humanas (Hall e Williams, 1967). Por outro lado os resultados igualmente sugerem que estas relações, entre tipo de liderança e personalidade dos subordinados são sobretudo salientes em tarefas difíceis e ambíguas.

Estas conclusões, não obstante a investigação ser ainda incipiente e tentativa, parecem reforçar o argumento geral de que será porventura de contribuir mais peso aos efeitos principais dos factores situacionais do que aos factores de liderança e até mesmo do que aos efeitos de interacções entre factores de liderança e factores situacionais. No estudo que acabamos de referir este resultado é pa

Instituto Superior de Psicologia Aplicada
BIBLIOTECA

tente já que a situação só por si provoca efeitos significativamente muito superiores do que qualquer dos efeitos da interacção. Este ponto de vista tem "a fortiori" razão de ser se considerarmos a composição do grupo enquanto factor situacional e manipulável como qualquer outra variável independente.

Redes de Comunicação

Se entendermos, como Flament (1965), que há comunicação desde que haja troca de significação torna-se difícil a sua delimitação enquanto tema de psicologia social já que todos os processos psicossociais envolvem igualmente trocas de significação. A maior ou menor extensão a atribuir-lhe é assim, em grande parte, arbitrária. Podemos considerar, por exemplo, que todo o processo de grupo é um processo de comunicação e, sendo assim, tudo quanto anteriormente se expôs sobre os processos de interacção estudados por Bales (Capítulo 6) como sobre os processos de influência (Capítulo 7) seria de incluir nos processos de comunicação. Adoptamos todavia uma perspectiva que procura delimitar com a menor imprecisão possível os objectos de estudo e daí que se tenha economizado, até aqui, qualquer referência aos processos de comunicação. Essa referência torna-se todavia necessária quando estudamos os efeitos moderadores dos factores estruturais dos grupos tanto no que se refere a índices de desempenho como no que se refere aos processos de liderança. Nos estudos anteriormente referidos (Capítulos 6 e 7) não se estabeleceram quaisquer limitações às interacções diádicas partindo-se pois do pressuposto que todos os componentes do grupo podiam comunicar livremente entre si. Tal pressuposto pode todavia não ser válido, verificando-se existirem restrições de carácter físico ou convencional na estrutura das interacções diádicas. É a essas diferentes estruturas, resultantes de diferentes restrições, que se dá a designação de redes de comunicação (communication networks).

O seu estudo, designadamente no que se refere aos efeitos produzidos na eficácia dos grupos e no papel dos líders, reveste-se assim de grande interesse tanto teórico como prático.

Os trabalhos pioneiros neste domínio inspiram-se na teoria de campo de K. Lewin. Bavelas, seu continuador, elabora, em 1948, modelos matemáticos e mostra

que a vida dum grupo se acha condicionada pelas propriedades intrínsecas das redes de comunicações.

A técnica experimental concebida por Bavelas (1950), e que viria a inspirar toda uma série de estudos posteriores consiste em colocar os membros do grupo experimental sentados à volta duma mesa circular com anteparas por forma a isolá-los uns dos outros podendo todavia comunicar entre si por escrito através de mensagens, passadas através de pequenas aberturas feitas nas anteparas. O dispositivo permite assim criar diferentes redes bastando para o efeito que o experimentador abra ou feche diferentes aberturas.

Este dispositivo, aperfeiçoado por Mucherelli (1963), virá a ser designado por sinergómetro. Existe igualmente uma versão portuguesa, criada por Pina de Prata, com a designação de hodoformo.

As redes inicialmente estudadas por Bavelas (1950) e também mais habituais nos estudos posteriores estão representadas na Fig. 8.1.

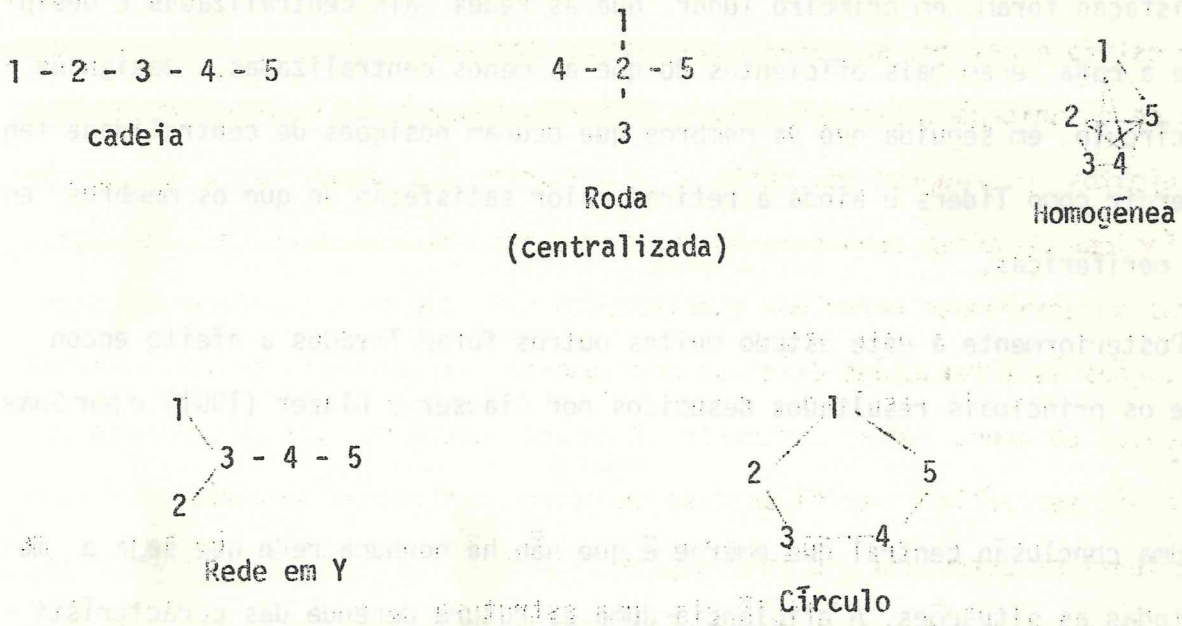


Fig. 8.1 - Redes de comunicação mais frequentemente estudadas

São redes de cinco membros, em que um algarismo representa um membro e a linha de ligação representa um canal de dois sentidos.

Uma vez estabelecida a rede é passado ao grupo experimental um problema em geral só resolúvel a partir da troca de informações entre os membros. Bavelas

(1950) utilizou inicialmente jogadas de poker sendo o objectivo seleccionar a melhor mão a partir das cartas combinadas de todos os membros. Dado porém que as pessoas têm diferentes capacidades de jogar, a tarefa veio posteriormente a ser padronizada por Leavitt (1951) a quem se deve o modelo paradigmático deste tipo de experiências. Basicamente consiste na identificação de símbolos comuns a todos os cartões distribuídos aos membros (n + 1 símbolos para grupos de n membros), e em que apenas um símbolo é comum a todos os cartões. Leavitt (1951) estudou na sua experiência paradigmática com sujeitos, distribuídos por vinte grupos de cinco membros cada, e em seguida distribuiu cinco grupos por quatro condições experimentais: a cadeia, a rede Y, a roda e o círculo.

Cada grupo executava quinze ensaios, ou seja, quinze tarefas, variando apenas de umas para as outras os cartões distribuídos individualmente.

As conclusões a que Leavitt (1951) chegou, mediante observação directa, controle dos tempos e dos erros, e questionários individuais sobre liderança emergente e satisfação foram, em primeiro lugar, que as redes mais centralizadas e designadamente a roda, eram mais eficientes do que as menos centralizadas, e designadamente o círculo, em seguida que os membros que ocupam posições de centralidade tendem a emergir como liders e ainda a retirar maior satisfação do que os membros em posições periféricas.

Posteriormente a este estudo muitos outros foram levados a efeito encontrando-se os principais resultados resumidos por Glauser e Glazer (1961) e por Shaw (1964).

Uma conclusão central que emerge é que não há nenhuma rede que seja a melhor em todas as situações. A eficiência duma estrutura depende das características da tarefa (Glauzer e Glazer 1961, p. 6). Mais especificamente as redes mais centralizadas são em geral mais rápidas e cometem menos erros com problemas "simples" (identificação de letras, símbolos, números e cores), e as redes descentralizadas são em geral mais rápidas e mais precisas do que as centralizadas nos problemas mais complexos (problemas aritméticos, arranjos de palavras, construção de frases e discussão de casos). Quanto a satisfação média dos membros ela é em geral superior no círculo descentralizado e nas redes homogéneas (all-chanell) independentemen

te do tipo de problemas (Shaw 1964).

Estas conclusões gerais apontam,também aqui, para uma teoria da contingência de preferência a um "one best way".Todavia,e como é claramente sublinhado por Guetzkow a questão "qual a rede mais eficiente" que poderia remeter de novo para um "one best way", deverá ser substituída pela questão mais sofisticada de "como a rede de comunicação interage com os requisitos da tarefa" (1965, p. 568) sublinhado nosso). Assim, e tal como sugerem os resultados obtidos por Guetzkow e Simon (1958), a principal diferença entre os vários tipos de redes residiria não na eficácia operacional mas na rapidez com que os grupos se organizam para a alcançar. Por exemplo as redes homogéneas alcançaram a mesma eficiência do que a roda centralizada devendo para o efeito organizar-se previamente. Assim, 17 dos 20 grupos estudados por Guetzkow e Simon (1965) desenvolveram hierarquias, já que a sua grande dificuldade consistiu em decidir sobre quais dos 21 possíveis canais não deveriam ser usados. O círculo foi em contrapartida, o menos eficiente. Organizava-se mais lentamente nunca alcançando o nível da eficiência operatória das outras duas redes. O círculo apresenta,por um lado,o mesmo problema de liderança das redes homogéneas e tem,por outro lado,restrições de canais que interferem com as tentativas dos membros para se organizarem. Assim, apenas 3 dos 21 círculos desenvolveram hierarquias.

Esta explicação proposta por Guetzkow e Simon (1955) de que as diferenças entre os grupos são temporárias e dizem essencialmente respeito aos problemas iniciais de organização do grupo para a realização da tarefa, foi igualmente confirmada por Carzo (1963)numa situação semelhante a uma hierarquia empresarial, envolvendo a resolução de problemas muito mais complexos do que os problemas de Leavitt. A situação envolvia, com efeito, grupos de sete ssujeitos trabalhando numproblema adaptado do jogo de empresa "General Electric". Embora todos os grupos actuassem no quadro de organigrama formal da "empresa", alguns deles dispunham duma rede comunicacional "aberta" (homogénea) permitindo comunicar através de todos os canais. Durante os ensaios iniciais, estes grupos "abertos" revelaram-se mais eficientes do que os outros, provavelmente pela maior possibilidade disponível para verificarem as suas informações. Esta maior eficiência dos grupos "abertos" deveu

-se, todavia, ao facto de os grupos se acharem já organizados não se lhes deparando o problema da organização inicial descrito por Guetzkow e Simon (1955).

Flament (1963, 1965), que igualmente centra os efeitos de contingência nas fases iniciais do trabalho em grupo, fornece todavia uma explicação alternativa, experimentalmente fundamentada, para a diferente eficiência dos grupos. Segundo Flament (1963) há que distinguir entre estrutura e rede. Um problema de Leavitt tanto pode ser resolvido através duma estrutura centralizada como através duma estrutura descentralizada, e tanto uma como outra poderão ser optimizadas desde que os canais directos ou indirectos utilizados sejam os teoricamente necessários. Por outras palavras é possível determinar matematicamente quais os canais necessários para a resolução dum problema e inclusivamente os seus respectivos custos em tempo. A eficiência relativa será então a diferença entre os canais teóricos e os canais inúteis (comunicações excedentárias).

Ora ambos os tipos de estrutura podem ser utilizados em redes que, por seu turno, podem ser abertas ou fechadas. A rede associa-se aqui ao dispositivo físico, ao meio material, através do qual se processa a comunicação. A partir desta distinção introduz em seguida Flament (1963) a noção de isomorfismo. Haverá isomorfismo, quando a estrutura da comunicação é a mesma que a da rede, por exemplo, uma estrutura centralizada numa rede igualmente centralizada, e não haverá isomorfismo quando tal correspondência deixa de verificar-se. Por exemplo uma estrutura homogénea numa rede centralizada. A conclusão central a que chega Flament é então "que a situação isomórfica é a mais eficiente.

...Quando o não isomorfismo resulta dum exeesso de canais, a ineficiência deriva da utilização desnecessária, de canais inúteis...Quando o isomorfismo resulta da falta de canais, as dificuldades derivam do eficiente funcionamento das redes" (1963, p. 83-85).

Posteriormente, numa revisão sobre o mesmo tema, acrescentará ainda que "o essencial duma teoria das redes de comunicação pode ser fundada no estudo das relações entre o processo de comunicação, tal como seria sem restrições materiais, e a rede dessas restrições materiais". Parece-nos, escreve Flament, que é esta ideia, mais do que tal ou tal resultado particular que é generalizável, transponível duma

situação experimental a outra, do laboratório para a vida real" (1965, p. IX-216).

Note-se, todavia, que os resultados e hipóteses explicativas de Flament não contradizem, antes complementam, a importância atribuída por Guetzkow e Simon, à fase inicial da organização do grupo. O isomorfismo, que actua no quadro desta hipótese, como um factor de facilitação organizacional do grupo, pode aliás entender-se num sentido amplo generalizando-o a restrições não exactamente materiais. Por exemplo, e tal como é sugerido nas experiências de Shure et al (1962). as redes abertas também podem ser fechadas funcionalmente mediante retroacções imediatas da tarefa, exereendo uma pressão temporal.

De tudo isto podem extrair-se consequências importantes para a função da liderança organizacional, entendendo-a no sentido amplo que abrange não apenas a face operatória mas também e sobretudo a face de organização inicial do grupo, ou seja, da definição das estratégias mais adequadas para a resolução eficaz do problema que o grupo tem para resolver. Por exemplo, para Mintzberg (1979) os resultados de Guetzkow e Simon (1955) complementados pelos de Shaw (1955) sobre a maior eficiência dos liders autoritários e maior satisfação dos membros para com liders democráticos, independentemente do tipo de rede, levam-no a sugerir que "a organização centralizada possa ser mais eficiente, em certas circunstâncias e, em particular, nas fases iniciais da tarefa.

Em contraste, a organização horizontalmente descentralizada (democrática) seria preferível para o moral. Mas esta última pode por vezes ser instável revertendo eventualmente para uma estrutura mais hierárquica e centralizada, para completar as tarefas.

É exactamente isto, acrescenta Mintzberg, que indicam os estudos de campo: que a democratização conduz, paradoxalmente, à centralização/ (1979, p. 207).

Tais conclusões vêm de certo modo ao encontro do argumento por nós insistentemente desenvolvido da relação estreita entre liderança e regras de decisão de grupo, e na necessidade de estudar o processo de liderança como um processo de grupo e não como efeito unilateral do lider.

É certo que os estudos referidos sobre estruturas e redes de comunicação e seus efeitos no trabalho de grupo são, na sua maioria, de índole laboratorial po-

dendo pôr-se em causa o seu valor explicativo relativamente aos problemas complexos que surgem nos contextos situacionais. Na melhor das hipóteses, segundo Blake e Scott (1963), que procederam a uma comparação de estudos de laboratório com estudos de campo, os primeiros teriam uma função heurística e sensibilizadora. Num contexto organizacional complexo podem surgir algumas das relações sistemáticas sugeridas pelos estudos de laboratório mas outras podem igualmente ser ocultadas pelo próprio quadro observacional restrito.

Uma das mais óbvias insuficiências dos estudos sobre redes de comunicação, apontadas por Cohen, Robinson e Edwards (1969), consiste em analisar os grupos isoladamente, como se eles não fizessem parte de grupos mais alargados. Para obviar a tal insuficiência aqueles investigadores levaram a efeito uma experiência complexa constituindo quatro organizações laboratoriais consistindo em subgrupos de cinco pessoas organizadas em roda ou segundo uma rede homogénea. Os membros estavam limitados ao seu próprio grupo quando tinham que comunicar, mas podiam comunicar com outros indivíduos da "organização" independentemente dos canais do grupo próprio. As quatro "organizações" diferiam no grau de centralização ou descentralização. O estudo revelou que a articulação dos grupos dentro de organizações mais vastas tem impacto do comportamento comunicacional dos membros. Por exemplo a indivíduos em redes centralizadas tendem a desejar comunicar mais com membros de outros grupos do que os membros de grupos descentralizados. Essa é uma forma de "subverter o sistema, centralizado em que estão inseridos, com reflexos eventuais na produtividade e satisfação.

Tal como é observado por Porter e Roberts (1976) "o estudo de Cohen et al. serve para ilustrar o facto de que muitas das conclusões tiradas até agora sobre a comunicação em pequenos grupos têm sido sobre simplificadas porque tais grupos não eram estudados como partes de entidades mais vastas. Parece assim que o principal impulso da investigação futura sobre comunicação em pequenos grupos, e em particular as efectuadas em contextos laboratoriais controlados, deva ser orientada para a determinação da forma como esses grupos operam quando fazem parte de estruturas maiores. No momento presente estamos apenas nos princípios dessa tarefa". (1976, p. 1579).

Esta observação é aliás consonante com as tendências que por outro lado se

verificam em psicologia social experimental, sobretudo a partir de Tajfel (1978), no sentido de deslocar o centro do esforço de pesquisa para o nível de inter-grupo. Mas, também aqui, a explicação dos processos de grupo passa pelas normas e regras de decisão que os regem, tanto directa como indirectamente, através da mediação dos processos de liderança. É o que passaremos a considerar na próxima secção.

Determinantes funcionais

Normas e estratégias

Um dos modelos porventura mais heurísticos para estudar a eficiência dos grupos em consequência dos processos de interacção é o proposto por Hackman e Morris (1975) e por Hackman (1976), no contexto do comportamento organizacional. Três variáveis síntese (summary variables) seriam aqui de considerar: (a) o esforço desenvolvido pelos membros do grupo, (b) as estratégias por eles utilizadas para a realização da tarefa, e (c) o conhecimento e aptidões dos membros do grupo.

A importância relativa de cada uma destas variáveis síntese depende todavia do tipo de tarefa a realizar. Se, para certas tarefas, o factor mais importante a obter é o esforço desenvolvido pelos membros do grupo e de que seria exemplo caricatural a tracção à corda, para outras tarefas, como por exemplo a resolução de problemas matemáticos, será muito mais decisiva a competência dos membros e noutros ainda a estratégia utilizada para a sua resolução. É a partir deste diferente peso específico das variáveis síntese, em função da natureza das tarefas, que Hackman e Morris estabelecem um novo paradigma de análise dos factores de eficácia dos grupos. A tese central é que cada uma destas variáveis síntese é estrategicamente manipulável através das variáveis de "input" para efeitos de obtenção de melhores resultados de grupo. Assim, se a estrutura da tarefa requer predominantemente uma coordenação de competências específicas haverá que actuar ao nível das variáveis individuais mediante processos de selecção. Se a natureza da tarefa mobiliza predominantemente o esforço dos executantes a melhor estratégia é do tipo ergonómico, traduzido na racionalização dos processos de trabalho. E, enfim, quando a natureza da tarefa requer predominantemente o recurso a estratégias de execução

o foco de actuação deverá incidir nas normas comportamentais do grupo. Na tabela 8.1 traduzem-se graficamente estas relações.

Tabela 8.1

As três variáveis síntese e os factores de "input" que podem ser alterados para as influências

		Factores de "input" manipuláveis para alterar os processos e resultados do grupo		
		Normas do grupo	Tarefa	Composição do grupo
Variáveis síntese fundamentais para o tipo de tarefa	Estratégia de Execução			
	Esforço			
	Conhecimentos e Capacidades			

Adaptado de Hackman e Morris (1975)

O paradigma de análise proposto por Hackman e Morris (1975) parece-nos de grande interesse tanto teórico como prático, permitindo esclarecer qual a importância relativa dos processos de liderança para a eficácia do grupo. Adaptando a nomenclatura utilizada por estes autores verificamos que o processo de liderança se situa predominantemente no cruzamento das estratégias de execução com as normas de grupo, o que equivale a colocar o acento tónico nos processos de influência, e que é também a perspectiva adoptada neste trabalho. Isso não significa, porém, como aliás o modelo de Hackman e Morris (1975) sugere, que os processos de liderança se traduzem exclusivamente em estratégias de execução, mas apenas que é aí que havemos de situar a sua especfficidade e também, que nas outras instâncias em que a eficácia de grupo se acha menos dependente dos processos de liderança estes são, todavia, detectáveis através das normas adoptadas pelo grupo.

Consideremos, por exemplo, as situações em que é sobretudo o esforço de-

senvolvido pelos membros do grupo, o factor determinante da maior ou menor eficácia. Para tais situações, sugerem Hackman e Morris (1975), a forma mais adequada para maximizar os esforços, ou seja, as motivações individuais, residem muito mais na organização da própria tarefa, tornando-se mais rica, mais variada, mais autónoma e mais significativa (Hackman e Lawler 1971), do que no desenvolvimento da competência inter-pessoal dos liders visando aumentar a sua capacidade de motivar os membros do grupo para a realização eficaz dos seus objectivos. Esta subalternização relativa dos processos de liderança refere-se todavia apenas à liderança em sentido estrito, ou seja, à que diz respeito às relações imediatas entre lider e subordinados. A este nível a liderança vê-se aqui reduzida à função de "vigilância" no sentido de Thibaut e Kelley (1955) que, só por si, não seria suficiente para a criação de mais valia que o processo de liderança implica. Associada porém a outros factores, ou, se se preferir, a uma acepção mais lata em que a liderança organizacional se identifica a gestão (Hersey e Blanchard 1977) tal tipo de liderança directa é funcional e contribue para a eficácia do sistema. Tudo isto significa, por outras palavras, que a estrutura organizacional se acha constelada por um conjunto de normas, formais e informais, e que é através do estudo da dinâmica das suas relações que podemos entender as condições de equilíbrio e de mudança que actuam no sistema. Para uma perspectiva neo-taylorista como a defendida por Hackman e Morris (1975) o incremento da eficiência dependeria muito mais das normas formais, ou seja, da organização científica do trabalho, das estratégias ergonómicas, do que de estratégias psicológicas, ou seja, inter-relacionais, para neutralizar as normas informais que emergem na interface conflitual de grupos contra-actuantes. Mas é também de admitir, para mitigar o optimismo triunfante da neo-taylorismo tecnocrático, que o seu relativo sucesso é possível na medida em que pressões ascendentes se exercem estimulando a mudança. Tais pressões podem aliás interpretar-se, nos termos do próprio modelo de Hackman e Morris (1975) como meta-normas suscitando meta-estratégias de decisão, nisso consistindo o processo de liderança organizacional.

As normas podem, com efeito, definir-se como "características estruturais dos grupos que resumem e simplificam os processos de influência do grupo". Sem nor

mas é difícil conceber a existência dum grupo embora isso não signifique que os membros do grupo tenham sempre uma consciência clara do seu conteúdo. São as normas que actuam como reguladoras do funcionamento do sistema, são as normas que definem as regras do jogo, sejam elas formais ou informais, manifestas ou latentes. A implicação recíproca entre o conceito de norma e o conceito de grupo acha-se muito claramente explicada no estudo clássico de Thibaut e Kelley (1959) sobre psicologia social dos grupos. Segundo estes autores as normas podem ser consideradas como funcionalmente úteis na medida em que reduzem a necessidade de exercício duma influência pessoal e directa. Sob esse aspecto as normas representam sempre a emergência dum coeficiente mínimo de formalismo, de regularidade e de previsibilidade em inter-relações. Isso sucede já nas relações diádicas mas "a fortiori" em grupos mais alargados. Aliás a emergência de normas em relações diádicas corresponde à mediação dum contexto que transcende os dois elementos em presença.

Sob este aspecto a norma tem muito a ver com a noção de contrato social de Rousseau. Ela exprime a passagem das relações inter-individuais às relações de grupo, ou antes, em que medida as relações inter-individuais são mediadas pelas relações de grupo. Relações apenas entre pessoas, entre sujeitos psicológicos, constituem uma ficção epistemológica.

Tal como é fortemente sublinhado por Moore (1969) se é certo que os grupos actuam através de indivíduos é igualmente certo que os indivíduos actuam como "representantes de grupos" e que tão falacioso é admitir uma modalidade de grupo enquanto entidade hipostasiada como reduzir os processos de grupo a comportamentos atomizados. A defesa que insistentemente aqui fazemos da articulação dos diferentes níveis de análise aponta igualmente no mesmo sentido.

Uma outra aproximação a fazer é entre normas e processos de legitimação. As normas estabelecem-se para economizar os custos das influências interpessoais pois é psicologicamente mais facil aceitar a obediência a regras impessoais, que transcendem os sujeitos em presença, do que submeter-se à vontade do outro. Estes requisitos de aceitação mínima que a norma comporta correspondem ao próprio mecanismo de legitimação. Assim caracterizadas as normas constituem a condição de constituição de grupos enquanto conjuntos organizados de interacções inter-individu-

ais

ais. É através das normas que os grupos podem ser analisados em termos de papeis sociais. Os papeis não são mais do que conjuntos de normas que estabelecem a diferenciação de funções entre os membros dum grupo. Isso significa também que nem todas as normas se aplicam ou sequer têm o mesmo significado para todos os membros do grupo. Existem como que meta-normas regulando nomeadamente a maior ou menor flexibilidade que os diferentes membros do grupo dispõem no que se refere ao cumprimento das normas. Isto aplica-se nomeadamente ao papel do lider que dispõe em geral de maior capacidade de desvio em relação às normas, porventura adquirida, como sugere Hollander (1958 : 4) mediante a aquisição de"créditos de idiossincransia".

O papel do lider é também, e por isso mesmo, o que se acha mais associado ao processo não só da implementação das normas como de formação de novas normas.

Thibaut e Kelley (1959)sugerem que a implementação das normas não é mais do que uma actualização do controle absoluto (fate control) que o grupo exerce sobre os seus memebros. Para tanto haverá que (1) enunciar a regra, (2) exercer vigilância sobre os membros e (3) aplicar sanções. Cada uma destas funções pode ser desempenhada por diferentes membros do grupo e inclusivamente por agentes exteriores ap grupo, como também podem ser concentradas num dos membros. A maior ou menor dependência do agente que exerce influência social permite distinguir, segundo Thibaut e Kelley (1959), entre diferentes processos de controle. Quando o cumprimento das normas está sobretudo dependente da vigilância o controle exerce-se predominantemente através do exercício do poder formal mediante aplicação de sanções negativas ou de sanções positivas. Mecanismos muito diferentes actuam, porém, quando o cumprimento das normas está menos dependente da vigilância do que do controle contingente (behavioral control) exercido pela tarefa a desempenhar pelo grupo, e que se traduz na interiorização das normas tornando desnecessária a sua constante actualização por parte dum agente diferenciado.

É a esta última situação que corresponde, quanto a nós, a essência do processo de liderança. O lider surge então caracterizado enquanto função mediadora especializada entre o que Thibaut e Kelly (1959)designam como estádios da tarefa e o reportório dos executantes.E é essa função mediadora,assim entendida,que corresponde,por outro lado, ao conceito de estratégias de actuação, entendendo-se aqui por

"estratégia" , "as escolhas colectivas feitas pelos membros do grupo quanto à forma de realização da tarefa (Morris e Hackman).

As estratégias, implícitas ou explícitas, correspondem sempre a normas de grupo. Quando de todo não existem é essa a primeira preocupação do grupo pois sem elas não há possibilidade de progressão para o objectivo de grupo. O que todavia, sucede com frequência é os grupos utilizarem estratégias implícitas, decorrentes, de normas não inteiramente conscientizadas. Constitue aliás uma das causas de insuficiência observada em grupos experimentais a incapacidade para planear a execução da tarefa e o recurso quase sistemático a normas implícitas pouco apropriadas. Como ilustração pode citar-se o estudo de Cohen e Bennis (1961) mostrando a inércia dos grupos em compatibilizarem as suas estratégias de actuação em função das diferentes estruturas comunicacionais introduzidas pelas condições experimentais. Grupos que mudavam de uma rede centralizada para uma rede circular persistiam numa actuação hierárquica enquanto que os grupos que passavam duma rede circular para uma rede centralizada continuaram a resolver os problemas passando toda a informação de membro para membro em lugar de adoptarem uma estrutura hierárquica.

As normas implícitas actuam a muitos níveis e derivam em grande parte tanto da tradição específica do grupo como de factores culturais e ideológicos. Daí também que a análise das normas de grupo constitua a sede apropriada para articular os processos organizacionais aos processos societais, ou seja, para articular o terceiro ao quarto nível de explicação epistemológica (Doise, 1982) e que aqui apenas nos limitamos a enunciar.

Mas se as normas apresentam este aspecto superficialmente negativo, de fonte de resistência à mudança, é todavia através delas, ou antes, através da sua especificação, através da criação de novas normas que se concretiza o processo de inovação. E é aí, mais uma vez, que parece dever situar-se o processo de liderança. Note-se que isso não significa que identifiquemos liderança com inovação. A liderança limita-se em muitos casos a uma mera actualização das normas e mesmo a simples processos de conformidade. O que todavia sustentamos é que mesmo nestas situações onde o incremento de influência tende para zero ou mesmo para valores negativos, a inteligibilidade do processo é determinada pelas instâncias mais com-

plexas em que há criação de mais valia.

Sendo a resistência à mudança, ou se se preferir, a resistência às estratégias inovadoras propostas pelo líder, em grande parte consequência de normas que o grupo adopta sem elas estar consciente, segue-se que uma possível medida a adoptar para vencer esta resistência à mudança é tornar o grupo consciente da influência exercida por essas normas implícitas.

Segundo referido por Hackman (1976) deve-se a Jackson (1966) um modelo de análise das normas de grupo, que pode ser usado para descrever qualquer situação em que uma norma de grupo serve para regular o comportamento dos membros do grupo.

O modelo consiste muito simplesmente na representação gráfica da distribuição das aprovações e desaprovações expressas pelos membros dos grupos relativamente a comportamentos exibidos pelos outros membros numa dada situação.

A curva da Fig. 8.2, por exemplo, traduz as normas dum grupo relativamente ao grau de participação ferbal dos seus membros durante uma reunião.

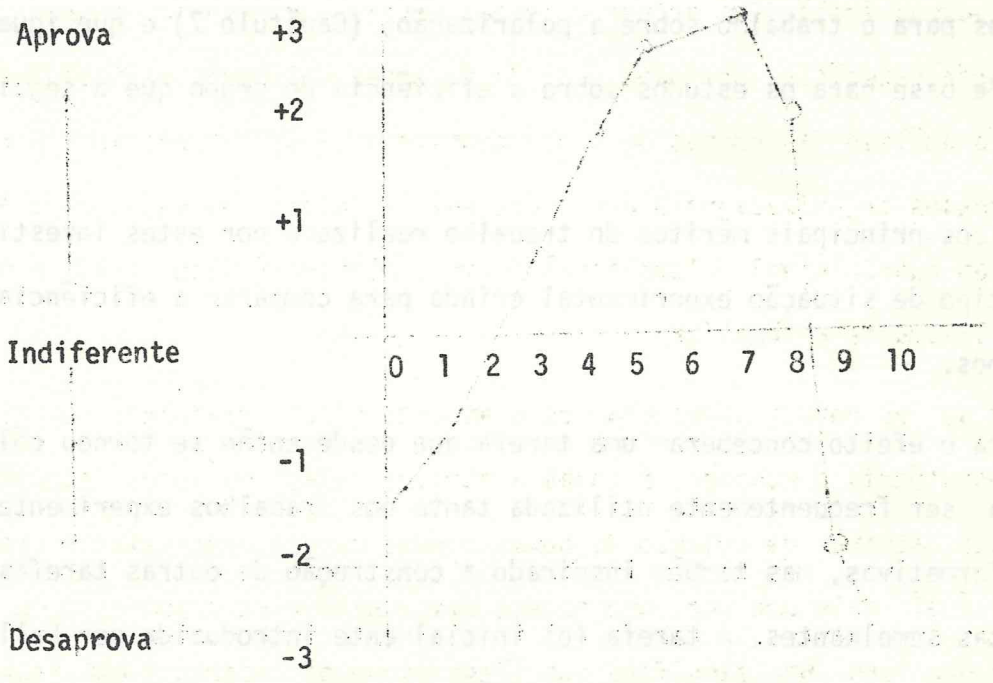


Fig. 8.2 - Representação esquemática duma estrutura mórbida (Jackson,1965,p.303)

NoTa: A ordenada é um eixo de avaliação da a abcissa um eixo de comportamento

Como pode verificar-se a partir do gráfico tanto uma intervenção extensiva como muito baixa são desaprovadas pelos membros do grupo sendo todavia a intensidade de desaprovação mais pronunciada relativamente aqueles que falam em excesso do que para com os que falam pouco.

Apartir dum instrumento de análise como este torna-se possível determinar duma forma objectiva e quantificada as normas de grupo e inclusivamente utilizá-las como informação reguladora para os próprios membros do grupo.

Em grande parte a influência exercida pelo lider na definição da estratégias adequadas implica todo um processo complexo de interacções com os membros do grupo através do qual, de forma manifesta ou latente, se procede à reavaliação das normas adoptadas pelo grupo. Trata-se todavia dum processo ainda muito escassamente analisado e para o qual, instrumentos como o modelo de Jackson poderão vir a dar uma contribuição importante, abrindo novas perspectivas para o estudo da liderança.

Um outro estudo igualmente pioneiro sobre a eficiência dos grupos, decorrente do tipo de intervenção normativa deve-se a Hall e Watson (1970) e no qual nos baseamos para o trabalho sobre a polarização, (Capítulo 7) e que igualmente irá servir de base para os estudos sobre a eficiência de grupo que a seguir relataremos.

Um dos principais méritos do trabalho realizado por estes investigadores, reside no tipo de situação experimental criada para comparar a eficiência relativa dos grupos.

Para o efeito conceberam uma tarefa que desde então se tornou célebre vindo não só a ser frequentemente utilizada tanto nos trabalhos experimentais como em acções formativas, mas também inspirado a construção de outras tarefas com características semelhantes. A tarefa foi inicialmente introduzida por Hall (1963) sendo vulgarmente conhecida como o "problema da NASA" ou ainda como o problema de sobrevivência na lua.

Trata-se duma nave espacial que se despenhou na lua devendo a equipagem percorrer uma distância de 300 kms. para atingir um ponto de "rendez-vous"com ou-

tra equipagem. Antes de empreender a expedição os membros da equipagem devem decidir quais, de entre 15 objectos necessários à sua sobrevivência, eles devem transportar consigo. A tarefa dos sujeitos é dar uma ordem de prioridades a esses objectos, primeiro individualmente e depois em grupo. Este problema de fácil aplicação experimental contém enormes virtualidades de análise e permite fazer distinções entre diferentes factores de eficiência dos grupos a partir da comparação dos scores individuais e suas possíveis combinatórias com os scores de grupo. Torna-se assim possível determinar se os grupos são mais ou menos eficientes, em que medida o resultado de grupo é superior ao melhor resultado individual e até em que medida se pode falar de criatividade de grupo.

Para além destas possibilidades analíticas que previlegiam a sua aplicação experimental, o problema da NASA, como aliás todos os subsequentes que neles se inspiram, têm o mérito de constituir um modelo do comportamento organizacional aplicado a decisões de grupo sem informação completa. Os sujeitos a quem o problema é colocado são informados que existe uma solução óptima, determinada consensualmente por técnicos competentes da NASA, mas não conhecem qual seja essa solução. A ordenação dos objectos deve assim ser feita a partir das competências específicas reunidas e fazendo apelo a bagagens culturais restritas e ao bom senso.

Quando é possível saber-se "a priori" quem é o sujeito mais competente para resolver um problema pode ser uma perda de tempo o recurso ao grupo além de que os resultados podem inclusivamente ser piores. Mas é precisamente porque não se sabe sequer qual das soluções individuais é a melhor que o recurso ao grupo se revela frutuoso. O grupo em face duma situação incerta como a descrita pode adoptar diferentes estratégias.

Uma possível estratégia é reduzir ao máximo a interacção e utilizar um processo de decisão estatística para determinar a decisão de grupo e serve essencialmente para indicar se as interacções conduzem o grupo a um resultado superior ou inferior a esse limiar. Quando o score do grupo é inferior ao score nominal isso significa que o grupo é eficiente, e quando é inferior a esse score, estatisticamente determinável, isso significa que o grupo é ineficiente. Neste segundo caso seria preferível que o grupo evitasse a discussão limitando-se a uma solução me

cânica. Uma consequência que se pode derivar daqui é que o método de trabalho quanto mais autoritário e menos interactuante mais aproxima o grupo da solução nominal e do limiar da eficiência. Em contrapartida quanto mais aberta e aprofundada a discussão, quanto mais exploradas forem as causas das divergências individuais mais o grupo se afasta das soluções nominais e portanto maior eficiência revela. Este aprofundamento das divergências, e considerando apenas os argumentos individuais disponíveis, pode teoricamente conduzir o grupo a aproximar-es da decisão potencial, isto é, da decisão que seria tomada se fossem apenas considerados os melhores scores individuais.

A partir das soluções individuais e respectivas razões subjacentes o grupo acha-se balizado por dois polos: o polo nominal, anterior ao grupo, e o polo potencial que representa o máximo alcançável pelo grupo trabalhando sobre os argumentos em presença. Mas inclusivamente o grupo pode superar esse máxnmo se a partir dos argumentos em presença forem construídos novos argumentos ainda não invocados e se esses novos argumentos contribuirem para uma solução ainda melhor. Soluções que ultrapassam assim o limite da decisão potencial são soluções criativas e correspondem ao efeito de sinergia do grupo. Note-se que para Hall e Watson (1970), o efeito de sinergia é já considerado actuante quando a decisão de grupo é superior à melhor solução individual. Julgamos que é todavia mais rigoroso o critério que descrevemos a partir de Nagny e Benoist (s.d.) por permitir uma melhor distinção das várias situações.

O trabalho experimental de Hall e Watson (1970) consistiu em manipular as normas de trabalho de grupo comparando a eficiência de grupos tomando decisões mediante processos estatísticos maioritários, com grupos tomando decisões através duma discussão aprofundada designada e descrita pelos autores como o método de consenso. Os resultados obtidos confirmam as hipóteses verificando que os grupos são tanto mais eficientes quanto mais consensuais, no sentido de aprofundamento das divergências, eram as estratégias utilizadas para tomada de decisão em grupo.

Um aspecto que todavia não é analisado na investigação de Hall e Watson é o que se prende com o papel dos liders, sejam eles designados ou emergentes. Os autores realizaram a sua experiência com 31 grupos, metade dos quais trabalharam sem

intervenção normativa, e recebendo a outra metade instruções pormenorizando a forma como deveriam trabahlar em grupo. Eram estas instruções que correspondiam a uma intervenção normativa-sistemática e que conduziram ao aumento de eficiência do grupo.

O argumento que temos procurado desenvolver aponta todavia para relacionar este processo de intervenção normativa com o processo de liderança. Por outras palavras o processo de liderança não é mais do que a estratégia imanente ao grupo podendo a sua actualizaçãoestar mais ou menos concentrada, mais ou menos formalizada, num "primum inter pares", ou disseminada por todo o grupo. Se Hall e Watson (1970) manipularam o processo de liderança a partir do exterior nada impede que a observação incida na forma como o próprio grupo actualiza as instruções normativas bem como nas características do sujeitos que maior influência exerce, não propriamente sobre o conteudo das decisões, mas sobretudo da forma como essas decisões são tomadas. O processo de liderança assim entendido, acha-se directamente vinculado ao conceito de eficiência de grupo e traduz-se em mais um acréscimo de eficiência para além do que resulta dos processos de grupo no seu sentido mais restrito.

Foi com base nestas considerações e hipóteses que procedemos a um conjunto de estudos experimentaiis.

ESTUDO 8

LIDERANÇA E EFICIÊNCIA DE GRUPO

Introdução

Fundamentalmente parte-se do quadro experimental de Hall e Watson (1970) mas integrando o papel desempenhado pelo lider. Vários problemas metodológicos terão de ser resolvidos, tais como a identificação do lider e sobretudo a distinção entre a eficiência resultante da actuação do lider da eficiência resultante das interacções do grupo. No que se refere ao primeiro aspecto recorremos à escala LPC (Fiedler 1967, 1973). Dado que esta medida, apesar das reservas psicométricas que suscita (Capítulos Três) se acha associada à eficiência dos grupos pareceu, por isso mesmo, adequada para o efeito. A sua aplicação permitiria por outro lado testar a própria teoria da contingência verificando se a eficiência dos grupos se achava relacionada com o estilo dos seus respectivos liders. Quanto ao segundo aspecto formulou-se a hipótese de que, através da estrutura correlacional, articulando os scores de eficiência do grupo e o score LPC do lider é possível destrinçarq mediante as técnicas da regressão/correlação múltipla, as percentagens de variância que são unicamente explicadas por um ou outro factor.

Especificamente, considerou-se que constituindo o score nominal o limiar inicial da eficiência do grupo e o score potencial o seu limiar máximo quanto maior a diferença do resultado do grupo relativamente ao score nominal menor será a diferença relativamente ao score potencial. A predição é pois que quanto mais elevado fôr a correlação negativa entre esses dois scores diferenciais mais a eficiência do grupo é explicada pelo processo de interacção. No limite, se a variância explicada for de 100%, isso significaria que a eficiência do grupo seria apenas explicável pelo processo de interacção não sendo necessário recorrer a nenhum outro factor adicional. O raciocínio é igualmente aplicável ao caso extremo duma interacção absolutamente ineficiente, ou seja, quando haja uma correlação positiva perfeita entre os dois scores diferenciais. Na medida, porém, em que a diferença entre o score de grupo e o score potencial não é inteiramente explicada pela diferença entre o score do grupo e o score nominal haverá que admitir que outros factores, não directamente decorrentes da interacção do grupo, actuam no processo.

O factor de liderança oferece-se aqui como possível variável independente ou intermédia para explicar o acréscimo de eficiência para além do que resulta da interacção grupal.

Tecnicamente esse efeito será detectável através da estrutura das inter-correlações mediante a parcialização dos efeitos produzidos pelas diferentes variáveis independentes.

Deste modo se, por exemplo, verificarmos que o factor de liderança explica, só por si, uma percentagem significativa da eficiência do grupo, isso dá-nos a medida do incremento explicativo introduzido por esse factor.

Uma vez estabelecido o argumento básico donde derivam as hipóteses passou-se à construção dum plano experimental para a sua verificação. De preferência à construção dum plano único, reunindo todas as manipulações experimentais desejáveis, optou-se por uma série de sucessivos estudos convergentes com manipulações diferentes de estudo para estudo.

Em grande parte isso deveu-se mais a condicionamentos práticos do que a exigências teóricas. Pensamos, porém, que tais limitações não vieram a afectar os resultados obtidos. Foram levados a efeito três diferentes estudos envolvendo três diferentes populações. O primeiro foi efectuado com estudantes do 1º ano de Economia da Universidade Nova de Lisboa. O segundo com cadetes do 1º ano da Escola Naval e o terceiro com praças frequentando um curso de monitores de Educação Física na Armada.

As experiências foram todas realizadas no ano de 1982 a escassos intervalos umas das outras. Embora as populações fossem diferentes quanto ao grau de escolaridade não se anteciparam diferenças quanto à competência individual para resolverem um problema tão pouco habitual como o proposto pela NASA. Quanto ao funcionamento em grupo, se é certo que nas ponulações militares dos estudos 2 e 3 teriam provavelmente maior experiência inter-pessoal, derivada dum maior contacto entre os sujeitos, esse factor diferencial foi atenuado na medida em que os grupos foram constituídos, não por afinidades naturais, mas de acordo com os critérios da manipulação experimental. Por outro lado, o facto de as 3 populações serem constituídas por alunos do 1º ano, e em todos os casos apenas com cerca de 3 meses de passa

do comum também terá contribuído para atenuar as diferenças entre as 3 populações.

Objecto

A ideia geral que presidiu às experiências efectuadas consistiu em confirmar os resultados de Hall e Watson (1970) respeitantes à maior eficiência dos grupos trabalhando segundo normas consensuais e verificar, por outro lado, em que medida o processo de liderança contribue para aumentar essa eficiência dos grupos. O procedimento em todos os estudos consistiu em obter primeiramente scores individuais relativos à resolução do problema da NASA e seguidamente em grupo mas o aspecto decisivo não era tanto comparar indivíduos com indivíduos, antes e depois do grupo, mas grupos com grupos em função das variáveis sistémicas que neles intervinham. Assim, tanto no estudo 1 como no estudo 3 os grupos receberam instruções específicas para trabalharem de acordo com o método consensual, tal como foi descrito e utilizado por Hall e Watson (1970) na sua experiência, enquanto que no estudo 2 tais normas não foram distribuídas trabalhando os grupos sem qualquer condicionamento normativo externo. Como a tendência é, nestes casos, para o acordo prematuro, resultante da adopção espontânea de regras maioritárias, evitando-se o aprofundamento das divergências, segue-se que a predição aponta para uma menor eficiência destes grupos.

Quanto aos aspectos relacionados com a liderança considerou-se que seria realista não designar liders procurando identificá-los a posteriori a partir de dados sociométricos ou da observação directa por um júri qualificado. Quanto aos estilos pessoais de liderança adoptou-se a escala LPC (Fiedler 1967). Variaram-se os processos de identificação dos liders de estudo para estudo podendo discutir-se se tal procedimento não será susceptível de introduzir variância. Aqui intervieram também razões de ordem prática ditadas pela maior ou menor facilidade de obtenção dos dados sociométricos.

Quanto à actuação do lider ela pode ter lugar ou directamente sobre o grupo, e nesse caso haverá um nexo causal entre lider e eficiência de grupo medindo pelas interacções, pode ter lugar directamente sobre os indivíduos que compõem o grupo e nesse caso o nexo causal entre lider e eficiência não é mediado pelas in-

teracções de grupo, e pode ainda ter lugar através de dois processos conjugados. É sobretudo no segundo caso, que podemos observar um acréscimo significativo na variância da eficiência explicada pelo processo de liderança. Ele corresponde, provavelmente, ao fenómeno descrito por Maier e Solen (1953) e que consistiria no papel do líder em aumentar a eficiência do grupo garantindo a intervenção de opiniões correctas ainda que minoritárias.

As hipóteses básicas formuladas foram então as seguintes:

1º - Os grupos são tanto mais eficientes quanto mais adoptam como estratégia de resolução dos problemas a norma de consenso de preferência à norma maioritária.

2º - A norma de consenso é tanto mais eficiente quanto maior é a interacção do grupo.

3º - A interacção de grupo é tanto mais eficiente quanto maior é a capacidade de valorização das melhores soluções individuais.

4º - O líder é tanto mais eficiente quanto mais implementa a norma de consenso quer directamente através do grupo, quer através das minorias que valoriza quer através dos dois processos conjugados.

5º - A eficiência do grupo depende significativamente mais do processo de interacção de grupo do que do processo de liderança.

Estas hipóteses básicas serão em seguida especificadas e operacionalizadas no quadro de cada um dos estudos experimentais que passaremos a descrever.

Instrumentos

a) Escala Least Preferred co-Worker (LPC)

Utilizou-se a escala LPC (Fiedler 1967) na sua versão portuguesa (Jesuíno 1982). A escala consiste num diferenciador semântico com 18 items de 8 pontos cada (ver Anexo 1) e destina-se a determinar estilos de liderança. Um score elevado, ou seja, situado no terço superior da distribuição é suposto indicar um estilo dirigido para as relações humanas e um score baixo, situado no terço inferior da distribuição, um estilo dirigido prioritariamente para a tarefa. Quanto aos scores intermédios há evidência sugerindo que os sujeitos desta categoria sejam mais flexíveis e adaptáveis obtendo melhores resultados em todas as situações(Capítulo 3).

A escala LPC foi ainda utilizada como escala sociométrica para identificar liders emergentes. Para o efeito foi solicitado aos componentes dos grupos , após conllusão das tarefas, que descrevessemos -outros membros utilizando a escala LPC. A determinação do lider emergente foi efectuada somando os scores dos items "competente-incompetente", "confuso-claro", "seguro-inseguro" e "eficaz-ineficaz". Em cada grupo o elemento que totalizasse mais pontos nestes quatro items foi identificado como lider.

2) Problema da NASA

Foi adoptado o problema da NASA (Hall e Watson, 1970) cujo enunciado e chave figuram no Anexo 2 bem como as respectivas instruções sobre o método de trabalho em grupo. (Anexo 3).

O problema destinava-se a ser resolvido primeiro individualmente e em seguida em grupo. Para efeitos de avaliação e comparação dos resultados individuais e de grupo utilizaram-se os seguintes índices e respectivos processos de cálculo e de interpretação (Magny e Benoist, s.d.).

a) - Índices utilizados

I = decisão a que chegaria sozinho o membro "menos bom" do grupo

I+ = decisão a que chegaria sozinho o "melhor" membro do grupo

P = decisão correspondente à soma dos potenciais individuais (decisão potencial)

$\bar{x}$ = média aritmética dos resultados individuais

N = decisão resultante duma combinação das decisões individuais por um procedimento previamente definido (decisão nominal)

G = decisão de grupo

b) - Processo de cálculo dos índices

Cálculo dos scores individuais

São estabelecidos por comparação com a classificação atribuída pelos especialistas da NASA (Wall e Watson, 1970). Para cada objecto o número de pontos obtém-se calculando a diferença de ordem, em valor absoluto.

$(C_N - C_p)$

C_N - ordem atribuida pelos especialistas da NASA

C_p - ordem atribuída pelo participante

O score individual é então igual à soma dos pontos obtidos por um participante nos 15 objectos, isto é, à soma dos desvios absolutos relativamente ao score modelo.

Cálculo da decisão potencial (P)

O valor P corresponde à soma dos 15 melhores scores individuais, isto é, à soma dos menores desvios para o conjunto dos 15 objectos. Se o grupo conseguisse identificar a pessoa detentora da "melhor resposta" para cada um dos 15 objectos, a decisão do grupo seria então igual à decisão potencial.

Cálculo da média aritmética ($\bar{x}$)

É igual à soma aritmética dos scores individuais dividida pelo n,umero de participantes.

Cálculo de decisão de grupo (G)

Calcula-se de maneira idêntica à dos scores individuais, pela diferença en

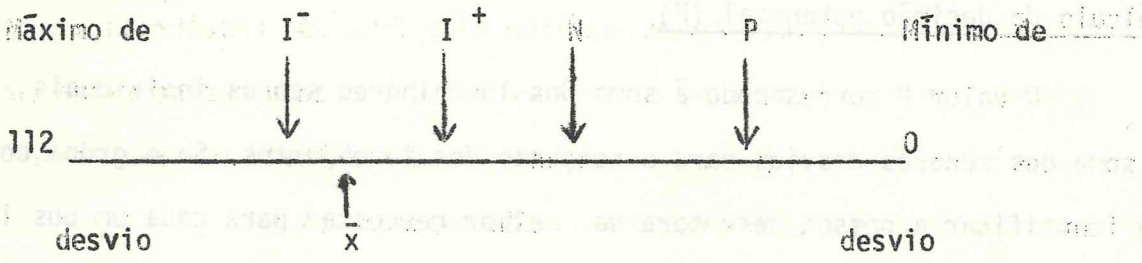
tre aclassificação do grupo e a da NASA.

Cálculo da decisão nominal (N)

Um processo possível para calcular um score nominal consiste em adicionar os scores individuais para cada um dos 15 objectos e proceder a uma nova ordenação por ordem crescente. Seguidamente calculam-se de novo os desvios absolutos relativamente aos scores atribuídos pelos especialistas da NASA. Este método de decisão é meramente estatístico e independente das interacções de grupo. Se compararmos o score nominal (N) com a decisão de grupo (G) teremos uma ideia da eficiência do grupo como consequência das interacções pessoais. O score N-G constitue, deste modo uma estimativa do ganho introduzido pela interacção de grupo. Se o grupo é pouco eficiente a decisão de grupo pode ser inferior à que seria obtida por este método estatístico, ou por qualquer outro mais complexo.

c) - Regras para a interpretação dos resultados

Os índices calculados anteriormente podem ser situados num eixo de que uma das extremidades representa o máximo desvio relativamente à classificação da NASA (112) e a eficácia mínima, enquanto que a outra extremidade representa o mínimo de desvio (0) e a eficiência máxima.



I^- - Score individual menos bom

I^+ - Score individual melhor

$\bar{x}$ - Média

P - Decisão potencial

N - Decisão nominal

Uma vez estes cinco índices situados podemos em seguida colocar o score obtido pelo grupo (G) e interpretar, em função dele, a eficiência relativa do grupo. Podemos identificar quatro scores possíveis de desempenho do grupo.

1) - zona de deterioração ou de discórdia - corresponde ao intervalo compreendido entre o pior score individual e a média ($I^- < G < \bar{x}$). O resultado obtido pelo grupo é pois neste caso inferior ao que poderia ter sido obtido pelo simples cálculo duma média sem que haja interacção entre os participantes.

2) - Zona de regulação - Trata-se da zona compreendida entre a média e o melhor resultado individual ($\bar{x} < G < I^+$). Verifica-se uma convergência maior ou menor para a relação do melhor participatne resultante da correcção progressiva dos erros pelas interacções

3) - Zona de eficiência - Trata-se da zona compreendida entre o melhor resultado individual e o score potencial ($I^+ < G < P$). O resultado obtido pelo melhor membro do grupo é ultrapassado. Todavia a combinação óptima dos melhores resultados individuais para cada objecto não é alcançado (p).

4) - Zona de sinergia ou de criatividade - Para Hall e Watson (1970), que introduziram este tipo de investigação, a sinergia corresponderia já à ultrapassagem do melhor resultado individual, aqui designado como zona de eficiência. Preferiu-se a distinção introduzida por Magny e Benoist (s.d.) por se considerar que ela possibilita uma análise mais fina dos resultados.
Zona de sinergia, tal como aqui se entende, é a zona que se situa entre a decisão potencial e o score zero ($P > G > 0$). O resultado do grupo é superior à soma das contribuições potenciais dos seus membros.

3) Escala Rotter

Utilizou-se ainda a escala de auto-determinação interna ou externa (Rotter 1966), na sua versão portuguesa, que se reproduz na Anexo 4. O objectivo desta medida consistia em verificar as características dos liders emergentes em termos de auto-determinação e sua eventual relação com a eficiência dos grupos.

Sujeitos

111 sujeitos, de ambos os sexos, alunos de Psicologia Social do Curso de Economia da Universidade Nova de Lisboa (UNL) ofereceram-se como voluntários para participarem numa experiência sobre processos de decisão em grupo. Os sujeitos achavam-se agrupados em quatro turmas escolares. Por razões práticas manteve-se a distribuição das quatro subpopulações pelas quatro turmas constituindo-se os grupos experimentais no interior de cada uma dleas.

Procedimento

1º - Uma semana antes da data marcada para a experiência passou-se a escala LPC e a escala Rotter a todos os sujeitos a fim de determinar os estilos pessoais de liderança. Os resultados obtidos acham-se resumidos na tabela 8.2.

Tabela 8.2 - Médias dos scores individuais nas escalas LPC e Rotter

		Escala LPC		Escala Rotter	
		$\bar{x}$	DP	$\bar{x}$	DP
Sub-população masculina	N = 63	64.2	16.02	10.2	4.1
Sub-população feminina	N = 68	68.1	13.22	11.8	3.2
Total	N =111	66.2	14.3	11.1	3.7

O cálculo da diferença das médias entre as duas sub-populações (Guilford 1978) mostra que a diferença não é significativa para a escala LPC (Z = 1.3) e significativa a 2% para a escala Rotter (Z = 2.16). Isto significa que a sub-população feminina era mais externamente auto-determinada do que a população masculina. A título de curiosidade recorda-se que as normas encontradas por Rotter (1966), para a população norte americana foram de 8 para a população masculina e 9 para a população feminina. Os resultados por nós obtidos indicam uma distância ainda mais acentuada entre as duas populações. Note-se porém que estes resultados são apenas indicativos dados que, tanto quanto seja do nosso conhecimento, não existem estudos feitos em Portugal utilizando a escala ou mesmo o conceito de auto-determinação ("locus of control") de Rotter. No que se refere à relação entre a escala Rotter e a escala LPC o coeficiente calculado foi de r = .15 ($p < .05$). Isto signifi-

ca que os scores elevados na escala LPC, ou seja, os liders orientados para as relações humanas seriam mais externamente determinados enquanto que os scores baixos na escala LPC, ou seja, os liders prioritariamente orientados para a tarefa, seriam mais internamente determinados.

Embora estes dados sejam relativamente laterais para o nosso estudo eles fornecem indicações com interesse para efeitos de investigação futura.

Para a constituição dos grupos experimentais não foi considerado o score em auto-determinação mas apenas o score na escala LPC e o sexo dos participantes.

Atendendo aos scores mais elevados da sub-população feminina procedeu-se então à constituição dos grupos experimentais por forma a satisfazer a dois compromissos distintos, que em cada grupo figurassem scores diferentes na escala LPC e diferente composição democrática. Como além disso havia o condicionamento de se trabalhar no quadro restrito de cada uma das turmas não foi possível optimizar a amostra conforme se pretendia. Tal circunstância inviabilizou a elaboração dum plano experimental adequado para efeitos de análise de variância. A nova filosofia actualmente vigente neste tipo de investigação e o desenvolvimento verificado nos métodos de correlação/regressão múltipla (Cohen e Cohen 1975) permtiem todavia ultrapassar tais inconvenientes, revelando-se inclusivamente mais realistas na medida em que os planos quase experimentais são os que mais se aproximam das condições reais.

Cada turma foi então dividida em grupos de três ajustando-se para quatro no caso de necessidade ou de conveniência. Dado que se pretendia analisar quais as características do lider emergente em termos de score LPC os grupos foram constituídos por forma a incluirem, tanto quanto possível, um score baixo, um score intermédio e um score elevado. Procurou-se também que os grupos fossem mistos, equalizando tanto quanto possível as composições 2M e 1F e as composições 2F 1M. Dado o maior número de elementos femininos optou-se ainda por formar 8 grupos apenas femininos e 2 grupos apenas masculinos.

A composição dos grupos, descrita na tabela 8.3, corresponde ao melhor compromisso possível dentro dos condicionamentos e limitações em que a experiência foi realizada. Pode notar-se que dos 111 elementos que inicialmente se voluntaria

ram apenas 99 compareceram à 2a. parte da experiência. A quebra de 13 elementos também contribuiu para ajuatamentos "ad hoc" na composição dos grupos e que poderão, eventualmente, ter afectado a qualidade da amostra.

Tabela 8.3

Descrição dos Grupos Experimentais

N = 31

Turma	A = 25			B = 28			C = 32			D = 14		
	Grupo	Lpc	Sexo	Grupo	LPC	SEXO	Grupo	LPC	Sexo	Grupo	LPC	Sexo
	A1	43	M	B1	33	M	C1	43	F	D1	51	M
		65	M		63	M		65	F		44	F
		105	M		73	M		72	F		56	M
	A2	44	F	B2	52	F	C2	45	M		59	F
		65	F		66	F		65	M		53	F
		104	F		75	M		78	F	D2	59	F
	A3	45	M	B3	53	F	C3	49	M		81	M
		65	F		67	M		66	M		72	F
		78	F		79	F		79	F		47	F
	A4	53	M	B4	53	M	C4	50	M	D3	71	F
		67	F		78	F		67	F		71	F
		78	M		79	F		79	F		63	M
	A5	58	F	B5	57	F	C5	59	M	D4	44	M
		67	F		68	F		67	M		44	F
		109	M		83	F		80	F			
	A6	61	M	B6	57	F	C6	66	M			
		71	F		68	F		70	F			
		89	M		89	F		96	F			
	A7	63	F	B7	57	F	C7	78	F			
		73	F		72	F		70	F			
		84	F		89	M		95	F			
	A8	81	M	B8	59	F	C8	58	M			
		77	F		78	M		59	F			
		77	M		92	F		52	M			
		80	F	B9	62	F		59	M			
					82	F	C9	60	F			
					90	F		60	F			
					93	F		60	F			
								60	M			
							C10	60	F			
								61	F			
								62	M			

2º - Uma vez constituídos os grupos procedeu-se à primeira fase da experiência que consistiu na resolução individual do problema da NASA e que durou cerca de 20 minutos.

3º - Uma vez recolhidos os protocolos individuais passou-se à segunda fase que consistiu novamente na resolução do problema da NASA mas agora em grupo. A fim de promover ao máximo a discussão de grupo foram distribuídas as instruções de trabalho em grupo utilizadas por Hall e Watson (1970) nas experiências que efectuaram sobre grupos.

4º - Após concluída a discussão de grupo e recolhidos os novos protocolos procedeu-se à distribuição de escalas LPC a fim de cada elemento descrever os restantes elementos do seu grupo para efeitos de identificação do lider emergente. O elemento que totalizasse maior pontuação nos 4 items da escala relacionados com a competência foi considerado como o lider emergente.

5º - Após preenchimento e recolha das escalas deu-se a experiência por terminada agradecendo-se a colaboração prestada.

Hipóteses

Hipótese 1

O efeito de interacção de grupo é superior ao efeito de liderança como factor de eficiência

Hipótese 2

O score LPC enquanto descritivo do estilo de liderança está mais relacionado com a eficiência dos grupos do que o score em auto-determinação.

Hipótese 3

Os liders emergentes são tanto mais eficientes quanto mais baixos forem os seus scores na escala LPC.

Resultados

O apuramento dosresultados foi feito analisando-se em primeiro lugar cada um dos 31 grupos. Vamos indicar detalhadamente o procedimento adoptado para dois

grupos típicos resumindo em seguida os resultados obtidos para os restantes grupos.

Grupo A1

Na tabela 8.4 apresentam-se os resultados individuais,o resultados de grupo (G) e os vários índices calculados a partir deles, ou seja, o índice P (decisão potencial) e o índice N (decisão nominal).

Tabela 8.4

Resultados individuais e de grupo do grupo A1

		Resultados individuais			Grupo	Potencial	Nominal
Items	NASA	I1	I2	I3	G	P	N
1	15	0	2	3	1	0	5(4)11
2	4	0	5	2	6	0	7(6)2
3	6	5	2	5	5	2	12(10)4
4	8		7	6	5	4	17(13)5
5	13		6	4	7	4	18(14)8
6	11	1	1	2	1	1	4(12)9
7	12	2	2	4	4	2	8(7)5
8	1	0	2	0	0	0	2(1)0
9	3	3	2	0	1	0	5(4)1
10	9	4	5	6	6	4	15(12)3
11	14	5	12	12	12	5	29(15)1
12	2	1	2	5	6	1	8(7)5
13	10	2	5	5	5	2	12(10)0
14	7	0	1	3	0	0	4(2)5
15	5	3	6	1	2	1	10(9)4
TOTAL		36	60	58	60	26	47
Média			$\bar{X}$ = 52		G-P = 34		N-G=-2

Os índices P e N foram calculados de acordo com as regras anteriormente enunciadas.

Para o cálculo de P somaram-se os melhores resultados individuais. Para o cálculo de N somaram-se os resultados individuais de cada um dos 15 items procedendo-se em seguida à sua ordenação e que na tablea figura na coluna entre parêntesis. Em seguida essa ordenação foi subtraída da ordenação atribuída pela NASA. A coluna N resulta das diferenças em valor absoluto entre a coluna NASA e a coluna entre parêntesis para cada item.

Os resultados obtidos pelo grupo A1 podem representar-se graficamente na

(Fig. 8.2).

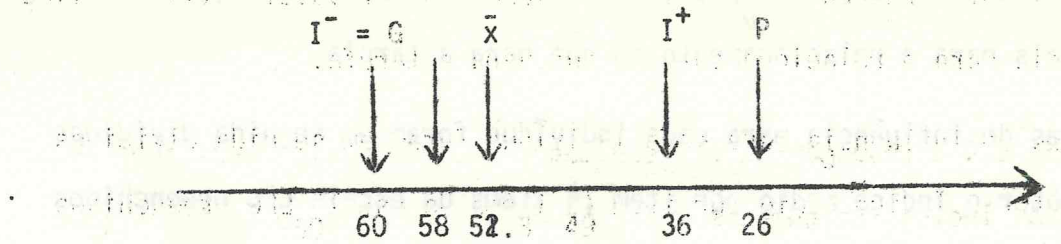


Fig. 8.2 - Representação gráfica dos resultados do grupo A1

Verifica-se que o grupo A1 trabalhou na zona da deterioração dado que o resultado de grupo é inferior à média dos resultadso individuais (52,3). O resultado de grupo não ultrapassa sequer o pior resultado individual. Os índices G-P = = 32 e G-I = -2 traduzem a mesma ineficácia. A distância entre o resultado de grupo e o resultado potencial é muito elevada (32) e por outro lado o grupo tem um resultado inferior ao que seria possível obter utilizando apenas processos estatísticos independentemente de qualquer interacção entre os membros. Por outras palavras a interacção provoca aqui efeitos negativos.

Seguidamente procedeu-se à identificação do lider e ao cálculo dos índices de competência e de influência. Para o efeito apuraram-se em primeiro lugar os scores sociométricos dos membros do grupo a partir da escala LPC. Na tabela 8.5 reproduzel-se os resultados apurados.

Tabela 8.5

Influência atribuída pelos membros do grupo A1 entre si

		Receptores		
		I1	I2	I3
Emissores	I1	-	28	22
	I2	26	-	33
	I3	20	15	-
Totais		46	43	55
Médias		5.75	5.375	6.875

Os resultados sugerem que o lider emergente é o sujeito I3 cujo score na escala LPC inicialmente preenchida, era 105, indicando um provável estilo de liderança dirigido mais para o relacionamento do que para a tarefa.

Os índices de influência para cada indivíduo foram em seguida divididos por 8 a fim de obter o índice médio por item (4 items da escala LPC preenchidos por 2 juízes).

Finalmente foi ainda calculado um índice I, de influência total que o grupo se atribue a si próprio somando os scores totais individuais e calculando a média.

(46 + 43 + 55 = 144 144/6 = 24)

Seguidamente procedeu-se à comparação da estrutura de competência do grupo com a sua estrutura de influência. Adoptamos aqui algumas das sugestões preconizadas por Tagny e Benoist (s.d.). A competência do grupo determina-se a partir dos resultados individuais. Para efeitos de maior facilidade de comparação utilizou-se a tabela de conversão indicada na Tabela 8.6.

Tabela 8.6

Tabela de graus de competência

Desvios	Grau de competência
0 - 25	8
76 - 30	7
31 - 35	6
36 - 40	5
41 - 45	4
46 - 50	3
51 - 70	2
71 e +	1

O primeiro passo consiste então em converter os resultados individuais em graus de competência calculando em seguida a diferença relativamente ao índice de influência individual, ou seja, ao score de influência atribuído pelos restantes membros do grupo. A soma dessas diferenças a dividir pelo número de participantes, dá o índice do desfasamento entre a estrutura de competência e a estrutura de influência do grupo.

O cálculo para o grupo A1 acha-se representado na Tabela 8.7.

Tabela 8.7

Desfasamento entre estrutura de competência e estrutura de influência do grupo A1

Participantes	Scores	Competência	Influêncaa	Diferença
I1	36	5	5.75	.75
I2	60	2	5.375	3.375
I3	58	2	6.875	4.875
Total				9
Média				3

O índice d = 3 indica o grau de desfasamento entre a estrutura de competência e a estrutura de influência. Note-se que a comparação efectuada só é possível porque ambos os instrumentos de medida utilizados variam numa escala entre 1 e 3.

Uma hipótese que se pode formular a partir deste índice é que quanto maior fôr o desfasamento entre competência e influência menos eficiente será o grupo.

Para o grupo A1 os resultados e índices calculados são os seguintes (tabela 8.8).

Tabela 8.8

Resultados e índices do grupo A1

Grupo	G	G-P	N-G	I	d	LPC(lider)
A1	60	32	42	24	3	105

Grupo A7

Na tabela 7 apresentam-se os resultados individuais de grupo e índices P e N.

Tabela 8.9

Resultados do grupo A7

Resultados Individuais			Grupo	Potencial	Nominal
I1	I2	I3	G	P	N
0	1	6	0	0	10
1	2	1	2	1	1
1	1	5	1	1	4
5	5	5	6	5	5
2	5	1	3	1	6
4	4	3	2	3	0
3	8	8	0	3	2
0	0	0	0	0	0
2	2	4	2	2	4
3	0	6	0	0	0
10	8	9	10	8	1
0	0	0	1	0	1
3	1	2	1	1	6
1	5	1	1	-	2
3	5	5	3	3	7
41	47	56	32	29	49

$\bar{x}$ = [illegible] $\bar{X}$ = 48 G - P = 3 N-G = 17

Na Fig. 8.3 traduzem-se os resultados obtidos graficamente.

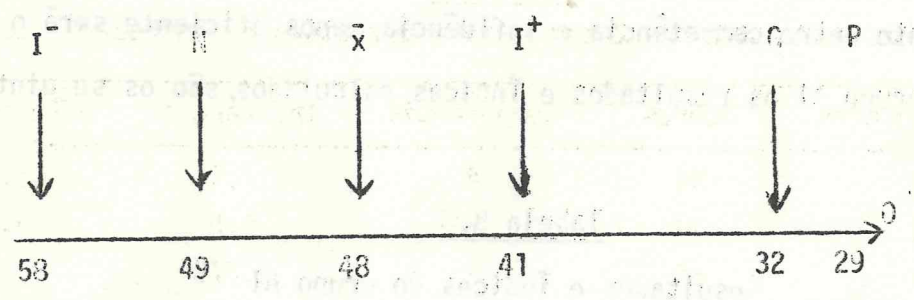


Fig. 8.3 - Representação gráfica dos resultados do grupo A7

Verifica-se que o grupo A7 trabalhou na zona da eficiência dado que o resultado do grupo é melhor que o melhor resultado iniividual. A baixa diferença en

tre o resultado de grupo e o resultado potencial (G-P=3) e a grande diferença entre o score nominal e o de grupo (N-G=17) indicam que as interacções grupais contribuiram fortemente para melhorar o resultado.

Na tabela 8.10 reproduzem-se os dados sociométricos obtidos a partir da escala LPC

Tabela 8.10

Influência atribuída entre si pelos membros do grupo A7

		Receptores		
		I1	I2	I3
	I1	-	25	18
Emissores	I2	32	-	-
	I3	28	27	-
Totais		60	52	47
Médias		7.5	6.5	5.875
I		159/6 = 26.5		

Os resultados indicam que o lider emergente é o sujeito I1 o qual teve o score de 77 na escala LPC, o que corresponde a um estilo intermédio, provavelmente adantável e flexível consoante as situações.

Finalmente calculou-se o índice d a partir dos elementos reunidos conforme se indica na tabela 8.11.

Taebla 8.11

Desfasamento entre estrutura de competência e estrutura de influência do grupo A7

Participantes	Scores	Competência	Influência	Diferença
I1	41	4	7.5	3.5
I2	47	3	6.5	3.5
I3	56	2	5.875	3.375
d=				3.625

Os resultados obtidos para os 31 grupos examinados estão resumidos na tabela 8.12.

Tabela 8.12

Resultados individuais, resultados de grupo, índices e scores

. LPC dos liders emergentes para os 31 grupos

Grupo	Resultados individuais	G	G-P	P-G	I	d	Liders emergentes		
							LPC	ROTTER	Sexo
A1	36,60,58	60	32	-21	24	3.0	105	11	F
A2	56,76,46	58	29	-17	24.2	4.0	65	9	F
A3	53,50,50	48	13	4	24.5	3.5	45	9	M
A4	54,50,54	34	21	36	25.2	3.3	78	9	M
A5	44,44,68	57	31	2	19.7	2.3	109	19	M
A6	51,51,86	29	2	16	24.5	3.1	61	9	M
A7	41,47,56	32	3	17	26.5	3.6	63	17	F
A8	46,49,50,62	46	18	1	25.8	3.7	77	13	F
B1	56,42,52	44	21	14	22.8	3.0	33	17	M
B2	52,50,60	38	12	13	23.5	3.5	75	8	M
B3	44,43,48	30	5	17	23	2.1	53	12	F
B4	50,39,56	42	21	6	28.7	3.6	68	19	F
B5	35,39,61	44	18	0	23.7	2.3	68	10	F
B6	61,51,44	40	12	10	24.7	3.4	68	11	F
B7	35,33,30	40	23	26	25.5	1.9	89	12	M
B8	41,52,48	38	17	4	26.5	3.6	92	8	F
B9	56,65,42,66	28	12	27	20.9	2.7	60	14	F
C1	49,54,56	31	4	23	27.5	3.9	76	13	F
C2	52,70,48	44	8	6	21	3.9	45	6	M
C3	42,38,48	42	20	11	26	2.5	79	9	M
C4	52,74,53	66	34	-7	24.3	4.2	50	6	F
C5	60,56,60	50	13	-2	24.7	4.2	67	17	M
C6	34,46,48	32	7	14	20.5	1.8	56	17	M
C7	42,56,62	46	11	-7	26.7	4.0	70	16	M
C8	48,54,34,58	46	23	0	27.8	3.6	59	8	M
C9	44,36,59,40	32	10	19	25.4	3.0	60	12	F
C10	34,38,49	44	22	6	25.8	2.0	61	9	F
D1	42,40,52,82	38	17	37	23.3	3.0	56	15	F
D2	52,44,44,43	36	15	15	22.3	2.4	72	8	F
D3	57,64,42	46	29	-12	24	3.7	71	16	M
D4	46,32,34	28	18	10	21.8	2.5	63	11	F
Média	49,6	41.6	14.6	9.3	23.1	2.9	F = 31M = 14F = 17		F M
DP	5,8	9.	10.1	12.	4.9	1.1			

A análise dos resultados mostra que dos 31 grupos, 6 (A1,A5,B3,C4,C10 e D2) trabalharam na zona de deterioração (resultado de grupo superior à media), 6 (A2, B4,B5,C3,C7,D3) trabalharam na zona de regulação (resultado de grupo entre a média e o melhor resultado individual), e os 19 restantes (61%) trabalharam na zona da eficiência (resultado de grupo superior ao melhor resultado individual). Nenhum dos grupos atingiu a zona da sinergia (resultado de grupo superior ao resul-

tado potencial).

Embora sem relevância para o presente estudo vale a pena referir que o erro médio individual encontrado por Hall e Watson (1970) no trabalho que efectuaram nos EUA, com estudantes de gestão, foi 39.3 (DP = 6.62). O score que encontramos na amostra portuguesa, de 49.6, é sensivelmente mais elevado, o que indicia maior nível de erro.

No que se refere aos liders emergentes verifica-se que a média do score LPC pouco difere da média obtida para a população total ($\bar{x}$ = 66.2 DP = 14.3) o que parece indicar que os liders emergentes têm scores intermédios na escala LPC não sendo predominantemente de tarefa ou de relacionamento.

Também se verifica não existir diferença entre a média dos scores masculinos (66.5) e a média dos scores femininos (62.4).

No que se refere aos scores Rotter não há diferença entre liders emergentes e o total da população (Z = .5). Verifica-se todavia que os liders emergentes do sexo masculino são mais externamente orientados embora a diferença relativamente à média da sub-população masculina total fique abaixo da significância (Z=1.25 $p < .11$).

Tabela 8.13

Análise Correlacional

O passo seguinte consistiu em calcular as correlações simples entre os diversos resultados e índices obtidos. Os resultados figuram na tabela 8.13.

Tabela 8.13

Correlações PM entre scores dos liders e índices de desempenho de grupo

		1	2	3	4	5	6	7
1.	G	-						
2.	G-P	.77**	-					
3.	M-G	-.75**	-.52**	-				
4.	I	-.02	-.04	-.06	-			
5.	i	.38*	.07	-.41*	.47**	-		
6.	LPC	.16	.37*	-.15	-.07	-.10	-	
7.	Rotter	-.04	-.01	.20	-.08	-.09	.07	

N = 31 **$p < .01$ *$p < .05$

A correlação altamente significativa entre os índices G-P e R-G, embora predizível, está longe da unidade, o que indica que os dois índices estão ligados a diferentes aspectos do processo de grupo. Enquanto que o índice G-P, ou seja, enquanto que a diferença entre o resultado de grupo e o resultado potencial é uma medida da eficiência do grupo, o índice R-G é uma medida do ganho relativo devida à interacção de grupo. Uma hipótese a explorar seria pois que a direcção da causalidade vai de R-G para G-P. Por outras palavras seria a diferença I-G enquanto índice de eficiência da interacção que explicaria a eficiência do resultado de grupo, expressa pela maior ou menor proximidade do resultado potencial. O índice G-P acha-se também significativamente associado ao score LPC o que sugere que o estilo de liderança contribue igualmente para explicar a eficiência do resultado de grupo. Essa influência não parece todavia mediada pelas interacções de grupo já que não se observam relações significativas entre o LPC e o índice R-G.

Esta mesma conclusão se pode tirar se observarmos as correlações do índice d, ou seja, da distância entre estrutura de competência e estrutura de influência. O índice d correlaciona significativamente com o índice R-G e escassamente tanto com o índice G-P como com o score LPC. Quanto ao índice I, abstraindo da relação signifitativa com d, não parece contribuir com qualquer valor explicativo adicional dos processos de grupo.

No que se refere ao score em auto-determinação verifica-se não haver qualquer relação quer com o estilo de lider emergente (LPC) queo com o limite de eficiência do grupo.

Apenas com o score de interacção de grupo se nota uma ténue relação sugerindo que os liders mais externamente determinados estariam associados a uma maior interacção de grupo. Este resultado constitue mais uma confirmação do maior valor explicativo do score LPC relativamente à eficiência da liderança.

A conclusão que parece emergir das inter-relações observadas é a da eficiência do grupo poder ser atribuída a dois efeitos principais: efeitos de interacção de grupo e efeitos de liderança. A fim de calcular a variância simultaneamente explicada por estes dois efeitos procedeu-se ao cálculo da correlação múltipla (R^2) entre as variáveis independentes RG e LPC e a variável dependente GP. O

valor obtido para R^2 foi .48, ou seja, os dois efeitos explicam, em conjunto, 48% da variância, o que é um valor apreciável para este tipo de estudo. A partir daqui podemos isolar os efeitos produzidos por cada uma das variáveis só por si. Basta para tanto calcular as correlações semiparciais de cada uma das variáveis independentes com a variável dependente. De acordo com Cohen e Cohen (1975).

$$r^2_1 = R^2_{Y.12} - r^2_{y2} = .48 - .27 = .21$$

$$r^2_2 = R^2_{Y.12} - r^2_{Y1} = .46 - .14 = .34$$

Isto significa então que o efeito das interacções de grupo explicam, só por si, 34% da variância e que o efeito de liderança explica, só por si, 21% da variância. Como o efeito conjunto explica 48% da variância ineere-se que a redundância é apenas de 7%.

A fim de verificar se existiam efeitos de interacção entre as duas variáveis independentes foi criada uma nova variável consistindo no produto da variável LPC com a variável (M-F) e calculado em seguida o acréscimo de r^2 por ela introduzida na equação de correlacção múltipla (Cohen e Cohen 1975). Verificou-se que o R^2 da equação constituída pelas duas variáveis independentes mais o seu produto baixava de .04 para .48 inferindo-se pois que não existim efeitos de interacção das variáveis mas apenas efeitos principais.

Finalmente analisou-se com mais detalhe o efeito de liderança a fim de melhor interpretar o seu significado. Na tabela 8.14 apresenta-se um desdobramento das correlações obtidas para os diferentes tipos de grupo.

Tabela 8.14

Correlações simples entre os scores LPC dos liders emergentes e os scores de eficiência dos grupos por eles liderados

	Total dos Grrupo	Grupos mistos	Grupos MM e FF	Grupos FF
	n = 31	n = 21	n = 10	n = 8
Correlação PM	r = .34*	r = .42*	r = .10	r = -.04

*p < .05

Os resultados obtidos, atendendo a que quanto maior o índice (G-P) menor é a eficiência de grupo, sugerem que são os scores mais baixos na escala LPC, ou seja, são os liders de tarefa que estão associados a uma maior eficiência de grupo podendo todavia a tendência inverter-se quando os grupos são apenas constituídos por elementos femininos. Dada a exiguidade da amostra não é todavia possível ser conclusivo quanto a este ponto.

Os resultados obtidos, embora convergentes com as predições da teoria de Fiedler (1967), foram todavia submetidos ao teste da linearidade entre o LPC e a eficiência do grupo.

Para o efeito efectuou-se de novo uma análise de regressão múltipla hierarquizada (Cohen e Cohen 1975) e que consistiu em elevar o score LPC ao quadrado e em seguida calcular o acréscimo de variância explicada (R^2) com a introdução da nova variável criada. Os resultados obtidos constam da tabela 8.15.

Tabela 8.15

Regressão múltipla hierarquizada entre os scores LPC, LPC^2 e (G-P)

	R^2	R^2	F	g.l	p
LPC/(G-P)	.14				
$LPC+LPC^2$(G-P)	.28	.14	5.64	1.29	.05

N = 31

O resultado obtido indica que o acréscimo R^2 é significativo a 5% podendo daí concluir-se que a relação é curvilínea e que são os liders com scores intermédios na escala LPC que estão associados a maior eficiência de grupo. Mais, quando se passa para a relação curvilinea a variância explicada pelo efeito de liderança eleva-se para 28%, o que constitue um resultado de forma alguma negligenciável senão mesmo raro em estudos de liderança de pequenos grupos.

ANEXO 1 AO ESTUDO 8.1

ESCALA LPC

1ª PARTE

INSTRUÇÕES

ENTRE TODOS OS COLEGAS DE TRABALHO OU DE ESTUDO UQE ATÉ AGORA CONHECEU PE[illegible] SE NAQUELE COM QUE MENOS GOSTOU DE TRABALHAR. DESCREVA-O UTILIZANDO A ESCALA NA PÁGINA A SEGUIR COLOCANDO UM X NO ESPAÇO APROPRIADO. A ESCALA CONSISTE EM PARES DE PALAVRAS QUE SÃO OPOSTAS EM SIGNIFICADO, TAIS COMO AGRADÁVEL E DESAGRADÁVEL, E ENTRE ELAS HÁ 8 ESPAÇOS, NUMERADOS DE 1 a 8 CADA UM DELES CORRESPONDENDO A UM GRAU.

AGRADÁVEL								DESAGRADÁVEL
8	7	6	5	4	3	2	1	

SE CONSIDERA A BESSOA EM QUE ESTÁ A PENSAR MUITO DESAGRADÁVEL PONHA UM X NO ESPAÇO 2.

SE CONSIDERA PORÉM QUE ELA É LIGEIRAMENTE AGRADÁVEL MARQUE O ESPAÇO 5. NOTE QUE UMAS VEZES A ESCALA ESTÁ CONSTRUÍDA AO CONTRÁRIO, SITUANDO-SE O POLO MAIS DESFAVORÁVEL (1) À ESQUERDA E O MAIS FAVORÁVEL (8) À DIREITA.

ANTES DE MARCAR COM UM X LEIA AS PALAVRAS NOS DOIS EXTREMOS DA LINHA.

NÃO HÁ RESPOSTAS CERTAS NEM RESPOSTAS ERRADAS. TRABALHE DEPRESSA. A PRIMEIRA RESPOSTA QUE LHE OCORRER É PROVAVELMENTE A MELHOR. NÃO OMITA NENHUMA LINHA EM CADA LINHA PONHA APENAS UMA MARCA.

2ª PARTE

ESCALA LPC

DELICADO	8	7	6	5	4	3	2	1	BRUSCO
INTOLERANTE	1	2	3	4	5	6	7	8	TOLERANTE
PRESTÁVEL	8	7	6	5	4	3	2	1	INDIFERENTE
AUSENTE	1	2	3	4	5	6	7	8	ENTUSIASTA
RIGIDO	1	2	3	4	5	6	7	8	DESCONTRAÍDO
POPULAR	1	2	3	4	5	6	7	8	DISTANTE
FLEXÍVEL	8	7	6	5	4	3	2	=	INFLEXÍVEL
DEDICADO	8	7	6	5	4	3	2	1	DESLEIXADO
COMUNICATIVO	8	7	6	5	4	3	2	1	INACESSÍVEL
COMPETENTE	8	7	6	5	4	3	2	1	INCOMPETENTE
MAÇADOR	8	7	6	5	4	3	2	1	INTERESSANTE
CONFUSO	1	2	3	4	5	6	7	8	CLARO
SEGURO	1	2	3	4	5	6	7	8	INSEGURO
EFICAZ	8	7	6	5	4	3	2	1	INEFICAZ
INSOCIÁVEL	8	7	6	5	4	3	2	1	SOCIÁVEL
RESERVADO	1	2	3	4	5	6	7	8	ABERTO
IMPACIENTE	1	2	3	4	5	6	7	8	PACIENTE
AMÁVEL	1	2	3	4	5	6	7	8	RÍSPIDO
	8	7	6	5	4	3	2	1	

ANEXO 2 AO ESTUDO 3.1

PROBLEMA DA NASA

(Hall e Watson 1970)

NOME _____

GRUPO _____

INSTRUÇÕES: Imagine que é membro da guarnição duma nave espacial a qual tem uma hora de encontro marcada com a estação mãe da superfície iluminada da lua. Devido a problemas mecânicos, contudo, a sua nave é forçada a aterrar num local a cerca de 300km do ponto de encontro. Durante a aterragem forçada a maior parte do equipamento a bordo ficou avariado e como a sobrevivência depende de se conseguir alcançar a estação mãe à que escolher hoje objectos mais importantes para a expedição, dos 300km. A seguir indicam-se os objectos que ficaram intactos e operativos após a aterragem. O problema consiste em ordená-los pela sua importância relativamente ao objectivo que é a guarnição chegar ao ponto de encontro.

Atribua o número 1 ao elemento mais impotante , o número 2 ao segundo mais importante e assim sucessivamente até ao número 15, o menos importante.

- Caixa de fósforos
- Concentrado alimentar
- 150 metros de corda de nylon
- Paraquedas de seda
- Unidade de aquecimento portátil
- Duas pistolas de calibre .45
- 1 caixa de leite condensado
- 2 tanques de 50kg de oxigénio
- Um mapa estelar (da constelação da lua)
- 1 jangada salva-vidas
- Uma bússola magnética
- 25 litros de água
- Sinais luminosos
- Caixa de primeiros socorros contendo agulhas
- hipodérmicas (injecções)
- Transmissor-receptor de FM com bateria solar

Chave para o exercício da NASA

15 - Caixa de fósforos	Sem utilidade na Lua
4 - Concentrado alimentar	Importante estabelecer rações diárias
6 - 150 metros de corda de nylon	Útil para amarrar e para trepar
8 - Paraquedas de seda	Abrigo contra os raios solares
13 - Unidade de aquecimento portátil	Só seria útil se a alunagem fosse no lado escuro da Lua
11 - Duas pistolas 45	Podem servir para auto-propulsão
12 - 1 Caixa de leite desidratado	Alimento, bebida se misturado com água
1 - 2 tampas de 50kg de oxigênio	Indispensável para respiração
3 - Mapa estelar	Um dos principais meios de orientação
9 - 1 Jangada salva-vidas	Tem garrafas CO2 para auto-propulsão
14 - Bússola magnética	Provavelmente inútil porque magnetizada
2 - 25 litros de água	Para compensar perdas por transpiração etc.
10 - Sinais luminosos	Serve para chamar a atenção se estiver na linha de visão
7 - Caixa de primeiros socorros	Pilular orais e a injecção são úteis
5 - Transmissor FM com bateria solar	Útil como possível transmissor de sinal de socorro para a aeronave mãe.

ANEXO 3 AO ESTUDO 8.1

INSTRUÇÕES PARA O TRABALHO EM GRUPO

(Hall e Watson 1970)

INSTRUÇÕES PARA O TRABALHO EM GRUPO

Este exercício é um exercício de tomada de decisão em grupo. O grupo deverá empregar o método do consenso de grupo para tomar uma decisão. Isso significa que a ordenação de cada um dos elementos de sobrevivência deverá ser objecto de acordo por parte de cada um dos membros do grupo antes de se tornar parte da decisão do grupo. O consenso é dificil de alcançar e daí que nem todas as ordenações consigam a aprovação absoluta de todos. Mas a unanimidade não é aqui o objectivo embora possa eventualmente ser alcançada. O que há que sublinhar é a capacidade de cada um em aceitar uma dada ordenação com base na lógica e a sua cooperação em sustentar um tal juízo como viável. Quando se atinge um ponto em que todos os membros do grupo sentem que é o critério mínimo isso significa que se alcançou um consenso. Isso significa também que uma só pessoa pode bloquear o grupo, se quiser. Seguem-se algumas indicações práticas para procurar o consenso:

1. Evite argumentar em defesa das suas ordenações. Apresente a sua posição da forma mais lúcida e lógica possíveis e dê atenção às reacções do grupo em todas as apresentações seguintes do mesmo ponto.

2. Evite as situações sem saída do "perde-ganha" na discussão das ordenações. Liberte-se da ideia de que alguém tem de ganhar e alguém tem de perder na discussão; se surgirem impasses procure a seguinte melhor alternativa para ambas as partes.

3. Evite mudar de opinião só para evitar o conflito e só para efeitos de concordância e harmonia. Resista às pressões que não sejam e lógicamente fundamentada. Evite a cedência pela cedência.

4. Evite as técnicas de redução de conflito tais como o voto da maioria, tirar a média, deitar uma moeda ao ar, negociar, e outras do género. Trate as diferenças de opinião como indicio duma partilha incompleta da informação relevante cuja troca se torna necessário incentivar.

5. Considere as diferenças de opinião como naturais e úteis e não como um obstáculo para tomada de decisão. Em geral quanto mais ideias forem expressas maior será a probabilidade de conflito mas também mais rico será o leque de recursos.

6. Encare um acordo inicial como suspeito. Explore as razões subjacentes aos acordos aparentes; certifique-se se as pessoas chegaram a soluções semelhantes pelas mesmas razões complementares antes de incluir tais soluções na decisão do grupo.

:=:=:=

ANEXO 4 AO ESTUDO 8.1

ESCALA ROTTER (1966)

ESCALA ROTTER

Este questionário procura distinguir as várias maneiras como as pessoas reagem a determnados acontecimentos. Cada questão é constituída por duas afirmações designadas "A" e "B". Escolha, por favor, uma das afirmações de cada questão (e apenas uma) que pensa corresponder mais fortemente ao seu caso. É muito importante que escolha a afirmação que crê corresponder de facto à sua maneira de agir ou sentir e não ao que gostaria mais de fazer ou sentir, num plano ideal. Procuramos estudar as pessoas tal como são - obviamente não existem respostas certas ou erradas.

Responda a todas as questões cuidadosamente, mas não perca tempo demais com cada questão. Interessa-nos a sua resposta sincera e espontânea. Certifique-se de que respondeu a todas as questões. Leia cada questão com atenção e trace uma cruzinha diante da frase "A" ou "B" de cada questão. Nalguns casos é possível que ache que nenhuma das frases "A" ou "B" de uma dada questão corresponde ao seu caso. Procure responder então escolhendo a frase que acha que, mesmo assim, corresponde mais à sua maneira de ser. Ao responder a cada questão não se deixe influenciar pelas respostas que deu anteriormente.

1.A. - As crianças metem-se em sarilhos devido ao facto de os pais serem demasiado severos para com elas.

B. - O problema, com a maioria das crianças de hoje, a excessiva brandura dos pais.

2.A. - A maior parte das infelicidades que acontecem às pessoas devem-se sobretudo à falta de sorte na vida.

B. - As infelicidades que acontecem às pessoas devem-se sobretudo aos erros que elas cometem na vida.

3.A. - Uma das principais razões da existência das guerras é o desinteresse que as pessoas tem pela política.

B. - Por muito que se tente, nunca deixará de haver guerras.

4.A. - Ao fim ao cabo, as pessoas acabam sempre por conseguir o respeito que merecem.

B. - Infelizmente, o valor de um indigíduo passa muitas vezes desapercebido, por muito que ele faça.

5.A. - A ideia de que os professores são injustos para com os alunos é um disparate.

B. - Muitos estudantes não se apercebem até que ponto as suas notas são devidas ao acaso.

6.A. - Sem auto-controle, não se pode ser um bom chefe.

B. - Há muita gente competente que não consegue elevar-se na vida porque não se soube aproveitar das oportunidades.

7.A. - Por muito que se tente, hão-de existir sempre pessoas que não gostam de nós.

B. - As pessoas que não conseguem que os outros gostem delas, são pessoas que não conseguem compreender os outros.

8.A. - A hereditariedade desempenha o principal papel na determinação da personalidade de cada um.

B. - Aquilo que cada um é, deve-se sobretudo às suas experiências na vida.

9.A. - Sinto muitas vezes que as coisas acontecem porque têm mesmo de acontecer

B. - Prefiro confiar nas minhas decisões a acreditar na sorte.

10.AY - Para um ettuante que sabe, não existem exames injustos.

B. - Muitas vezes, as perguntas dos exames tem tão pouco a ver com a matéria que só por acaso é que os estudantes passam.

11.A. - Ter sucesso na vida depende apenas do trabalho, e não da sorte.

B. - Arranjar um emprego depende sobretudo da sorte que se tem.

12.A. - O cidadão médio pode e deve influenciar as decisões do governo.

B. - Quem manda neste mundo são meia dúzia de indivíduos poderosos, e contra isso não há nada que se possa fazer.

13.A. - Quanto faço planos tenho quase sempre a certeza de que consigo realizá-los.

B. - Nem sempre é prudente fazer planos, porque muitas vezes a sorte prega - nos

partidas.

14.A. - Há pessoas que de facto não valem nem um pataco.

B. - Em toda a parte há sempre algo que vale a pena.

15.A. - No meu caso pessoal, conseguir o que quero não depende nem da sorte, nem do azar.

B. - Há momentos em que as decisões podem ser tomadas atirrando uma moeda ao ar.

16.A. - Os lugares de chefia são muitas vezes atribuídos a quem tem a sorte de chegar primeiro.

B. - Para levar os outros a fazerem as coisas, o que é preciso é ter jeito.

17.A - No que toca aos assuntos internacionais, somos todos vítimas de forças que não podemos compreender nem controlar.

B. - As pessoas podem controlar os acontecimentos mundiais se lutarem politicamente por isso.

18.A. - A maioria das pessoas não se apercebe até que ponto a sua vida é controlada por acontecimentos acidentais.

B. - A "sorte" é uma coisa que não existe.

19.A. - Uma pessoa deve estar sempre protna a admitir os seus erros.

B. - Normalmente, é melhor nunca dar parte de fraco, admitindo os enganos.

20.A. - É muito difícil saber se outra pessoa gosta de nós ou não.

B. - A quantidade de amigos que temos depende apenas do tipo de pessoa que somos.

21.A.- Ao fim e ao cabo, as coisas más que nos acontecem são equilibradas pelas coisas boas que nos acontecem.

B. - A maior parte das desgraças são devidas da incompetência, da ignorância, da preguiça, ou de tudo isto ao mesmo tempo.

22.A. - Se nos esforçarmos por isso, podemos acabar com a corrupção política.

B. - É impossível controlar o que os políticos fazem nos seus gabinetes.

23.A. - Por vezes não percebo como é que os professores dão as notas que dão.

B. - Quem tem notas altas, é porque estudou.

24.A. - Um bom chefe deve permitir que as pessoas tomem as suas próprias decisões.

B. - Um bom chefe diz aos subordinados o que eles devem fazer.

25.A.- Muitas vezes, sinto que não tenho influência sobre o que me acontece na vida.

B. - Não acredito que a sorte ou o azar tenham influêncaa na minha vida.

26.A. - Muita gente sobre de solidão apenas porque não tenta fazer amigos.

B. - Não vale a pena tentar agradar aos outros: Quando não gostam de nós não há nada a fazer.

27.A. - Pensa-se demais no desporto.

B. - Os desportos de quipa são extremamente importantes para a formação do carácter.

28.A. - As coisas que me acontecem, a mim se devem.

B. - Por vezes sinto que não consigo ter domínio sobre o rumo da minha vida.

29.A - Na maioria das vezes não consigo perceber o compotaamento dos políticos.

B. - Em última análise, as pessoas são responsáveis pela má governação política, quer a nível nacional, quer a nível local.

CONCURSO_____NÚMERO_____DATA___/___/_____

NOME_____

IDADE_____

ESTUDO 8.2

Instrumentos

1) Escala LPC

Aplicou-se a escala LPC com antecedência de uma semana a fim de constituir os grupos experimentais, exactamente como no Estudo 8.1.

2) Problema da NASA

Adoptou-se igualmente o problema da NASA tal como no Estudo 8.1.

3) Escala de Classificação Interpessoal (Forma A) de Bales (1970)

Para efeitos de identificação dos liders emergentes recorreu-se neste 2º estudo a um instrumento diferente. Utilizou-se para o efeito a escala de classificação interpessoal preenchida tanto por observadores externos aos grupos como pelos componentes de grupo. A descrição do procedimento é feita noutro ponto deste trabalho (Ver Estudo 6.1).

Pretendeu-se com este procedimento garantir uma identificação mais rigorosa dos liders emergentes. As altas correlações obtidas entre juízes internos e juízes externos levaram-nos a concluir quanto ao acerto da estratégia adoptada.

Sujeitos

43 sujeitos, cadetes de 1º Ano da Escola Naval.

Procedimento

1º - A partir dos scores oftidos na escala LPC ($\bar{x}$ = 70.5 DP = 19.48) foram constituidos 2 grupos de 5, 6 grupos de 4 e 3 grupos de 3 elementos cada procurando-se que em cada grupo figurassem scores diferentes na escala LPC.

2º - Constituidos os grupos procedeu-se em primeiro lugar a resolução do problema NASA individualmnete findo o que se recolheram os protocolos.

3º - Em seguida passou-se à 2a. fase da experiência que consistiu em voltar a resolver o mesmo problema mas em grupo. Deliberadamente não se deram quaisquer

instruções sobre a forma de trabalho do grupo.

4º - Após conluída a discussão de grupo recolheram-se os protocolos e distribuiram-se impressos de classificação interpessoal a fim de que os sujeitos descrevessem os componentes do seu respectivo grupo. As mesmas escalas foram também preenchidas por observadores do trabalho de grupo (psicólogos e oficiais instrutores).

Hipóteses

Hipótese 1

A eficiência dos grupos onde não há intervenção normativa é inferior à eficiência dos grupos em que há intervenção normativa (Estudo 8.1).

Hipótese 2

O efeito da interacção de grupo tende a predominar sobre o efeito de liderança.

Hipótese 3

A estratégia de redução do conflito tende a favorecer a emergência de líders mais orientados para o relacionamento do que para a tarefa.

Resultados

A partir do cálculo correlacional efectuado com vista a determinar o acordo entre as classificações interpessoais atribuídas entre membros dos grupos e observadores externos (Ver Tabela 6.3 do Estudo 6.1) foi decidido reter para efeitos de análise posterior apenas nove dos onze grupos iniciais, eliminando os dois grupos de cinco membros cada (grupo 5 e grupo 6). Na Tabela 8.16 descreve-se a composição dos nove grupos apurados.

Tabela 8.16

Composição dos grupos experimentais

(N = 9)

Grupos	LPC's dos membros	Acordo membros/observadores
1	43, 55, 78, 120	45*
2	60, 72, 80	.83**
3	58, 66, 94, 110	.82**
4	47, 59, 71, 75	.77**
7	43, 77, 87	.72**
8	42, 60, 101, 105	.73**
9	49, 58, 73, 80	.93**
10	57, 58, 71, 77	.93**
11	49, 68, 79	.88**

*p < .01 **p < .001

Os resultados obtidos para os 9 grupos estão resumidos na TAbela 8.17.

Tabela 8.17

Resultados individuais, resultados de grupo, índices e scores LPC dos liders emergentes para os 9 grupos

Grupo	Resultados individuais	Média	G	G-P	M-G	Liders(LPC)	Zona
1	56, 48, 48, 48	50	36	16	31	55	Efic.
2	48, 54, 46	49.3	42	16	14	80	Efic.
3	38, 34, 54, 34	40	46	31	-6	58	Deter.
4	48, 40, 34, 40	40.5	37	18	17	75	Regul.
7	58, 54, 46	52.7	45	24	1	77	Efic.
8	50, 52, 42, 48	48	44	16	4	101	Regul,
9	38, 28, 46, 40	38	20	11	18	73	Efic.
10	34, 36, 46, 62	44.1	40	24	2	77	Regul.
11	40, 64, 42	48.7	46	15	8	79	Regul.
Média		45.7	39.7	19	8.6	75	
DP		5.2	8.3	6.1	9.4	13.3	

A análise dos resultados mostra que apenas o grupo 3 trabalhou na zona da deterioração (resultado de grupo inferior à média dos resultados iniividuais), 4 grupos trabalharam na zona da regulação e 4 na zona da eficiência. Nenhum dos grupos atingiu a zona da sinergia.

No que se refere aos liders emergentes verifica-se que a média é sensivelmente superior à média da população embora não atingindo a significância (Z=1.3). De qualquer forma os resultados apontam claramente para liders emergentes com scores intermédios ou mesmo elevados, apenas se registando dois scores baixos.

Quanto aos scores de eficiência e comparando com os obtidos no Estudo 8.1 verificamos, de acordo com a hipótese, que há um abaixamento significativo (Z = = 1.95) atribuível a uma estratégia de trabalho mais próxima das soluções nominais do que das soluções potenciais.

Análise Correlacional

Tal como para o Estudo 8.1 procedeu-se em seguida a uma análise correlacional cujos resultados se resumem na Tabela 8.18.

Tabela 8.18

Correlações P.M. entre os índices de eficiência e o score LPC do Lider

	1	2	3
1 - G-P			
2 - N-G	-.81*	-	
3 - LPC	-.33	-.15	-

n = 9 *p < .01

Tal como se verificou no Estudo 8.1 também aqui se encontrou uma forte relação entre os dois índices de eficiência achando-se todavia o score LPC mais associadp ao índice G-P.

A fim de determinar as contribuições relativas para a eficiência de grupo procedeu-se em seguida a uma análise de regressão múltipla tomando como variáveis

independentes as variáveis (M-G) e LPC e uma variável dependente e variável (G-P).

O coeficiente de correlação múltipla calculado foi R^2 = .70. Sendo assim,a contribuição da variável M-G é de .70 - .11 = .59 e a da variável, LPC é de .70 - - .66 = .04. Na Tabela 8.19 resumem-se os resultados obtidos.

Tabela 8.19

Regressão múltipla hierarquizada entre os scores M-G, LPC e G-P

	R^2	R^2	F	g.l.	P
M-G/G-P	.66				
LPC+(M-G)/G-P	.70	.04	.8	1.6	NS

n = 9

Embora o acréscimo de variância explicada pelo efeito de liderança não seja significativo o efeito conjunto de ambas as variáveis explica 63% da variância sendo a redundância de 7%.

A principal diferença que encontramos, sob este aspecto, entre os dois estudos é que enquanto no 1º estudo o estilo de liderança exercia, só por si, um efeito significativo na eficiência do grupo, no 2º estudo os efeitos da liderança, são quase inteiramente mediados pela interacção de grupo. Este resultado é aliás consistente com a hipótese de que o método de trabalho seguido pelos grupos deste segundo Estudo se baseou numa estratégia de maioria reduzindo ao mínimo o conflito de opinião.

Este mesmo argumento igualmente explicaria a emergência de liders com scores elevados na escala LPC o que constitue indicação de orientação prioritária para as relações humanas.

O tipo de lider que emerge no grupo seria assim contingente não tanto das características da tarefa mas sobretudo das normas de trabalho adoptadas pelo grupo. Quando o grupo adopta como norma a regra do consenso o lider requerido deve orientar-se prioritariamente para a tarefa e ao mesmo tempo ser um hábil negociador das opiniões em confronto.E foi esse justamente o resultados que conduziu o 1ºestudo.

Quando todavia o grupo adopta como norma um mínimo de discussão e um máximo de acordo, garantido por exemplo, pela regra da maioria, já os requisitos de liderança estão mais próximos da actuação conciliadora, mais orientada para as boas relações do que para o êxito da tarefa. E é esse o resultado que parece traduzido neste segundo estudo.

Por último procedeu-se ao teste de linearidade da variável LPC adoptando-se o procedimento já descrito no Estudo 3.1 de elevar ao quadrado e calcular a correlação múltipla da equação do 2º grau assim constituída relativamente ao critério.

Os resultados obtidos acham-se resumidos na Tabela 8.20.

Tabela 8.20

Correlação múltipla entre os scores LPC, LPC^2 e (G-P)

	R^2	R	F	g.l.	p
LPC/G-p	.11				
LPC + LPC^2/G-P	.10	-.01			NS

n = 9

Verifica-se a partir dos resultados que a relação entre a variável LPC e o critério (G-P) é linear o que significa que são os scores mais elevados na escala LPC que estão associados à maior eficiência de grupo.

ESTUDO 3.3

Instrumentos

1) - Escala ASO (Assumed Similarity of Opposites) (Fiedler 1967)

Com uma semana de antecedência aplicaram-se as escalas MPC (Most Preferred Coworker) e LPC (Least Preferred Coworker) afim de determinar o score ASO (Assumed Similarity of Opposites) (Fiedler 1967) (Ver Capítulo 3).

A aplicação da escala ASO destinava-se a medir estilos de liderança pessoal. Como em regra a correlação entre a escala ASO e a escala LPC é muito elevada é em geral suficiente a aplicação da escala LPC. De acordo com os estudos efectuados por Seaman e Koenig (1974) e que já anteriormente nos referimos, (Capítulo 3) a escala ASO pode eventualmente ter vantagens sobre a escala LPC. De resto como a escala LPC não é mais do que uma sub-escala ASO é sempre possível comparar os resultados de uma e outra.

2) - Problema da NASA

Idêntico aos Estudos 3.1 e 3.2.

3) - Problema de sobrevivência no Inverno

Trata-se dum problema de estrutura semelhante ao problema da NASA mas referido a um outro contexto. O enunciado e respectiva chave, estabelecida por especialistas, encontra-se no Anexo 1 a este Estudo.

4) - Questionário pós-decisional

Para efeitos de identificação dos liders emergentes recorreu-se neste 3º estudo a um questionário pós-decisional cujo formato consta em Anexo 2.

Sujeitos

26 sujeitos, frequentando um curso de monitores de Educação Física no Centro de Educação Física da Armada, todos do sexo masculino, com idades compreendidas entre os 23 e os 32 anos e com habilitações não ultrapassando o 6º ano de escolaridade. Na altura em que a experiência foi realizada os sujeitos tinham já 3 me-

ses de convivência no âmbito do curso.

Procedimento

1º - A partir dos scores obtidos nas escalas ASO e LPC foram constituídos 8 grupos (4x4+4x3). A correlação obtida entre a escala ASO e LPC foi de -.63, valor inferior ao apontado na literatura (Fiedler 1978). Os grupos foram constituídos por forma a que neles figurassem scores diferenciados na escala ASO e na escala LPC.

NA Tabela 8.21 descreve-se a composição dos grupos.

Tabela 8.21

Composição dos grupos experimentais

n = 8

Grupo	LPC	ASO	Grupo	LPC	ASO
A1	31	20.1	B1	44	15.6
	80	19.0		56	21.2
	52	14.7		57	14.6
	53	14.7		57	16.7
A2	34	20.3	B2	59	10.6
	82	13.8		71	9.2
	78	18.7	B3	53	20.8
	61	17.4		46	13.1
A3	59	13.4		72	15.8
	68	12.0	B4	58	20.1
	84	12.7		41	21.6
A4	63	12.0		23	26.5
	65	14.5			
	73	10.0			

2º - Constituídos os grupos procedeu-se em primeiro lugar à resolução do problema da NASA individualmente findo o que se recolheram os protocolos. Em seguida passou-se à resolução do mesmo problema em grupo. A fim de promover um máximo de discussão foram distribuídas instruções para o trabalho em grupo inspiradas em Hall e Watson (1970).

3º - Concluida a resolução do problema da NASA em grupo distribuiram-se os questionários decisionais por cada um dos sujeitos.

4º - Finda esta primeira fase, comum a todos os grupos, passou-se à segunda fase. Aos grupos na condição A foi então dada a solução do problema da NASA devolvendo-se os respectivos protocolos individuais para que cada sujeito o corrigisse e assim ficasse com uma ideia dos resultados obtidos e da melhoria relativa obtida pelo trabalho de grupo. Seguidamente foi distribuído o problema de sobrevivência no inverno a fim de ser resolvido primeiro em situação individual e depois em grupo. Aos grupos na condição B passou-se de imediato ao problema de sobrevivência no inferno, primeiro individualmente e depois em grupo mas sem dar informação sobre os resultados obtidos no probelma da NASA. Os grupos na condição A e condição B trabalharam em salas diferentes.

5º - Após resoluções em grupo do problema de sobrevivência no inverno foram novamente distribuídos questionários pós-decisionais.

Plano Experimental

Plano 2x1 consistindo em manipular as condições de passagem dum problema ao outro. Enquanto que numa condição os grupos recebiam informação sobre os resultados obtidos antes de passarem ao segundo problema na outra condição os grupos não recebiam qualquer informação relativa ao desempenho anterior. Por outro lado manipulou-se a composição dos grupos por forma a garantir uma certa heterogeneidade dos perfis de liderança.

Hipóteses

- Hipótese 1

Nos grupos na condição A dispondo de "feed-back" há um efeito de aprendizagem superior aos grupos na condição B que não dispõem de "feed-back".

- Hipótese 2

O efeito de interacção de grupo é superior ao efeito de liderança como factor de eficiência.

- Hipótese 3

Os grupos que recebem feed-back tendem a fazer um reajustamento dos liders em função dos resultados obtidos. Os grupos que não recebem feed-back tendem a manter o lider.

Resultados

Encontram-se resumidos na Tabela 8.22.

Tabela 8.22

Resultados individuais e de grupo, índices e scores de liderança

Grupo	NASA					INVERNO					Lider	
	Res. Ind.	$\bar{x}$	G	G-P	N-G	Res. Ind.	$\bar{x}$	G	G-P	N-G	ASO	LPC
A1	38,68,72,48	56.5	40	12	17	84,76,71,80	77.8	70	32	-17	19	80
A2	48,50,48,32	44.5	28	11	14	87,51,89,94	80.3	80	35	-6	13.8	82
A3	26,46,38	36.7	30	11	19	91,63,74	76	78	38	-5	12.7	84
A4	84,41,52	45.7	30	6	28	82,67,78	75.7	66	27	-11	10	73
B1	59,46,60	55	34	9	31	72,63,68	68	62	15	9	21.2	56
B2	66,50,48	54.7	52	25	7	68,80,74	74	76	29	-14	16.7	57
B3	50,50,31	50	30	0	18	78,70,72	73.7	62	12	4	20.8	53
B4	58,48,44	43.7	30	8	-7	64,78,72	71.3	74	24	-16	26.5	23
Média		48.5	34.5	10.25	15.9		74.8	71	27.4	-7	17.6	63.5
DP		10.97	8.1	7.1	11.9		9.8	7.1	8.2	9.4	5.4	20.6

Os resultados indicam que no problema da NASA nenhum grupo trabalhou na zona da deterioração, havendo mesmo um grupo (D_3) que atingiu a zona de sinergia (resultado de grupo igual ao resultado potencial). Quanto ao problema do inverno o panorama modifica-se verificando-se erros médios muito superiores e que se deve muito provavelmente à maior dificuldade que este segundo problema oferecia à população testada. Dada a discrepância entre os dois problemas procedeu-se em seguida a uma normalização dos resultados a fim de tornar possível a comparação dos efeitos de aprendizagem na condição A e na condição B.

Os resultados estão indicados na Tabela 8.23.

Tabela 8.23

Resultados padronizados da eficiência dos grupos

Grupos	S-P		
	NASA	Inverno	
A1	.25	.56	+ .31
A2	.11	. .93	+ .82
A3	11	.29	+1.18
A4	60	.05	+ .55
B1	-.18	-.65	-.47
B2	2.08	.20	-1.88
B3	-1.44	-1.87	-.43
B4	- .32	-.41	-.09

A partir dos resultados padronizados torna-se claro que na condição A os grupos pioram consistentemente a sua eficiência na passagem ao problema da sobrevivência no inverno enquanto que na condição B se verifica o efeito oposto. Este resultado é exactamente contrário à lª hipótese formulada. Isso significaria que o "feed-back" fornecido aos grupos na condição A não contribue para um efeito de aprendizagem superior aos grupos que não receberam qualquer "feed-back" sobre a sua actuação anterior. Uma hipótese explicativa possível seria a influência negativa exercida pelo sujeito detentor do melhor score anterior, o qual não constitue garantia de maior competência para resolver o problema seguinte. A fim de verificar a hipótese procedeusse à comparação dos scores individuais padronizados, nas duas condições e para os dois problemas. Os resultados figuram na Tabela 8. .24.

Tabela 8.24

Resultados individuais padronizados

Grupo	NASA	Inverno	Diferença
	1.09	.94	+.15
A1	1.98	.12	+1.86
	2.14	-.39	+2.53
	-.05	.53	-.58
	-.05	1.2	-1.7
A2	.14	-2.42	+2.56
	-.05	1.44	-1.49
	-1.50	1.96	-3.46
	-2.05	1.65	-3.70
A3	-.23	-1.2	+.97
	-.96	-0.8	-.88
	-.41	.73	1.14
	-.68	-.80	+.12
	.32	.33	-.01
	.96	-.29	+1.25
	-.23	-1.2	+.97
	1.04	-.90	+1.90
	1.60	-.69	+2.29
	.14	.53	-.39
	-.05	-.08	+.08
	.87	.33	+.54
	-.05	-.49	+.54
	-.41	-.29	-.12
	.14	-1.10	+1.24
	.14	.33	-.19
	-1.6	-.29	-1.31

Os resultados enquadrados na Tabela 8.24 correspondem aos melhores scores individuais no problema da NASA.

Tal como se pode verificar, em 3 dos 4 grupos da condição A que receberam feed-back (A1, A2, A3), o melhor score individual no problema da NASA vai corresponder ao pior score no problema do inverno enquanto que na condição B os melhores scores individuais no problema da NASA correspondem a scores intermédios no problema seguinte.

Estes resultados parecem pois dar algum apoio à hipótese formulada mas certamente que se tornam necessários a planos experimentais expressamente concebidos, para controlar as diversas variáveis em jogo.

Análise correlacional

A análise correlacional efectuada em amostras de tão reduzidas dimensões como as do presente estudo levanta como é óbvio, algumas reservas.

Na tabela 8.25 reproduzem-se os resultados obtidos.

Tabela 8.25

Correlação PM entre índices de eficácia do grupo e scores ASO e LPC dos liders

	GRUPO A n = 4				GRUPO B n = 4				GRUPO A+B n = 8	
	NASA		Inverno		NASA		Inverno		NASA	
	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
1. G-P										
2. N-G	-.92*	-	.59	--	-.23	+	-.90*	-	-.29	-
3. ASO	.80	-.66	-.23	-.61	-.58	-.04	-.16	-.14	-.16	-.52
4. LPC	.87	-.84	.98*	.45	-.04	.92*	-.53	.80	.13	.59

*p < .05

Os resultados obtidos sugerem a seguinte interpretação global:

GRUPO A - No problema da NASA a eficiência do grupo é determinada pelas interacções de grupo e o efeito de liderança reforça tal interacção. Os liders emergentes

são liders de relacionamento, orientados para coordenar a interacção de grupo. Na passagem ao problema do inverno é o efeito de liderança que mais explica o resultado do grupo. Esse efeito de liderança traduz-se numa interacção de grupo em que os resultados são tanto melhores quanto mais próximos do resultado nominal, tal como se pode verificar pela correlação positiva entre (G-P) e (N-G). Por outras palavras o grupo reduz o efeito de interacção a favor duma ponderação estatística, dum efeito de maioria.

GRUPO B - No problema da NASA é o efeito de liderança que predomina. Emergem liders de tarefa, orientados predominantemente para a solução do problema e é esse efeito o determinante na eficiência do grupo mediado pelas interacções. Na passagem ao problema do inverno as interacções de grupo passam a primeiro plano e o efeito de liderança atenua-se. Tudo se passa como se o efeito de liderança fosse necessário para o arranque das interacções de grupo e que uma vez o processo desencadeado a acção do lider vai-se tornando menos saliente.

Esta interpretação é reforçada quando passamos à análise da regressão/correlação múltipla respectivamente para os grupos A e B no problema da NASA. Assim, no que se refere ao grupo A e o resultado R^2 = .38 equivale a um acréscimo introduzido pelo efeito de liderança de apenas 3%. Em contrapartida quando passamos ao grupo B a variânc-a explicada pelas duas variáveis eleva-se a r^2 = .75 o que significa que a variável LPC introduz um acréscimo de 70% da variância explicada. Por outras palavras é o estilo de liderança que explica a eficiência do grupo B na resolução do problema da NASA através da mediação das interacções de grupo.

Por último se calcularmos a correlação múltipla para o conjunto dos 8 grupos este efeito deixa de se tornar saliente. O resultado do R^2 = .09 é exactamente igual à variância explicada pelo índice N-G (r = -.29 r^2 = .09) sugerindo que o factor de liderança nada acrescenta para explicar a eficiência de grupo.

Da mesma forma no que se refere ao teste de linearidade onde também não se verificou acréscimo na variância explicada entrando com o quadrado do score LPC (R^2 = 0).

Estes resultados dão pois parcial confirmação à lei hipótese sugerindo todavia o seu alargamento. A situação examinada nesta experiência difere das anteriores por introduzir um elemento de dinamismo. E se os estudos anteriores claramente

apontavam para um predomínio do factor de interacção grupal para explicar a eficácia do grupo este estudo vem por seu turno sugerir que o factor de liderança, quando associado a liders motivados prioritariamente para a tarefa pode, pelo menos na fase inicial de trabalho do grupo predominar.

No que se refere à emergência de liders de relacionamento na condição A o lider de tarefa na condição B é razoável supor a partir dos melhores resultados dos grupos B que os grupos A não tenham aderido tão completamente às regras de trabalho nos grupos recomendados como teria sido o caso para os grupos B. Isso ajudaria igualmente a explicar o resultado contrário à 3a. hipótese, ou seja, de não reajustamento dos liders a partir do conhecimento dos resultados obtidos. Mas é difícil dar aqui uma interpretação segura já que não é possível decidir quanto à direcção da causalidade ou tampouco quanto ao factor predominante. Não se sabe se foi por efeito de inércia e em função das normas evidentes que os grupos A pioraram a sua actuação no 2º problema, se teria sido o feed-back fornecido a introduzir um excesso de confiança desmobilizador ou se teriam sido antes os dois factores conjugados. Será necessário construir um modelo experimental mais adequado para elucidar convenientemente estes aspectos.

Finalmente e no que se refere à compração dos scores ASO com os scores LPC não parece confirmar-se que se obtenham correlações mais explicativas com os scores ASO além do inconveniente de mais demorada aplicação e de mais difícil ajuramento de dados. Estes resultados confirmam conclusões tiradas nos estudos de validação de constructo da escala LPC e que reportamos noutra parte deste trabahlo(Capítulo 3).

ANEXO 1 AO ESTUDO 8.3

Problema de sobrevivência no Inverno

(Johnson e Johnson, 1975)

Exercício de sobrevivência no Inverno

Suponha que foi vítima dum acidente aério e que o avião onde viajava se despenhou no alto duma serra, em pleno inverno, ficando completamente destruído. Tanto o piloto como o copiloto morreram e os restantes passageiros escaparam. O desastre ocorreu subitamente sem que o piloto tivesse tido tempo para pedir auxilio pelo rádio ou informar sobre a sua posição. Antes do desastre o piloto anunciara que se encontravam a cerca de 150 Km duma pequena povoação.

A área onde se encontra é semi-selvagem, rodeada de floresta espessa, lagos e rios. O último boletim meteorológico conhecido indicara que a temperatura deveria descer a cerca de 2° negativos durante o dia e a cerca de 10° negativos durante a noite.

A roupa que têm no corpo é roupa de inverno mas própria para a cidade-fatos, roupa interior, sapatos de cidade e sobretudos.

Ao fugirem do avião os elementos do grupo conseguiram trazer os 15 artigos a seguir indicados.

A tarefa consiste em ordenar os artigos de acordo com a sua importância para a sua sobrevivência. Parta do princípio que o número de membros do grupo é o mesmo do seu grupo actual e que todos concordaram em permanecer juntos.

Ordene os artigos a seguir pela sua importância para a sua sobrevivência, começando com "1" para o mais importante e continuando até"15" o menos importante.

- Mapa aéreo parcial da região, em plástico
- Uma garrafa de whisky
- Isqueiro de cigarros (sem gasolina)
- Pistola de calibre .45 carregada
- Jornal (um por pessoa)
- Bussola
- 10 metros de corda
- Uma faca
- Dois paus de skiar
- Tablete de chocolate de tamanho familiar (uma por pessoa)
- Uma camisa e um par de calças extra para cada sobrevivente
- Uma lata de gordura alimentar
- Um pedaço de arame
- Uma embalagem de gaze comprimida
- Uma lanterna com pilhas

Identificação:

NOME _____

NÚMERO _____

DATA ____/____/_____

ANEXO 2 AO ESTUDO 8.3

QUESTIONÁRIO PÓS-DECISIONAL

Questionário pós-decisional

Como procedeu o grupo para tomar a decisão?

a - Por votação maioritária b - Média das opiniões individuais

c - Parecer dos mais competentes d - Consenso (unanimidade)

Em que medida participou nas decisões tomadas pelo grupo?

Totalmente 9: 8: 7: 6: 5: 4: 3: 2: 1: Nada

Em que medida se sentiu satisfeito com o trabalho do grupo?

Totalmente 9: 8: 7: 6: 5: 4: 3: 2: 1: Nada

Qual dos membros exerceu a liderança do Grupo?

Identificação:

NOME _____

NÚMERO _____

GRUPO _____

DATA ___/___/_____

Discussão geral

Começamos por fazer uma comparação global entre os resultados obtidos em cada um dos 3 estudos. Na tabela 8.26 reproduzem-se os resultados.

Tabela 8.26

Resultados globais obtidos nos 3 estudos

(Problema da NASA)

	Ind.		G		G-P		N-G		N
	$\bar{x}$	DP	$\bar{x}$	DP	$\bar{x}$	DP	$\bar{x}$	DP	
1º - UNL	49.6	5.8	41.7	9.3	14.6	10.1	7.4	12.4	111
2º - EN	45.7	5.2	39.7	8.3	19	6.1	8.6	9.4	33
3º - CEFA	48.5	11.0	34.3	9.1	10.3	7.1	15.9	11.9	14

Os resultados individuais mostram que, à partida, os sujeitos do segundo estudo (Escola Naval) eram os que apresentaram melhores scores médios. Comparando com os scores das outras ponulações verificamos que a diferença é significativa relativamente aos do 1º estudo ($Z = 3.6$ $p < .0002$) e não significativa relativamente aos do 3º estudo ($Z = .88$). Não obstante essa vantagem relativa à partida os scores de grupo revelam já um abaixamento significativo relativamente à população do 3º estudo ($Z = 2.02$ $p < .02$).

No que se refere ao score (G-P), que é o que melhor traduz a eficiência do grupo, podemos verificar que são os grupos do CEFA, utilizados no 3º estudo, que se revelaram mais eficientes. A média obtida é significativamente mais baixa do que a média obtida na EN ($Z = 3.33$ $p < .0002$) e do que a média obtida na UNL ($Z = 3.05$ $p < .0001$). Comparando por seu turno os resultados da EN e da UNL verifica-se que esta última é significativamente mais baixa ($Z = 1.95$ $p < .05$), ou seja, os resultados de grupo são suficientes por que mais próximos dos resultados potenciais. No que se refere aos resultados de interacção, ou seja, à diferença entre os resultados de grupo e os resultados nominais, também se verifica que os melhores resultados são os do 3º estudo (CEFA) seguindo-se a EN e depois a UNL. Estes resultados são reveladores a vários título. Em primeiro lugar eles não coincidem com as com-

petências individuais médias ou mesmo com os resultados brutos de grupo. Isto significa que se cometem erros de apreciação quanto à eficiência relativa dos grupos quando se atende apenas aos scores individuais ou aos scores de grupo.

É através de índices analíticos mais finos como os aqui introduzidos que se torna possível fazer uma comparação mais rigososa. Em segundo lugar a eficiência do grupo não depende do grau de instrução dos seus membros. Isto evidentemente quando o problema em causa pouco tem a ver com a preparação específica dos sujeitos que compõem os grupos, como é o caso do problema da NASA ou de outros congéneres. Verifica-se assim que os grupos mais eficientes são aqueles cujos componentes têm menor escolaridade seguindo-se-lhes os grupos de estudantes de Economia da UNL, de ambos os sexos, verosivelmente muito mais distantes de raciocinar sobre a utilidade prática de objectos como os que constam da lista do problema da NASA, do que os cadetes duma instituição militar, onde esse tipo de raciocínio é requerido com mais frequência, o que não obstou a que, em termos de eficiência grupal, estes se coloquem em último lugar.

A hipótese explicativa para este resultado parece pois confirmar que a predição inicialmente feita tenha a ver, com o facto de os grupos do 2º estudo não terem, sido objecto de intervenção normativa trabalhando segundo normas espontâneas, presumivelmente mais próximas da regra da maioria do que do consenso.

Por último a operacionalização dum índice de eficiência de grupo oferece a vantagem de fornecer um critério mais rigoroso relativamente ao qual se podem aferir os preditores, ou, se se preferir, os factores causais. Foi isso o que se tentou fazer ao longo dos três estudos e relativamente e dois factores distintos: um relativo ao próprio processo de interacção do grupo e outro relativo às características dos liders. Quanto a este aspecto confirmam-se, em grande medida, as hipóteses enunciadas. Tal como se verificou já a propósito da polarização de grupo, devida mais a factores normativos do que ao estilo dos liders, também aqui se verificou que é sobretudo a dinâmica interactiva que explica a eficiência dos grupos contribuindo o factor relativo ao estilo pessoal do lider em menor grau para explicar a variância observada no critério. O principal interesse deste estudo reside todavia na tentativa feita para estimar em termos quantitativos as percentagens relativas dum e outro factor. A conclusão a que se chegou e que requer, como é óbvio, maior

aprofundamento futuro, é que o factor de interacção grupal explica entre 35 a 60% da eficiência enquanto que o factor liderança não ultrapassa, na melhor das hipóteses, metade desse valor explicativo. Mas tem importância acentuar que embora o seu efeito seja menor ele não é de forma alguma negligenciável. Mais, em certos casos, e reside aí o interesse do 3º estudo efectuado, o factor de liderança pode inclusivamente surgir prioritariamente na série causal que conduz à eficiência do grupo, através da dinâmica das suas interacções.

Um outro aspecto de interesse deste estudo é a contribuição que fornece para a validação de constructo da escala LPC enquanto indicador dum estilo de liderança relacionado com a eficiência. Verificou-se que os scores LPC correlacionam melhor com os índices de eficiência do grupo do que com os scores brutos como por exemplo as médias individuais ou os scores de grupo. Muitos dos estudos tradicionais sob liderança que recorrem à escala LPC adoptam como critério de eficiência do grupo scores brutos. Em muitos casos esses estudos apresentam a limitação de estatísticas não significativas o que tem constituído um sério handicap para a sua aceitação.(Ver Capítulo Três).

Nos estudos que efectuamos essa dificuldade acha-se em grande parte superada e isso deve-se, quanto a nós, ao facto de termos utilizado índices de eficiência de grupo mais rigorosos.

No que se refere aos resultados de eficiência relativa dos liders os estudos efectuados fornecem parcial confirmação à teoria de Fiedler sugerindo a formulação de novas hipóteses que alargam e precisam a sua validade de constructo.Tratando-se, em todos os casos, de tarefas estruturadas e presumindo-se, como é verosimil nas situações laboratoriais descritas, que as relações entre os membros são boas, segue-se que os grupos trabalharam em condições de elevado controle e influência para os respectivos liders, ou seja, em termos da teoria de Fiedler, nos octantes I e II. Em tais condições a teoria prediz que são os liders de tarefa que obtêm os resultados mais eficazes. O balanço que podemos fazer dos três resultados indica-nos que no 1º estudo os liders mais eficazes obtiveram scores elevados na escala LPC e no 3º estudo eram os liders de tarefa que estavam associados aos grupos mais eficazes. Dado que os grupos trabalharam em condições idênticas ape -

nas diferendo na intervenção normativa, que não teve lugar no estudo 2, interpretaram-se os resultados como confirmando as predições da teoria de Fiedler introduzindo-lhe porém um elemento novo. Considera-se com efeito que o aspecto porventura mais importante nas relações de contingência entre estilo de liderança e situação é o que diz respeito às normas de trabalho do grupo. Por outro lado e em convergência com estudos recentes sobre a escala LPC verificamos no estudo 1 uma relação curvilinea entre o score LPC e a eficácia o que sugere serem os scores intermédios que se acham mais associados à eficiência. Essa mesma relação não foi encontrada nem no estudo 2 nem no estudo 3 mas é possível que tal tenha a ver, por um lado, com a exiguidade das amostras nestes estudos e, por outro lado, com a própria hipótese da influência normativa que explicaria as diferenças encontradas.

No que se refere ao 1º estudo vimos também que, a uma primeira análise, também poderíamos concluir pela maior eficiência dos liders de tarefa, embora um tratamento estatístico mais adequado viesse a revelar a superioridade dos scores intermédios. Isto pode ser interpretado como uma indicação da maior flexibilidade dos liders intermédios que adoptariam, no caso vertente, um comportamento dirigido para a tarefa complementado por uma estratégia de negociação que os tornariam ainda mais adequados do que os liders cujos scores na escala LPC são supostos ser expressão.

Mas se é certo que a escala LPC se revelou útil para relacionar características pessoais dos liders com a eficiência dos grupos isso não significa que ela constitua a única dimensão psicológica dos liders susceptíveis de contribuir para a variância explicada.

Uma limitação dos presentes estudos consiste em não ter explorado outras características psicológicas pessoais dos liders tais como, desde logo, as relativas a inteligência tanto fluida como cristalizada. Limitamo-nos a testar a dimensão da auto determinação, avaliada pela escala Rotter, em grande parte por que essa relação não fora até agora ensaiada e sobretudo pelo valor explicativo que cada vez mais se atribui a este constructo. Os resultados contidos apenas nos indicam existir uma relação positiva significativa entre orientação interna e baixo LPC mas nenhuma relação foi encontrada entre a auto-determinação dos liders e a eficiência dos grupos. Isso significa que obtivemos mais um elemento confirmativo

do significado a atribuir à escla LPC mas não um elemento adicional para explicar a eficiência dos grupos a partir dos seus liders. Futuros estudos efectuados nesta área terão de orientar-se para o alargamento da caracterização psicológica dos liders tal como aliás tem vindo a ser ultimamente preconizado pelo próprio Fiedler (1982).

Por último uma breve referência aos métodos estatísticos utilizados nos presentes estudos. Recorreu-se aqui, como aliás em estudos anteriormente expostos à filosofia preconizada e defendida por Cohen e Cohen (1975) e que consiste na utilização extensiva da análise de regressão/correlação múltipla por ser esse o método mais poderoso sobretudo quando os planos experimentais não obedecem a todos os requisitos da análise de variância. Existe ainda a tradição muito arreigada de que a análise de variância é o instrumento por excelência e até mesmo uma imagem de marca dos trabalhos experimentais relegando-se a análise correlacional para as situações observacionais. É contra tal preconceito que Cohen e Cohen (1975) argumentam mostrando inclusivamente que a análise de variância é um caso particular da regressão múltipla com a desvantagem de fornecer menor informação e de exigir muitas restrições na sua aplicação. Daí resulta que muitas vezes se invertem as questões e s se praticam verdadeiros entorses nas amostras experimentais para que a elas seja em seguida possível aplicar a análise de variância. Acresce ainda que a procura obcessiva pelossresultados significativos oculta muitas vezes um aspecto muito mais importante e que é a variância explicada, ou seja, a estatística R^2.Os métodos de regressão/correlação múltipla permitem assim não só maior rigor mas também uma aplicação muito mais flexível e universal e sobretudo tornam possível analisar planos experimentais e quase-experimentais muito mais realistas do que os planos laboratoriais estritos.

A aplicação destes novos métodos aos estudos que efectuamos revelou-se aqui igualmente compensadora. Os planos experimentais construídos, inadequados para uma análise de variância clássica, foram todos eles submetidos com êxito à regressão/correlação múltipla tornando-se possível estabelecer relações e isolar os efeitos explicativos, tanto singulares como conjuntos, das diversas variáveis em presença. Acresce ainda que os valores da variância explicada atingem nestes estudos níevis consideráveis, muito pouco frequentes neste tipo de investigação sobre

grupos. Essa constitue mais uma razão, senão mesmo a decisiva, para nos encorajar a prosseguir na via iniciada.

Conclusões

Procurou-se neste capítulo fazer uma introdução à complexa problemática da liderança organizacional. Para tanto introduziu-se o conceito de eficiência o qual constitue a diferença que transforma o grupo numa organização. Colocou-se em seguida o problema dos determinantes da eficiência organizacional examinando-se os efeitos atribuíveis tanto a determinantes estruturais como a determinantes funcionais. Foram sobretudo estes últimos que constituiram matéria de consideração mais pormenorizada e objecto de exploração empírica.

Partindo duma sugestão de Hall e Watson (1970) considerou-se que uma possível simulação do comportamento organizacional seria o dum grupo laboratorial solicitado a encontrar soluções para um problema objectivo, sem informação completa. Foi nesse quadro que se procedeu a um conjunto de verificações experimentais visando determinar a possível articulação entre normas de grupo e estratégias de liderança e seus efeitos relativos na eficiência de grupo.

As principais conclusões obtidas a partir dos estudos realizados revelam claramente que o efeito de liderança não deve ser dissociado dos efeitos de interacção de grupo e que tanto um como outro, ou antes, a relação dinâmica que os une depende por seu turno das normas de grupo, sejam elas implícitas ou explicitas. Especificamente verificou-se que quando os grupos funcionam de acordo com normas convencionais explícitas a eficiência global é superior relativamente a grupos que funcionam de acordo com normas maioritárias implícitas, e que, esse será porventura o aspecto mais importante, essa maior eficiência dos grupos consensuais é atribuível a um efeito cumulativo da interacção de grupo e da liderança, enquanto que nos grupos maioritários não emerge, para além da interacção de grupo, um efeito de liderança significativo. Por outras palavras enquanto que a interacção nos grupos consensuais pareceu exercer uma função estimuladora duma liderança eficaz, ou antes, que a função liderança constitue um requisito da interacção consensual e uma condição da sua eficiência, nos grupos maio

ritários tal função ou requisito é tido como desnecessário pelo que o seu efeito na eficiência global do grupo é inegligenciável.

Uma consequência tanto teórica como prática destes resultados é a necessidade de reconhecer que existe uma dupla causalidade entre os indivíduos e as organizações, havendo que considerar as trocas inter-pessoais, de natureza psico-sociológica, que se processam nos dois sentidos.

Tradicionalmente a investigação sobre a eficiência da liderança organizacional considera apenas os efeitos dos vários tipos de liders ou dos vários estilos gerenciais nos resultados de grupo. São exemplos típicos de tais abordagens todas as teorias, inclusivamente os modelos de contingência, que examinamos na Primeira Parte deste estudo. Todos eles apontam para uma relação de causalidade linear entre as características ou comportamentos dos liders e as actuações dos subordinados.

É esse quadro que se pretendeu ultrapassar a partir dum outro modelo, o modelo genético ou psico-sociológico introduzido na Segunda Parte e onde se consideram os efeitos conjugados das interacções de grupo e efeitos de liderança.

O processo de liderança passou então a ser considerado como um <u>processo de influência</u> partilhado pelos membros do grupo, tornando-se deste modo mais difuso e ubíquo.

Outra conclusão que igualmente emerge dos esutdos efectuados, particularmente no que se refere à importância da intervenção normativa, é importância central do <u>diagnóstico</u> na função de liderança. Por diagnóstico entende-se aqui, especificamente, a decisão tomada quanto à natureza do problema a resolver pelo grupo e quais, por conseguinte, as estratégias mais adequadas para lhe fazer face. Nos estudos efectuados esse diagnóstico é induzido a partir das manipulações experimentais mas nem por isso os seus efeitos são menos reveladores.

Assume-se que o diagnóstico da função liderança poderia igualmente conduzir à definição duma estratégia consensual ou que inclusivamente essa fosse a norma habitual pautando o funcionamento do grupo. É a partir desse diagnóstico que a função do lider será em seguida determinada, na fase de execução da tarefa, por

um maior ou menor papel coordenador.

Como se verificou, quando o diagnóstico é, presumivelmente, maioritário a função coordenadora do lider na fase de execução tem muito menos efeito.

Mas diagnóstico e execução estão aliás ligados entre si por um anel de retroacção reforçando-se ou alternando-se os seus efeitos recíprocos. É o que pode igualmente verificar-se a partir do estudo em que se introduziu uma segunda tarefa manipulando-se o "feed-back" dos resultados obtidos na primeira tarefa. Mais uma vez se confirmou que a liderança é uma função difusa no grupo, podendo eventualmente circular em função dos resultados anteriores e, mais importante, susceptível de influir nos diagnósticos posteriores.

Em suma também aqui, e por maioria de razão, o processo de liderança se revelam como extremamente complexos e incompreensíveis numa óptica estritamente instrumental.

Tudo aponta, como temos vindo a insistir, para um quadro de contingência radical, permitindo, na melhor das hipóteses, heurísticas de caracter tanto mais genérico quanto mais complexo é o contexto em que o processo de liderança tem lugar. A intervenção normativa é apenas uma, entre outras dessas possíveis heurísticas.

BALANÇO FINAL

BALANÇO FINAL

Procurámos proceder ao estudo da liderança em dois momentos distintos e sucessivos. Num primeiro momento, que corresponde à primeira parte do estudo, examinámos o papel dos liders tendo em vista a determinação dos critérios da sua actuação eficaz. Acentuamos e procuramos mostrar que uma tal orientação corresponde a um paradigma funcionalista centrado, antes de mais, nos mecanismos de controle social que garantem a reprodução dos formatos organizacionais e, através de la, da continuidade da formação social predominante. Num segundo momento, que corresponde à segunda parte do estudo, procuramos ir um pouco mais longe propondo uma mudança de paradigma epistémico. Dos liders passamos à liderança, enquanto processo complexo das interacções, que têm lugar entre liders e seguidores, entre chefes e subordinados, com vista a determinar os factores causais explicativos de actuação dos grupos, bem como da sua maior ou menor eficiência. Em rigor os dois paradigmas são, todavia, mais complementares do que antagónicos. Uma maior preferência pela explicação causal não exclue a validade empírica dos múltiplos resultados acumulados através da paciente investigação efectuada no âmbito do paradigma funcionalista. A posição disjuntiva, tipicamente positivista, acha-se sobretudo associada ao funcionalismo em contraste com a orientação construtivista e eclética, do paradigma genético.

Dentro desta óptica vamos recapitular os principais resultados obtidos ao longo do percurso efectuado.

Características pessoais dos liders

A tentativa de caracterização dos traços de personalidade dos liders permitindo a sua identificação e selecção desenvolveu-se sobretudo no período entre guerras. O exame incidiu predominantemente em características de inteligência, personalidade e motivação. Os resultados obtidos apontam para uma inteligência ligeiramente superior dos liders relativamente aos subordinados, para traços pessoais com maior saliência relativa no que se refere a estabilidade emocional, dominância, auto-controle, ousadia, e ausência de ansiedade. No que se refere a factores motivacionais os resultados obtidos sugerem antecedentes biográficos associados a

uma socialização secundária facilitadora da identidade pessoal e social, sendo tais antecedentes que, em última análise, explicam a maior saliência do motivo de poder que, na sua vertente socializada, estaria associado a uma maior competência inter-pessoal requerida no quadro da liderança organizacional.

Cada vez mais, porém, é reconhecido o argumento de que as características pessoais dos liders não podem ser dissociadas do contexto onde eles actuam. Se é certo que o peso duma longa tradição está ainda subjacente a uma lógica de selecção fundamentada mais em estereótipos do que em resultados empíricos, também é certo que, entretanto, foram aquirindo maior peso, por um lado o recurso à formação e, por outro, os próprios processos de selecção e colocação, agora cada vez mais orientados para modelos de simulação situacional portanto mais próximos da lógica da contingência. É em tais contextos complexos e enquanto elementos integrantes das diferentes culturas organizacionais que o estudo das características pessoais dos liders volta a ter a sua razão de ser e é aliás como tal que deveremos encarar as contribuições mais recentes dum Burns e dum Maccoby, com os seus estudos biográficos de liders.

Comportamento dos liders

O relativo insucesso da pesquisa de traços individuais permitindo a identificação de psicogramas para efeitos de selecção levou os investigadoers a centrarem-se, de preferência, nos comportamentos. Essa orientação desenvolve-se a partir dos anos 50 nas Universidades de Michigan e Ohio e os seus resultddos principais traduzem-se na identificação de factores estilísticos de liderança susceptíveis de validação preditiva. Fundamentalmente, e essa será a grande contribuição dos estudos empíricos norte-americanos, distinguem-se dois grandes grupos de factores, um relacionado com o comportamento dos liders na sua dupla vertente de estruturação das tarefas e de relacionamento com os subordinados, e outro grupo de factores relacionados com a partilha do poder, ou seja, com a maior ou menor participação dos subordinados nas tomadas de decisão. Neste último caso a investigação filia-se na tradição experimental inaugurada por Kurt Lewin e associados nos finais dos anos 30 e onde, pela primeira vez, se distinguiu entre liderança autocrática e liderança democrática. Embora independentes tanto na prática, como na me

tddologia como ainda nos próprios conceitos, ambas as escolas produzem resultados de certo modo convergentes e que tendem, por vezes, a ser confundidos. Em rigor, porém, uma liderança democrática não implica necessariamente uma maior "consideração" do chefe pelos seus subordinados e, reciprocamente, um bom relacionamento inter-pessoal não implica, necessariamente, delegação de poderes. A correspondência deve-se, todavia, a uma aparente excelência estilística - o "one best way", simultaneamente resultante da optimização dos dois factores ortogonais isolados pelos investigadores de Ohio, e pela adopção dum estilo democrático de preferência a um estilo autocrático, tal como será preconizado pela escola de Michigan. Historicamente uma tal proposta corresponde ao "espírito da época", ou seja, ao optimismo triunfante da chamada escola das "Relações Humanas" visando a correcção dos excessos do taylorismo da la. geração. É igualmente neste âmbito que a liderança adquire uma importância fundamental enquanto factor de eficácia organizacional. Para tanto haverá que insistir sobretudo na formação dos quadros, doutrinando os futuros chefes na adopção dos comportamentos adequados. O treino em liderança com base num instrumento como a grade de Blake e Mouton, inspirada nos resultados de Ohio, constitue o exemplo porventura mais divulgado e que maior sucesso grangeou neste domínio. Identticamente, e no prolongamento dos estudos de Michigan, haverá que citar a gestão participativa preconizada por Lickert, enquanto condição de maior eficácia organizacional. O conceito de articulação inter-departamental (linking-pin), por ele introduzido, será provavelmente o que melhor traduz, em termos de estrutura organizacional, tal requisito. Mas se ambas as estratégias se mostram adequadas como instrumentos de formação de quadros na medida em que ajudam a clarificar e antecipar a função de gestor daí não se segue que exista um "one best way", isto é, que um estilo participativo e de perfil 9-9, corresponda necessariamente a uma maior eficácia de chefia. E que assim não é, de facto, atesta-o a evidência reunida de liders eficazes associados a diferentes combinações dos factores de Ohio bem como a diferentes posicionamentos no contínuo dimensional autocracia versus democracia. Uma falácia a evitar consiste em atribuir o sucesso duma acção formativa aos conteúdos que através dela se transmitem. Mas nada obsta a que a aprendizagem do que é postulado como estilo ideal se não traduza na prática comportamental numa utilização apenas mais flexível de diferentes estilos, de pre-

Instituto Superior de Psicologia Aplicada
BIBLIOTECA

rência à adopção dum padrão único. E são aliás considerações deste tipo que conduzem à emergência das teorias contingenciais.

Factores situacionais

Em termos muito genéricos poderíamos dizer que as teorias contingenciais correspondem a uma correcção necessária do mito do "one best way" associado às recomendações idealistas e manipulatórias das "Relações Humanas". No domínio das estruturas, Lawrence e Lorsah centram a adequação do modelo burocrático a um contexto estável e a uma tecnologia relativamente simples,

A coordenação através da estandardização do trabalho não é pois uma figura histórica a ultrapassar mas o formato adequado sob determinados condicionamentos tanto estruturais como conjunturais. Da mesma forma, ao nível intra-organizacional, nem sempre o perfil 9.9 e muito menos a participação, constituem os estilos mais adequados de comportamento dos chefes. Em situações de stress e de emergência a liderança autocrática é, desde logo, a indicada, e isso para citar apenas situações extremas.

A teoria contingencial de Fiedler analisa minuciosamente os factores situacionais que moderam as características motivacionais dos liders mostrando justamente que em situações tanto favoráveis como desfavoráveis os liders orientados para a tarefa se revelam mais adequados enquanto que em situações medianamente favoráveis são os liders orientados para as relações humanas que têm maiores probabilidades de sucesso. Este modelo, não obstante o balanço, apesar de tudo positivo, dos numerosos trabalhos de validação empírica a que têm sido submetidos, tem como principal ambiguidade o retorno à ideia de que existem traços de personalidade estáveis associados ao comportamento de liderança, não já em termos absolutos, é certo, mas em função dos determinantes situacionais.

Para além disso o próprio instrumento utilizado na teoria para a determinação de tais traços é, por seu turno, igualmente ambíguo, sendo duvidoso que vá além duma simples escala de atitudes de reduzida estabilidade e de escasso valor preditivo quanto aos comportamentos a jusante.

Mas, também aqui, embora o modelo se revele limitado enquanto preditor de eficácia, nem por isso a sua utilidade é menor, enquanto instrumento de formação. O modelo de Fiedler oferece, na verdade, uma metodologia sistemática de diagnóstico situacional e, mais do que isso, propõe estratégias específicas visando a adaptação da situação às características motivacionais dos liders. Mas, tal como já anteriormente se observou a propósito de Blake e Mouton, um eventual incremento de eficácia mesmo objectivamente atribuível a uma acção de formação e não a um simples efeito de Hawthorne, não constitue uma validação do conteúdo do modelo, mas apenas do seu valor enquanto instrumento formativo, provavelmente contribuindo para uma maior familiarização dos liders com as diversas variáveis situacionais.

As insuficiências e ambiguidades do modelo de Fiedler vão entretanto estimular uma investigação centrada directamente nos comportamentos dos liders, agora todavia moderados pelos factores situacionais. É este o quadro de referência da mais actual investigação sobre liderança podendo aqui distinguir-se diferentes abordagens consoante a caracterização dos comportamentos seja feita em termos do modelo bifactorial de Ohio ou segundo o contínuo dimensional de Michigan. No primeiro caso avultam os modelos derivados da teorias das expectativas e valências de House e Mitchell, e segundo as quais o papel do lider consiste primordialmente numa clarificação dos objectivos dos subordinados e, sobretudo, dos meios para os alcançar. Se tais objectivos e meios são suficientemente claros o lider terá vantagens em não interferir no processo sob pena de introduzir redundância que, por seu turno, é susceptível de traduzir-se em resistência de desempehoo. Esta abordagem acha-se assim muito próxima do estudo da liderança enquanto processo de interacção entre liders e seguidores. Mesmo assim mantém-se no paradigma funcionalista na medida em que os objectivos fundamentais continuam a apontar para a identificação de comportamentos estilísticos dos liders embora a situação seja aqui definida em termos mais resolutamente psicológicos, ou seja, em função das expectativas dos subordinados. Uma conclusão todavia da maior importância sugerida por esta abordagem é de que a liderança poderá, eventualmente, ser redundante. Kerr e Jermier irão prolongar esta lógica até às suas extremas consequências mostrando que em certas situações os superiores hierárquicos não têm capacidade para exercer qualquer influência, positiva ou negativa, sobre as atitudes e eficiência dos

seus subordinados.

No que se refere aos comportamentos de participação nas decisões Vroom e Yetton desenvolveram, por seu turno, uma teoria de contingência onde se especificam, em função dos factores situacionais, quais as decisões que devem ser tomadas de forma autocrática e quando se justifica um maior ou menor grau de participação dos subordinados. O modelo assume-se claramente como prescritivo e, sob esse aspecto, recupera o "one best way" embora com uma mais precisa especificação das variáveis moderadoras. Também aqui se não ultrapassa o paradigma funcionalista.

Devem-se todavia por um lado a Hunt e Osborn e, por outro lado, a Bass e Valenzi, as tentativas mais consequentes de sintetizar os diversos factores de contingência, tanto pessoais como situacionais, associados à eficiência e eficácia organizacional. A liderança é, em ambos os casos, situada num contexto mais vasto, englobando tanto a estrutura organizacional complexa como o seu meio envolvente. Introduzem-se assim as noções de macro-variáveis de de micro-variáveis, por um lado e, por outro lado, a distinção entre liderança discricionária e liderança não discricionária. Tais distinções possibilitam a articulação da liderança com a cultura organizacional e, designadamente, com a estrutura do poder. Tal tipo de abordagem, apenas iniciada, aponta todavia desde já para uma maior importância relativa dos factores estruturais, ou seja, das macro-variáveis, o que permite de certo modo definir os limites de percentagem de influência a atribuir à liderança discricionária e que, embora menos decisiva, nem por isso será negligenciável.

Em termos funcionalistas poderíamos então resumir os principais resultados da investigação até agora efectuada sobre liderança adoptando o esquema proposto por Tannenbaum a partir de dados inter-culturais. Assim, é possível que se tenha exagerado a importância da liderança, enquanto factor de eficácia organizacional em detrimento tanto da estratificação como do controle do poder. De acordo com os resultados de que se dispõe sabe-se, com efeito que, é sobretudo o grau de controle que mais associado se acha à eficiência organizacional e que isso torna inclusivamente, secundária a questão duma maior ou menor democraticidade de liderança. Isto numa perspectiva de comparação inter-organizacional. Baixando todavia de nível, e limitando-nos a uma perspectiva intra-organizacional, é possível au-

mentar o controle organizacional total tanto mediante um aumento do gradiente do poder, ou seja, através duma maior distanciação hierárquica, como mediante uma redução dessa distância. A escolha por uma ou outra estratégia remete-nos de novo para os modelos de contingência e é aqui, na distância entre o papel prescrito pela cultura organizacional e a forma como o líder o actualiza, que se joga a eficácia da sua actuação. Resulta daqui que a função liderança é essencialmente de natureza motivacional na medida em que visa transformar as atitudes e comportamentos com efeitos na eficácia organizacional. A própria lógica do paradigma funcionalista, quando suficientemente prolongada, remete para um exame mais aprofundado da dinâmica das interacções líder-membros, já que é no interior dessa dinâmica que irão gerar-se os incrementos de sinergia de grupo.

Com os modelos contingenciais de segunda geração assiste-se assim a um duplo aprofundamento da problemática da liderança. Por um lado alarga-se o contexto de análise à estrutura do poder estabelecendo-se uma continuidade desejável e necessária com a sociologia das organizações e, por outro lado, examinam-se os processos causais de mudança que têm lugar no interior das células que integram o tecido organizacional. É deste duplo alargamento que emerge a psico-sociologia da liderança, simultaneamente mais psicológica porque mais social e mais social porque mais psicológica.

Liderança e interacção

A passagem a um paradigma genético, ou psico-sociológico, significa desde logo uma análise mais centrada na liderança do que nos líders. A liderança é assim tematizada como uma função de grupo, como propriedade dum campo de forças em processo de reequilibração, e não como fluxos influenciais provenientes dum centro bem localizado. Esta formulação alternativa tem antecedentes na teoria de campo de K. Lewin prosseguindo e afinando-se progressivamente com os estudos de Bales sobre o processo de interacção em pequenos grupos. Na sua forma mais actualizada, de observação sistemática a múltiplos níveis (SYMLOG), a liderança é definida em termos de qualquer influência decisiva exercida numa gestalt interactiva com incidências na polarização-unificação de grupo. Assim entendida qualquer membro do

grupo pode exercer, a dado momento, uma influência responsável sobre o funcionamento do grupo. A liderança torna-se deste modo colegial e difusa e sobretudo não pode ser abstraída do complexo de interacções onde se exerce. O processo é assim afectado por uma contingência radical já que não é apenas uma multiplicidade de factores que moderam os efeitos mas, para além disso, tais efeitos são indeterminados à partida por virtude da lógica circular que os anima. Paradoxalmente, porém, a explicação predictiva não constitue um regresso relativamente à predição sobretudo porque esta, no paradigma funcionalista, se acha muito longe das generalizações minimamente aceitáveis. E assim, e novamente numa óptica de formação do tipo "action-research", um aprofundamento dos processos que têm lugar nas gestalts interactivas será certamente preferível, tanto para a acção como para a investigação, à formulação de regras apressadas, superficiais e de escassa validação empírica. E, embora cedo para fazer o balanço desta nova estratégia epistemológica agora iniciada, será de antecipar que através dela se acham novas perspectivas para o estudo da liderança.

Parcial confirmação duma tal probabilidade se encontra aliás em direcções de investigação convergentes recentemente iniciadas como é o caso dos modelos de interacções diádicas de Graen ou ainda o modelo de atribuição causal que igualmente começa a ser aplicado ao estudo da liderança. Uma conclusão notável da pesquisa de Graen, convergente com a perspectiva interaccionista, é a artificialidade da própria noção de comportamento estilístico dos liders, já que estes adaptam os seus comportamentos em função das relações duais que estabelecem. Por outro lado, e enquanto processadores de informação, os liders, como qualquer outro membro do grupo, utilizam heurísticas atributivas que em última análise remetem para a própria cultura organizacional, para as suas normas tanto formais como informais. De novo reencontramos, pois, o duplo movimento que aprofunda por um lado os processos moleculares para em seguida os articular às representações sociais de que, em última análise derivam.

Liderança e influência social

Caracterizada a função dos liders em termos de influência activa na pola-

rização- unificação do grupo haverá em seguida que melhor especificar quais as modalidades de influência e quais os estilos comportamentais que lhe estão associados. A aproximação sociométrica de Bales, que permite diagnosticar a estrutura e dinâmica das interacções e detectar, através dela, a emergência da função de liderança, é apenas descritiva e formal abstraindo dos conteúdos das interacções. Este novo passo acha-se em grande parte facilitado pelos progressos entretanto efectuados pela psicologia social no domínio dos processos de influência intra-grupal. Aqui assumem particular relevo as contribuições dos cientistas europeus sempre mais vinculados à tradição lewiniana. Curiosamente, porém, escassas são as aproximações feitas entre modalidades de influência e processos de liderança, e um dos objectivos do estudo agora levado a efeito visava preencher essa lacuna. Para tanto adoptou-se como quadro os processos de decisão de grupo procurando determinar os efeitos de moderação recíproca que se observam entre conteúdos, regras decisórias, e modalidades de influência.

As principais conclusões obtidas sugerem que a liderança transformacional, no sentido de Burns, enquanto modalidade inovadora modificando a sintalidade do grupo, se acha sobretudo associada à consistência da liderança sendo a sua emergência tanto mais provável quanto menos condicionado estiver o grupo por regras normativas externas. Em contrapartida quando tais normas limitam à partida, a inovação e estimulam a convergência, a liderança aproxima-se mais do polo transaccional, ou seja, do paradigma funcionalista. Torna-se assim mais claro que este paradigma corresponde de facto, como propõe Moscovici, a objectivos de controle social garantindo a conformidade dos grupos às normas estabelecidas. Os comportamentos inovadores são assim considerados como suspeitos, como desvios às normas que se torna necessário corrigir e, sobretudo, evitar.

Quanto ao papel e função dos liders poderíamos resumi-lo sugerindo que é a eles que compete fazer, a todo o momento, a síntese do grupo, síntese essa que será tanto mais complexa quanto mais denso e contraditório fôr o tecido das interacções.

Sob certos aspectos recupera-se deste modo o próprio conceito de carisma dando-se os primeiros passos no sentido da sua operacionalização. O carisma teria

assim como condição de emergência um quadro de mudança social e seria actualizado através da síntese de grupo, síntese essa tanto mais viável quanto maior a consistência dos liders e das minorias activas. Se, de algum modo, nos voltamos a aproximar de figuras singulares não é já em termos de traços ou comportamentos à priori mas em termos de processos de grupo.

Liderança e eficiência de grupo

O último aspecto examinado, com vista a uma maior aproximação do tema da liderança organizacional, incidiu na questão da eficiência das decisões de grupo. Considerou-se, para o efeito, que uma possível simulação do comportamento organizacional seria o dum grupo laboratorial solicitado a encontrar soluções para um problema objectivo, sem informação completa. Foi nesse quadro que se procedeu a um conjunto de verificações experimentais visando determinar a possível articulação entre normas de grupo e estratégias de liderança e seus efeitos relativos à eficiência do grupo.

As principais conclusões obtidas revelam que o efeito de liderança não pode ser dissociado dos efeitos de interacção de grupo e que a relação dinâmica que os une depende, por seu turno, das normas de grupo, sejam elas explícitas ou implícitas.

Especificamente, verificou-se que quando os grupos funcionam de acordo com normas convencionais explícitas a eficiência global é superior relativamente a grupos que funcionam de acordo com normas maioritárias implícitas.

Uma segunda conclusão obtida é que a eficiência dos grupos consensuais é explicável em termos de interacção dum efeito de grupo e dum efeito de liderança, enquanto que nos grupos não consensuais, e apenas maioritários, o efeito de liderança não é significativo. Tais resultados sugerem que, enquanto uma maior interacção, nos grupos consensuais, parece exercer uma acção estimuladora de liderança ou, alternativamente, que a função liderança constitue um requisito da interacção consensual e uma condição da sua eficiência, enquanto síntese do grupo, nos grupos maioritários tal função ou requisito é tida como redundante pelo que o efeito na eficiência total do grupo é negligenciável. Uma consequência, tanto teó-

rica, como prática, de tais resultados reside na necessidade de reconhecer a dupla causalidade entre indivíduos e organizações, havendo que considerar as trocas interpessoais de natureza psico-sociológica que se processam nos dois sentidos.

Em suma

Se é certo que as teorias contingenciais deram o golpe de misericórdia na ideia de que é possível determinar à priori os requisitos dos liders elas não foram todavia suficientemente radicais vindo em última análise a recuperar o mito do "one best way". Tal resultado não será de surpreender se tivermos em conta o paradigma epistémico que lhe está subjacente e que visa em última análise regras simples e facilmente transmissíveis de controle social.

Quando todavia o interesse se centra sobretudo nos processos de mudança torna-se forçoso uma mudança de paradigma. Duma psicologia diferencial dos liders passa-se então à psicologia social da liderança enquanto processo de influência social.

Neste novo cenário os liders, enquanto protagonistas da mudança, perdem muito da importância que uma visão menos distanciada lhes atribue. O peso das estruturas, fortemente limitativo da sua acção discricionária e inovadora, reintroduz assim, a um nível de abstracção mais elevado, a mesma lógica funcionalista. É todavia neste diálogo senão dialéctica, entre génese e estrutura, entre acção e investigação que o processo de liderança, como aliás qualquer outro processo social, se torna inteligível.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Entre parentesis estão indicadas as páginas onde a citação é feita.

ADORNO, T.W., FRENKEL-BRUNSWIK,E., LEVINSON,D.J. e SANFORD,R.N. - The Authoritarian Personality. New York: Harper & Row, Publishers, 1950. (415, 600).

AJZEN, I. e FISHBEIN, M. - Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior. Londres: Prentice-Hall International, 1980 (152).

ALEXANDER, C.N., ZUCKER,L.G., BRADY, C.L. - Experimental expectations and autokinetic experiencies: consistency theories and judgmental convergence. Sociometry, 1970, 33, 103 - 22. (492)

ALLEN, V.L., LEVINE, J.M. - Social support, dissent and conformity, Sociometry 1968, 31, 138-149. (493).

ALLPORT, F.H. - The influence of the group upon association and thought J. exper. Psichology. 1920, 3, 159 - 182. (490).

ALLPORT, F.H. - Social Psychology, Boston, Houghton Mifflin, 1924. (490, 504).

ALLPORT, F.H. - A structuronomic conception of behavior: individual and collective. Journal of Abnormal and Social Psychology. 1962, 64, 3 - 30. (490).

ANDERSON, N.H. - Information Integration Theory: A brief survey In: D.N. Krautz, R.C. Atkinson, R.D. Luce e P. Suppes (Eds.) - Contemporary Developments in Mathematical Psichology (vol. 2) San Francisco, Freeman 1974. (195).

ANDERSON, N.H. - How functional measurement can yeld validated internal scales of mental quantities. Journal of Applied Psychology, 1976, 61 , 677 - 692. (145).

ANDERSON, N.H. - Integration theory applied to cognitive responses and attitudes. In: Petty, Ostram and Broch (Eds.). Cognitive Response To Persuasion . New York, 1978, Mc. Graw Hill. (195).

ANDERSON, N.H. e CRAESER, C.C. - An information integration analysis of attitude change in group discussion. Journal of Personality and Social Psychology, 1976, 34, 210 - 222. (589).

ANSARI, M.A., BAUMGARTEL, H. e SULLIVAN, G. - The Personal Orientation Organizational Climate Fit and Managerial Sucess. Human Relations,1982, 35, 12, 1159 - 1178. (41,42).

ARGYRIS, C. - Integrating the Individual and the Organization, New York: Willey, 1964. (309,344).

ARKIN, R.M., APPELMAN, A.J., BURGER, J.M. - Social Anxiety, Self-Presentation and time Self-Serving Bias in Casual Attribution. Journal of Personality and Social Psychology, 1980, 38(1) 23 - 35. (480).

ASH, S. - Effects of group pressure upon the modification and distortion of judgmentes. In H. Guetzkow (Ed.) Groups, Leadership and Men, Pitts - burgh, Carnegie Press, 1951. (492, 597).

ASH, S. - Social Psychology. New York, Prentice Hall, 1952. (492).

ASHOUR, A.S. - The contingency model of leadership effectiveness: An evaluation.Organizational Behavior and Human Performance. 1974, 9, 339-335. (1973 a). (184).

ASHOUR, A.S. - Further discussion of Fiedler's contingency models of leadership effectiveness. Organizational Behavior and Human Performance. 1973, 9, 369 - 376. (1973 b) (184).

ATKINSON, J.W. (Ed.) - Motives in fantasy, action and society. Princeton, N.Y.; Van Nostrand, 1958. (39,40,309).

BALES, R.F. - Interaction Process Analysis Reading, Mass, 1950 (11,399, 401,409).

BALES, R.F. - The Equilibrium Problem in Small Groups. Cap. IV In: T. Parsons, R. Bales e E. Shils - Working Papers in the Theory of Action. N.Y.: The Free Press, 1953. (407).

BALES, R.F. - Personality and Interpersonal Behavior. Holt, Rinehart and Winston, 1970 (20,399,404,410,- 416).

BALES, R.F. - The SYMLOG case study Kit, with instructions for a group self study. New York; McMillan, Free Press, 1980. (399,433).

BALES, R.F. e BORGATTA, E.F. - Size of groups as a factor in the interaction profile, in Hare, Borgatta e Bales - Small Groups: Studies in Social Interaction. New York, Knopf, 1955, 396 - 413. (404-601).

BALES, R.F. e SLATER, P.E. - Role differentation in small decision making groups. In: T. Parsons e R. Bales - Family, Socialization and Interaction Processes. London, Routledge & Kegan Paul, 1955,pg. 259 - 306. (400,402).

BALES, R.F. e HARE, A.P. - Diagnostic Use of the Interaction Profile. Journal of Social Psychology, 1965, 239 - 258. (404).

BALES, R.F., COHEN,S.P. e WILLIAMSON,S.A. - SYMLOG - A system for the multiple level observation of groups. Free Press, 1979. (399,408,427 - 439).

BALES, R.F. e ISENBERG, D.J. - SYMLOG and leadership theory. In J.G. Hunt, U. Sekaran e C.A. Schriesheim (Eds.) Leadership: Beyond establishment views, Carbondale Ill: Southern Illinois University Press, 1982, 165 - 195. (432,438).

BARNARD, C.I. - The functions of the executive. Cambridge, Mass Harvard University Press, 1983. (495).

BASS, B.M. e VALENZI, E.T. - Contingent Aspects of Effective Management Styles, In J.G. Hunt e L.S. Larson (Eds.) Contingency Approaches to Leadership. Carbondale: Sbuthern Illinois Press, 1974. (14,327,335).

BASS, B.M., BURGER, P.C. e DOKTOR, R., BARRET, G.V. - Assessments of Managers. An international comparison. New York. Free Press, 1979 (339 - 348, 360).

BASS, B.M., VALENZI, E.R. FARROW, D.L. e SOLOMAN, R.J. - Management Styles Associated with Organizational, Task Personal and Interpersonal Contingences. Journal of Applied Psichology. 1975, 60,6, 720 - 729. (326,337).

BASS, B.M. (Ed.) - Stogdill's Handbook of Leadership - A Survey of Theory and Research. New York, Free Press, 1981, (1,2,30,53,307).

BAVELAS, A. - A mathematical model for group structures. Applied Anthropology, 1948, 7, 16 - 30. (603).

BAVELAS, A. - Communication patterns in task-oriented groups. Journal of Account Soc. Amer., 1950, 22,725,- 730. (603).

BEM, D.J., WALLACH, N.A., KOGAN, N. - Group decision making under risk of aversive consequences. Journal of Personality and Social Psichology, 1965, 1,453,- 460. (510).

BERGER, P. e LUCKMAN, T. - The Social Construction of Reality. Allen Lane, 1966. (381).

BIERI, J. - Cognitive Complexity and Personality Development, In: O. Harvey (Ed.) Experience Structure and Adaptility. New York, 1966. (153).

BLAKE, R. e MOUTON, J.S. - The managerial grid, Houston Tex; Gulf Publishin hing, 1964. (63,309,316).

BLAKE, R. e MOUTON, J.S. - How to choose a Leadership Style. Training and Development Journal, February, 1982, 39 - 47. (65).

BLAU, P.M. e SCOTT, M.R. - Formal Organizations: A Comparative Approch.London, Routledge e Kegan Press. 1963. (608).

BOURRICAUD, F. - Esquisse d'une théorie de l'autorité. Paris, Plon, 1969 (1ª ed. 1961). (15).

BRADLEY, C.W. - Self-serving biases in the attribution processes: a reexamination of the fact or fiction question. Journal of Personality and Social Psichology. 1978, 36(1), 56 - 71. (480).

BRAY, R.M., JOHNSON, D., CHILSTROM, J.T. - Social Influence by group mem - bers with minority opinions: a comparison of Hollander and Moscovici. Journal of Personality and Social Psychology. 1982, vol. 43, nº1 78 -88. (389).

BROWN, R. - Social Psychology, Free Press, New York, 1965. (381,502,508,509, 588, 621).

BURNS, J.M. - Leadership. Harper e Row, 1978. (2,7,8,14,34,38,39).

BURNS, T. e STALKER, G.M. - The management of innovation. London: Tavistock Publication, 1961. (380).

BURNSTEIN, E., MILLER, H., VINOKUR, A., KATZ, S. e CROWLEY, T. - The risky-shift is eminently rational. Journal of Personality and Social Psychology, 1971, 20, 462 - 471. (511).

BURNSTEIN, E. e VINOKUR, A. - Testing two classes of theories about group induced shifts in individual choice. Journal of Experimental Social Psychology, 1973, 9, 123 - 137. (509, 511).

BURNSTEIN, E.e VINOKUR, A. - Persuasive argumentation and social comparison as determinants of attitude polarization. Journal of Experimental Social Psychology, 1977, 13, 315 - 332. (509,511).

BURNSTEIN, E. e SCHUL, Y. - Group Polarization. In H.M. Blumberg e P. Hare (Eds.). Small Groups, Wiley e Sons, 1981. (509, 511, 513).

CALDER, B.J. - An attribution theory of leadership. In: B.M. Staw e G. R. Salancik (Eds.). New directions in organizational behavior, Chicago, 1977, St. Clair Press. (371, 465).

CAMPBELL, D.T. e FISKE, D.W. - Convergent and discriminant validation by the multi-trait multi-method matrix. Psychology Bulletin, 1959; 56, 81-105. (70).

CAMPBELL, D.T. e STANLEY, T.C. - Experimental and quasi-experimental designs for research on teaching. In: N. L. Gagne (Ed.) Handbook of research on teaching; Chicago: Rand Mc Nally, 1963. (57).

CARZO, R. Jr. - Some effects of organization structure on group effectiveness. Administrative Science Quartely. 1963; 7, 393 - 424. (605).

CATELL, R. - Group Theory Personality and Role: A Model for Experimental Research 2nd. International Symposium on Military Psychology, 1958. (597).

CATTEL, R.B.; SAUNDERS, D.R. e STICE, G. F. - The 16 PF. Questionnaire. Institute of Personality and Ability Testing, Illinois, 1951, (27, 28).

CATEL, R.B. e STICE, G.F. - Four formulae for selecting leaders on the basis of personality. Human Relations, 1954; 7, 493 - 507. (27).

CHEMERS, M.M. e SKRZYPECK, G. J. - Experimental Test of the Contingency Model of Leadership Effectiveness. Journal of Personality and Social Psychology,1972; 24, 172 - 177. (183, 186).

COELHO, H. - Elementos para uma engenharia da linguagem. LNEC, 1980. (478).

COHEN, A.M. e BENNIS, W.G. - Predicting organization in changed communication networks. J. Psychology; 1962; 54, 391 - 416. (614).

COHEN, A.M.; ROBENSON, E.L. e EDWARDS, J.L. - Experimentssin organizational embeddeedness. Administrative Science Quaterly, 1969; 14, 208 - 221. (605).

COHEN, J. e COHEN, P. - Applied Multiple Regressional/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences. New Jersey Associates, 1975. (76, 163, 230, 556, 629).

COOPER, R. - Task Characteristics and Intrinsic Motivation. Human Relations; 1974; 26, 3, 387 - 413. (320).

COTTA, A. - An analysis of power processes in organizations. In: Hofstede, G. e Kassem, M.S. (Eds.) - European Contributions to Organization Theory. Assem, 1976. (595).

CROCKETT, W.H. - Cognitive complexity and impression formation. In: B.A. Maher (Ed.) Progress in Experimental Personality Research. Academic Press, Vol, 2, New York; 1965, 47 - 90. (155, 166).

CRONBACH, L.S. - Essential of Psychological Testing. New York, Harper & Row, 1970 (1ª ed. 1949). (68).

CRONBACH, L.J. e GLASER, G.C. - Assessing similarity between profiles Psychological Bulletin. 1953; 50, 456 - 473. (93).

CROZIER, M. (1963) - Le phénomène bureaucratique. Paris, Seuil. Ed. Ut.--Colecção Points; 1963. (356, 359).

CROZIER, M. -Le Monde des employés de bureau. Paris, Seuil, 1965. (359, 360)

CROZIER, M. e FRIEDBERG, E.- L'acteur et le système;Paris, Seuil, 1977. (295, 365, 377, 381, 382).

DANSEREAU, F.; GRAEN, G. e Haga, W.J. - A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process.

Organizational Behavior and Human Performance; 1975; 13, 46 - 78. (459).

DAVIS, J.H.; LAUGHLIN, P.R. e KOMORITA, S.S. - The Social Psychology of Small Groups; Cooperative and Mixed-Motive Interaction Annual Review of Psychology, 1976; 501 -541. (596):

DEAUX, K. e Emswiller, T. - Explanations of sucessful performance on sex -linked tasks: what is skill for the male is luck for the female. Journal of Personality and Social Psychology. 1974; 29, 80 - 85. (481).

DELIA, J.C.; Crockett, H. - Social schemas, cognitive complexity and the learning of social structures. Journal of Personality, 1973; 41,413-429. (166).

DESCHAMPS, J.C. - L'attribution et la catégorisation sociale. Berne: Peter Lang , 1977. (484).

DOISE, W. - Intergroup relations and polarization of individual and collective judgements. Journal of Personality and Social Psychology, 1969; 62, 136 - 143. (101,506):

DOISE, W. - L'explication en psychologie sociale, Paris, PUF, 1982. (391, 618).

DEUTSCH, M. - The Resolution of Conflict, Yale University Press,1973. (6, 7,175).

DEUTSCH, M. e GERARD, H.B. - A study of normative and informational social influences upon individual judgment. Journal of abnormal Social Psychology. 1955; 51, 692 636. (494,509,587).

DUNNETTE, M.D. - Fads, Fashions, and Folderal in Psychology. American Psychologist. 1966; 21, 343 -352. (184).

EISER, J.R. - Cognitive Social Psychology. McGraw Hill, 1980. (478).

EMERY, F.E. e TRIST, E. L. - The casual texture of organizational environments. Human Relations; 1965; 58, 21 - 32. (379,380,598).

ERIKSON, E. - Childhood and Society (Revised ed. Hogarth Press 1965;(1ª ed 1950) Ed. Ut. - Pelican Book 1973. (34,35,39).

ERIKSON, E. - Identity.Youth and Crisis. New York, Norton, 1968. (34,35, 39).

ETZIONI, A. - Organizational Control Structure. In: March, J. (Ed.) Handbook of organizations. Chicago: Rand McNally, 1965; 650 - 677. (384).

ETZIONI; A. - Modern Organizations. Prentice-Hall, 1964. (595).

ETZIONI, A. - The active society: A theory of societal and political processes: New York, Free Press, 1968. (8).

EVANS, M.G. - Leadership and motivation: a case concept. Academy of Management Journal, 1970; 13, 91 - 102. (318).

EVANS, M.G. - A leader's ability to differentiate the subordinate's perception of the leader and the subordinate's performance. Personnell Psychology, 1973; 26, 385 - 395. (101,172).

EVANS, M.G. e DERMER, J. - What does the least preferred co-worker scale really measure? A cognitive interpretation. Journal of Applied Psychology, 1974; 59, 202 - 206. (101, 154).

FARRIS, F. e LIM, F. - Effects of Performance on Leadership Cohesiveness, Influence, Satisfaction and Judgment Performance. Journal of Applied Psychology; 1969; 53, 490 - 497. (366).

FAUCHEUX, L.;AMADO, G. e LAURENT, A. - Organizational Development. Annual Review of Psychology; 1982; 33, 243 - 70. (10).

FAUCHEUX, C. e MOSCOVICI, S. - Le style de comportement d'une minorité et son influence sur les réponses d'une majorité. Bulletin du C.E.R.P.; 1967, 16, 337 - 360. (493).

FELDMAN, J. M. - Beyond Attribution Theory: Cognitive Processes in Performance Appraisal. Journal of Applied Psychology; 1981, 66(2), 127 - 148. (482, 484).

FERGUNSON, T. J. e Wells, G.L. - Priming of mediators in casual attributions. Journal of Personality and Social Psychology; 1980; 38, 461 - 470. (470).

FESTINGER, L. - A theory of social comparison processes. Human Relations; 1954; 7, 117 - 40. (491,501).

FESTINGER, L. - A theory of cognitive dissonance. Row Peterson, Evanston, Ill; 1957. (381,501).

FIEDLER, F.E. - The psychologial distance dimension in interpersonnel relations Journal of Personality; 1953; 22, 142 - 150. (146).

FIEDLER, F. E.- A note on leadership theory: the effect of social barriers between leaders and followers. Sociometry; 1957; 20, 87 - 93. (146).

FIEDLER, F.E. - Leader Attitudes And Group Effectiveness. Urbana: University of Illinois Press, 1958. (146,159).

FIEDLER, F.E. - A contigency model of leadership effectiveness. In: L. Berkowitz (Ed.) Advances in Experimental Social Psychology vol. 1, New York, Academic Press; 1964; 149 - 190. (13,147).

FIEDLER, F.E. - The effect of leadership and cultural heterogeneity on group performance: a test of the contingency model. Journal Experimental Social Psychology; 1966; 2, 237 - 64. (599)

FIEDLER, F.E. - A Theory of Leadership Effectiveness. McGraw Hill; 1967; (8,13,93, 147,174,176,179,180,192,198,271,282,482,532,599).

FIEDLER, F.E. - Validation and extension of the contingency model of leadership effectiveness. Psychology Bulletin; 1971; 76, 128 - 148. (175, 234).

FIEDLER, F.E. - Note on the methodology of the Graen, Orris and Alvarez studies testing the contingency model. Journal of Applied Psychology. 1971; 55, 202 - 204 (1971 a). (184).

FIEDLER, F.E. - Personality motivational system and the behavior of high and low LPC persons. Human Relations; 1972; 25, 319 - 412. (101,147).

FIEDLER, F.E. - The contingency model - A reply to Ashour. Organizatio -

nal Behavior and Human Performance; 1973; 9, 356 - 368. (184).

FIEDLER, F.E. - Are leaders an intelligent form of life: A long neglected question of leadership theory. 20th International Congress of Applied Psychology; Edimburgh 25th - 31st July 1982. (26).

FIEDLER, F.E. - Communicação pessoal. Outubro, 1981. (3,145,148).

FIEDLER, F.; MEUWESE, W. e DONK, S. - Performance of laboratory tasks requiring group creativity. Acta Psychologica. 1961; 8; 100-119. (599).

FIEDLER, F.E.; O'BRIEN e ILGEN, D.R. - The effect of leadership style upon the performances and adjustement of volunteer teams operating in sucessful foreign environment Human Relations, 1969; 22, 503-514. (272).

FIEDLER, F.E.; BONS, P.M. e HASTINGS - The utilization of leadership resources In: W.T. Singleton e P. Spurgeon (Eds.) Measurement of Human Resources; London: Taylor e Francis; 1975; 233 - 244.

FIEDLER, F.E.; CHEMERS,M.M. e MAHAR, L. - Improving leadership effectiveness: The Leader Match Concept; New York: Wiley 1976. (145,176, 178,179,195).

FIEDLER, F.E. e LEISTER, A.F. - Leader Intelligence and Task Performance: A Test of a Multiple Screen Model. Organizational Behavior and Human Performance; 1977; 20, 1 - 14, (24,25,26).

FIEDLER, F.E.; PATTER, E.; ZAIS, M. e KNOWLTON, H. - Organizational Stress and the Use and Misuse of Managerial Intelligence and Experience. Journal of Applied Psychology; 1979, vol. 64, nº6, 635 - 647. (26).

FIEDLER, F.E. e CHEMERS, M.M. - Leadership and Effective Management. Glenview, Ill, Scott, Foresman, 1974. Tradução brasileira - Liderança e Administração Eficaz. Editora da Universidade de S. Paulo, 1981. (31,66,150,184).

FINEMAN, S. - The achievement motive construct and its measurement. British Journal of Psychology; 1977; 68, 1 - 22. (40).

FISHBEIN, M.; LANDY, E.;e Hatch, G. - Some determinants of an individual esteem for his Least Preferred Co-Worker. An attitudinal analysis. Human Relations; 1969 (a), 22, 173 - 188. (150,151,168).

FISHBEIN, M.; LANDY, E. e HATCH, C. - A consideration of two assumptions underlying Fiedler's contingency model for prediction of leadership effectiveness. The American Journal of Psychology. 1969; (b), 82, (4) 457 - 473. (150,151).

FISHER, R.A. - The design of experiments (6ª edição). Edimburgh: Oliver &Boyd, 1951. (184).

FLAMENT, C. - Modèle stratègique des processus d'inflence sociale sur les jugements perceptifs. Psychologie Française; 1959; 4, 91 - 101. (500).

FLAMENT, C. - Applications of graph theory to group structure. Engle - wood Cliffs, N.I. Prentice Hall; 1963. (606).

FLAMENT, C. - Les processus de communication. In: P. Fraisse e J. Piaget (Eds.). Traité de Psychologie Expérimentale. IX- Psychologie Sociale. Paris; PUF; 1969 (1a. ed. 1965), 177 - 222. (606).

FLEISHMAN, E.A. - Leadership Climate and Supervisory Behavior. Ohio State University Personnel Research Board, Columbus, Ohio 1951. (58).

FLEISHMAN, E.A. - A leader behavior description for industry. In: R. M. Stogdill e A.E. Coons (Eds.). Leader Behavior: Its description and measurement. Bureau of Business Research, Columbia, Ohio State University; 1957 (a). (58,59).

FLEISHMAN, E.A. - The Leadership Opinion Questionaire. In: Stogdill e Coons (Eds.) - Leader Behavior: Its Description and Measurement; Ohio State University Bureau of Business Research, Columbus, Ohio (1957) (b). (59).

FLEISHMAN, E.A. - Manual for Administering the Leadership Opinion Questionaire; Chicago: Science Research Associates, 1960. (522).

FLEISHMAN, E.A. e PETERS, D.R. - Interpersonal values, leadership attitudes and managerial sucess. Personnel Psychology; 1962; 15,127--143. (58).

FLEISHMAN, E.A. e BURTT, H.E. - Leadership and Supervision in Industry; Ohio State University Press, Columbus, Ohio; 1955. (53).

FOA, U.G.; MITCHELL, T.R. e FIEDLER, F.F. - Differentiation matching. Behavioral Science; 1971; 16, 130 - 142. (147,153).

FOX, W.M. - Reliabilities, means, and standard deviations for LPC scales: Instrumental refinement. Academy of Management Journal; 1976;vol. 19, 450 - 461. (101).

FRANÇA, L.; JESUÍNO, J.C.; VALA, J. e SOCZKA, L. - Representações Sociais: Valores e representações da sociedade portuguesa. IED; 1984. (357).

FRANKE, R.H. - An Empirical Appraisal of the Achievement Motivation Model Applied to Nations. Ph.D dissertation, University of Rochester; 1972. (338).

FRASER, C. - Group, risk-taking and group polarization. European Journal of Social Psychology; 1971; I (4), 493 - 510. (506,509,541,533).

FRASER, C. - Small groups (II), Processes and Products, In; H. Tajfel e C. Fraser (Eds.). Introducing Social Psychology. Penguin Books; 1978; 201 - 227. (516).

GIBB, C.A. (Ed.) -Leadership . Selected Readings; Harmondsworth Penguin Books, 1969. (27,30).

GLAUZER, M. e GLASER, P. - Techniques for the study of group structure and behavior: Empirical studies of the effects of structure in small groups. Psychological Bulletin; 1961; 1 - 27. (604).

GOFFMAN, E. - The Presentation of Self in Everyday Life; New York, Doubleday Anchor Books, 1959. (381).

GOFFMAN, E. - Asylums: Essays on the Social Situation of Mental Patients and Other Inmates. Doubleday Anchor Books, 1961. (381).

GRAEN, G. - Role-making processes within complex organizations. In: M. Dunnette (Ed.) Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Rand Mc Nally; 1976; 1201 - 1245. (457).

GRAEN, G.; ALVAREZ, K.; ORRIS, J.B. e MARTELLA, J.A. - Contingency model of leadership effectiveness: Antecedent and evidential results. Psychological Bulletin; 1970; 74, 285 - 296. (184).

GRAEN, G.; ORRIS, J.B. e ALVAREZ, K.M. - Contingency models of leadership effectiveness: some experimental results. Journal of Applied Psychology; 1971; 55, 196 - 201. (183,184).

GRAEN, G. e CASHMAN, J.F. - A role-making model of leadership in formal organizations: a developmental approach. Organization and Administrative Science; 1975; 6, 143 - 165. (458,461).

GRAEN, G. e SCHIEMAN, W. - Leader - member agreement: a vertical dyad linkage approach. Journal of Applied Psychology; 1978; 63, 2, 206 - 212. (457,460).

GREEN, S. e MITCHELL, T.R. - Attributional Processes in Leader-Member Interactions. Organizational Behavior and Human Performance; 1979; 23, 429 - 458. (465,474,479,481,483).

GRUENFELD, L.W. e ARBUTHNOT, J. - Field independence, achievement values, and the evaluation of a competency related dimension on the Least Preferred Co-Worker (LPC) measure. Perceptual and Motor Skills; 1968; 27, 991 - 1002. (94).

GREENWALD; A.G. - Cognitive learning, cognitive response to persuasion and attitude change. In: A.G. Greenwald, T.C. Broch e T.M. Ostram (Eds.) Psychological Foundations of Attitudes. New York: Academic Press; 1965. (513).

GUETZKOW, H. e SIMON, H.A. - The impact of certain comunication nets upon

organization and performance in task-oriented groups. Management Science; 1955; 1, 233 - 250. (605).

GUETZKOW, H. - Communications in Organizations. In: J.G. March (Ed.). Handbook of Organizations. Chicago, Rand Mc Nally; 1965; 534 - 573. (605).

GUILFORD, J. P. e FRUCHTER, B. - Fundamental Statistics in Psychology and Education. McGraw Hill; 1978 (6a. edição). (202,535).

HACKMAN, J.R. e LAWLER, E.E. - Employee reaction to job characteristics. Journal of Applied Psychology Monograph; 1971; 55, 259 - 286. (611).

HACKMAN, J.R. e MORRIS, C.L. - Group Tasks, Group Interaction Process and Group Performance Effectiveness: A Review and Proposed Integration. In: L. Berkowitz (ed.) Advances in Experimental Psychology; 1975; vol. 8, 45 - 99. Academic Press. (524,609,610,611).

HACKMAN, J.R. - Group Influences on Individuals. In: M. Dunnette (Ed.). Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Chicago, Rand Mc Nally; 1976; 1455 - 1525. (609,695).

HAGA, W.B., GRAEN, G. e DANSEREAU, F. - Professionalism and role making within a service organization: A longitudinal investigation American Sociogical Review; 1974; 39, 122 - 133. (459).

HALL, J. - The rejection of deviates as a function of threat. Unpublished dissertation; 1963; University of Texas. (616).

HALL, J. - Interpersonal Style and Communication Dilema: I. Managerial Implications of the Johari Awareness Model. Human Relations; 1974; 27, 4, 381 - 399. (65).

HALL, J. e WILLIAMS, M.L. - Leadership Grid Questionaire; Houston, Texas: Telemetrics International; 1967; (601).

HALL, J. e WATSON, W.H. - The effects of a normative intervention on group decision-making performance. Human Relations; 1970; 23, 299-317. (198,531,616,622).

HALL, J. e DONNELL, S.M. - Managerial Achievement: the personal side of

behavior theory. Human Relations; 1979; 32,77 - 101. (41).

HALPIN, A.W. - The Leadership behavior and combat performance of airplane commanders. Journal of Abnormal and Social Psychology; 1954; 49, 19 - 22. (58).

HALPIN, A.W. - The leadership ideology of aircraft commanders. Journal of Applied Psychology. 1955; 39, 82 - 84. (58).

HALPIN, A.W. - The leader behavior and effectiveness of aircraft commaders. In: R.M. Stogdill e A.E. Coons (Eds.) Leader Behavior: Its descriptions and measurement. Columbus: Ohio State University Bureau of Business Research. 1957 (a). (58,59).

HALPIN, A.W. - Manmual for the leader behavior description questionaire. Columbus, Ohio State University Bureau of Business Research; L957 (b). (58).

HALPIN, A. W. e WINNER, B.J. - A factorial study of the leader behavior descriptions. In: R.M. Stogdill e A.E. Coons (Eds.). Leader behavior:its descriptions and measurements. Columbus: Ohio State University Bureau of Business Research; 1957. (58).

HAMMER, J.H. e DACHLER, H.P. - A test of some assumptions underlying the pathgoal model of supervision: Some suggested conceptual modification. Organizational Behavior and Human Performance, 1975; 14, 60 - 75. (320).

HARARY, F.; NORMAN, R.Z. e CARTWRIGHT, D. - Structural Models: an Introduction to the Theory of Directed Graphs. New York, Willey; 1965. (191).

HARRIS, H. - The Group Approach to Leadership-Testing. London, Routledge & Kegan Paul, 1949. (227).

HEIDER, F. - The psychology of interpersonal relations. New York: Wiley, 1958. (393,479).

HEMPHILL, J.K. - Relations between the size of the group and the behavior of superior leaders. Journal of Social Psychology. 1950; 32, 11 - 22. (601).

HERSEY, P. e BLANCHARD, K. - Management of Organizational Behavior: Uti-

lizing Human Resourses; 3a. edição. New Jersey, Prentice Hall, 1977. (309-315,476,611).

HEWSTONE, M. e JASPARS, J.M.F. - Intergroup relations and attribution processes. In: H. Tajfel (Ed.) Social Identity and Intergroup Relations. Cambridge University Press; 1982. (485).

HICKSON, D.J.; MCMILLAN, C.J.; AZUMI, K. e HORVARTH,D. - Grounds for Comparative Organization Theory: Quicksands or Hard Core? In C.J. Lammers e D.J. Hickson (Eds.) Organizations Alike and Unlike. International and Inter-institutional studies in the sociology of organizations. Londres, Routledge e Kegan Paul; 1979. (357).

HILL, W.A. - The LPC Leader: A cognitive twist. 29th. Annual Meeting Academy of management Proceedings. August 1969; 125 - 130. (147).

HOFFMAN, R.L. - Group Problem Solving. In: L. Berkowitz (Ed.) - Advances in Experimental Social Psychology. Vol. 2; 99 - 132. Academic Press, 1965. (599).

HOFFMAN, L.R. - Homogeneity of Member Personality and Its Effects on Group Problem - Solving.Journal of Abnormal Social Psychology. 1959; 58, 27 - 32 . (599).

HOFSTEDE, G. - Hierarchial Power Distance in Fourty Countries. In: C.J. Lammers e D.J. Hickson (Eds.) Organizations Alikes and Unlike. International and Inter-institutional Studies in the Sociology of Organizations. Routledge e Kegan Paul, 1979; 97 - 119. (351).

HOFSTEDE; G. - Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. Beverly Hills Ca: Sage 1980. (349,365).

- Dimensions of National Cultures in Fifty Countries and Three Regions. In: J.B. Deregowski; S. Dzinrawiec e R.C. Annis (Eds.). Expiscations in Cross Cultural Psychology;Sweets and Zeitlinger B.V. Lisze, 1983; 335 - 355. (349).

HOLLANDER, E.R. - Conformity, status, and idiosyncrasy credit. Psychol. Rev. 1958; 65, 117 - 127. (11,85,496,613).

HOLLANDER, E. - Principles and Methods of Social Psychology. New York, Oxford University Press, 3a. edição; 1976. (600).

HOLLANDER, E.P. - Leadership Dynamics. A Pratical guide to effective relationship. Free Press; 1978. (385, 386).

HOLLINGWORTH, L.S. - Gifted Children, McMillan, 1926. (20)

HOLMES, T. e ROHE, R.H. - The Social adjustment rating scale. Journal of Psychosomatics Research. 11, 213 - 218; 1967. (274).

HOMANS; G.C. - The Human Group. New York, Harcout, Brace and Company; 1950. Ed. Ut. El Grupo Humano: Editorial Universitária de Buenos Aires, 1963 (Tradução Mireia Rilly de Fayard). (375,392,399,496)

HOMANS, G.C. - Social Behavior: Its elementary forms. New York: Harcourt, 1961. (385).

HOUSE, R.J. e Mitchell, J.R. - Path-goal theory of leadership. Journal of Contemporany Business.1974; 3, 81-97. (172,319,320).

HOUSE, R.J. A 1976 Theory of Charismatic Leadership. In: Hunt, J.G. e Larson, L.L. (Eds.) - Leadership: The Cuttings Edge. Southern Illinois University Press, Carbondale, Ill; 1977; 189 - 207. (172,372).

HUNT, J.G. - Fiedler's leadership contingency model: An empirical test in three organizations. Organizational Behavior and Human Performance; 1967; 2, 290 - 308. (177).

HUNT, J.G.; OSBORN, R.N. e SCHULER, R.S. - Relations of Discretionary and non Discretionary Leadership to Performance and Satisfaction in a Complex Organization. Human Relations. 1978; 31, 6, 507 - 523. (333).

HUNT, J.G. e OSBORN, R.N. - Toward a Macro-Oriented Model of Leadership: An Odyssey. In: Hunt, J.G.; Sekaran; U. e Schriesheim, C.A. (Eds.). Leadership: Beyond Establishment Views, Carbondale: Southern Illionis Press, 1982; 196 - 221. (330,334,484).

INKELES, A. e LEVINSON, D.J. - National character: The study of model personality and sociocultural system. In: G. Lindzey e E. Aronson (Eds.)

The Handbook of Social Psychology. Vol. 4 Reading, MA: Addison-Wesley, 1969. (349).

JACKSON, J. - Structural characteristics of norms. In: I.D. Steiner & M. Fishbein (Eds.) - Current Studies in Social Psychology.New York: Holt, 1965. (615).

JAGO, A. - Leadership: Perspectives in theory and research. Management Science; 1982; 28, 315 - 336. (11).

JANIS, I. - Victims of Groupthink: A psychology study of foreign-policy decisions and fiascoes.Boston, Houghton Mifflin; 1972. (508).

JESUÍNO, J.C. - Anomia e Mudança na Sociedade Protuguesa. Simpósio sobre Mudança e Psicologia Social.Lisboa, 1980. In: Mudança Social e Psicologia Social, Livros Horizonte, 1982; 83 - 104. (40,47,338,357).

JESUÍNO, J.C. - O modelo de contingência e sua aplicação à formação dos liders. Anais do Clube Militar Naval. Vol. CXI. Ab/Jul, 1981; 309-332. (166,176,178,179).

JESUÍNO, J.C. - Predição da eficácia dos liders - Estudo de campo do modelo de contingência de Fiedler. Análise Psicológica; 1982, (b), II (2/ /3), 183 - 199. (20,28,29,45,153).

JESUÍNO, J.C. - Testing Fiedler's contingency model in Portuguese military units.XX International Congress of Applied Psychology, Edinburgh, Julho 1982 (d). (229).

JESUÍNO, J.C. - A motivational approach to Portuguese cultural traits. European Association of Experimental Social Psychology. East-West Conference,, Varna, Bulgária, Maio 1983. (47,338,353,357).

JONES, E.E. e DAVIS, K.E. - From acts to dispositions. In: L. Berkowitz (Ed.). Advances in Experimental Social Psychology. (Vol.2). New York; Academic Press, 1965. (481).

JONES, E. e NISBETT, R.F. - The action and the observer. Divergent perceptions of the causes of behavior. In: E. Jones et al. (Eds.). Attribution: Perceiving the Causes of Behavior. Morristown, N.Y. - General

Learning Press; 1971. (479).

JONES, E.E. e GOETHAL, G.R. - Order effects in impression formation: attribution context and the nature of the entity. In: E.E. Jones, D.E. Kanhouse, H.H. Kelley, R.E. Nisbett, S. Valins e B. Weiner (Eds)). Attribution: perceiving the causes of behavior, Morristown, General Learning Press; 1971. (476).

JOHNSON, D.W. e JOHNSON, F.P. - Joining Together - Group Theory and Group Skills; New Jersey, Prentice-Hall; 1975. (687).

KABANOFF, B. - A Critique of Leader Match and its implications for leadership research. Personnel Psychology; 1981; 34, 749 - 764. (191).

KAHNEMAN, I. e TVERSKY, A. - Subjective probability: judgements of representativeness. Cognitive Psychology; 1972; 3, 430 - 454. (478).

KAHNEMAN, I. e TVERSKY, A. - On the psychology of prediction. Psychological Review.1973; 80, 237 - 251. (478).

KAHN, R.L. e KATZ, D. - Leadership pratices in relation to produtivity and morale . In: D. Cartwright e Zander (Eds.) - Group Dynamics. New York, Harper e Row; 1953, 1960. (54).

KATZ, D. e KAHN, R.L. - The Social Psychology of Organization. 2a. edição. Wiley & Sons; 1978 (1a. edição 1966). (377 - 379)387,399,407,595).

KATZ, D.; MOCCOBY, N. e MORSE, N.C. - Productivity, Supervision and Morale in an Office Situation. Ann Arbor: University of Michigan, Institute of Social Research, 1950.

KELLEY, H.H. - Attribution theory in social psychology. In: D. Levine (Ed.) Nebraska Symposium on Motivation, 1967 (vol. 15) Lincoln. In: B. University Nebraska Press; 1967. (466,479).

KELLEY, H.H. - Causal schemata in the attribution process. IN: E. Jones; D. Kanouse; H. Kelley; R. Nisbett; S. Valins e B. Weiner (Eds.) Attribution Perceiving the Cause of Behavior.Morristown, N.Y., General Learning Press; 1972. (471).

KELLEY, H.H. - The process of casual attribution. American Psycholgist, 1973; 28,107 - 28. (466,468,479).

KELLEY, H.H. e MICHELA, J. - Attribution theory and research. Annual Review of Psychology, 1980; 31, 457 - 501. (466,473).

KELLY, G.A. - The Psychology of Personal Constructs, (2 vol.). New York: Norton, 1955. (151).

KENNEDY, J.K. - Middle LPC leaders and the contingency model of leadership effectiveness. Org. Beh. and H. Perf. 30, 1 - 14, 1982.(146, 195,196).

KERLINGER, F.N. e PEDHAZUR, F.J. - Multiple regression in behavior research, New York: Rinheart e Winston, 1973. (333).

KERR, S. e SCHRIESHEIM, C. - Consideration, Initiating Structure and Organizational Criteria - An update of Korman's 1966, Personnel Psychology, 1974; 27, 555 - 568.

KERR, S.; SCHERIESHEIM, C.A., MURPHY, C.J. e SOGDILL, R.M. - Toward a contingency theory of leadership based upon the consideration and initiating structure literature. Organizational Behavior and Human Performance, 1974; 12,62,82. (66).

KERR, S. e JERMIER, J.M. - Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement. Organizational Behavior and Human Performance, 1978; 22,3. In: J.M. Pennings (Ed.) - Decision Making-An Organizational Behavior Approch.Markus Wiener Publishing, 1983; 63 - 91. (372).

KOGAN, N. e WALLACH, M.A. - Risk-taking: A Study in Cognition and Personality,Holt, New York, 1964. (504).

KOGAN, N. e WALLACH, M.A. - The roles of information, discussion and consensus in group risk taking. Journal of Experimental Social Psychology, 1965, I, 1 - 19. (508).

KOHLBERG, L. - Stage and Sequence: The Cognitive-Developmental Approch to Socialization. In: D. Goslin (Ed.) - Handbook of Socialization Theo-

ry and Research, Chicago, Rand McNally, 1969. (8).

KOLHBERG, L. - Moral Stage and Moralisation, The Cognitive-Developmental Approach. In: Lickona, T. (Ed.) Moral Development and Behavior - - Holt, Rinehart and Winston, 1976. (8).

KORMAN, A.K. - "Consideration", "Initiating Structure" and Organizational Criteria - A review. Personnel Psychology,1966; 19, 349 - 361. (59).

KORMAN, A.K. - Contingency Approches to Leadership: An Overview. In: J. C. Hunt e L.L. Larson (Eds.). Contingency Approches to Leadership.Carbondale: Southern Illinois University Press, 1974; 189 - 95. (374).

KROEBER, A.L. e PARSONS, T. - The concepts of culture and of a social system American Sociological Review, 1958; 23, 582 - 83. (337).

KRUGLANSKI, A. W. - Attributing trustworthiness in super-visor-worker relations. Journal of Experimental Social Psychology, 1970; 6, 214-- - 232. (475).

KUKLA, A. - An attributional theory of choice. In: L. Berkowitz - Advances in Experimental Social Psychology. Vol. 11, 1978; 113 - 144, Academic Press. (481).

LAMBERT, R. - Extrémisation du comportement de prise de risque en groupe et modèle majoritaire. Psychologie Française, 1969; 14(2), 113-125. (508).

LAMM, H. - Will an observer advise high risk taking after hearing a discussion of the decision problem? Journal of Personality and Social Psychology, 1967; 6, 467-471. (508).

LAMM, H. e MYERS, D.G. - Group-Induced Polarization of Attitudes and Behavior in L. Berkowitz (Ed.) Advances in Experimental Social Psychlogy, vol. 11; New York Academic Press, 1978; 145 - 195. (504,507,529).

LARSON, L.L.; HUNT, J.G. e OSBORN, R.N. - The great hi-hi leader behavior myth: A lesson from Occam's razor. Academy of Management Journal; 1976; 19, 628 - 641. (62).

LAWRENCE, P.R. e LORCH, J.W. - Organization and Environment. Cambridge: Harvard University Press, 1967 (a). (57).

LAWRENCE, P.R. e LORCH, J.W. - Differentiation and integration in complex organizations. Administrative Science Quarterly, 1967 (b); 12, 1 - - 47. (575,359,862).

LEAVITT, H.J. - Some effects of certain communication patterns on group performance. Journal of Abnormal Social Psychology, 1951; 46, 38 -50. (604).

LEVINGER, G. e SCHNEIDER, D.J. - Test of the "risk in a value". Hypothesis. Journal of Personality and Social Psychology, 1969; 11,165 - 169. (510).

LEWIN, K. - The conflict between aristotelian and galileian modes of thought in contemporany psychology. (1931). In: K. Lewin - A dynamic theory of personality. 1935. (376,381).

LEWIN, K. - A Dynamic Theory of Personality. New York: McGraw Hill, 1935. (479).

LEWIN, K. - Frontiers in group dynamics (1947), In: K. Lewin - Field Theory in Socisl Science, 1951; 188 - 237 (póstumo). (485).

LEWIN, K. - Field Theory in Social Science. London, Tavistock, 1952. (184).

LEWIN, K. - Group Decision and Social Change. In: Maccoby, Newcomb e Hartley (Eds.). Readings in Social Psychology. New York: Holt, Rinehart ant Winston, 1958. 197 - 211. (póstumo). (485,501).

LEWIN, K. e LIPPIT, R. - An experimental approch to the study of autocracy and democracy: a preliminary note. Sociometry, 1938; 1, 292 - 300. (532).

LEWIN, K.; LIPPIT, R. e WHITE, R. - Patterns of agressive behavior in experimentally created "Social Climates". Journal of Social Psychology, 1938; 10, 271 - 299. (54,528,532).

LEWIS- BECK, M.S. - Applied Regression, Londres - Sage Publications,1980. (73).

LICKERT , R. - New Patterns of Management. New York: McGraw Hill, 1961. (54,55).

LICKERT , R. - The Human Organization. New York: McGraw Hill, 1967. (54, 55,56).

LIPPIT, R. e WHITE, R.K. - The Social Climate of Children's Groups. In:R. G. Baker; J.S. Konnin e H.F. Wright - Child Behavior and Development. New York, McGraw Hill, 1943. (532).

LIPPIT, R. e WHITE, R. - Leader behavior and member reactions in three social climates. In: I.D. Cartwright e A. Zander (Eds) Group Dynamics, New York: Harper & Row, 1960. (532).

LOCKE, E.A. e SCHWEIGER, D.M. - Participation in Decision-Making: one more look. In: B.M. Staw (Ed.). Research in Organizational Behavior Vol. I, JAI Press, Greenwich, Conn. 1978; 265 - 339. (57).

LORD, R.G.; BINNING, J.F.; RUSH, M.C.e THAMAS, J.C. - The Effect of Performance Cues and Leader Behavior on Questionaire Ratings of Leadership Behavior. Organizational Behavior and Human Performance, 1978; 21, 27-39. (60).

LUFT, J. - Group Process: An Introduction to Group Dynamics. Palo Alto, California, National Press, 1963. Tradução Protuguesa. Introdução à Dinâmica de Grupos.Lisboa, Moraes Editores. (65).

LUHMAN, N. - Macht, Stutgart: Enke, 1975. (4,5).

LUHMAN, N. - A General Theory of Organized Social Systems. In: G. Hofstede e M. S. Kassen (Ed.) European Contributions to Organization Theory, Assen, Van Gorrm, 1976; 97 - 113. (362, 367).

MACCOBY, M. - The Gasmesman, New York: Bantam Books, 1978, (34).

MACCOBY, M. - The Leader, New York: Bantam Books, 1981. (34).

MACCOBY, E.; NEWCOMB, T. e HARTLEY, E. - Readings in Social Psychology, New York, Holt, Rinheart e Winston, 1958; (1a. ed. 1947). (320).

MAIER, N.R.F. e SOLEM, A.R. - The contribution of a discusion leader to the quality of group thinking: The effective use of minority opinions. Human Relations, 1952; 5, 227 - 288. (623).

MANN, R.D. (1959) - A review of the relationships between personality and performance in small groups. Psychological Bulletin, vol. 56, 241 - - 70. (20,21,27).

MARCH, J.G. e SIMON, H.A. - Organizations, New York, Wiley, 1958.(381).

MARQUES, J.E. - A investigação Psicológica Sobre os Valores. Desenvolvimento de uma Nova Escala de Valores. Revista Protuguesa de Psicologia; 17,18,19; 1980/81/82, 135 - 155. (359).

MASLOW, A. - Motivation and Personality. New York: Harper & Row, 1954. (148).

McCLELLAND, D.C. - The Achieving Society. Princeton, N.Y.: Van Nostrand, 1961. (39,41).

McCLELLAND, D.C. - Toward a theory of motive acquisiton. American Psychologist, 1965 a, 20, 321 - 333. (39,41,338).

McCLELLAND, D.C. - Achievement motivation can be developed. Havard Business Review, 1965 b, 43, 6 - 24, 178. (41).

McCLELLAND, D.C. - Power. The Inner Experience, New York, Irvington Publischers, 1975. (40 - 48).

McCLELLAND, D.C.; ATKINSON, J.W.; CLARK, R.A. e LOWELL, E.L. - The Achievement Motive. New York: Appleton-Century Crofts, 1953. (316).

McCLELLAND, D.C.; DANIS, W.N.; KALIN, R. e WANNER, E. - The Drinking Man- - Alcohol, and Human Motivation. Free Press, 1972. (43,47).

McCLELLAND,D.C. e BURNHAM, D.H. - Power is the great motivator. Harvard

Business Review, 1976; 74 - 100 - 110. (40).

McCLELLAND, D. e PILLON, D.A. - Sources of Adult Motives in Patterns of Parents Behavior in Early Childhood. Journal of Personality and Social Psychology, 1983; 44, 3, 564 - 574. (40,47).

McCLELLAND, D.C. e WINTER, D.G. - Motivating Economic Achievement, New York: Free Press, 1969, (41).

McGREGOR, D. - The Human Side of Enterprise, N.Y. ; McGraw Hill, 1960. (313,476).

McGREGOR, D. - A Taxonomy of Problem Solving, Cambridge 1973, Mass: Harvard Unversity. (320).

MARQUIS, D.G. - Individual responsability and group decision involving risk. Industrial Management Review, 1962, 3, 8 - 23. (522).

McGRATH, J.E. and ALTMAN, I. - Small Group Research: A Synthesis and Critique of the Field. New York: Holt, 1966.

McMAHON, J.T. - The contengency model: Logic and method revisited. Personnel Psychology, 1972; 25, 697 - 710. (190).

MEREI, F. - Group Leadership and Institutionalization. Human Relations. 1949; 2, 23 - 39. (390).

MERTON, R. - Social Theory and Social Structure. The Free Press of Glencoe Inc., 1957. (476).

MICHELS, R. - Political Parties, Free Press, 1949. (598).

MICHOTTE, A. - La Perception de la causalité. Paris, Érasme, 1954, (1a. ed. 1945). (467).

MILLER, D. e ROSS, M. - Self-serving biases in the attribution of causality: fact or fiction? Psychological Bulletin, 1975, 82, 213 - 225. (480).

MINER, J.B. - The uncertain future of the leadership concept: An overview. Organization and Administrative Sciences. 1975; 6, 197 - 208. (371).

MINTZBERG, H. - The Structuring of Organizations: Prentice-Hall, Engle wood Cliffs. N.Y., 1979. (607).

MISUMI, J. e SEKI, F. - Effects of Achiement Motivation on the Effecti veness of Leadership Patterns. Administrative Science Quarterly, 1971; 16, 51 - 59. (316 - 317).

MITCHELL,T.R.- The construct validity of three dimensions of leader - ship research, The Journal of Social Psychology, 1970; 80, 89 - 94. (186).

MITCHELL, T.R. - Leader complexity and leadership style. Journal of Personality and Social Psychology, 1970; 16, 166 - 174. (154,157,163,164).

MITCHELL, T.R. - Cognitive complexity and group performance. Journal of Social Psychology, 1971; 86, 35 - 43. (168).

MITCHELL, T.R.;BIGLAN, A.; ONCKEN, G.R. e FIEDLER, F.E. - The contingency model: Criticism and suggestion: Academy of management Journal, 1970; 13, 253 - 267. (147,184,186).

MITCHELL, T.R.; GREEN, S.G. e WOOD, R.F. - An attributional model of leadership and the poor performance subordinate: development and validation. In: B. M. Staw and L.L. Cummings (Eds.). Research in Organizational Behavior (vol.3) Greenwich, Conn: JAI Press, 1980. (465).

MITCHELL, T.R. e WOOD, R.E. - Supervisors responses to subordinate poor performance: A test of an attributional model. Organizational Behavior and Human Performance, 1980; 25, 123 - 138. (465).

MITCHELL, T.R.; LARSON, J.R. e GREEN, S.G. - Leader behavior, Situational moderators and group perfformance: an attributional analysis. Organizational Behavior and Human Performance, 1977; 18, 254 - 268. (371).

MONTMOLLIN, G. - L'influence sociale. Paris, PUF, 1977. (491,492).

MOORE, W.E. - Social Structure and Behavior. In: G. Lindzey e E. Aronson (Eds.) The Handbook of Social Psychology (2nd. ed.). Reading: Mass: Addi-

son-Wesley, 1969. (612).

MORAIS, A. - Novo Dicionário Compacto da Língua Protuguesa, Segundo a 10a. edição revista. Confluência/Livros Horinzonte, 1980. (1)

MOSCOVICI, S. - Social Influence and Social Change.London, Academic Press, 1976. Trad. Francesa - Psychologie des minorités actives. Paris, PUF; 1979. (10,15,381,395,494,500,529,587).

MOSCOVICI, S. - L'âge des foules. Paris, Fayard, 1981. (33).

MOSCOVICI, S. - The coming era representations. In: J.P. Codol e J.P. Leyens. Cognitive Analsys of Social Behavior. The Hague, Martinus Nijhoff Publishers, 1982. (480,484).

MOSCOVICI, S. e LECUIER, R. - Studies in group decison. In: Social space patterns of communication and group consensus. European Journal of Social Psychology, 1972 (a), 2 (3), 221 - 244. (510,511, 515,516,517,529).

MOSCOVICI, S. DOISE, W. e DUOLNG, R. - Studies in group decision II: Differences of positions, differences of opinion and group polarization. European Journal of Social Psychology, 1972, (b) 2 (4), 385 - 399. (510, 511,518,557).

MOSCOVICI; S. e ZAVALLONI, M. - The group as polarizer of attitudes. Journal of Personality and Social Psychology, 1969; 12, 125 - 135. (506,511, 547).

MUCHIELLI, R. - Modèles sociométriques et formation des cadres. Paris, PUF, 1963. (603).

MUGNY, G. - El poder de las minorias. Barcelona, Ediciones ROL, 1981. (390,530).

MULDER, M. - Power Distance Reduction Tendencies: Problems of Power and lations. Delft: Foundation for Business Sciences, 1974. (383).

MULDER, M. - Reduction of Power Differences in Practice; The Power Distance Reduction Theory and its Implications. In: G. Hofstede e M.S. Kassem (Eds.) European Contribution to Organization Theory Van Gorrm, Assen

and Amsterdam, 1976; 79 - 94. (382,383,384).

MULDER, M.; ECK, J.R.R. e DE JONG, R. - An Organization in Crisis and Non-Crisis Situations, Human Relations, 1971; 24,11, 19 - 41. (383).

MURRAY, H.A. - Explorations in Personality. New York: Oxford University Press, 1938. (40).

MYERS, D.G. e LAMM, H. - The group polarization phenomenon. Psychological Bulletin, 1976; 83, 602 - 627. (504,509).

NUNNALLY, J.C. - Psychometric Theory. McGraw Hill, 1978; (1a. ed.1967). (143,185).

O' BRIEN, G.E. - Group structure and the measurement of potential leader influence. Australian Journal of Psychology, 1969; 21, 277 - 289. (194).

O' BRIEN, G.E. - The measurement of cooperation. Organizational Behavior and Human Performance, 1968; 3, 426 - 439. (194).

O' BRIEN, G.; BIGLAN, A. e PENNA, J. - Measurement of the distribution of potencial influence and participation in groups and organizations Journal of Applied Psychology, 1972; 56, 11 - 18. (191,194,272).

OESER, D.A. e HARARY, F. - A mathematical model for structural role theory. In: Human Relations, 1962; 15, 89 - 105. (189).

OESER, D.A. e HARARY, F. - A Mathematical Model for Structural role Theory, II.Human Relations, 1964; 17, 3 - 17. (189).

OESER, O.A. e O'BRIEN, G. - A Mathematical Model for Structural Role Theory, III. Human Relations, 1967; 20, 83 - 97. (189,191).

ORVIS, B.R., CUNNINGHAM, J.D. e KELLEY, H.H. - A closer examination of casual inference: The roles of consensus, distinctiveness and consistency information. Journal of Personality and Social Psychology, 1975; 32, 605 - 616. (459).

OSBORN, R.N. e HUNT, J.G. - An adptative - reactive theory of leadership

The role of macrovariables in leadership research. Organizational and Administrative Science, 1975; 6, 27 - 44. (14,330).

PAICHELIER, G. - Norms and attitude change I: Polarization and styles of behavior. European Journal of Social Psychology, 1976; 6 (4), 405 - 427. (514).

PAICHELIER, G. - Norms and attitude change II: The phenomenon of bipolarization. European Journal of Social Psychology, 1977; 7 (1), 5 - 14. (514).

PARSONS, T.- On the concept of political power. In: Politics and Social Structure, N. York, Free Press, 1969. Reprinted from Proceedings of the American Psilosophical Society vol. 107, 3, June 1963. (4,5).

PARSONS, T. e SMELSER, N.J. - Economy and Society. Routledge e Kegan Paul, Londres, 1956. (4).

PEREIRA, O.G. - Homens em Guerra I e II. Revista Portuguesa de Medicina Militar; 22, 3, 1974 e 22, 4, 1974. (272).

PEREIRA, O.G. - Após a Guerra. Anais do Clube Militar Naval; 7, 9; 1976. (277).

PEREIRA, O.G. e JESUÍNO, J.C. - Stress and Leadership Moderator effects in marine units. 18th Internacional Symposium on Applied Military Psychology, London, Julho 1982. (272).

PIAGET, J. - Le jugment moral chez l'enfant. Paris, Alcan, 1932. (482).

PIAGET, J. e LAMBERCIER, M. - La causalité perceptive visuelle chez l'enfant et chez l'adulte. Archives de Psychologie, 1958; 36, 77 - 201. (467).

PORTER, L.W. e ROBERTS, K.H. - Communication in Organizations. In: M. Dunnette (Ed.). Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Chicago, Rand McNally, 1976; 1553 - 1589. (608).

POSTHUMA, A.B. - Normative Data on the Least Preferred Co-Worker Scale (LPC) and The Group Atmosphere Questionnaire (GA). Seattle: University

of Washington Organizational Reearch, 1970. (103,262).

PRATA, F.X.P. - Relações de Liderança numa Estrutura Hierárquica. Lisboa, 1973. (489).

PRATA, F.X.P. - Eqilíbrio Tensional, Lisboa, 1978. (412).

PRATA, F.X.P. - As fases da terapia familiar sistêmica como processo. Servir, 1979; 27, 5, 1 - 29. (412).

PRATA, F.X.P. - A Terapia Familiar como Processo. Análise Psicológica, 1979, II; 3, 379 - 389. (412).

PRATA, F.X.P. - Quantificação das Interacções e Qualidade das Relações nos Sistemas Familiares Perturbados. In: Terapia Familiar e Comunitária, 1981 (2) 117 - 152. (412).

PRUITT, D.G. - The "Walter Mitty" effect in individual and group risk taking, Proceedings of the 77th Annual Convention of the APA, 1969; 4, 425 - 426 (Summary). (510).

PUGH, D. - The "Aston" Approach to the Study of Organizations. In: G. Hofstede e M.S. Kassem (Eds.) European Contributions to Organization Theory; Van Gormm, 1976. (357).

RABBIE, J.M. e BEKKERS, F. -Threatened Leadership and Intergroup Competition. European Journal of Social Psychology, vol. 8, 9, 20, 1978. (175).

REDDIN, J.W. - Management style diagnosis test. Fredericton, N.B. Organizational. Tests. S.D. (303).

REDDIN, W.J. - Managerial Effectiveness. McGraw, 1970. (303,308).

REGAN, D.T. e JOTTEN, J. - Empathy and attribution: Turning observers in to actors. Journal of Personality and Social Psychology,1975; 32 (5),850 - 856. (481).

RICE, A.K. - The Enterprise and its Enviroment.Londres, Tavistock Publications, 1963. (399).

RICE, A.K. - Individual, group and intergroup processes. Human Relations,

1969, 22, 565 - 584. (399,598).

RICE, R.W. - The esteem for least preferred co-worker (LPC) score.What does it measure?(Doctoral dissertation, University of Utah, 1975) Dissertation Abstracts International, 1976; 36, 5360B--5361B. (92).

RICE, R.W. - Construct Validity of the Least Preferred Co-Worker Score. Psychological Bulletin, 1978; 85, 6, 1199 - 1237 (92,143,146,155,165, 168).

RICE, R.W. - Psychometric properties of the esteem for least preferred co-worker (LPC) scale. Academy of Management Review, 1978; 3, 306-118. (151).

RICE, R.W. - Reliability and validity of the LPC scale: A reply. Academy of Management Review,1979; 4,2, 291 - 294. (143).

RICE, R.W. e CHEMERS, M.M. - Personality and situational determinants of leader behavior. Journal of Applied Psychology,1975, 60, 1, 20 - 27. (154,198).

RICE, R.W.; SEAMAN, F.T. e GARVIN, D.J. - An empirical examination of the esteem for Least Preferred Co-Worker (LPC) Construct. Journal of Psychology, 1978; 98, 195 - 205. (94,149,151,170).

RICE, R.W. e SEAMAN, F.J. - Internal analysis of the Least Preferred Co--worker (LPC) scale. Educational and Psychological Measurement, 1981; 41, 109 - 120. (93).

RIM, Y. - Leadership attitudes and decisions involving risk. Personnel Psychology, 1965; 18, 423 - 430. (522,593).

ROBY, J. e LANZETTA,J. - Considerations in the analysis of group tasks. Psychological Bulletin,1958; 55, 88 - 101. (174).

ROBOW, J.; FOWLER, F.J.; BRADFORD, D.; HOPELER, M. e SHIBURYA, Y. - The Role of Social Norms and Leadership in Risk-Taking. Sociometry, 1966;29, 1, 16 - 27. (522).

ROKEACH, M. - The Nature of Human Values.N. York, Free Press, 1973.(344, (353).

ROSENBERG, S.; ERLICK, D.E. e BERKOWITZ, L. - Some effects of varying combinations of group member on group performance measures and leadership behavior. Journal of Abnormal Social Psychology, 1955; 51, 195 - 203. (599).

ROSENTHAL, R. e JACOBSON, L. - Pygmalion in the classroom: Teacher expectations and pupils' intellectual development. New York, Holt, Rinehart e Winston, 1968. (476).

ROSS, L. - The intuitive psychlogist and his shortcomings: Distortions in the attribution process. In: L. Berkowitz (Ed.). Advances in Experimental Social Psychology, (vol. 10). N.Y. Academic Press, 1977. (479).

ROSS, L. - The "intuitive cientist", formulation and its developmental implications. In: Flavell e Ross (Eds.). Social Cognitive Development. Cambridge University Press, 1981; 1 - 42. (480).

ROSS, L.; GREEN, D.; e HOUSE, P. - The "false consensus effect"; an egocentric bias in social perception and attribution processes. Journal of Experimental Social Psychology, 1977; 13, 279 - 301. (479).

ROSSE, J.G. e KRAUT, A.I. - Reconsidering the vertical dyad linkage model of leadership. Journal of Occupational Psychology, 1983; 56, 63-71. (461).

ROTTER, J.B. - Generalized expectancies for internal control of reinforcement. Psychological Monographs, 1966; 80, 1 - 28. (627).

RUSH, M.C.; THOMAS, J.C. e LORD, R.G. - Implicit leadership theory: A potential threat to the internal alidity of Leader Behavior Questionaires. Organizational Behavior and Human Performance, 1977; 20, 93 - 110. (60).

SANDERS, G. e BARON, R.S. - Is social comparison irrelevant for producing choice shifts? Journal of Experimental Social Psychology, 1977; 13, 303 - 314. (514).

SCOTT, W.A. - Cognitive complexity and cognitive flexibility. Sociometry, 1962; 25, 405 - 414. (154,155,157).

SEAMAN, J.R. e KOENIG, F. - A comparison of measures of cognitive complexity. Sociometry, 1974; 37, 375 - 390. (156,158,159,163).

SENNET, R. - Authority. Vintage Books, 1980. (8)

SHARTLE, C.L. - Studies of leadership by interdisciplinary methods. In: A.G. Grace (Eds.) Leadership in America Education. Chicago: University of Chicago Press, 1950. (58).

SHAW, M.E. - Scaling group tasks: A method for dimensional analysis. Gainesville, Fla. University of Florida, 1963. (177,183).

SHAW, M.E. - Communication networks. In: L. Berkowitz (Ed.). Advances in experimental social psychology. Vol. 1., New York - Academic Press, 1964, 111 - 147. (604).

SHERIDAN, J.E.; DOWNEY, H.K. e SLOMM, Jr. J.W. - Testing casual relationships of House's path-goal theory of leadership effectiveness. In: J.G. Hunt e L. L. Larson (Eds.). Leadership Frontiers. Carbondale, Southern Illinois. University Press, 1975. (320).

SHERIF, M. - A study of some social factors in perception. Archives of Psychology. 1935; 27, 187. (491).

SHERIF, M. - The psychology of social norms. New York, Harper & Sons, 1936. (587).

SHERIF, M. - Group influences upon the formation of norms and attitudes. In: Maccoby, Newcomb e Hartley - Readings in Social Psychology. New York, Holt Rinehart and Winston, 1958. (1a. ed. 1947), 219 - 232.

SHERIF, M. e Hovland, C.I. - Social Judgement: Contrast and Assimilation Effects in Communication and Attitude Change, New Haven: Yale University Press, 1961. (436).

SHIFLETT, S. - The contingency model of leadership effectiveness: some implications of its statistical and methodological properties, Behavior Science, 1973; 18, 429 - 449. (94,101,183,184,185,193).

SHIFLETT, S.G. e NEALEY, S. - The effects of changing leader power: A test of "Situational Engineering". Organizational Behavior and Human

SCHNEIDER, D.J. - Implicit personality thory: A review. Psychological Bulletin, 1973; 70, 294 - 309. (609).

SCHNEIDER, L.E. - The contingency model of leadership: An extension to emergent leadership and leader's sex. Organizational Behavior and Human Performance;1978; 21, 220 - 239. (227).

SCHRODER, H.M.; DRIVER, M.J. e STREUFERT, S. - Human Information Processing, New York, Holt, Rinehart and Winston, 1967. (155).

SCHRIESHEIM, C.A. - The great high consideration - high initiating struture leadership myth: evidence on its generalizibility. The Journal of Social Psychology, 1982; 116, 221 - 228. (62,63).

SCHRIESHEIM, C. e KERR, S. - Psychometric properties of the Ohio State leadership scales. Psychlogical Bulletin, 1974; 81, 756 - 765. (59,60).

SCHRIESHEIM, C.A. e KERR, S. - Thories and Measures of Leadership: A critical Appraisal of Current and future directions. In: J.G. Hunt. e L.L. Larson (Ed.). Leadership: The Cutting Edge. Carbondale, Shouthern Illinois University Press, 1977. (319).

SCHRIESHEIM, C.; HOUSE, R.J. e KERR, S. - Leader initiating structure,a reconciliation of discrepant research results and some empirical tests. Organizational Behavior and Human Performance,1976; 15, 297 - 321. (62).

SCHRIESHEIM, C.A. e STOGDILL, R. - Differences in factor structure across three versions of the Ohio State Leadership Scales. Personnel Psychology, 1975; 28, 189 - 206. (62).

SHURE, S.H.; ROGERS, M.S.; LARSEN, I.M. e TASSONE,J. - Group Planning and Task Effectiveness. Sociometry, 1962; 25, 263 - 282. (607).

SIMON, H.A. - Information Processing Models of Cognition. Annual Review of Psychology, 1979; 30, 363 - 396. (478).

SINGH, R.; BOHRA, K. E DALAL, A. - Favourableness of leadership situations studied with information integration theory. European Journal of Social Psychology,1979; 9, 253 - 264. (194).

SLATER, P.E. - Contrasting correlates of group size. Sociometry, 1958, 21,

129 - 139. (601).

STEERS, R.M. e BRAUSNTEIN, D.N.(1976) - A behaviorally-based measure of manifest needs in work settings. Journal of Vocational Behavior; 9, 251 - 266.

STINSON, J.E. e JOHNSON, T.W. - The pathy-goal theory of leadership:a partial test and suggested refinement. Academy of Management Journal, 1975; 18, 242 - 252. (320).

STINSON, J.E. e TRACY, L. - Some disturbing characteristics of the LPC scale. Personnel Psychology, 1974; 27, 477 - 485. (143).

STOGDILL, R.M. - Mannual for the leader behavior description questio - naire Form XII. Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University, 1963; (59,67,348).

STOGDILL, R. - The Handbook of Leadership. New York, The Free Press,1974. (27).

STOGDILL, R.M. - Personal Factors Associated With Leadership: A Survey of the Literature. Journal of Psychology, 1948, vol. 26, 35 - 71. (20,27).

STONER, J.A.F. - A comparison of individual and group decision involving risk. Unpublished doctoral dissertation, M.I.T., School of Industrial Ma nagement, 1961. (502).

STREUFERT, S. e Information load time spent, and risk taking in complex decision making. Psychonomic Science, 1968; 13, 327 - 330. (520).

STREUFERT, S. e STREUFERT, S. - Effects of increasing failure and sucess on military and economic risk-taking. Journal of Applied Psychology.1970, 54 (5), 393 - 400. (519).

STREUFERT, S. e STREUFERT, S.C. - Behavior in the Complex Environment, Winston/Wiley, 1978. (155).

STRICKLAND, T.H. - Surveillance and trust. Journal of Personality, 1958, 26, 2, 200 - 215. (475).

STRICKLAND, L.H.; BAREFOOT, J.C. e HOCHENSTEIN, P. - Rep. Res. Soc. Psy-

chology,1976; 7, 51 - 57. (476).

STRODTBECK, F.L. - Communication in Small Groups (646 - 665) in Pool, Frey, Schramm et al (Eds.) - Handbook of Communication, Rand McNally, Chicago, 1973. (416).

SZILAGYI, A.D. e SIMS, H.P. - An exploration of the path-goal theory of leadership in a health care environment. Academy of Management Journal, 1974, 17, 622 - 634. (319).

TAJFEL, H. - Social and Cultural Factors in Perception. In: G. Lindzey e E. Aronson (Eds.) - The Handbook of Social Psychology, vol.3, 2a. ed., Reading Mass, Addison - Wesley, 1969. (499).

TAJFEL, H. - Experiments in a Vacuum. In: J. Israel e H. Tajfel The context of Social Psychology. Academic Press, 1972, 69 - 123. (331,382)..

TAJFEL, H. (Ed.) - Differentiation Between Social Groups:Studies in the Social Psychlogy on Intergroup Relations. Academic Press, London, 1978. (393,500,609).

TANNENBAUM, R.e SCHIMDT W.H.- How to choose a leadership pattern.Harvard Business Review (March - April 1958), 95 - 102. (322).

TANNENBAUM, R,; WESCHLER, I.R. e MASSARIK, F. - Leadership and Organization. McGraw-Hill.1961. (6,335,595).

TANNENBAUM, A.S,; KRUCIC, B.; ROSNER, M.; VIANELLO, M. e WIESES, S. - Hierarchy in Organizations - An International Comparison.San Francisco, Jossey - Bass, 1974. (335).

TANNENBAUM, A.S. e COOKE, R.A. - Organizational Control, A Review of Studies Empolying the Control Graph Method. In: C.J. Lammers et D.J. Hickson - Organizations Alike and Unlike.International and inter-institutional studies in the sociology of organizations. London, Routledge e Kegan Paul, 1979. (335;336).

TAYLOR, F.W. - The principles of scientific management. New York: Harper, 1911. (53).

TERMAN, C. M. - A preliminary study of the psychology and pedagogy of leadership. Pedagogical Seminary. 1904; 11, 413 - 451. (19).

THIBAUT, J.W. e KELLEY, H.H. - The Social Psychology of Groups. New York, Wiley & Sons, 1959. (174,192,611,613).

TONNIES, F. - Community and Association (Gemeinschaft und Gesellschaft). London, Routledge e Kegan Paul, 1955 (1a. edição 1887). (355).

TOSI, H.A. - A reexamination of personality as a determinant of the effects of participation. Personnel Psychology, 1970; 23, 91 - 99. (601).

THURNSTONE, L. e CHAVE, E.J. - The measurement of attitude, Chicago: University of Chicago Press, 1929. (178).

TRIANDIS, H.C.; HALL, E.R. e EWEN, R.B. - Member heterogeneity and dyadic creativity. Human Relatinos, 1965; 18 - 33 - 35. (599).

TROLDHAL, V. e POWEL, F. - A short-form dogmatism scale for use in field studies. Social Forces, 1965; 44, 211 - 215. (601).

TVERSKY, A. e KAHNEMAN, D. - Belief in the law of small numbers. Psychological Bulletin. 1971; 76, 105 - 110. (478).

TVERSKY, A. e KAHNEMAN, D. - Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. Science, 1974; 185, 1124 - 1131. (478).

VANNOY, J.S. - Generality of cognitive complexity - simplicity as a personality construct. Journal of Personality and Social Psychology. 1965; 2, 385 - 396. (101,155,158).

VECCHIO, R.P. - An emperical examination of the validity of Fiedler's model of leadership effectiveness. Organizational Behavior and Human Performance, 1977; 19, 180 - 206. (183).

VECCHIO, R. - Alternatives to the least preferred co-worker construct. The Journal of Social Psychology, 1980; 112 - 269. (188).

VINOKUR, A. - Review and theoretical analysis of the effects of group processes upon individual and group decisions involving risk Psychological Bulletin; 1971; 76, 231 - 250. (511).

VINOKUR, A. ; TROPE, Y e BURNSTEIN, E. - A decision making analysis of persuasive - argumentation and the choice-shift select. Journal of Experimental Social Psychology, 1975; 11, 127 - 148. (509,511).

VINOKUR, A. e BURNSTEIN, E. - Novel argumentation and attitude change: The case of polarization following group discussion. European Journal of Social Psychology, 1978; 8, 335 - 348. (509,511,530).

VINOKUR, A.e BURNSTEIN, E. - Depolarization of attitudes in groups. Journal of Personality and Social Psychology; 1978; 36, 872 - 885. (513).

VINOKUR, A. e BURNSTEIN, E. - The effects of partially shared persuasive arguments on group induced shifts: A group problem solving approach. Journal of Personality and Social Psychology, 1974; 29, 306 - 315. (511).

VROOM, V.H. - Some personality determinants of the effect of participation. Journal of Abnormal and Social Psychology, 1959; 59, 322 - 327. (601).

VROOM, V.H. - Leadership. In: M. Dunnette (Ed.). Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Chicago, Rand McNally, 1976, 1527-53. (57,364).

VROOM, V.M. e YETTON, P.W. - Leadership and decision making. New York; Wiley 1974. (14,323,327,364).

WAHRMAN, R. e PUGH, M.dD. - Competence and Conformity: Another Look at Hollander's Study. Sociometry, 1972; 35, 3, 376 - 386. (388).

WALLACH, M.A.; KOGAN, N. e BEM, D. - Group Influence on individual Risk--Taking. Journal of Abnormal and Social Psychology, 1962; 65, 75 - 86. (502,507,521,533).

WALLACH, M.A. & Kogan, N. - Sex differences and judgement processes. J. Personality, 1959; 27, 555 - 564. (502,522).

LLACH, M.A. & KOGAN, N. - Aspects of judgment and decision making: In elationships and changes with age, Behavioral Science, 1961; 6, 23-