

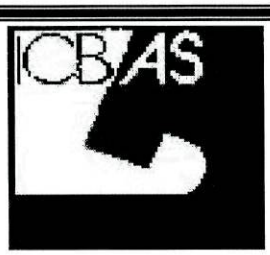
Universidade do Porto

Instituto de Ciências Biomédicas Abel Salazar

A Liderança em Enfermagem

Carlos M. Melo Dias

Porto, Junho de 2001



Universidade do Porto

Instituto de Ciências Biomédicas Abel Salazar

A Liderança em Enfermagem

Estudo do Líder, do Liderado e da Motivação

Carlos M. Melo Dias

Dissertação de Mestrado em Ciências de Enfermagem sob a orientação do Prof. Doutor Agostinho Ribeiro

Porto, Junho de 2001

"The critical test of a theory is its ability to predict"

Fiedler (1967)

"(...) every man is potentially a leader, and society has to give though to the identification and proper training of men who will be able to guide it's institutions".

Fiedler (1967)

Com toda a alegria e respeito que merece, os meus agradecimentos ao Excelentíssimo Prof. Doutor Agostinho Ribeiro que sabiamente me soube estimular e conduzir nesta construção intelectual e científica.

À Mestre Carla Fidalgo pelo tempo que dispôs para me ajudar e pelo amor e respeito que demonstrou à desatenção que involuntariamente mostrei.

Ao Mestre Luís Margalho pela disponibilidade e eficácia com que me ajudou na compreensão estatística.

À Mestre Sónia Melo pela ajuda na revisão do resumo em língua Inglesa.

À minha família que aceitaram a minha ausência e desatenção que receberam, preocupando-se em ajudar continuamente.

SUMÁRIO

RESUMO **9**

ABSTRACT **10**

0 INTRODUÇÃO **11**

1 QUADRO CONCEPTUAL **15**

1.1 LIDERANÇA 17

1.1.1 O conceito de liderança *17*

1.1.2 Liderança versus poder *21*

1.1.3 Teorias da Liderança *26*

1.1.4 Teoria da Contingência de Fiedler *39*

1.1.4.1 Conceitos de partida *40*

1.1.4.2 Os dois problemas paradigma da liderança *41*

1.1.4.3 Taxonomia dos grupos de tarefa *43*

1.1.4.5 Classificação dos grupos inter-actuantes *46*

1.1.4.6 Medição do estilo de liderança *50*

1.1.4.7 Octantes *52*

1.1.4.8 Modelo teórico da eficácia da liderança *56*

1.1.4.9 Dinâmica de grupo e desempenho de grupo *62*

1.1.4.10 Efeitos das atitudes e habilidades do líder no desempenho sob stress *67*

1.1.4.11 Grupos co-actuantes e contra-actuantes *70*

1.1.4.12 Grupos contra-actuantes (negociação e regateio) *72*

1.1.4.14 Criar um estilo de liderança eficaz *73*

1.2 MOTIVAÇÃO 80

1.2.1 Conceito de Motivação *80*

1.2.2 Motivação versus Satisfação *85*

1.2.3 Teorias da Motivação *87*

1.2.3.1 Teorias do Conteúdo *88*

1.2.3.2 Teorias do Processo *92*

1.2.4 Teoria da Motivação de Maslow *97*

1.2.4.1 Necessidades Básicas *97*

1.2.4.2 Necessidades Fisiológicas *99*

1.2.4.3 Necessidades de Segurança *102*

1.2.4.4 Necessidades de Pertença e de Amor *103*

1.2.4.5 Necessidades de Estima *104*

1.2.4.6 Necessidade de Auto-Realização *105*

1.2.5 Aplicações das Teorias da Motivação na Gestão *115*

2 INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA 123

2.1 METODOLOGIA 124
2.1.1 Sujeitos 124
2.1.2 Procedimento 125
2.1.3 Instrumentação 126
2.1.3.1 Questionário de Enfermeiro-Chefe 126
2.1.3.2 Questionário de Enfermeiro 131
2.2 ANÁLISE DOS DADOS 134
2.2.1 Análise Descritiva dos Sujeitos da Amostra 134
2.2.2 Análise Descritiva dos Resultados 145
2.2.2.1 Motivação dos Enfermeiros Subordinados 145
2.2.2.2 Descrição do Comportamento dos Enfermeiros-Chefe 149
2.2.2.3 Liderança dos Enfermeiros-Chefe e o Controlo Situacional 151
2.2.3 Análise por Inferência da Relação entre o Motivation Questionnaire e o Leader Behavior Description Questionnaire 156

3 CONCLUSÃO 159

5 ANEXOS 166

5.1 ANEXO 1 167
5.2 ANEXO 2 177
5.3 ANEXO 3 181
5.4 ANEXO 4 183
5.5 ANEXO 5 185
5.6 ANEXO 6 186
5.7 ANEXO 7 192
5.8 ANEXO 8 195

4 BIBLIOGRAFIA 196

SUMÁRIO DE FIGURAS

FIGURA N.º 1 – INTERACÇÃO DAS DIMENSÕES NA TEORIA DA CONTINGÊNCIA 30
FIGURA N.º 2 – TEORIA PATH-GOAL 32
FIGURA N.º 3 – MODELO NORMATIVO DE VROOM & YETTON 33
FIGURA N.º 4 – TEORIA SITUACIONAL DE HERSEY & BLANCHARD 35
FIGURA N.º 5 – TEORIA DA APRENDIZAGEM SOCIAL 37
FIGURA N.º 6 – DISPOSIÇÃO DOS ESTILOS DE LIDERANÇA NA TEORIA DA CONTINGÊNCIA 43
FIGURA N.º 7 – CATEGORIZAÇÃO DOS GRUPOS NA TEORIA DA CONTINGÊNCIA 46
FIGURA N.º 8 – CONFIGURAÇÃO DOS «OCTANTES» NA TEORIA DA CONTINGÊNCIA 49
FIGURA N.º 9 – CORRELAÇÃO ENTRE VALORES DE *LEAST PREFERRED CO-WORKER* E *ASSUMED SIMILARITY OPPOSITES* 59
FIGURA N.º 10 – PROCESSO BÁSICO DA MOTIVAÇÃO POR LUTHANS 81
FIGURA N.º 11 – PROCESSO BÁSICO DE MOTIVAÇÃO POR ROBBINS 83
FIGURA N.º 12 – DESENVOLVIMENTO TEÓRICO DA MOTIVAÇÃO NO TRABALHO 87
FIGURA N.º 13 – SEQUÊNCIA MOTIVACIONAL DE MCCLELLAND 91
FIGURA N.º 14 – MODELO DA TEORIA DA EXPECTÂNCIA DE VROOM 92
FIGURA N.º 15 – MODELO DA MOTIVAÇÃO DE PORTER-LAWLER 93
FIGURA N.º 16 – ESTADO DE EQUIDADE DE ADAMS 94
FIGURA N.º 17 – MODELO DA ATRIBUIÇÃO DE KELLEY 96
FIGURA N.º 18 – PIRÂMIDE DAS NECESSIDADES HUMANAS BÁSICAS DE MASLOW. 98
FIGURA N.º 19 – PIRÂMIDE DAS NECESSIDADES HUMANAS BÁSICAS DE MASLOW, ADAPTADA AO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL 100
FIGURA N.º 20 – CASCATA DE OBJECTIVOS 116
FIGURA N.º 21 – PASSOS DO MÉTODO DA MODIFICAÇÃO COMPORTAMENTAL 118
FIGURA N.º 22 – OPERAÇÕES TÍPICAS DO MÉTODO DO CÍRCULO DE QUALIDADE 120
FIGURA N.º 23 – QUADRANTES DOS ESTUDOS DE LIDERANÇA DE OHIO 133
FIGURA N.º 24 - BASES DE PODER MAIS EFICAZES CONSOANTE A MATURIDADE DOS SUBORDINADOS 162

SUMÁRIO DE TABELAS

TABELA N.º 1 – CONCEITOS DE LIDERANÇA 18
TABELA N.º 2 – CLASSIFICAÇÃO DOS OITO NÍVEIS DE FAVORABILIDADE 30
TABELA N.º 3 – SUBSTITUTOS E NEUTRALIZADORES DE KERR & JERMIER 37
TABELA N.º 4 – CORRELAÇÕES OBTIDAS PARA OS OCTANTES 57
TABELA N.º 5 – SITUAÇÕES DE GRUPO MUITO FAVORÁVEIS (OCTANTES I E II) 64
TABELA N.º 6 – SITUAÇÕES DE GRUPO POUCO FAVORÁVEIS (OCTANTES IV E V) 65
TABELA N.º 7 – SITUAÇÕES DE GRUPO RELATIVAMENTE DESFAVORÁVEIS (OCTANTES VIII E VIII-A) 66
TABELA N.º 8 – DISTRIBUIÇÃO DA FAIXA ETÁRIA/SEXO DOS ENFERMEIROS SUBORDINADOS 134
TABELA N.º 9 – DISTRIBUIÇÃO DOS ENFERMEIROS SUBORDINADOS PELA POSIÇÃO NA CARREIRA E POR TIPO DE SERVIÇOS 135
TABELA N.º 10 – EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL NA CARREIRA, NO NÍVEL E GRAU, NO SERVIÇO 137
TABELA N.º 11 – DISTRIBUIÇÃO DOS ENFERMEIROS SUBORDINADOS, DE NÍVEL 2-ESPECIALISTAS POR TIPO DE ESPECIALIDADE EM ENFERMAGEM 139
TABELA N.º 12 – DISTRIBUIÇÃO FAIXA ETÁRIA / SEXO DOS ENFERMEIROS-CHEFE 140
TABELA N.º 13 – DISTRIBUIÇÃO DOS ENFERMEIROS-CHEFE POR TIPO DE SERVIÇO E POR GRAU ACADÉMICO 141
TABELA N.º 14 – DISTRIBUIÇÃO DOS ENFERMEIROS-CHEFE POR ANOS DE EXPERIÊNCIA, NO GRAU, NO SERVIÇO E NA CARREIRA 142
TABELA N.º 15 – DISTRIBUIÇÃO DOS ENFERMEIROS-CHEFE PELO TIPO DE ESPECIALIDADE EM ENFERMAGEM 144
TABELA N.º 16 – RESPOSTAS DOS ENFERMEIROS SUBORDINADOS AO MOTIVATION QUESTIONNAIRE 145
TABELA N.º 17 – RESPOSTAS DOS ENFERMEIROS SUBORDINADOS NOS ITENS REFERENTES A NECESSIDADES DE REALIZAÇÃO 147
TABELA N.º 18 – RESPOSTAS DOS ENFERMEIROS SUBORDINADOS NOS ITENS REFERENTES A NECESSIDADES DE ESTIMA 147
TABELA N.º 19 – RESPOSTAS DOS ENFERMEIROS SUBORDINADOS NOS ITENS REFERENTES A NECESSIDADES DE PERTENÇA 147
TABELA N.º 20 – RESPOSTAS DOS ENFERMEIROS SUBORDINADOS NOS ITENS REFERENTES A NECESSIDADES DE SEGURANÇA 148
TABELA N.º 21 – RESPOSTAS DOS ENFERMEIROS SUBORDINADOS NOS ITENS REFERENTES A NECESSIDADES FISIOLÓGICAS 148
TABELA N.º 22 – RESPOSTAS DOS ENFERMEIROS SUBORDINADOS AO L.B.D.Q. – LEADER BEHAVIOR DESCRIPTION QUESTIONNAIRE 149
TABELA N.º 23 – DISTRIBUIÇÃO DAS RESPOSTAS DOS ENFERMEIROS-CHEFE À ESCALA L.P.C. 151
TABELA N.º 24 – DISTRIBUIÇÃO DAS RESPOSTAS DOS ENFERMEIROS-CHEFE À ESCALA DA RELAÇÃO LÍDER-MEMBRO 153
TABELA N.º 25 – DISTRIBUIÇÃO DAS RESPOSTAS À ESCALA DE ESTRUTURAÇÃO DA TAREFA 153
TABELA N.º 26 – CLASSIFICAÇÃO DO TREINO E EXPERIÊNCIA DOS ENFERMEIROS-CHEFE DE ACORDO COM A SUA ANTIGUIDADE NA CATEGORIA 154
TABELA N.º 27 – DISTRIBUIÇÃO DA RESPOSTAS RESPOSTAS DOS ENFERMEIROS-CHEFE À ESCALA DO PODER FORMAL 155
TABELA N.º 28 – QUANTIFICAÇÃO DAS ESCALAS QUE CONSTITUEM O CONTROLO SITUACIONAL 156
TABELA N.º 29 – TOTAIS DE RESPOSTA AOS ITENS DAS ESCALAS L.B.D.Q. E MOTIVATION QUESTIONNAIRE PARA ESTUDO DA VARIÂNCIA 157
TABELA N.º 30 – ANÁLISE DA VARIÂNCIA COM O TESTE ESTATÍSTICO ANOVA TWO WAY 157

SUMÁRIO DE GRÁFICOS

GRÁFICO N.º 1 – DISTRIBUIÇÃO DA FAIXA ETÁRIA POR SEXO, DOS ENFERMEIROS SUBORDINADOS.....135
GRÁFICO N.º 2 – DISTRIBUIÇÃO DOS ENFERMEIROS SUBORDINADOS PELA POSIÇÃO NA CARREIRA E POR TIPO DE SERVIÇOS.....136
GRÁFICO N.º 3 – EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL DOS ENFERMEIROS SUBORDINADOS NA CARREIRA 137
GRÁFICO N.º 4 – EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL DOS ENFERMEIROS SUBORDINADOS NO NÍVEL E GRAU 138
GRÁFICO N.º 5 – EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL DOS ENFERMEIROS SUBORDINADOS NO SERVIÇO ACTUAL 138
GRÁFICO N.º 6 – DISTRIBUIÇÃO DOS ENFERMEIROS SUBORDINADOS, DE NÍVEL 2-ESPECIALISTAS POR TIPO DE ESPECIALIDADE EM ENFERMAGEM.....139
GRÁFICO N.º 7 – DISTRIBUIÇÃO FAIXA ETÁRIA/SEXO DOS ENFERMEIROS-CHEFE.....140
GRÁFICO N.º 8 – DISTRIBUIÇÃO DOS ENFERMEIROS-CHEFE POR TIPO DE SERVIÇO E POR GRAU ACADÉMICO 141
GRÁFICO N.º 9 – DISTRIBUIÇÃO DOS ENFERMEIROS-CHEFE POR ANOS DE EXPERIÊNCIA, COMO ENFERMEIRO-CHEFE 142
GRÁFICO N.º 10 – DISTRIBUIÇÃO DOS ENFERMEIROS-CHEFE POR ANOS DE EXPERIÊNCIA, NO SERVIÇO ACTUAL 143
GRÁFICO N.º 11 – DISTRIBUIÇÃO DOS ENFERMEIROS-CHEFE POR ANOS DE EXPERIÊNCIA, NA CARREIRA 143
GRÁFICO N.º 12 – DISTRIBUIÇÃO DOS ENFERMEIROS-CHEFE POR TIPO DE ESPECIALIDADE EM ENFERMAGEM 144
GRÁFICO N.º 13 – RESPOSTAS DOS ENFERMEIROS SUBORDINADOS AO MOTIVATION QUESTIONNAIRE.....146
GRÁFICO N.º 14 – MOTIVAÇÃO/FORÇA RELATIVA DAS DIMENSÕES DE NECESSIDADES HUMANAS FUNDAMENTAIS (DE MASLOW) DOS ENFERMEIROS SUBORDINADOS 148
GRÁFICO N.º 15 – DISTRIBUIÇÃO DA TENDÊNCIA DE RESPOSTA À DIMENSÃO ESTRUTURAÇÃO DA ESCALA L.B.D.Q. (LEADER BEHAVIOR DESCRIPTION QUESTIONNAIRE).....150
GRÁFICO N.º 16 – DISTRIBUIÇÃO DA TENDÊNCIA DE RESPOSTA À DIMENSÃO CONSIDERAÇÃO DA ESCALA L.B.D.Q. 150
GRÁFICO N.º 17 – DESCRIÇÃO DO PERFIL CARACTERÍSTICO DO L.P.C. (LEAST PREFERRED CO-WORKER) PARA OS ENFERMEIROS-CHEFE.....152

RESUMO

Na enfermagem (da prática hospitalar) o actor-chave da dinâmica dos grupos de trabalho é o enfermeiro-chefe, enquanto gestor da liderança – conceito-chave para o funcionamento eficaz das organizações – e a gestor da motivação – necessidade global para o funcionamento dos grupos de trabalho.

Na teoria da contingência de Fiedler, a liderança é percebida como uma relação de poder e de influência desigualmente distribuídos, cuja eficácia depende da contingência da situação (relação líder-membros, estruturação da tarefa e poder formal do líder).

Na teoria da motivação humana de Maslow, a motivação é percebida como um conjunto organizado de cinco níveis hierárquicos de necessidades (fisiológicas, segurança, pertença e amor, estima, auto-realização), em que o nível inferior é sempre mais básico e preponderante que o imediatamente superior, sendo o superior mais complexo e diferenciado que o imediatamente inferior.

O objectivo principal deste estudo consiste em saber qual o estilo de liderança que permite ao enfermeiro-chefe, como actor-chave da organização de prestação de cuidados de saúde, obter um desempenho eficaz do grupo de trabalho, e também manter a motivação dos enfermeiros subordinados nos níveis mais elevados.

A abordagem de investigação foi quantitativa, de âmbito descritivo-analítico, a partir de questionários anónimos aplicados a enfermeiros em meio hospitalar, utilizando as escalas: Leader Behavior Description Questionnaire (estuda o comportamento do líder, descrito pelos subordinados), Motivation Questionnaire (estuda qual ou quais as hierarquias de necessidades de Maslow em que se encontra a motivação dos enfermeiros subordinados), Least Preferred Co-Worker (estuda a descrição do co-trabalhador com que o líder têm mais dificuldade em trabalhar), Relação líder-membro (estuda a qualidade da relação), Estruturação da tarefa (estuda a organização e planeamento das tarefas) e Poder formal do líder (estuda a intensidade do poder).

Da análise dos dados, resulta que a motivação percebida dos enfermeiros subordinados se centra nas necessidades fisiológicas (dinheiro, férias, etc.) e nas de pertença (reconhecimento, elogio, etc.), muito mais do que nas necessidades de auto-realização (trabalho criativo, desenvolvimento de habilidades, etc.), desejáveis para profissionais de enfermagem diferenciados e autónomos.

A liderança percebida dos enfermeiros-chefe é orientada para a relação interpessoal, enquanto o controlo situacional se classifica como elevado, o que segundo a teoria da contingência constitui um indicativo de não eficácia do desempenho do grupo de trabalho.

Daqui parece poder inferir-se que, a legitimidade do exercício das funções do enfermeiro-chefe está em crise de valor, necessitando de identificação e clarificação por parte da organização e dos enfermeiros em exercício; por outro lado a não valorização da motivação dos enfermeiros subordinados como um todo, leva à incapacidade de realização pessoal, do grupo de trabalho e logo da organização, sendo previsível que só com a motivação integrada nas práticas de gestão de recursos humanos e com a mudança da cultura organizacional, valorizando a motivação como critério essencial, se propiciará uma obtenção de bons resultados de rentabilidade e de satisfação;

Para a resolução da não eficácia do estilo de liderança dos enfermeiros-chefe sugere-se a adopção das medidas de gestão recomendadas por Fiedler: recrutamento e selecção de líderes, treino de liderança, e a engenharia organizacional.

ABSTRACT

In hospital ward practice nursing, the senior nursing officer is the key-element in group work dynamics. He or she is the leadership manager, a key-concept for organisational efficiency, and the motivation manager, which is the fundamental requirement for group work performance.

Fiedler's Contingency Theory defines Leadership as a relationship in which power and influence are unevenly distributed, and whose efficiency depends on the contingency of the situation (the relationship between leader and group-members, the task structure and the power position of the leader).

Moreover, Maslow's Human Motivation Theory defines Motivation as an organised set of five hierarchical levels of needs (physiological needs, safety needs, feeling of belonging needs, love and esteem needs, self-achievement needs). The hierarchy is arranged on the basis of relative potency, in which the lower level is always the basic level and also stronger than the immediate higher level and the superior level is more complex and differentiated than the lower level.

The main purpose of this study consists in assessing which senior nursing officer leadership style allows group work effectiveness together with subordinate nurses' high level of motivation. In this study, we have applied a quantitative research approach, of a descriptive–analytic type, to data provided by questionnaires with anonymous answers given by nurses working in hospital wards. Six different scales were used: Leader Behaviour Description Questionnaire (studies the leader behaviour as described by subordinate nurses), Motivation Questionnaire (studies in which level of Maslow's hierarchical needs is the subordinate nurses' motivation placed), Least Preferred Co-Worker (studies the leader's description of the least preferred co-worker), Relationship between Leader and Members (studies the relationship's quality), Task Structure (studies task organisation and planning) and finally, Power Position (studies the leader's power over his/her subordinates).

From the data analysed we could conclude that the subordinate nurse's motivation is focused on physiological needs (money, holidays, etc.) and on feeling of belonging (recognition, praise, etc.) much more than on self-fulfilment needs (being able to perform creative tasks or to develop one's skills), which would be desirable for differentiated and autonomous nursing professionals. On the other hand, the senior nursing officer perceives leadership as relationship orientated, whereas the leadership situation control is classified as high, which according to the Contingency Theory indicates group work inefficient performance.

Therefore, firstly, this study acknowledges that the senior nursing officer's function in hospital ward practice is in value crisis, needing for clarification from the health organisations and other nursing professionals. Secondly, the non-valorisation of the subordinate nurses' motivation, as a whole, drives to the failure of personal self-fulfilment as well as group work fulfilment. Only with motivation criteria integrated in hospital human resources management will the organisational culture change and consequently staff satisfaction and good working results will be obtained.

In conclusion, in order to find a solution for the current ineffective leadership practices of senior nursing officers, we suggest the adoption of the management measures recommended by Fiedler: leadership recruitment and selection, leadership training, and organisational engineering.

0 INTRODUÇÃO

A Enfermagem, como disciplina do conhecimento, prepara-se nos nossos dias para responder aos desafios duma sociedade centrada na economia de mercado, mas com desejo de ser cuidada nas suas necessidades fundamentais por um modelo de saúde personalizado e com uma visão global de cada cidadão.

O desenvolvimento fulgurante da valorização académica da Enfermagem na última década começa agora a querer mover (com as dificuldades que lhe são inerentes) as organizações de prestação de cuidados de saúde para uma administração empresarial em que, a par duma gestão compatível com a sobrevivência económica no tecido empresarial, se atende ao direito do cidadão em aceder a cuidados de saúde (e de enfermagem em particular) situados no nível de qualidade e respeito que merecem e com os meios humanos e materiais envolvidos que será razoável esperar.

O desenvolvimento recente da investigação (ao nível do ensino superior pós-graduado) na disciplina de enfermagem, proporcionado por cada vez mais instituições de reconhecido mérito – como o Instituto de Ciências Biomédicas Abel Salazar, da Universidade do Porto – constitui a fundamental forma de evolução duma disciplina que pretende construir no seu futuro, um corpo específico de conhecimentos, afirmando a sua individualização e autonomia na prestação integrada de cuidados de saúde.

A problemática onde nos centramos diz respeito ao desempenho do actor-chave na dinâmica da prática hospitalar da enfermagem – o enfermeiro-chefe [1].

Esta posição de carreira a que se acede apenas por concurso público, rege-se por diversos documentos legais que a enquadram – a lei da gestão hospitalar, a carreira de enfermagem e o código deontológico do enfermeiro. Nestes documentos ela é definida como de interface entre os diversos actores do teatro hospitalar, nomeadamente, os doentes [2], a administração, os enfermeiros, os médicos, os gestores, os paramédicos, os farmacêuticos, os auxiliares de acção médica, os demais técnicos superiores e os funcionários não diferenciados.

[1] Enfermeiro, Enfermeira, Enfermeiros, Enfermeiras, Enfermeiro-Chefe, Enfermeira-Chefe: Os termos Enfermeiro e Enfermeiro-Chefe serão usados, duma forma livre, para identificar o profissional de enfermagem oficialmente credenciado para a prática, ensino, administração e investigação em enfermagem, independentemente do sexo, idade, raça, nacionalidade, cor, religião, ou crenças pessoais e políticas.
[2] Doentes: corresponde à denominação mais clássica da pessoa necessitada de cuidados de saúde; poderíamos usar outro termo, como por exemplo, paciente, utente, cliente,..., em que a característica principal manter-se-ia, isto é, pessoa com as necessidades fundamentais afectadas.

Esta posição chave de interface no funcionamento das organizações de prestação de cuidados de saúde clarifica-se se entre as funções legalmente estabelecidas tivermos em conta as verdadeiramente pertinentes (neste domínio):

do Decreto-Regulamentar n.º 3/88 - Lei da Gestão Hospitalar:

- *supervisar os cuidados de enfermagem, garantindo a máxima eficiência e qualidade (...);*
- *colaborar no plano de acção e proposta de orçamento;*
- *desenvolver um clima de trabalho participado e em equipa, com particular atenção à: avaliação dos cuidados, produtividade e custos.*

do Decreto-Lei n.º 437/91 - Carreira de Enfermagem:

- *incrementar métodos de trabalho que favoreçam o melhor nível de desempenho (...) e responsabilizar-se pela garantia da qualidade dos cuidados de enfermagem prestados;*
- *(...) encontrar mecanismos que garantem a utilização correcta dos recursos e o controlo de gastos efectuados;*
- *responsabiliza-se pela concretização (...) das políticas ou directivas (...) do estabelecimento ou serviço.*

do Decreto-Lei n.º 104/98 - Código Deontológico do Enfermeiro:

- *usufruir de condições de trabalho que garantem o respeito pela deontologia da profissão e pelo direito do cliente a cuidados de enfermagem de qualidade;*
- *co-responsabilizar-se pelo atendimento do indivíduo em tempo útil (...);*
- *assegurar (...) condições de trabalho que permitem exercer a profissão com dignidade e autonomia (...);*
- *integrar a equipa de saúde com a responsabilidade que lhe é própria.*

Segundo esta clarificação, resulta que estes enfermeiros-chefe são posicionados não só perante os problemas relacionados especificamente com a sua profissão, mas também perante os problemas relacionados com a sua posição na hierarquia organizacional, relacionados com as

responsabilidades das suas funções e competências, relacionados com a gestão e liderança dos grupos que chefiam e relacionados com as expectativas e necessidades dos doentes atendidos pela organização.

Surge assim a questão conceptual de saber qual será o tipo de liderança apresentada pelos enfermeiros-chefe como elemento-chave da organização de prestação de cuidados de saúde, na sua prática diária de enfermagem hospitalar e de que modo esse estilo de liderança lhe permite, como interface, obter um desempenho eficaz do grupo de trabalho, mantendo uma motivação elevada dos co-trabalhadores (nomeadamente dos enfermeiros que lhe estão subordinados).

Apresentada que está a questão conceptual desta investigação e com o desenvolvimento metódico duma investigação do tipo quantitativo – na perspectiva do paradigma sociológico funcionalista – com recolha de dados empíricos no campo dos grupos de trabalho de enfermagem hospitalar (por questionário), a nossa intenção é poder inferir apreciações e propostas de intervenção com vista à eficácia do grupo de trabalho e elevação da motivação dos enfermeiros.

Este trabalho conduz-nos em dois grandes momentos às revisões conceptuais pertinentes que serviram de base aos nossos instrumentos de trabalho e à análise e compreensão dos resultados obtidos.

Num primeiro momento, depois de apresentar o panorama geral das diversas teorias que estudam a liderança, e de diferenciar a liderança de poder, aprofundamos a teoria da contingência de Fiedler, que define fundamentalmente a liderança como uma relação de poder e influência desigualmente distribuídos, em que a eficácia da sua orientação para a tarefa ou para a relação interpessoal depende da contingência da situação, que nos é traduzida pela favorabilidade da situação para o líder, isto é, a relação entre as variáveis relação interpessoal, estruturação da tarefa e poder formal do líder.

Num segundo momento, depois de apresentarmos as diversas teorias que estudam a motivação, e de diferenciarmos a motivação da satisfação, aprofundamos a teoria da motivação humana de Maslow, na qual a motivação se compreende como o conjunto de necessidades organizado em cinco níveis hierárquicos, em que o inferior é sempre mais básico e preponderante em relação ao imediatamente superior e por sua vez o superior é sempre mais complexo e diferenciado, mas menos preponderante que o imediatamente inferior. Estes níveis hierárquicos completam-se em conjunto e pretendem definir o indivíduo como um todo em

interacção dinâmica e equilibrada consigo, com o meio ambiente e com a sociedade que o rodeiam e propiciam liberdade de ser aquilo que cada indivíduo pode e quer ser.

Como resultado da aplicação dos questionários, com recolha das opiniões anónimas dos enfermeiros-chefe e dos enfermeiros que lhes estão subordinados, através das escalas *Least Preferred Co-Worker, Poder Formal, Relações Líder Membros, Estruturação da Tarefa, Motivation Questionnaire e Leader Behavior Description Questionnaire*, estabelecemos descrições da população em estudo - os enfermeiros-chefe e enfermeiros subordinados que exercem funções em ambientes de enfermagem em hospitais de tipo central - e analisamos por inferência a relação entre a motivação dos enfermeiros subordinados e a sua descrição sobre o comportamento do seu líder (enfermeiro-chefe).

Acompanhando a tendência dos finais do século XX e inicio do século XXI, cujo relevo se situa na eficácia dos grupos de trabalho com base nos padrões da rentabilidade e da qualidade (total ou excelente), este estudo – pensamos – ganha importância pelo facto de aplicar aos enfermeiros-chefe e enfermeiros subordinados, de serviços de enfermagem de hospitais do tipo central, um modelo teórico, nomeadamente a teoria da contingência, já experimentado noutras áreas profissionais com organizações do tipo empresarial, que permite predizer a eficácia do líder (enfermeiro-chefe) em função do seu estilo de liderança e das características da situação (relação líder-membro, estruturação da tarefa e poder formal do líder) em que a liderança se exerce, formulando inferências e propostas de intervenção para a eficácia do desempenho dos grupos de trabalho em enfermagem.

1 QUADRO CONCEPTUAL

Em enfermagem, como nas restantes disciplinas do conhecimento é válida a proposição de Kant "a percepção sem concepção é cega. A concepção sem percepção é vazia" (Cooper & Argirys,1995, p. 563).

Segundo diversos autores consultados, como por exemplo Sutherland (1975) e Campbell (1990) citados por Cooper & Argirys (1995), Meleis (1991) e George (1993), uma teoria consiste num complexo conjunto, organizado, coerente e articulado sistematicamente, de conceitos e das suas inter-relações, significantes para determinada disciplina, que tem como finalidade específica o descrever, explicar, prever ou dar resposta a acontecimentos, situações ou relações do real.

Dando solução ao problema de Kant, a enfermagem tem a necessidade de construir o conhecimento teórico da sua disciplina, dando corpo à sua autonomia e valor científico, através do uso do método científico na investigação e na prática. Na investigação, com o "objectivo de formular o mínimo de generalizações que permitem explicar o máximo possível de relações observáveis entre as variáveis do seu campo prático" (Meleis, 1991, p. 20). Na prática, com o objectivo de tornar razoáveis as observações do real, de providenciar o seu diagnóstico, intervenção e avaliação, bem como de proporcionar uma base comum de comunicação entre pares, para a descrição das situações e fenómenos.

Os conceitos que vão constituir a teoria de enfermagem são, da mesma forma que nas restantes disciplinas, definidos através de métodos de análise de conceitos, qualitativos ou quantitativos, consoante a maturidade desses conceitos, que por sua vez é definida pela verificação dos princípios: "epistemológico (se está bem ou pouco definido), pragmático (com ou sem informação relativa, com ou sem conceitos competitivos) e lógico (é específico ou genérico quando comparado)" (Morse, 1996, p. 388).

Como os conceitos em questão – a liderança e a motivação – apresentam as características internas bem delimitadas e as fronteiras conceptuais claramente definidas e permitem a sua operacionalização, não carecem de análise conceptual para assegurar a sua maturação, mas sim e apenas de definição, delimitação e refinamento com vista ao seu uso no ambiente da disciplina de enfermagem.

Interessa para esta análise o uso da "dimensão objectiva" (Burrel & Morgan, 1994, p. 21), definida pelo conteúdo do seu próprio termo, isto é, algo que após observação permite quantificação e medida, e do "paradigma funcionalista da análise social" (Burrel & Morgan,

1994, p. 25). O *paradigma* (propriamente dito) no ponto de vista de Kuhn (1970) citado por Meleis (1991, p. 13), define-se como "conjunto modelo de assunções científicas aceites pela maioria dos membros de determinada disciplina com a finalidade de nesse momento do conhecimento providenciar um mecanismo de resolução de problemas e de atribuição de soluções". Por *funcionalista* indica-se o *modus operandi*, o modo de teorização e a grelha de referência do investigador firmemente relacionada com a sociologia da regulação, que tem como ponto de vista a preocupação em providenciar explicações de: "*status quo*, ordem social, consenso, integração social, solidariedade, satisfação de necessidades e actualidade, duma forma realista, positivista e determinista" (Burrel & Morgan, 1994, p. 26).

Este paradigma funcionalista "assume a interpretação de que o mundo social é composto de artefactos e relações relativamente concretas e empíricas que podem ser identificados, estudados e medidos através das abordagens derivadas das ciências naturais" (Burrel & Morgan, 1994, p. 26).

Na sua procura de explicações racionais, o paradigma funcionalista gera conhecimento numa base de orientação altamente pragmática, sendo frequentemente orientado para a resolução de problemas, com ênfase na importância de compreender a ordem, o equilíbrio e a estabilidade na sociedade e na forma de como estes podem ser mantidos e apoiados.

1.1 LIDERANÇA

1.1.1 O conceito de liderança

A liderança como termo em português "é relativamente recente, sendo derivada da palavra inglesa *leader*" (Jesuíno, 1987, p. 7).

O termo líder, como caracterizador do indivíduo que se diferencia dos demais, "pode ser referenciado desde o Ano 1300" (Stogdill,1974, citado por Yukl, 1989, p. 3), enquanto o termo liderança "só terá aparecido há cerca de 200 anos em escritos sobre o controlo e influência política no parlamento britânico" (Jesuíno, 1987, p. 7).

O conceito em português "tem como antecedentes a *arte do comando*, presente na literatura castrense, onde comando é 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 cientifico" (Jesuíno, 1987, p. 7).

O termo liderança significa "diferentes coisas para diferentes pessoas, pois corresponde a uma palavra retirada do vocabulário comum e incorporada no vocabulário técnico das disciplinas científicas sem refinamento prévio" (Yukl, 1989, p. 2), associando-lhe muitas vezes o uso impreciso de outros termos como o poder, a autoridade, a administração, o controlo e a chefia para o descrever como fenómeno.

Podemos ver na tabela n.º 1 os diferentes conceitos e significados atribuídos ao termo liderança, quer duma forma individual quer combinados em conjunto.

Tabela n.º 1 – Conceitos de Liderança

Concepções de liderança	Caracterização
Centro do processo grupal	A liderança envolve a proeminência de um ou alguns (poucos) indivíduos sobre os outros. Em virtude da sua especial posição no grupo, o líder determina a estrutura, atmosfera, ideologia e actividades do grupo.
Personalidade e seus efeitos	O líder possui qualidades que o distinguem dos seguidores.
Arte de induzir a obediência	A liderança é a capacidade de imprimir a vontade do líder nos seguidores, e de induzir a sua obediência, respeito, lealdade e cooperação.
Exercício da influência	A liderança é a relação entre líder e seguidores no qual o primeiro influencia mais do que é influenciado. Devido ao líder, os que são liderados agem diferentemente do que fariam sem ele.
Acto ou comportamento	A liderança é o comportamento de um indivíduo que está envolvido na direcção das actividades do grupo.
Forma de persuasão	A liderança é a persuasão bem sucedida, sem coerção: os seguidores são convencidos pelos méritos do argumento, não pela coerção do líder.
Relação de poder	A liderança é um tipo particular de relação de poder, que se caracteriza pela percepção dos membros do grupo de que outro membro tem o direito de lhes prescrever comportamentos relacionados com a actividade de grupo.
Instrumento para alcançar objectivos	A liderança é o processo de arranjo de uma situação, de tal modo que os membros do grupo, incluindo o líder, podem alcançar objectivos comuns com a máxima economia e o mínimo de tempo e esforço e trabalho.
Efeito emergente da interacção	A liderança é um processo de estimulação mútua através do qual a energia humana é dirigida para a prossecução de uma causa comum.
Papel diferenciado	Cada membro de um grupo, organização ou sociedade ocupa uma posição. Em cada uma delas, espera-se que o indivíduo que a ocupa desempenhe um papel mais ou menos bem definido. O líder desempenha, pois, o papel que lhe é atribuído - que é diferente do atribuído aos seguidores.
Iniciação da estrutura	A liderança é um processo de criação e manutenção do padrão de relacionamentos e papéis. Ela permite manter a eficácia dos sistemas de decisão.
Combinação de elementos	A liderança envolve aspectos de personalidade, processo de influência, comportamento, poder, etc.

Fonte: Bass (1990) citado por Rego, Arménio – *Liderança nas Organizações*. Universidade de Aveiro, 1998

Não querendo abordar especificamente o conceito de líder, isto é, "aquela pessoa que causa a mudança mais eficaz no desempenho do grupo" (Cattell, 1953, citado por Fiedler, 1967, p. 8), e que "é identificada e aceite como líder pelos seguidores" (Sanford, 1949, citado por Fiedler, 1967, p. 8), é fundamental reter que este é sempre o agente do processo ou da acção de liderança que acontece no grupo ou na organização.

"As definições de liderança são tantas quantas as pessoas que se dedicam a estudar e definir o conceito" (Stogdill, 1974, citado por Yukl, 1989, p. 2), resultando daí inevitáveis divergências no que respeita à sua consideração como processo de influência ou desempenho de um indivíduo.

Apresentamos de seguida algumas definições que consideramos mais ilustrativas e relacionadas com a abrangência do nosso texto e trabalho, num sentido crescente de complexidade e refinamento:

- "*É o exercício de poder por parte dum actor sobre um grupo*" (Weber, 1947, citado por Jesuíno, 1987, p. 8);
- "*É o exercício de autoridade e de tomar decisões*" (Dubin, 1951, citado por Fiedler, 1967, p. 7);
- "*É o comportamento de um indivíduo quando dirige as actividades de um grupo com vista a um fim comum*" (Hemphill & Coons, 1957, citado por Yukl, 1989, p. 2);
- "*É a qualidade comportamental de indivíduos que lhes permite guiar as pessoas na sua actividade num esforço organizado*" (Barnard, 1997, p. 91);
- "*É um processo (ou acto) de influenciar as actividades de um grupo organizado, orientando os seus esforços para a realização dos objectivos estabelecidos*" (Stogdill, 1950, citado por Clegg, Hardy & Nord, 1997, p. 276);
- "*É um processo pelo qual os membros dum grupo são credenciados para trabalhar em equipa, com sinergia, na direcção dum objectivo ou visão comuns, criando assim mudanças e transformações nas instituições e melhorando a qualidade de vida*" (Astin, 1993, citado por Cooper & Argyris, 1995, p. 285);
- "*É o conjunto de actividades de um indivíduo que ocupa uma posição hierarquicamente superior, dirigidas para a condução e orientação das actividades de outros membros, com o objectivo de atingir eficazmente o objectivo do grupo*" (Syroit, 1996, p. 238).
- "*É o processo de influência que afecta a interpretação dos eventos pelos seguidores, a escolha dos objectivos para a organização ou grupo, a organização das actividades para o*

alcance dos objectivos, a motivação dos seguidores para cumprir os objectivos, a manutenção das relações de cooperação e do espirito de equipa, e a obtenção de apoio e cooperação das pessoas exteriores ao grupo ou organização" (Yukl, 1994, citado por Rego, 1998, p. 23).

Apesar desta multiplicidade de defesas e argumentações científicas, e apesar de a "acumulação de dados empíricos não ter produzido uma compreensão integral da liderança" (Stogdill, 1974, citado por Jesuíno, 1987, p.14), "é uma das poucas áreas das ciências sociais" – e humanas – "com uma história verdadeiramente cumulativa de pensamento e investigação" (Calder, 1977, citado por Jesuíno, 1987, p.14).

Assim, mais importante que a interpretação organizada e sistematizada da liderança como conceito, é fundamental compreender que a liderança influencia de facto os processos e dinâmicas dos grupos.

1.1.2 Liderança versus poder

Os processos de poder são tão complexos e variados como a diversidade de situações, relações e contingências sociais em que está presente, isto é, o poder é sempre uma das variáveis caracterizadoras e influenciadoras duma relação interpessoal.

Dos diversos autores consultados podemos definir poder como a capacidade ou habilidade que um indivíduo ou grupo têm, para influenciar o outro (indivíduo, grupo, organização), de maneira a obter do outro alguma acção (opinião, atitude, comportamento, resultado) que doutra forma não se obteria, apesar da resistência apresentada pelo outro.

Portanto, "a influência social de um actor A, capaz de provocar mudanças psicológicas sobre alguém B (indivíduo ou organização) em determinado momento do seu sistema de vida (de A e de B) é definida pela força resultante da acção de A sobre determinado momento da vida de B (força no sentido da mudança), menos a força mobilizada por B nesse momento da vida de A (força no sentido de resistência)" (French & Raven, 1982, p. 496).

Este processo implica: "uma influência social em potencial (isto é, que existe e se mantém, mesmo sem ser exercida), uma relação de interdependência (em que B depende de A na proporção directa do poder de A sobre B), e capacidade de discrição de B (isto é, a manutenção de capacidade de escolha de B, associada ao controle das escolhas e alternativas por A, atribuindo existência e manutenção à inter-relação)" (Robbins, 1996, p. 155).

A classificação mais consensual e concreta do poder é a fundamentada nas bases do poder, pois permite caracterizar os recursos de poder existentes na relação entre o actor A e o actor B, relação essa que por si só é a génese de todo o poder.

French & Raven (1982, p. 499) foram os pioneiros desta classificação das bases do poder, indicando que "a relação entre A e B é caracterizada por diversas e diferentes variáveis qualitativas que constituem as bases do poder".

Esta classificação não é o único esquema de classificação, pois Yukl (1989, p.14) apresenta um outro que denomina de fontes do poder, que mais tarde referiremos.

Ambas as classificações, a de bases do poder e a de fontes do poder, convergem no ponto de vista, isto é, o poder é visto como a influência do agente A sobre o comportamento de B (embora, como se compreende, B também exerça poder sobre A no que se refere à sua participação, recusa ou alteração do seu desempenho).

Segundo French & Raven (1982, p. 499) as cinco bases do poder são:

- *Poder de Recompensa*, baseado na percepção de B que pensa A capaz de conceder recompensa;
- *Poder de Coerção*, baseado na percepção que B tem de A controlar as possíveis punições;
- *Poder Legítimo*, baseado na aceitação do direito de A em pedir ou mandar, e na obrigação de B em obedecer;
- *Poder de Referência*, baseado na identificação e admiração que B tem por A;
- *Poder de Competência*, baseado na percepção de B sobre os conhecimentos e competências especiais de A.

O *poder de recompensa* está associado à probabilidade de A conceder benefícios ou recompensas perante determinado comportamento de B, pois se A consegue atribuir recompensas que o outro (B) percepciona como valor e beneficio perante o seu comportamento e produtividade, A irá exercer poder sobre B.

As recompensas podem ser de qualquer tipo, desde que valorizadas por B, como por exemplo: dinheiro, promoções, distribuição de actividades ou trabalhos mais agradáveis, colegas mais amigos, informações importantes, turnos preferidos ou zonas de trabalho preferidas.

O *poder de coerção* depende directamente do medo de B perante a probabilidade de A aplicar as punições (ou adiar as recompensas).

A força deste poder mede-se pelo produto das repercussões negativas da aplicação, ou ameaça de aplicação, de sanções ou resultados indesejáveis, pela probabilidade percebida por B em conseguir evitar essa punição, tendo como exemplo no contexto organizacional, a possibilidade de ser despedido ou despromovido, ou de ser designado para actividades desagradáveis.

O *poder legítimo* é a forma mais frequente de, nas organizações, um indivíduo aceder ao poder, derivando directamente da sua posição estrutural.

Este poder detido pelo indivíduo resulta dos valores internalizados e das percepções que os outros têm das prerrogativas, obrigações e responsabilidades resultantes da posição que ele

ocupa em relação aos outros, tendo assim o direito de influenciar e solicitar os outros, enquanto estes têm a obrigação de aceitar.

Esta base de poder pode constituir-se de três grandes fontes:

- valores dominantes de uma sociedade, organização ou grupo que determinam o que é legítimo;
- certos atributos físicos, mentais, de inteligência, de género sexual, ou tipo de trabalho;
- certas posições funcionais na organização, aceitação da estrutura social e de classes, ser designado representante de alguém ou organização poderosos.

O *poder de referência* é uma base de poder que resulta da identificação da pessoa com o agente que detém o poder, através de relações de amizade e lealdade, independentemente dos resultados, punições ou recompensas que se possam verificar.

No contexto organizacional, para ter poder de referência, o líder tem de ser pessoalmente atractivo para os subordinados, usar tacto, empatia e humor, na aquisição e manutenção da sua inter-relação de referência com os subordinados.

O *poder de competência* é uma base de poder que advém da capacidade específica em conhecimentos e técnicas, bem como da experiência do indivíduo.

Embora todas as bases de poder dependam da percepção daquele que é influenciado para serem caracterizadas e valorizadas, o poder da competência é o que mais depende da percepção que B tem das competências de A (isto é, não basta ter as competências, torna-se necessário que sejam reconhecidas), sendo por isso um poder muito selectivo e baseado em valores cognitivos, o que leva a ter um campo de acção muito limitado, influenciando só na área que lhe diz respeito (apesar de se poder apreciar algum efeito de halo em áreas periféricas à da especialidade).

Como complemento às bases do poder de French & Raven, e num sentido concordante, Yukl (1989, p. 14), além de referir também os cinco tipos de poder descritos (recompensa, coerção, legítimo, referência e competência), parte do princípio de interpretação em que as fontes do poder são diversas, mas que "o poder deriva – apenas – de três principais fontes: *poder da posição*, *poder pessoal* e *poder político*", enquanto French & Raven se baseiam fundamentalmente na relação diádica de A e B.

Na fonte *poder de posição* (Yukl, 1989, p. 15) identifica a autoridade formal (semelhante ao poder legítimo de French & Raven), o controlo sobre os recursos e recompensas (semelhante ao poder de recompensa de French & Raven), controlo de punições (semelhante ao poder de coerção de French & Raven), controlo sobre a informação (que corresponde ao acesso exclusivo a informação considerada vital e o seu controlo na distribuição a outras pessoas), e o controlo ecológico (que corresponde ao controlo e manipulação das condições do ambiente físico, da tecnologia e da organização do trabalho).

Na fonte *poder pessoal* (Yukl, 1989, p. 22) identifica a competência especializada (semelhante ao poder de competências de French & Raven), a amizade e lealdade (semelhante ao poder de referência de French & Raven), e o carisma (como qualidade especial que inclui «magnetismo pessoal», forma de falar persuasiva, entusiasmo elevado e fortes convicções, produzindo simultaneamente forte influência, apoio e devoção das pessoas).

A fonte *poder político* (Yukl, 1989, p. 25) contém como formas de poder: a institucionalização (que corresponde à capacidade da organização e de cada departamento que a constitui de lidar com os problemas delicados, críticos), o controlo sobre o processo decisório (que corresponde às acções políticas que se constroem para ganhar influência sobre decisões importantes, como a alocação de recursos ou o desenvolvimento de planos ou directivas), coligações (de suporte ou de oposição a determinada política, programa ou mudança específica), e cooptação de críticos e oponentes (que corresponde à absorção da oposição já esperada a um projecto ou política, através de convite para se associarem na decisão, obtendo-se paradoxalmente mais influência sobre a própria decisão, desde que mantido o objectivo inicial).

E em que medida difere o poder da liderança?

Difere essencialmente pelo efeito complexo de a liderança ser um fenómeno de poder e o poder ser uma capacidade do líder em exercer influência.

A diferença também se percepciona nos objectivos pragmáticos dos conceitos: "requerendo a liderança compatibilidade e congruência entre os objectivos do líder e do liderado, o poder não requer qualquer tipo de compatibilidade" (Robbins, 1996, p. 155).

Uma outra diferença característica reside no facto de o poder "consistir numa influência em potencial, sempre disponível, mas não necessariamente activa, enquanto a liderança consiste no exercício actual do poder" (Rego, 1998, p. 43).

A variedade de relações interpessoais e intergrupais, que se aproximam e ao mesmo tempo se distanciam, resulta do facto de a liderança ser essencialmente um exercício de influência sobre os seguidores, só sendo eficaz se tiver em conta os traços do líder, as características do liderado, as contingências da situação e o contexto político envolvente, e se se usar na prática a sua capacidade potencial de poder nas suas cinco bases (recompensa, coerção, legítimo, referência e competência).

1.1.3 Teorias da Liderança

A liderança é provavelmente o conceito mais estudado e investigado no âmbito do comportamento organizacional, tendo surgido ao longo do tempo muitas e diversas teorias para proceder à sua abordagem.

Dos vários autores consultados, apreciamos uma grande diversidade de critérios para a interpretação e apresentação das diversas teorias da liderança, o que dificultou a atribuição de uma estrutura comum de organização e classificação dessas teorias.

Escolhe-se a opção de as organizar pela ordem cronológica do seu aparecimento, respeitando a data de publicação conhecida, tentando apresentar a sua variedade no que respeita ao ponto de vista, às variáveis e dimensões em estudo, aos autores e escolas que as percepcionaram e interpretaram, e à perspectiva do estudo que as construiu.

Teremos assim oportunidade de, ao longo deste capítulo, conhecer: «Escola» de Iowa, «Escola» de Ohio, «Escola» de Michigan, Teoria dos Traços, Teoria da Contingência, Teoria *Path-Goal*, Modelo Normativo, Teoria da Relação Líder-Membro, Teoria da Liderança Carismática, Teoria Situacional, Teoria dos Substitutos da Liderança, Teoria da Aprendizagem Social e Teoria da Liderança Transformacional.

IOWA – 1930

"Os primeiros estudos com carácter eminentemente científico sobre a liderança são devidos a Kurt Lewin (em conjunto com Ronald Lippitt e Ralph K. White) nos Anos 30" (Luthans, 1998, p. 380).

Fundamentados na dinâmica de grupos, "conceito que criaram" (Luthans, 1998, p.381), iniciaram os seus estudos em grupos, submetidos à liderança em três diferentes estilos (autocrático, democrático e *laissez-faire*), com o objectivo primário de estudar a agressividade.

Apesar de terem sido estudos considerados muito rudimentares, significaram a "primeira tentativa de, científica e experimentalmente, estudar os efeitos da liderança nos grupos" (Luthans, 1998, p. 381).

Em 1945, duas universidades Norte Americanas, Ohio e Michigan, com grupos de investigadores, dão início a estudos independentes sobre o fenómeno de liderança.

OHIO – 1945

"Na universidade de Ohio, sob direcção de Hemphill, Stogdill e Fleishman iniciaram uma série de estudos sob o nome de «liderança numa democracia», com a finalidade de melhorar os métodos de investigação sobre a liderança, desenvolver critérios para a avaliação dos líderes (no seu comportamento) e seleccionar e formar os líderes" (Syroit, 1996, p. 242).

Nesse sentido desenvolveram-se vários questionários, dos quais um com o nome de *Leadership Behavior Description Questionnaire* (L.B.D.Q.) – que usamos neste estudo – resultando da sua aplicação a distinção de duas categorias de comportamento do líder: a «consideração», e a «estruturação».

A consideração, ou liderança orientada para as pessoas, corresponde ao grau em que o líder respeita os subordinados, caracterizando-se por confiança mútua, consideração pelos sentimentos, pelas boas relações interpessoais, preocupação com o conforto e bem-estar, *status* e satisfação, e aceitação das opiniões e sugestões, sendo assim o líder descrito como alguém que ajuda os subordinados nos seus problemas pessoais, que é amigável e acessível e que trata todos os subordinados de igual forma.

A estruturação, ou liderança orientada para a tarefa, corresponde ao grau em que o líder estrutura e define as suas tarefas e papeis, bem como as dos seus subordinados, com vista a alcançar os objectivos do grupo, sendo assim o líder descrito como alguém que, ao designar tarefas específicas aos membros do grupo, espera um desempenho *standard* das mesmas, requer o cumprimento das normas estabelecidas, cria novas abordagens aos problemas, coordena as actividades dos subordinados e enfatiza a importância de atingir as metas planeadas.

MICHIGAN – 1945

"Na universidade de Michigan, sob a responsabilidade de Kahn, Maccoby, Morse, Mann e Likert" (Syroit, 1996, p. 244), o Instituto de Investigação Social inicia a investigação da liderança com a finalidade de "identificar as relações entre o comportamento do líder, as dinâmicas de grupo e as medidas de desempenho de grupo" (Yukl, 1989, p. 81).

Segundo Yukl (1989, p. 81), esta investigação considerava "três tipos de liderança: o comportamento orientado para a tarefa, o comportamento orientado para o relacionamento, e o comportamento participativo".

No comportamento orientado para a tarefa os gestores eficazes não perdem tempo a executar as mesmas tarefas que os subordinados, dedicando-se ao planeamento e programação do trabalho, à coordenação das actividades dos subordinados, providenciando os recursos necessários, e estabelecendo metas exigentes e realistas.

No comportamento orientado para o relacionamento os gestores eficazes têm consideração pelos subordinados, suportando e ajudando, demonstram confiança e amizade, tentando ajudá-los a resolver os problemas e a desenvolverem-se técnica e intelectualmente, providenciando reconhecimento às suas contribuições e realizações.

No comportamento participativo os gestores eficazes dedicam-se à supervisão do grupo, interagindo nas reuniões de grupo, onde facilitam a participação dos subordinados, melhoram a comunicação, promovem a cooperação e facilitam a resolução de conflitos, passando o papel do líder a ser o de um moderador, tentando construir, dirigir, orientar e suportar a discussão com vista à resolução de problemas, mantendo sempre a responsabilidade da decisão final e dos resultados a ela associados.

TEORIA DOS TRAÇOS (STOGDILL, 1948)

Em conjunto com os estudos de Ohio e Michigan, fundamentalmente baseados no comportamento do líder, os estudos das características e traços de personalidade do líder constituem os primeiros estudos da liderança.

O objectivo fundamental desta abordagem era "identificar o conjunto particular de qualidades e características que deveria possuir o líder (de sucesso)" (Bryman, 1979, p. 277).

Stogdill (1948), citado por Syroit (1996, p. 241), efectuou uma revisão dos estudos científicos decorridos entre 1949 e 1970 concluindo que "não existia um conjunto de traços de personalidade que por si só conduzissem ao sucesso do desempenho do líder e do grupo".

Apesar destas conclusões menos promissoras, este autor definiu o perfil do líder de sucesso como aquele que é caracterizado por uma busca intensa da responsabilidade e da realização de tarefas, vigor e persistência no sentido dos objectivos, aceitação do risco e procura de originalidade na resolução dos problemas, esforço por tomar a iniciativa em situações sociais de decisão e acção, prontidão para absorver o *stress* interpessoal, tolerância à frustração e ao

atraso, capacidade de influenciar o comportamento dos outros e capacidade para estruturar sistemas de interacção social dirigidos para o fim em vista.

Como este conjunto relativo de qualidades, apesar de complexo, não permite definir constantemente aquele que é o líder de sucesso, os autores das teorias dos traços defendem conclusivamente que "determinado indivíduo colocado em posição de liderança e que possua alguns dos traços e perícias definidos tem mais probabilidade de ser um líder eficaz do que outro que não os contenha" (Syroit, 1996, p. 241).

TEORIA DA CONTINGÊNCIA (FIEDLER, 1967)

Desenvolvida por Fred Fiedler, esta teoria defende que a eficácia do desempenho do grupo depende da relação entre o estilo de liderança e a favorabilidade da situação.

É a teoria escolhida no âmbito deste trabalho, a ser aplicada no estudo da liderança dos Enfermeiros-Chefe nas equipas de enfermagem, e encontra-se por isso abordada de forma mais detalhada no capítulo seguinte.

É uma teoria que compreende três processos principais, a saber: a caracterização da liderança, a definição, construção e medição da variável situacional moderadora e a apreciação da relação entre o tipo de liderança e a eficácia do desempenho do grupo.

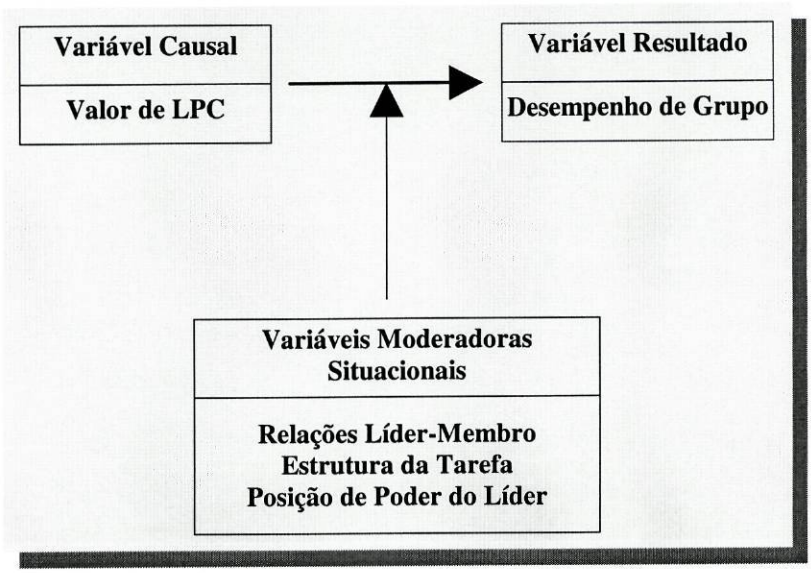
A caracterização do estilo de liderança é feita através da escala *Least Preferred Co-Worker* (L.P.C.) com a finalidade de indicar a "hierarquia motivacional" (Yukl, 1989, p. 195) do líder classificando-o em orientado para o relacionamento (se tiver um valor elevado de L.P.C.) ou orientado para a tarefa (se tiver um valor baixo de L.P.C.).

A definição da variável situacional, isto é, o grau em que a situação permite (é favorável para) o exercício de influência por parte do líder, resulta da interacção de três factores ou dimensões situacionais:

- *Relações líder-membro*, isto é, o grau em que o líder é apoiado, respeitado e confiado pelos membros e as relações são amistosas e cooperativas;
- *Estrutura da tarefa*, isto é, o grau em que o trabalho se define em protocolos de actuação estandardizados, verificáveis e mensuráveis;
- *Posição de poder*, isto é, a quantidade de poder retida pelo líder para avaliar o desempenho dos subordinados e para os recompensar e punir.

Os factores situacionais são dicotomizados, resultando da sua interacção (figura n.º 1) uma classificação de oito níveis de favorabilidade chamados «octantes» (tabela n.º 2).

Figura n.º 1 – Interacção das dimensões na Teoria da Contingência



Fonte: Yukl, Gary A. – *Leadership in Organizations,* 2nd ed., Prentice-Hall Inc., New York, 1989

Tabela n.º 2 – Classificação dos Oito Níveis de Favorabilidade

Octante	Relação Líder-Membro	Estrutura da tarefa	Posição de Poder	Líder Eficaz
1	Boas	Estruturada	Forte	Baixo LPC
2	Boas	Estruturada	Fraca	Baixo LPC
3	Boas	Não Estruturada	Forte	Baixo LPC
4	Boas	Não Estruturada	Fraca	Alto LPC
5	Más	Estruturada	Forte	Alto LPC
6	Más	Estruturada	Fraca	Alto LPC
7	Más	Não Estruturada	Forte	Alto LPC
8	Más	Não Estruturada	Fraca	Baixo LPC

Fonte: Yukl, Gary A. – *Leadership in Organizations,* 2nd ed., Prentice-Hall Inc., New York, 1989

Sendo a hipótese central desta teoria que "o tipo de atitude de liderança requerido para o desempenho eficaz do grupo depende do grau em que a situação é favorável ou desfavorável para o líder" (Fiedler, 1967, p. 15), temos que em situações muito favoráveis (octantes 1 a 3) ou em situações muito desfavoráveis (octante 8) o líder com valor baixo de LPC (Least Preferred Co-Worker) é o mais eficaz, enquanto que em situações de favorabilidade intermédia (octantes 4 a 7) o líder com valor elevado de LPC é o mais eficaz.

Como o estilo de liderança é apreciado por Fiedler como a dimensão mais complexa da teoria e necessitando de ser adaptada, influenciada ou manipulada, este propõe para a eficácia do grupo duas soluções:

1. Escolher o líder que melhor corresponde à situação em causa;
2. Mudar a situação para esta se adaptar ao líder, quer através da "restruturação das tarefas, quer através do aumento ou diminuição do poder formal do líder (no que respeita às recompensas e punições)" (Robbins, 1996, p. 145), quer através da melhoria do relacionamento líder-membro.

Apesar de ser uma teoria que enfatiza a importância da interacção da situação e das características do líder na determinação da eficácia da liderança e de proporcionar um caminho rico de investigação e a aplicação de um programa de formação de líderes, é (como toda a ciência) uma forma tentada de apreciar a liderança e o seu resultado eficaz, sendo provavelmente necessário "ter em conta mais variáveis contingenciais no sentido de completar o modelo" (Robbins,1996, p. 146).

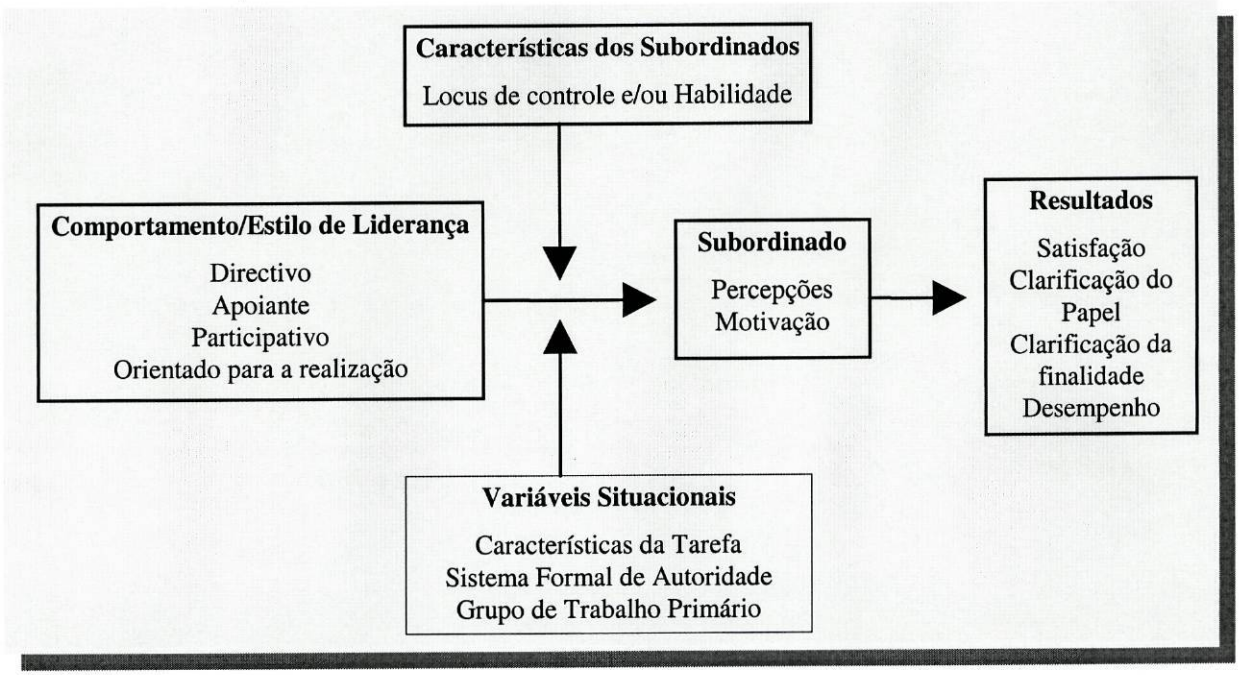
TEORIA PATH-GOAL (ROBERT HOUSE, 1971)

A teoria *path-goal* de "características cognitivo-motivacionais" (Jesuíno, 1987, p. 99) é baseada em dois conceitos base: o conceito de expectativa (de probabilidade subjectiva) e o conceito de valência (de valor antecipado).

O objectivo da teoria é explicar "como o comportamento do líder influencia a satisfação e o desempenho dos subordinados" (Yukl, 1989, p. 99).

Segundo House (1971), citado por Yukl (1989, p. 99), "a função motivacional do líder consiste em aumentar as recompensas pessoais dos subordinados à medida que alcançam os objectivos de trabalho, tornar mais fácil o caminho («*path*») para as recompensas, reduzir os obstáculos e os imprevistos, e aumentar as oportunidades de satisfação pessoal ao longo de toda a actividade de desempenho", como se pode apreciar na figura n.º 2.

Figura n.º 2 – Teoria Path-Goal



Fonte: Luthans, Fred – *Organizational Behavior*, 8 th. ed., Irwin/McGraw-Hill, India, 1998.

O comportamento do líder pode ser «aceitável» para os subordinados ao ponto de o interpretarem como "fonte imediata de satisfação ou fonte de futura satisfação" (Yukl, 1989, p. 99), ou por outro lado "motivacional" (Yukl, 1989, p. 99), ao ponto de: a) tornar a satisfação do subordinado contingente à eficácia do desempenho, e b) providenciar acompanhamento, supervisão, apoio e recompensas necessárias para um desempenho eficaz.

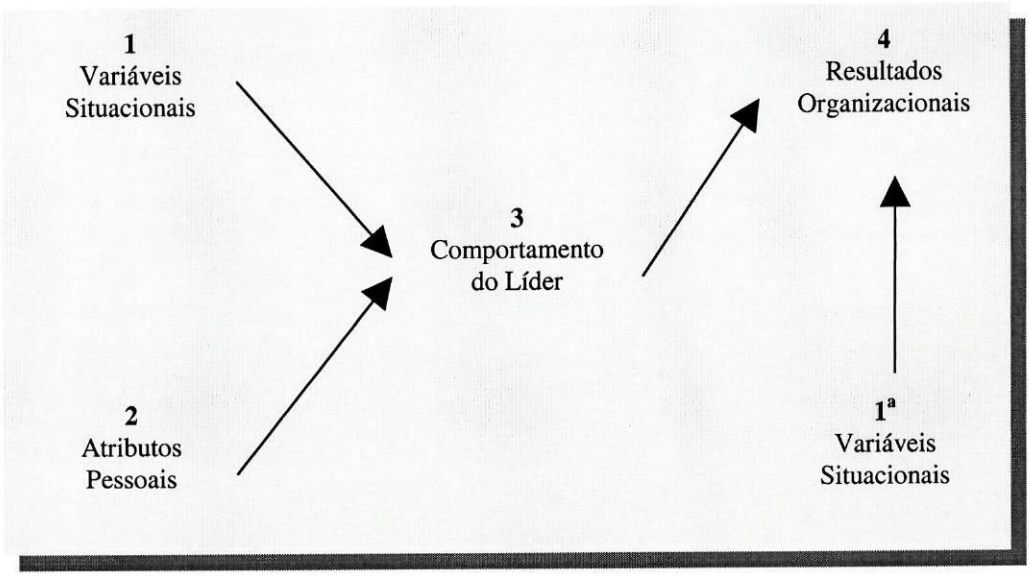
Por raciocínio classificam-se quatro tipos de liderança:

- *liderança apoiante* (proporciona um ambiente amigável e mostra consideração pelas necessidades dos subordinados);
- *liderança directiva* (estabelece as linhas de orientação específicas, as regras, procedimentos e papeis dos subordinados);
- *liderança participativa* (estabelece a consulta e aceitação das opiniões dos subordinados com vista à decisão);
- *liderança orientada para a realização* (estabelece objectivos de desempenho, mostrando confiança no desempenho dos subordinados e necessidade de monitorizar esse mesmo desempenho).

MODELO NORMATIVO (VICTOR VROOM & PHILLIP YETTON, 1973)

Este modelo procura explicar a relação existente entre o comportamento do líder e a participação dos subordinados no processo de decisão (figura n.º 3).

Figura n.º 3 – Modelo Normativo de Vroom & Yetton



Fonte: Jesuíno, Jorge Correia – *Processos de Liderança*, Livros Horizonte L.da, Lisboa, 1987.

A eficácia da decisão é função de "três classes de expectativas:

1. A qualidade ou racionalidade da decisão;
2. A aceitação e empenhamento dos subordinados para a execução da decisão de forma capaz;
3. O tempo requerido para tomar a decisão" (Jesuíno, 1987, p. 119).

Os processos de decisão de que o líder dispõe para resolver um problema variam em "três tipos: A, de autoridade, C, de consultivo, e G, de grupal, cada um contendo variações no seu estilo de decisão" (Syroit, 1996, p. 255).

As regras de decisão do modelo são: regra da informação, da congruência dos objectivos, da estruturação do problema, da aceitação, do conflito, da equidade e da prioridade da aceitação, resultando a eficácia deste procedimento, da árvore de decisão dicotómica ,variando com os seguintes aspectos da situação:

1. "Quantidade e qualidade da informação relevante na posse do líder e dos subordinados;

2. Probabilidade de os subordinados aceitarem uma decisão autocrática;
3. Probabilidade de os subordinados cooperarem (após a sua participação ser autorizada);
4. Grau de discórdia entre os subordinados em relação às suas alternativas preferidas de decisão;
5. Grau de estruturação (ou não estruturação) do problema e a necessidade duma solução criativa" (Yukl, 1989, p.113 e 114).

À medida que decorre o processo adequado de decisão, com o uso dos três tipos de decisão em função das expectativas referidas anteriormente em (1), (2) e (3), devem ser cumpridas regras de decisão, organizadas numa hierarquia, levando à construção final duma árvore de decisão dicotómica.

A assunção básica do modelo de Vroom & Yetton é que à medida que a participação e influência dos subordinados aumenta, a motivação aumentam com vista à implementação da decisão. Assume-se assim que da participação conjunta resultarão melhores decisões, desde que os subordinados estejam na posse da informação relevante da situação e que tenham vontade e empenhamento em cooperarem com o líder na tomada de decisão.

TEORIA DA RELAÇÃO LÍDER-MEMBRO (DANSEREU, 1975)

As teorias da relação líder-membro partem do princípio que o líder afecta ou distribui recursos, recompensas e punições, sendo que a forma como o faz vai acarretar consequências importantes para os membros do grupo. Estes que contribuem assim com o seu esforço para o desempenho do grupo e recebem benefícios desse mesmo grupo de que fazem parte, " mantendo a interacção enquanto acharem que a troca é mutuamente recompensadora" (Bass, s.d., citado por Luthans, 1998, p. 385).

Desta teoria o modelo mais relevante é o Modelo de Ligação Diádica Vertical, que defende que os líderes tratam os seus subordinados de maneira diferente, isto é, os líderes e subordinados desenvolvem relações diádicas que influenciam o comportamento de ambos (líder e liderado).

Ao longo do tempo, o líder desenvolve um determinado subgrupo interno de subordinados e um determinado subgrupo externo de subordinados, tratando-os de acordo com essa definição, dispensando mais tempo lidando com os membros do subgrupo interno (aqueles em que a sua influência não depende da autoridade formal) do que com os membros do subgrupo externo (aqueles em que necessita de usar a sua influência formal).

TEORIA DA LIDERANÇA CARISMÁTICA (HOUSE, 1976)

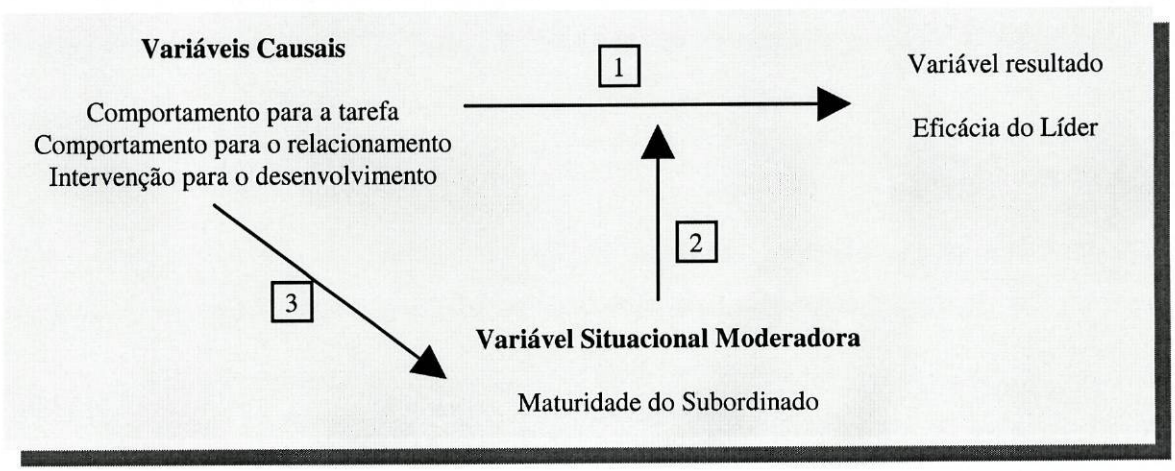
É uma teoria que reinterpreta a importância dos traços da personalidade, fundamentando o envolvimento emocional com o líder na influência exercida ao nível das orientações normativas dos subordinados e no desempenho dos subordinados devido a esse comportamento do líder.

Os líderes carismáticos têm uma "elevada necessidade de poder, elevada autoconfiança e uma forte convicção nas suas próprias crenças e ideais" (Syroit, 1996, p. 266), o que pode retratar um herói ou pelo contrário um tirano fundamentalista. Este cria a impressão de competência e sucesso ao transmitir uma visão apelativa de como o futuro pode ser, comunicando as expectativas e motivos para a missão do grupo e mostrando confiança na competência dos subordinados para alcançar essas expectativas, definindo-lhe os papeis a desempenhar e servindo de exemplo aos mesmos.

TEORIA SITUACIONAL (HERSEY & BLANCHARD, 1977)

Esta teoria, também designada de teoria dos ciclos da vida, tenta explicar a liderança eficaz como resultado da interacção das variáveis causais – o comportamento orientado para a tarefa e o comportamento orientado para o relacionamento com a variável moderadora, isto é, a maturidade dos subordinados (que consiste na "capacidade de estabelecer objectivos elevados mas realistas, aliada à vontade e capacidade de responsabilização e à formação e experiência do indivíduo)", como se pode confirmar na figura n.º 4.

Figura n.º 4 – Teoria Situacional de Hersey & Blanchard



Fonte: Yukl, Gary A. – *Leadership in Organizations,* 2nd ed., Prentice-Hall Inc., New York, 1989

A medida que a maturidade dos colaboradores aumenta, o líder deve reduzir o comportamento orientado para a tarefa e aumentar o comportamento orientado para o relacionamento, no caso da maturidade dos subordinados subir acima da média, o líder deve reduzir, não só o comportamento orientado para a tarefa, mas também o comportamento orientado para o relacionamento.

TEORIA DOS SUBSTITUTOS DA LIDERANÇA (KERR & JERMIER, 1978)

Este modelo consiste na "identificação dos aspectos da situação que reduzem e tornam redundante o comportamento e influência do líder" (Yukl, 1989, p. 108).

Os substitutos e neutralizadores são variáveis situacionais que influenciam a liderança, diferenciando-se da seguinte forma:

- *Substitutos* – tornam o líder redundante e desnecessário e consistem nas características dos subordinados, na tarefa, ou na organização, que asseguram a compreensão clara dos papéis pelos subordinados, o *know how* do trabalho, a motivação e a satisfação no trabalho;
- *Neutralizadores* – diminuem a influência do líder e consistem nas características da tarefa e da organização que impedem uma decisão de determinada forma do líder, ou anulam algumas das acções do líder.

A tabela n.º 3 mostra os diferentes tipos de substitutos e neutralizadores identificados pelos autores.

Tabela n.º 3 – Substitutos e Neutralizadores de Kerr & Jermier

Substituto ou Neutralizador	Liderança Apoiante	Liderança Instrumental
A. Características do Subordinado:		
Experiência, habilidade e treino	Substituto	Substituto
Orientação profissional;	Substituto	Substituto
Indiferença perante as recompensas oferecidas pela organização	Neutralizador	Neutralizador
B. Características da Tarefa:		
Estruturada, rotineira, definida		Substituto
Rectroacção da tarefa		Substituto
Satisfação intrínseca com a tarefa	Substituto	
C. Características da Organização:		
Grupos de trabalho coesos	Substituto	Substituto
Posição de poder fraca	Neutralizador	Neutralizador
Formalização (planos explícitos, finalidades, áreas de responsabilidade)		Substituto
Falta de flexibilidade (rigidez, regras e procedimentos difíceis de usar)		Neutralizador
Líder afastado dos subordinados, com canal de comunicações limitado.	Neutralizador	Neutralizador

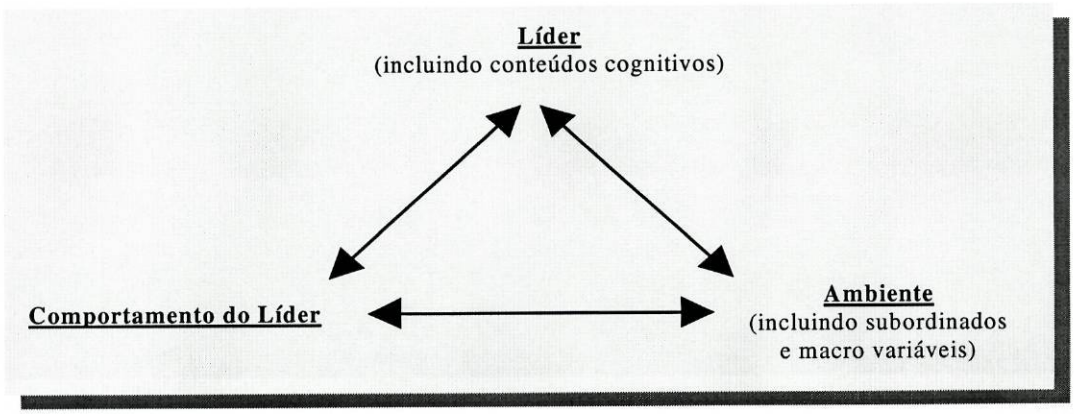
Fonte: Yukl, Gary A. – *Leadership in Organizations,* 2nd ed., Prentice-Hall Inc., New York, 1989

Apesar de recente e pouco utilizada na investigação, esta teoria sublinha a importância das variáveis moderadoras situacionais, e a necessidade de as quantificar e operacionalizar.

TEORIA DA APRENDIZAGEM SOCIAL (FRED LUTHANS, 1980)

É uma teoria que tenta compreender a liderança nas organizações através da interacção de três variáveis: o líder, o comportamento do líder e o ambiente, como se pode apreciar na figura n.º 5.

Figura n.º 5 – Teoria da Aprendizagem Social



Fonte: Luthans, Fred – *Organizational Behavior,* 8 th. ed., Irwin/McGraw-Hill, India, 1998.

Luthans (1998. P. 398) defende que "a abordagem da aprendizagem social com o modelo de quatro conceitos contingenciais: S.O.B.C. (*Situation, Organism, Behaviour, Consequence*) pode ser usado pelos líderes para fazerem uma análise funcional".

O sucesso da análise com aplicação do S.O.B.C. na gestão dos recursos humanos depende da habilidade do líder em tornar visíveis as pistas observáveis e as subjectivas, bem como as consequências contingenciais que regulam o comportamento e o desempenho do líder e dos subordinados e que permitem a negociação, entre o líder e o subordinado, da sua relação interactiva, estando conscientes de como podem modificar (e influenciar) o comportamento das partes ou de como podem manter-se neutros e expectantes da recompensa.

É uma das teorias mais recentes no estudo da liderança, em particular nos ambientes organizacionais, pelo que tem ainda pouca «defesa» da investigação aplicada.

TEORIA DA LIDERANÇA SITUACIONAL (TICHY & DEVANNA, 1986)

É uma teoria que enfatiza as transformações organizacionais, tendo em conta a "capacidade de lidar com necessidades conflitantes da estabilidade, da mudança ou da adaptação e com o paradoxo da esperança na melhoria e do medo da mudança" (Syroit, 1996, p. 268).

Os líderes transformacionais são caracterizados por se autodenominarem «agentes da mudança», mostrando coragem, visões de mudança, capacidade de aprendizagem constante, acreditando e confiando nas pessoas que lideram.

O processo de liderança transformacional decorre em três fases: 1) reconhecer a necessidade de mudança (muitas vezes estimulada por determinados acontecimentos); 2) criar uma visão ou um estado de futuro desejado e mobilizar o comportamento dos seguidores; 3) institucionalizar a mudança.

Fizemos desta forma uma revisão simples das mais importantes teorias científicas que abordam a liderança e que lhe tentam atribuir significado e representação.

E, apesar da interpretação pessimista de Stogdill (1974), citado por Syroit (1996, p. 270), de que "após décadas de investigação sobre liderança, não se produziu uma compreensão integrada da liderança", somos levados a acreditar e defender mais as declarações de Yukl (1989, p. 268) que refere que "sabemos muito mais acerca da liderança do que aquilo que é habitualmente reconhecido".

Temos provavelmente que manter-nos no caminho das abordagens contingenciais, afastando-nos sempre da atracção tentadora de descobrir "*The one best way*".

1.1.4 Teoria da Contingência de Fiedler

A liderança é algo com que o homem se preocupa desde a Antiga Grécia, como se aprecia na «República» de Platão onde se demonstra preocupação relacionada com o treino dos líderes políticos.

Nas democracias a liderança torna-se um alvo de atenção particular, pois neste tipo de sociedade que não se baseia na sucessão hierárquica ou familiar (típica de regimes políticos como a monarquia ou a autocracia), qualquer indivíduo é um potencial líder sendo necessário que "a sociedade se esforce por identificar e dar treino adequado àqueles que serão capazes de guiar as suas instituições" (Fiedler, 1967, p. 3).

A investigação sobre liderança que se têm "desenvolvido sobretudo desde os Anos 50", (Fiedler, 1967, p. 3), pôs em evidência uma nova variável da organização – a especialização. Devido ao volume quantitativo e qualitativo dos conhecimentos científicos e tecnológicos em uso, torna-se impossível o domínio total de várias disciplinas e ciências pelo mesmo indivíduo, o que implica a necessidade de criação de grupos de trabalho (multidisciplinares) conjugados para um mesmo fim.

Para que estes grupos tenham sucesso, "necessitam de uma liderança competente, altamente capacitada que concilie e utilize de forma construtiva as diferentes variáveis – a habilidade, os pontos de vista, as atitudes e as ideias – no desempenho das tarefas do grupo e nas missões organizacionais" (Fiedler, 1967, p. 4).

No âmbito do paradigma funcionalista que aprofunda as teorias clássicas da liderança, como as teorias dos traços, dos comportamentos dos líderes, as situacionais e as contingenciais, a teoria da contingência de Fiedler procura esclarecer, através da identificação dos factores determinantes, os atributos da personalidade do líder e os estilos de interacção deste com os outros membros que afectam o desempenho do grupo ou da organização, isto é, determinar as contingências que tornam mais eficaz um ou outro estilo.

Facilmente se compreende que um corpo teórico sistematizado, como a teoria da contingência, não é só "necessário para o bem estar da organização como também é fundamental para providenciar um guia prático de selecção, treino, colocação e avaliação da liderança em inúmeras situações" (Fiedler, 1967, p. 5).

1.1.4.1 Conceitos de partida

Para o estabelecimento das bases de compreensão da Teoria da Contingência de Fiedler procedemos à apresentação da conceptualização defendida pelo autor, no que se refere ao grupo, ao líder e à eficácia da liderança.

O grupo

O grupo é para Fiedler (1967, p.6) citando Campbell (1958), "*um conjunto de indivíduos que partilham um destino comum, isto é, que são interdependentes no sentido de que um qualquer acontecimento que afecte um membro, afecta também os demais membros*", quer com recompensa perante o sucesso, quer com perda perante o insucesso.

O líder e a liderança

Existem imensas definições dos conceitos de líder e de liderança, das quais apresentamos as mais significativas (neste âmbito) referidas por Fiedler (1967, p.7) quando cita vários autores:

- *Liderança é um exercício de autoridade e de tomada de decisões*;
- *O líder é alguém que consegue com sucesso que os outros o sigam*;
- *Liderança, em discussão de grupo, é a assunção das tarefas de iniciação, organização, clarificação, argumentação, motivação, resumo e formulação de conclusões*;
- *O líder é aquela pessoa identificada e aceite como tal pelos seus seguidores.*

Para Fiedler (1967, p.8), o líder é o indivíduo no grupo com a tarefa de dirigir e coordenar as actividades grupais relevantes, ou, na ausência do líder designado, aquele que acarreta com a responsabilidade de desempenhar essas funções no grupo.

Eficácia da liderança

A eficácia da liderança é definida por Stogdill (1957, citado por Fiedler, 1967, p.9), "como o resultado da relação entre os resultados de grupo, o moral do grupo e a satisfação dos membros do grupo".

Como os grupos de tarefa existem na medida em que desempenham a tarefa para a qual foram criados, a avaliação do desempenho faz-se prioritariamente pelos seus resultados (e só secundariamente pela satisfação e moral dos membros do grupo), sendo a eficácia da liderança, por sua vez, avaliada em relação ao desempenho do grupo perante uma tarefa específica, mesmo que o resultado não seja totalmente dependente das habilidades do líder.

1.1.4.2 Os dois problemas paradigma da liderança

A investigação sobre a liderança tem-se pautado por duas correntes principais de argumentação:

1. Que condições estão envolvidas na atribuição da posição de liderança a um indivíduo?
2. Quais os traços de personalidade, atributos ou comportamentos que determinam a eficácia da liderança?

O período pré II Guerra Mundial e o início dos Anos 50 viu acontecer em cerca de duas centenas de estudos acerca da identificação dos traços de personalidade e dos atributos que distinguem os líderes dos seus seguidores, dos quais já apreciamos alguns no capítulo 1.1.3.

A conclusão geral destes estudos aponta no entanto no sentido de a liderança não depender somente desses atributos da personalidade do líder, mas também dos diversos factores situacionais (sociológicos, políticos e económicos).

Predição da eficácia da liderança

Quando se questiona a eficácia da liderança estamos já a referirmo-nos a indivíduos que ocupam posição de líder, pelo que o problema reside na identificação dos atributos que perante determinadas circunstâncias mais se relacionam com a liderança quando promove a eficácia do desempenho do grupo.

Sendo a liderança "uma relação em que o poder e a influência são desigualmente distribuídos" (Fiedler, 1967, p.11), o líder é capaz de dirigir e controlar as acções e comportamentos dos outros em maior grau do que estes lhe conseguem resistir, sendo assim suficiente a apreciação da personalidade do líder para a determinar a amplitude da influência do líder no comportamento do grupo.

Para o estudo dos grupos e organizações, Fiedler (1967, p.13), com uma perspectiva contingente, postula dois estilos principais de liderança: *a liderança orientada para a tarefa e a liderança orientada para a relação interpessoal.*

A *liderança orientada para a tarefa* satisfaz a necessidade do líder em obter satisfação pela realização da tarefa propriamente dita, sendo em termos de desempenho de grupo, uma liderança mais eficaz quer em situações de grupo favoráveis quer em situações de grupo desfavoráveis para o líder, como veremos mais à frente neste trabalho.

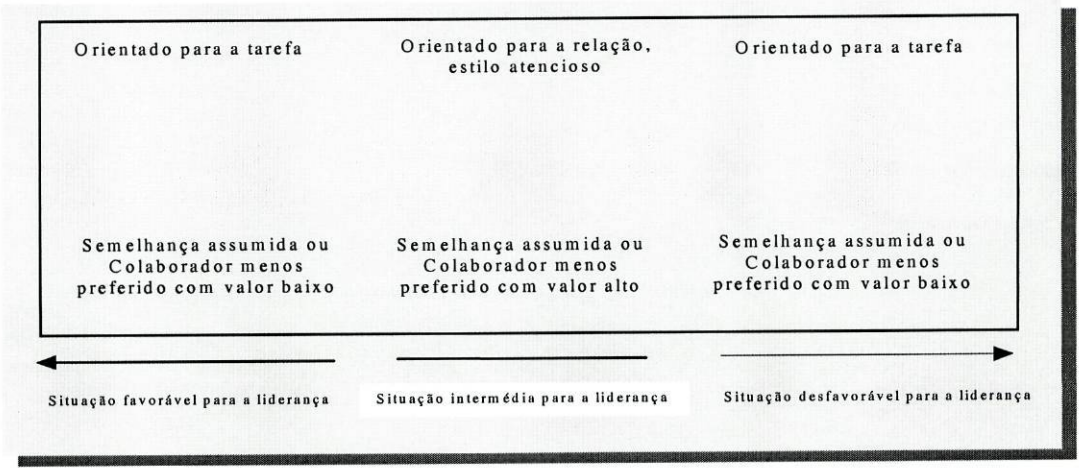
A *liderança orientada para a relação interpessoal* tem em vista o alcançar duma posição de destaque de líder através do estabelecimento de boas relações interpessoais com os membros, sendo uma liderança mais eficaz em situações de média favorabilidade ou média desfavorabilidade para o líder, como também veremos mais à frente neste trabalho.

Nesta definição de estilos de liderança, Fiedler (1967, p.13) tem em conta que a favorabilidade da situação é compreendida como o grau até onde a situação permite o exercício da influência do líder sobre o grupo, sendo o estilo de liderança propriamente dito medido pelos valores da percepção interpessoal obtidos das respostas do líder na descrição do co-trabalhador (ou colaborador) mais preferido e na do menos preferido.

Com a distinção dos estilos de liderança relacionados com a favorabilidade da situação fica definida a hipótese principal da teoria da contingência de Fiedler, que podemos apreciar no esquema da figura n.º 6: *o estilo orientado para a tarefa terá o máximo de eficácia em situações favoráveis para o líder e em situações desfavoráveis para o líder*, enquanto que *o estilo*

orientado para a relação interpessoal terá o seu máximo de eficácia nas situações de favorabilidade intermédia.

Figura n.º 6 – Disposição dos Estilos de Liderança na Teoria da Contingência



Fonte: Adaptado de Fiedler, Fred E. – *A theory of leadership effectiveness,* McGraw-Hill, New York, 1967

A teoria da contingência indica-nos assim que a "eficácia dum grupo é contingente perante a relação interpessoal entre o estilo de liderança e o grau de favorabilidade da situação de grupo que permite o exercício de influência do líder" (Fiedler, 1967, p. 15).

1.1.4.3 Taxonomia dos grupos de tarefa

A existência do líder implica indispensavelmente a existência de um grupo (para liderar), logo podemos considerar da mesma forma que em todo e qualquer grupo há sempre um elemento com funções de liderança.

Segundo investigações referidas por Fiedler (1967, p.16), em especial as realizadas em condições reais, "a personalidade do líder é apenas um dos factores que contribuem para a determinação do desempenho do grupo", pois um líder que desempenha bem num grupo sob determinadas condições, pode ou não desempenhar igualmente bem noutro grupo ou sob outras condições.

Esta variação no desempenho do líder depende também do tipo de grupo que o indivíduo lidera, que na teoria da contingência trata-se de grupos de tarefa, isto é, grupos que apenas existem com vista à realização da tarefa e se mantém formados consoante respondam ou não a

essa necessidade (com a excepção dos grupos terapêuticos ou sociais, que existem para promover o bem-estar e o prazer dos elementos que compõem cada um desses grupos).

A taxonomia dos grupos desenvolvida por Fiedler (1967, p.17 e 18) envolve três passos sucessivos:

- a diferenciação entre grupos de tarefa e grupos terapêuticos ou sociais (acabada de referir);
- distinção, nos grupos de tarefa, entre grupos *inter-actuantes*, *co-actuantes* e *contra-actuantes*, com base nas relações estabelecidas entre os membros de acordo com a tarefa de grupo a realizar;
- diferenciação dos grupos inter-actuantes em função da influência e controlo que a situação permite ao líder.

Como característica principal dos grupos de tarefa identifica-se o grau de relação interpessoal entre os membros do grupo, de acordo com o ambiente de trabalho e a sintonia com o objectivo comum, que resulta na diferenciação em grupos *inter-actuantes*, *co-actuantes* e *contra-actuantes*.

Grupos Inter-actuantes

São grupos que exigem uma coordenação próxima dos vários membros, sendo a capacidade de desempenho de um membro dependente da finalização da tarefa do outro membro.

A função de coordenação do líder assume-se em todas as actividades de modo que o trabalho apresente um fluxo contínuo e os membros desempenhem as suas tarefas sem interrupções e «atropelamentos» concretamente. O líder desempenha as funções de direcção, orientação, sinalização, cronometragem e coordenação do trabalho dos membros do grupo.

O grupo será tanto mais eficaz quanto maior a sua interdependência, não sendo possível premiar o desempenho individual pois não se diferencia a importância da contribuição de cada um.

A interdependência da contribuição dos membros não impede que se possa assinalar uma falha (isto é, um ponto onde a acção não funciona) de modo a poder proceder à resolução do problema.

Fiedler (1967, p.18) aponta como exemplos destes grupos as equipas de basquetebol e as guarnições dos tanques militares.

Grupos Co-actuantes

São grupos que também trabalham numa tarefa comum, mas neste caso cada membro desempenha o trabalho duma forma relativamente independente dos outros membros.

Esta independência na acção é a sua característica principal, dependendo o desempenho de cada membro de si próprio, da sua habilidade, perícia e motivação. Tornando-se frequente a recompensa com base na quantidade de resultados, surgem com alguma frequência, relações de competição e rivalidade entre os membros com vista à obtenção de resultados.

Fiedler (1967, p.18) refere que o líder destes grupos co-actuantes pode apresentar três categorias de funções:

- treinador, conselheiro ou consultor de grupo;
- agente quase-terapêutico, que reduz a ansiedade e proporciona apoio emocional aos membros;
- supervisor, avaliador e porta-voz do grupo.

Grupos Contra-actuantes

São grupos que compreendem indivíduos que trabalham em conjunto com a finalidade de negociação e reconciliação de opiniões ou objectivos em conflito, trabalhando cada membro por forma a atingir o seu objectivo ou o objectivo que representa.

Um exemplo típico são as negociações entre sindicatos e administrações, em que apesar de existirem na prática dois grandes objectivos diferentes, todos os membros partilham a tarefa de concretizar uma decisão comum, um acordo de opiniões, ou até uma solução mutuamente satisfatória.

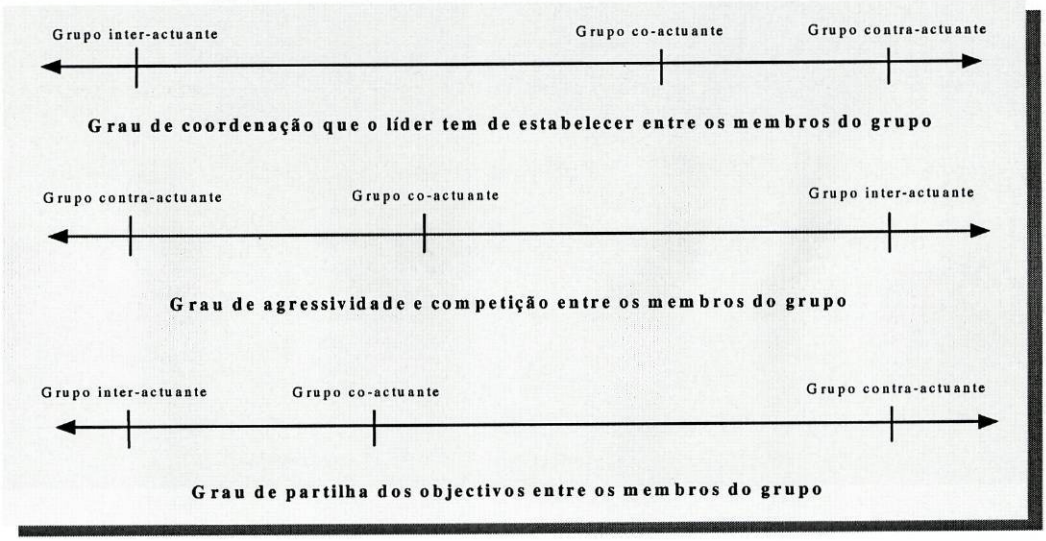
O critério de desempenho nestes grupos corresponde ao "grau atingido por cada membro na obtenção duma solução aceitável e satisfatória" (Fiedler,1967, p. 20).

O líder, isto é, o moderador ou negociador tem como funções a manutenção do grupo, facilitar a comunicação e compreensão mutuas e estabelecer um clima conducente ao desenvolvimento de soluções criativas, conduzindo o grupo para um desempenho eficaz.

Segundo Fiedler (1967, p. 21) a maior parte dos grupos de tarefa é geralmente uma mistura destas três grandes categorias de classificação, sendo categorizados por aquela que predomina.

Na figura n.º 7 podemos ver diferentes dimensões comparativas de cada tipo de grupo.

Figura n.º 7 – Categorização dos grupos na Teoria da Contingência



Fonte: Adaptado de Fiedler, Fred E. – *A theory of leadership effectiveness,* McGraw-Hill, New York, 1967

1.1.4.5 Classificação dos grupos inter-actuantes

Como terceira e última etapa da taxonomia dos grupos de tarefa temos a diferenciação específica dos grupos inter-actuantes entre si.

A teoria da contingência é guiada pela possibilidade de o estilo de liderança e da interacção entre o líder e os membros ser influenciado pelo grau de possibilidade de exercício de poder e de influência do líder sobre os membros.

Assumindo que quer o líder quer os membros têm os requisitos físicos, as capacidades e as habilidades necessárias, "questiona-se de que forma a organização e a tarefa afectam a habilidade do líder em motivar os membros e dirigir e coordenar os seus esforços ?" (Fiedler, 1967, p.22).

Como resolução desta questão, Fiedler (1967, p.22), propõe uma classificação dos grupos inter-actuantes com base em três variáveis fundamentais: *o poder formal do líder, a estrutura da tarefa e as relações interpessoais entre líder e membros.*

Poder formal

O poder formal consiste no "grau de influência da posição que o líder ocupa que o habilita a que os membros lhe obedeçam e aceitem as suas directrizes" (Fiedler, 1967, p.22), isto é, traduz o comando atribuído ao líder pela organização formal.

Como se explica no capítulo 1.1.2, é uma conceptualização semelhante à do poder legítimo de French & Raven, sendo no entanto apenas uma das variáveis de classificação dos grupos inter-actuantes, sendo possível a sua medição em escala na maioria das situações. Fiedler (1967, p. 23) para esse efeito construiu uma parametrização que denominou *Escala do Poder Formal*, da qual usamos uma versão simplificada, traduzida e aplicada em populações portuguesas por Jesuíno (1987, p. 80 e 81), como se pode ver no capitulo 2.1.

Como a influência da posição de poder formal do líder é uma variável que não se percepciona directamente, presume-se que esta se exerce indirectamente na relação entre o líder e os membros como facilitadora da realização da tarefa, pela iniciação de trabalho duma forma mais rápida e disponível e pela interacção das expectativas já definidas no papel e posição de cada um dos elementos do grupo.

Estrutura da tarefa

Como principal razão da existência do grupo e por sua vez da necessidade da existência de líder, o grau de estruturação da tarefa aparece como variável facilitadora ou não da função de líder no grupo de tarefa. Uma tarefa estruturada reforça a posição de poder formal do líder, enquanto que uma tarefa não estruturada dilui o poder do líder não influenciando o grupo com o exercício do seu poder formal. Jesuíno (1987, p.81) apresenta como exemplo duma tarefa estruturada uma linha de montagem, e como exemplo de tarefa não estruturada uma reunião de um conselho de gerência.

Para a operacionalização da estrutura da tarefa, Fiedler (1967, p.28) adopta a *Classificação de Tarefas de Shaw* que sugere dez dimensões no seu original, das quais o autor seleccionou quatro:

1. *Verificabilidade da decisão* – corresponde ao grau em que a correcção da solução da decisão pode ser demonstrada por apelo à autoridade, por procedimentos lógicos e por retroacção;
2. *Clareza do objectivo* – corresponde ao grau em que os requisitos da tarefa são claramente enunciados ou são conhecidos pelos membros do grupo;
3. *Multiplicidade dos processos de resolução* – corresponde ao grau em que a tarefa pode ser resolvida por variados processos diferentes e alternados;
4. *Especificidade da solução* – corresponde ao grau de existência de mais do que uma solução correcta (em especial nas ciências sociais e humanas).

Da mesma forma que as outras variáveis situacionais, "a estrutura da tarefa é também contingencial" (Jesuíno, 1987, p.82), isto é, a estrutura da tarefa afecta o grau de influência que o líder tem sobre a situação e é através da sua medição e só através dela que podemos explicar os efeitos produzidos na eficácia do grupo.

Relações interpessoais

Como a posição de poder formal e a estruturação da tarefa são atribuições da organização, o estabelecimento das relações interpessoais com os membros depende quase exclusivamente dos atributos da personalidade do líder. As relações afectivas que desenvolve com os membros, a aceitação e lealdade alcançadas aparecem relacionadas com o tipo de indivíduo que o líder é, e com a forma como se comportou em momentos críticos e decisivos do percurso do grupo.

Em situações favoráveis para o líder, a sua nomeação formal pela organização traduz-se como percursor para um estabelecimento de boas relações interpessoais; mas, por outro lado, se o ambiente é desfavorável, vai exigir mais capacidade de adaptação e interacção do líder para obter comprometimento dos membros.

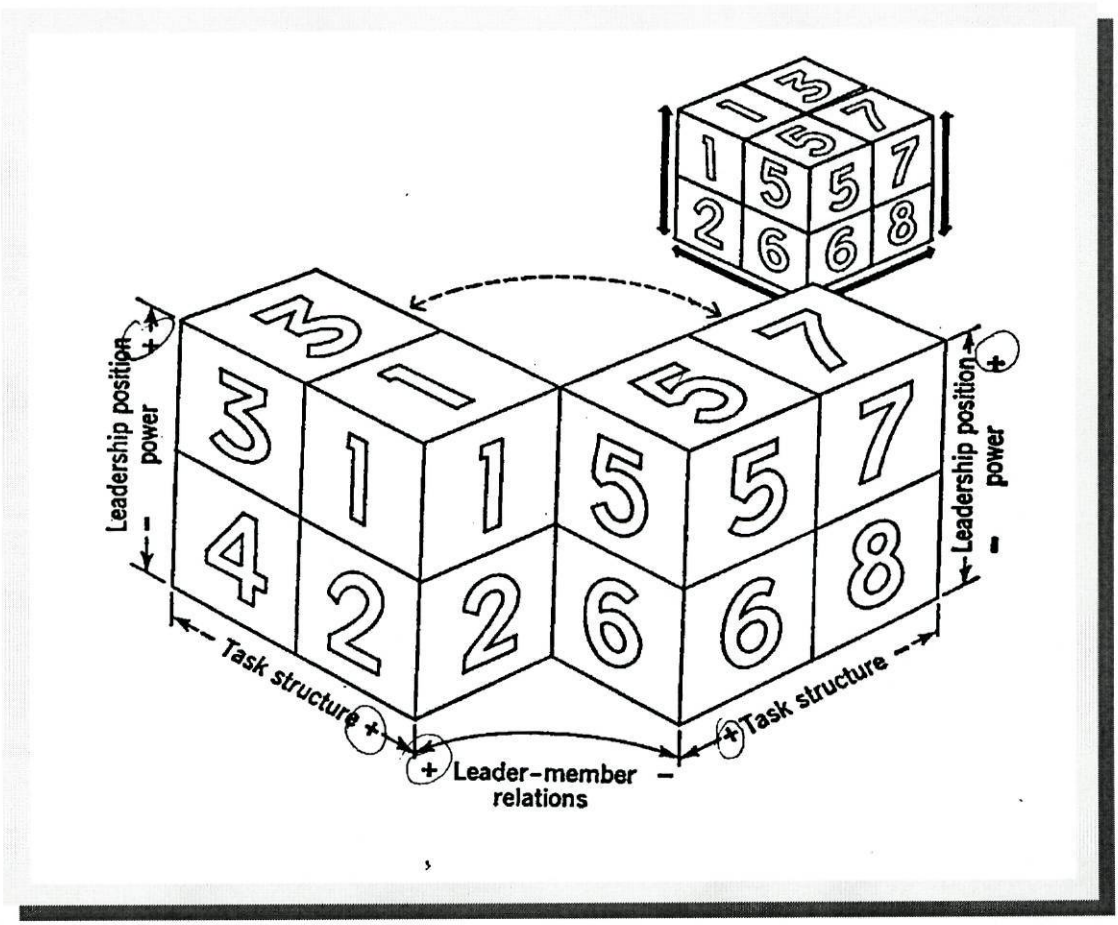
Classificação tridimensional dos grupos de tarefa inter-actuantes

Da explicação das três variáveis de classificação dos grupos inter-actuantes, "a assunção subjacente é de que para diferentes tipos de grupos se requerem diferentes tipos de liderança" (Fiedler, 1967, p.32).

Uma classificação baseada em três factores concorrentes pode ser visualizada num espaço tridimensional onde se definem todos os tipos de grupo, correspondendo à classificação em "octantes" (Fiedler, 1967, p. 33); cada octante correspondendo a um tipo de grupo específico consiste no conjunto de valores determinados para cada uma das variáveis classificadoras.

Na figura n.º 8 podemos apreciar a representação gráfica do cubo com os octantes com a tendência das características de cada dimensão em cada octante.

Figura n.º 8 – Configuração dos «Octantes» na Teoria da Contingência



Fonte: Adaptado de Fiedler, Fred E. – *A theory of leadership effectiveness,* McGraw-Hill, New York, 1967

Apesar de a classificação ser da sua autoria, Fiedler (1967, p. 34) considera-a insuficiente após ter efectuado investigações posteriores a esse trabalho.

No entanto, quer pela razão de ser uma base de trabalho credível para tratamento de informação complexa com entrada simultânea de três dimensões, quer pela inexistência de desenvolvimento deste sistema de classificação, o autor mantém a sua utilização como significativa para a finalidade de classificar os grupos inter-actuantes.

1.1.4.6 Medição do estilo de liderança

Conceptualizando a sua posição, Fiedler (1967, p.36) diferencia *estilo de liderança* de *comportamento de liderança.*

Para este autor, *comportamento de liderança* compreende-se como "os actos particulares empreendidos pelo líder no decurso da direcção e coordenação do trabalho do seu grupo", enquanto *estilo de liderança* se define na estrutura subtil de necessidades do indivíduo que motiva o seu comportamento nas diversas situações de liderança, duma forma consistente" (Fiedler, 1967, p.36).

A investigação da medida do estilo de liderança é baseada no interesse de Fiedler pela relação terapêutica, nomeadamente no método que implica a "predição do auto-conceito do doente numa sessão de psicoterapia" (Fiedler, 1967, p. 37), método esse baseado na metodologia *Q-Technique de Stephenson*, que consiste na "auto-descrição do doente e na previsão dessa descrição pelo terapeuta, através dum mesmo conjunto de 66 frases-chave inscritas em cartas" (Fiedler, 1967, p. 37).

Através da auto-descrição do terapeuta e da auto-descrição do doente, estudando a correlação entre as descrições feitas, Fiedler (1967, p. 38) estabeleceu a semelhança das descrições, definindo essa medida como *Assumed Similarity* (A.S) e como *Assumed Similarity Opposites* (A.S.O.).

Após vários estudos sobre esta medida, Fiedler concluiu que a eficácia da equipa será em grande parte influenciada pelas relações interpessoais entre os membros do grupo, em especial entre o líder e os liderados, e que vários aspectos relevantes destas relações interpessoais podem ser medidos pelos resultados da *Assumed Similarity* (A.S.). O único problema de precisão desta medida corresponde ao problema geral da investigação em ciências sociais e humanas, que reside na ambiguidade das situações de relação interpessoal, imbuídas de segundos sentidos e

interpretação, desejos e imaginação, confundindo o possível rigor das interpretações e valorizações.

Depois de vários estudos de investigação no sentido de refinar esta medida do estilo de liderança, nomeadamente com o uso do *Osgood's Semantic Differential de 1952*, através da aplicação de escalas contendo adjectivos bipolares sobre uma grelha (de opinião individual), Fiedler (1967, p. 43) simplificou o uso do *Assumed Similarity Opposites* (A.S.O.), passando a usar apenas o *Least Preferred Co-Worker* (L.P.C.). Este novo valor é obtido pela soma das respostas a um conjunto de entre 16 a 30 adjectivos bipolares, que descrevem o colaborador menos preferido do indivíduo.

Assim obtêm-se, em termos genéricos, um valor elevado de L.P.C. do líder quando a pessoa com quem este menos se sente capaz de trabalhar numa tarefa comum ainda é razoavelmente interessante, inteligente e competente; e um valor baixo de L.P.C. do líder descreve o colaborador menos preferido duma forma bastante negativa, rejeitando e indicando essa pessoa como não cooperante, pouco inteligente e incompetente.

Segundo Fiedler (1967, p.44) "a teoria da personalidade implícita nos valores do L.P.C. implica, no caso de valor elevado de L.P.C., separar o desempenho no trabalho da personalidade do colaborador, enquanto no valor baixo de L.P.C. o mau desempenho no trabalho liga-se às características indesejáveis da personalidade do colaborador".

A concretização da medida levanta a dúvida de saber que outras características pessoais caracterizam o indivíduo cuja estima pelo colaborador menos preferido é alta ou baixa.

Em resumo dessas características pessoais temos:

VALOR ELEVADO DE LEAST PREFERRED CO-WORKER	VALOR BAIXO DE LEAST PREFERRED CO-WORKER
Maior preocupação pelo estabelecimento de boas relações interpessoais, os membros do grupo tendem a demonstrar menor ansiedade, melhor relação interpessoal entre os membros e maior satisfação por pertencer ao grupo.	Maior preocupação com a tarefa e menor preocupação com a relação interpessoal, e tendência a atitudes punitivas perante colaboradores menos capazes, sendo mais eficazes e orientados para o fim no seu comportamento de líder.
A sua satisfação deriva do seu sucesso nas relações interpessoais.	A sua satisfação é retirada do desempenho da tarefa.
Preocupação em construir boas relações interpessoais, obtendo destaque e auto-estima através destas relações interpessoais.	Preocupação em alcançar o sucesso nas tarefas estabelecidas, mesmo com o risco de ter más relações interpessoais com os colaboradores.

Duma maneira geral, ambos os tipos de líder se preocupam com a tarefa a realizar e com as relações interpessoais estabelecidas, isto é, "o líder com valor elevado de L.P.C. (*Least Preferred Co-Worker*) preocupa-se com a tarefa no sentido de ter sucesso nas relações interpessoais e o líder com valor baixo de L.P.C. preocupa-se com as relações interpessoais por forma a realizar a sua tarefa com sucesso" (Fiedler, 1967, p.47).

Como refere Jesuíno (1987, p. 76), "esta escala em rigor, apenas estabelece que o comportamento dos líderes com L.P.C. elevado é em geral, mas não necessariamente, orientado para a relação interpessoal, e o comportamento dos líderes com L.P.C. baixo é em geral, mas não necessariamente, orientado para a tarefa".

Os estudos efectuados por Fiedler (1967, p.44) demonstraram que "os índices *Least Preferred Co-Worker* e *Assumed Similarity* são altamente correlacionados, pelo que exprimem um mesmo resultado e tendência comportamental, expressos pela sua consistência interna e estabilidade de escala, aparentando serem medidas de motivação", isto é, "a escala L.P.C. deverá ser interpretada apenas como mostra previsível do comportamento de liderança, estando por sua vez sujeito aos efeitos moderadores das variáveis situacionais" (Jesuíno, 1987, p. 77).

1.1.4.7 Octantes

O sistema de classificação de grupos de Fiedler assume o princípio de que diferentes tipos de grupo requerem diferente liderança. O autor baseia a sua taxonomia em três dimensões (variáveis) – *relações interpessoais*, *estrutura da tarefa* e *poder formal* – providenciando assim um quadro conceptual de referência para a discussão dos requisitos específicos da liderança nos tipos de grupo definidos como base da teoria da contingência.

Independentemente do tipo de tendência das relações interpessoais líder-membro, o desempenho e estilo de liderança do grupo só consegue ser apreciado em estudos sociométricos ou com o uso de escalas da atmosfera de grupo, pelo que se torna fundamental organizar e categorizar os grupos pelos octantes por semelhanças, nomeadamente os octantes I e V, o octante II (o octante VI está vazio), os octantes III e VII, e os octantes IV e VIII.

Grupos informais com tarefas estruturadas (octantes II e VI)

As características específicas destes octantes são:

- liderança, emergente ou informal, com posição fraca;
- ausência relativa duma estrutura formal de divisão.

O líder não é nomeado nem eleito, esperando-se que dê conselhos e decisões e que mantenha boas relações interpessoais, através das quais mantém a sua liderança.

São grupos que não têm um papel rígido de especialização interna, e em que qualquer membro pode assumir a liderança, se for capaz de ganhar o respeito e confiança dos restantes membros do grupo. Daqui resulta frequentemente a curta duração deste tipo de grupos do octante II (da mesma forma que é extremamente difícil encontrar grupos naturais do octante VI – com poder formal fraco e tarefa não estruturada).

Como exemplos deste tipo de grupo temos os grupos de *bridge*, grupos sociais, *gangs* de rua e associações familiares, isto é, grupos em que a necessidade básica para a sua existência é o proporcionar companhia, convívio e prazer social aos semelhantes.

Os grupos de tarefa informais, por sua vez, são grupos que requerem informalidade, partindo-se do pressuposto que ninguém vai fazer demasiadas exigências nem ao grupo nem a nenhum dos membros, mas requerem também algumas atitudes de liderança como função de coordenação das actividades de relação interpessoal dos membros.

O objectivo principal do grupo é o cumprimento da tarefa estipulada, estando a satisfação individual de cada membro directamente relacionada com a realização da tarefa do grupo, o que corresponde ao critério básico para a eficácia deste grupo, isto é, o grau com que é capaz de satisfazer as necessidades pessoais de cada membro.

Os grupos de tarefa informais, como por exemplo as equipas (amadoras) de basquetebol ou equipas de pesquisa geográfica, apresentam grande dificuldade de finalização da tarefa, dado que a vinculação é relativa e informal, isto é, a saída do grupo depende exclusivamente da vontade individual de cada membro. É suposto que os membros tenham prazer intrínseco na realização da tarefa e mantenham expectativa de satisfação futura, pelo que se exige grande motivação e maturidade para permanecer membro de um grupo deste tipo, em especial por as recompensas estarem longínquas e incertas.

A problemática da liderança é muito complexa nestas condições em que o líder tem como missão a manutenção da orientação do grupo para a realização da tarefa, e os membros só se

mantêm no grupo se forem motivados para a realização dessa tarefa e se virem o grupo a fazer progressos no sentido dos objectivos estabelecidos. Ao mesmo tempo, se os membros forem demasiado pressionados e tiverem esforços muito penosos para a realização da tarefa, podem desistir e sair do grupo ou até procurar um novo líder do grupo.

Os estudos elaborados por Fiedler neste tipo de grupos informais, demonstrou que as equipas de sucesso tendem a escolher os seus líderes informais muito orientados para a tarefa, enquanto as equipas com menos sucesso escolhem líderes informais orientados para a relação interpessoal.

Grupos de tarefa estruturada e liderança forte (octantes I e V)

As características específicas destes octantes são:

- tarefa estruturada;
- estrutura de papeis dos membros bem definida, com uma posição de poder formal de liderança forte.

Além da diferenciação explicita de papeis, muitos destes grupos tem também posições de especialista, o que leva a que os membros deste grupo não sejam permutáveis entre si.

Apesar de alguns autores, como Gibb (1954 citado por Fiedler, 1967, p.73), definirem "uma organização como um grupo qualquer com divisão reconhecida do trabalho", Fiedler (1967, p. 73) reserva o conceito de organização para os sistemas de grupos, inter-relacionados num trabalho conjunto com vista a um fim comum, designando o tipo de grupo com tarefa estruturada, diferenciação de papeis dos membros e liderança forte como um grupo formal.

Entre os valores de *Assumed Similarity Opposites* (A.S.O.) do líder e o desempenho do grupo formal de tarefa, Fiedler (1967, p.73) demonstrou existir correlação positiva, o que indica que um líder com A.S.O. baixo poderá ter melhor habilidade de liderança com um desempenho de grupo mais eficaz, parecendo possível que num grupo motivado para a realização da tarefa um líder muito orientado para a tarefa seja o preferido (embora alguns estudos de Stogdill (1948), Gibb (1954) e Mann (1959) citados por Fiedler (1967, p 74) não demonstrem esta evidência), embora os resultados se possam dever mais à motivação para o desempenho existente no grupo do que à função de liderança orientada para a tarefa.

Como exemplos deste tipo de grupos, Fiedler (1967, p. 74-83) estudou as tripulações de aviões bombardeiros e de tanques militares e um esquadrão de infantaria.

Como resumo conclusivo dos resultados destes estudos, este autor aponta para que os grupos com boas relações líder-membro têm melhor desempenho com líderes com baixo *Least Preferred Co-Worker* (L.P.C.), isto é, orientados para a tarefa, enquanto os grupos com más relações líder-membro desempenham melhor com líderes com elevado L.P.C., isto é, orientados para a relação interpessoal.

No sentido de aferir os resultados obtidos nos estudos em grupos de organização militar, Fiedler (1967, p. 86-108) aplicou o estudo da eficácia da liderança neste tipo de grupos em organizações civis em que a liderança inclui também como função a coordenação de subgrupos dentro da organização, realizando a investigação em minas de ferro, cooperativas agrícolas, equipas de gestão e em quadros de direcção.

Os resultados obtidos por Fiedler (1967, p. 108) relativamente às organizações civis são semelhantes aos das organizações militares, permitindo também concluir que o tipo da tarefa a realizar em cada grupo contribui primordialmente para a definição do tipo de liderança necessário para a eficácia do desempenho de grupo.

Grupos (criativos) com tarefas não estruturadas e liderança fraca (octantes IV e VIII)

Consistem essencialmente em grupos dedicados à investigação, reunidos em painéis, júris e quadros, com a finalidade de desenvolvimento e investigação em várias áreas, das diversas ciências, em que as tarefas são extremamente não estruturadas e a liderança é fundamentalmente fraca.

Os estudos efectuados por Fiedler (1967, p. 11-120) abordaram grupos de investigação holandeses que tinham no seu seio diferentes ideologias religiosas, grupos sob sugestão por hipnose de uma atitude *Assumed Similarity Opposites* (A.S.O.) elevado, normal e baixo (estabelecendo-a como comportamento usual da pessoa) e grupos de treino de liderança em indivíduos que ocupavam já posições de liderança nas suas organizações.

Estes grupos, que dependem especificamente do tipo de relação interpessoal entre o líder e os membros, apresentaram, como resultados gerais, a eficácia do líder orientado para a relação em grupos relativamente calmos e satisfeitos e a eficácia do líder orientado para a tarefa nos grupos tensos e insatisfeitos.

Grupos com tarefas não estruturadas e liderança forte (octantes III e VII)

Grupos com estas características são relativamente pouco frequentes na vida real, pois, como se aceita que a criatividade (isto é, a tarefa não estruturada) não pode ser comandada, os grupos criativos não podem ser dirigidos da mesma forma que os grupos com tarefas bem estruturadas.

Estes grupos podem, no entanto, ser encontrados em organizações de investigação, em comissões de planeamento militar e em determinados ambientes industriais e empresariais, sendo também possível recriar as suas condições em ambiente experimental. Fiedler (1967, p. 111) procedeu a dois estudos em grupos de tipo laboratorial, com indivíduos militares, abordando a liderança de supervisão e a liderança participada.

Apesar da pequena dimensão destes resultados, Fiedler referencia a evidência de que os grupos de ambos os estudos mostram tendência para um ambiente ansioso e de relativa insatisfação, e que os líderes orientados para a tarefa que dirigiam grupos com uma atmosfera de grupo relativamente agradável foram os que tiveram melhor desempenho na maior parte das tarefas a realizar.

1.1.4.8 Modelo teórico da eficácia da liderança

A teoria da eficácia da liderança, ou teoria da contingência de Fiedler, assenta no pressuposto central de que a eficácia do grupo depende da interacção entre o estilo de liderança na relação interpessoal com os membros do grupo e o grau em que a situação permite ao líder o exercício da influência sobre o seu grupo.

Como resultado da – *classificação dos grupos em grupos inter-actuantes, co-actuantes e contra-actuantes, da categorização dos grupos inter-actuantes de acordo com as três dimensões: relação líder-membro, estrutura da tarefa e poder formal do líder, da criação de sistema coordenado de octantes para a classificação dos grupos e da organização e categorização dos estudos de investigação dos grupos no âmbito de octantes semelhantes* – a tentativa de *classificação das situações de grupo* consoante os estilos de liderança *constatou-se comprovada*, (Fiedler, 1967, p. 142) e apreciada pelos valores referidos na tabela n.º 4, que apresenta a ordem média das correlações obtidas para cada um dos octantes.

Tabela n.º 4 – Correlações obtidas para os Octantes

	Leader-Member Relations	Task Structure	Position Power	Median Correlation	Number of Relations Included in Median
Octant I	Good	Structured	Strong	−.52	8
Octant II	Good	Structured	Weak	−.58	3
Octant III	Good	Unstructured	Strong	−.33	12
Octant IV	Good	Unstructured	Weak	.47	10
Octant V	Moderate Poor	Structured	Strong	.42	6
Octant VI	Moderate Poor	Structured	Weak		0
Octant VII	Moderate Poor	Unstructured	Strong	.05	12
Octant VIII	Moderate Poor	Unstructured	Weak	−.43	12

Fonte: Fiedler, Fred E. – *A theory of leadership effectiveness,* McGraw-Hill, New York, 1967

Como a liderança é interpretada como um processo de influência e cada uma das três dimensões apresentadas mede um aspecto particular da situação que determina a quantidade de influência que o líder tem à sua disposição, isto é, o quanto favorável é uma determinada situação para qualquer um que se torne líder desse grupo, os resultados obtidos alertam também para a necessidade de ordenar por importância da relação interpessoal todos os octantes.

Neste sentido e de toda a descrição feita dos grupos e dos octantes do sistema de classificação, compreende-se que as situações representadas no octante I são mais favoráveis para o líder e as representadas no octante VIII são as mais desfavoráveis para o líder.

Em condições de normalidade o líder que é aceite e querido (ou que se sente aceite e querido), que tem uma posição de poder formal elevada, uma tarefa clara, definida e estruturada, tem tudo a seu favor; os membros do grupo segui-lo-ão e mesmo aqueles que não colaboram, podem neste caso ser coagidos ao desempenho pretendido. O líder que é querido acumula vários tipos de poder, como já se definiu em capitulo anterior, nomeadamente o poder de competência, o poder de referência, poder legítimo e poder de coerção.

Confirma-se desta forma a dificuldade de um líder em exercer a sua influência num grupo classificado no octante VIII, pois o líder não é querido, tem pouco poder legítimo ou

coercivo, a tarefa não é estruturada e é dado o mesmo valor e importância à opinião de qualquer membro.

Perante a "dificuldade em ordenar os octantes intermédios devido à ambiguidade das apreciações" (Fiedler, 1967, p.143), o autor definiu uma ordenação de importância das dimensões caracterizadoras dos grupos e das situações, considerando a relação interpessoal líder-membro como a mais importante dimensão determinante da favorabilidade da situação para o líder, de tal modo que uma posição de poder formal elevado até se pode tornar redundante, pois um líder aceite e querido é seguido com satisfação pelos colaboradores.

A segunda dimensão, em importância, é o grau de estruturação da tarefa, pois, como já foi referido e definido, sendo o objectivo principal da constituição e génese da maior parte dos grupos a realização da tarefa, o desempenho de grupo e o contributo do líder para a eficácia desse desempenho dependem da consecução dessa realização.

Ao estruturar a tarefa a organização confere o poder ao líder, independentemente da sua posição de poder formal; daí que a posição de poder formal do líder seja considerada a menos importante destas três dimensões de classificação.

Fiedler (1967, p.144) alerta, no entanto, para que esta hierarquia de valorização das dimensões não deve ser interpretada como rígida e aplicável a todas as situações, pois podem surgir circunstâncias excepcionais em que não se aplique.

Considerada assim a assunção da ordem das dimensões (em situação de normalidade), os octantes foram numerados de I como o da situação mais favorável para o líder até VIII como a situação mais desfavorável para o líder.

O octante I apresenta uma situação em que o trabalho do líder é facilitado, gozando de grande influência, por ser respeitado pelos membros, pelo poder formal que detém e pela estrutura bem definida da tarefa. Em contraste, no octante VIII o líder não é bem aceite, não tem ao seu alcance imposição de sanções que reforcem as suas exigências, a tarefa é ambígua e não estruturada, de modo que o seu conhecimento sobre a mesma é igual ao dos restantes membros.

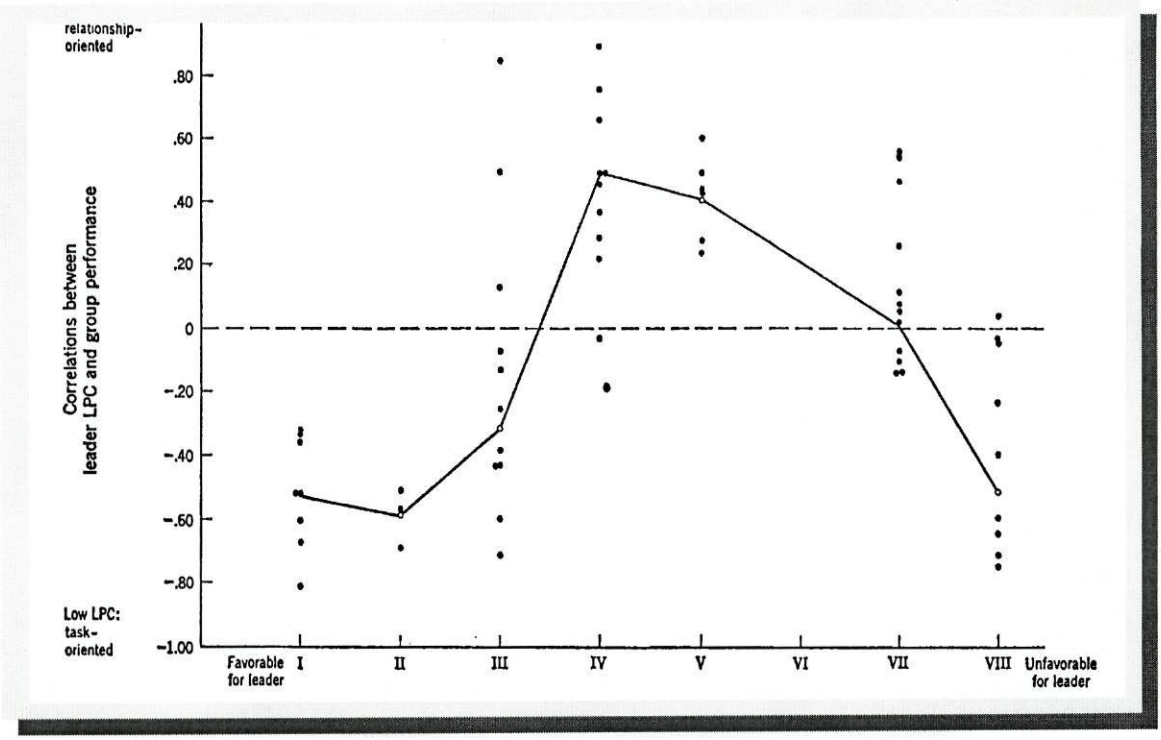
Nas situações de dificuldade situacional intermédia classificam-se as situações em que o líder é aceite mas a tarefa não é estruturada, e as situações em que o líder não é aceite mas a tarefa é estruturada.

A distribuição das correlações entre os resultados *Least Preferred Co-Worker* (L.P.C.) ou *Assumed Similarity Opposites* (A.S.O.) e o desempenho de grupo pode ser representada

colocando a favorabilidade da situação do grupo tarefa no eixo horizontal (das abcissas), ordenando os octantes desde um até oito, e o estilo de liderança que promove o bom desempenho no eixo vertical (das ordenadas), como se pode ver na figura n.º 9. Os valores colocados acima da linha média, que indicam correlação positiva entre o L.P.C. (*Least Preferred Co-Worker*) do líder e o desempenho desses grupos, isto é, mostram que os grupos liderados por líderes orientados para a relação interpessoal (elevado L.P.C.) tendem a desempenhar melhor do que grupos sob liderança de lideres orientados para a tarefa. Os valores colocados abaixo da linha média indicam que esses grupos sob liderança orientada para a tarefa (baixo L.P.C.) desempenham melhor do que os mesmos grupos sob liderança orientada para a relação interpessoal.

A curva resultante da correlação indica que a adequação do estilo de liderança para a maximização do desempenho de grupo é contingente com a favorabilidade da situação do grupo tarefa.

Figura n.º 9 – Correlação entre valores de *Least Preferred Co-Worker* e *Assumed Similarity Opposites*



Fonte: Fiedler, Fred E. – *A theory of leadership effectiveness*, McGraw-Hill, New York, 1967

O desempenho de grupo aparece assim relacionado quer com o estilo de liderança quer com o grau em que a situação permite ao líder o exercício da sua influência.

Os líderes orientados para a tarefa – baixo valor de *Least Preferred Co-Worker* (L.P.C.) – desempenham melhor em situações que lhes são altamente favoráveis ou em situações altamente desfavoráveis. Os líderes orientados para a relação interpessoal – elevado valor de L.P.C. – tendem a desempenhar melhor em situações em que têm uma favorabilidade moderada, porque a tarefa é relativamente não estruturada ou porque não são muito bem aceites pelo grupo – apesar da posição de poder formal elevada.

Limitações do modelo

O modelo da contingência, como toda a teoria, é apenas uma tentativa de explicação do real, neste caso num âmbito positivista, apreciando um conceito complexo e caracterizado por variadas ambiguidades quer na sua percepção quer na sua conceptualização.

Apesar de se considerar cada vez mais que na investigação da liderança, o estudo da circunstância particular, isto é, a abordagem qualitativa da liderança será mais fiável no que diz respeito à correspondência das considerações teóricas com o verificado no real, a abordagem quantitativa, e em especial uma abordagem que introduz uma capacidade de classificação tridimensional, colocando a contingência como principal foco de interpretação, tem sido (também) amplamente usada no estudo da liderança, e concretamente no estudo da eficácia da liderança sobre o desempenho do grupo, verificando-se uma relação entre o *Least-Preferred Co-Worker* (L.P.C.) e o desempenho de grupo estatisticamente significativa.

Fiedler (1967, p.148-150) aponta ainda a incapacidade do modelo para representar os tipos de grupo do octante VI – grupos com estrutura da tarefa bem definida e posição de liderança fraca – e do octante VII – grupos com posição de poder formal elevada e tarefa não estruturada – quer porque os estudos que conduziu não identificaram nenhum destes grupos, quer por ser extremamente raro encontrar estes grupos na vida real ou ainda por ser complexo e difícil de simular experimentalmente, dada a inevitável instabilidade ou desnecessidade de liderança, a sua repetida substituição ou desvalorização perante o desempenho do grupo de tarefa.

Segundo Marques (1990, p.17, citando Cammalleri et al., 1973, Rubio, 1986, Bryman et al., 1987), o modelo é contestado por vários autores, para os quais a "favorabilidade da situação não se limita apenas a este tipo de operacionalização, existindo outros factores, não considerados neste modelo da contingência, que a afectam."

De resto o próprio Fiedler (1967, p.151) referia já a existência de outras dimensões que poderão influenciar a favorabilidade da situação para o líder, como as "situações de elevado stress, acentuação do potencial de conflito entre membros, as habilidades específicas e motivação dos membros, a heterogeneidade do grupo, a perícia do líder e a sua familiaridade com a tarefa no seu grupo."

No sentido de resolução das limitações conhecidas, Fiedler (1967, p.151) preconiza naturalmente a realização de investigações posteriores no sentido de clarificar uma medida tendencialmente mais significativa que indexe a favorabilidade da situação numa dimensão em termos absolutos. Neste campo estabeleceu investigações no que respeita às situações de stress elevado e às características específicas do líder, como veremos mais à frente.

Testes do modelo da contingência

Após a classificação e a ordenação dos tipos de grupo de tarefa, Fiedler aplicou a escala *Least Preferred Co-Worker* (L.P.C.). Os resultados que obteve apresentavam "correlações com maior coerência e regularidade, permitindo a associação das correlações negativas às características situacionais (relacionadas com a tarefa) e das correlações positivas às características relacionadas com a relação interpessoal do líder com os membros" (Jesuíno, 1987, p.78).

Os vários estudos efectuados por Fiedler (1967, p. 154, 173, 176 e 179) na marinha belga, em organizações industriais (investigação química, supermercados, metalurgia), em grupos heteroculturais em laboratório e em grupos de laboratório com variação experimental da estrutura da tarefa, tiveram por objectivo comum confirmar a capacidade preditiva da sua teoria, através do estudo de correlação entre o valor L.P.C. do líder e o desempenho das situações de grupo com a sua favorabilidade.

Em conclusão, dos quatro estudos efectuados de Fiedler, ordenando as situações de grupo com base na sua favorabilidade para o líder, constatou-se em quatro destes estudos a evidência de que "o líder orientado para a tarefa tende a desempenhar melhor em situações que lhe são favoráveis, e que o líder orientado para a relação interpessoal tende a desempenhar melhor em situações de favorabilidade intermédia, enquanto em apenas três se constatou também que o líder orientado para a tarefa é relativamente mais eficaz em situações que lhe são desfavoráveis" (Fiedler, 1967, p.180).

O modelo da teoria de Fiedler foi já aplicado e validado para populações portuguesas por Jesuíno (1987, p.65 e 91), tendo procedido este autor a três estudos para a aferição dos critérios de validação do modelo original para a população portuguesa.

Com base nos mesmos critérios de Fiedler para a selecção das populações dos estudos, Jesuíno (1987, p.91), num estudo com cadetes da escola naval, outro em populações do exército e outro em unidades de fuzileiros navais em situações de stress elevado, confirma as predições do modelo da contingência quanto à classificação dos tipos de grupos nos octantes estabelecidos por Fiedler, confirma a maior adequação do líder orientado para a relação interpessoal em situações de stress elevado e confirma também a provável existência de mais variáveis influenciadoras da favorabilidade da situação para o líder (além da estrutura da tarefa, do ambiente de grupo e do poder formal do líder), como o comportamento dos membros propriamente dito e a relação interpessoal entre esses membros.

1.1.4.9 Dinâmica de grupo e desempenho de grupo

De forma a tornar possível a compreensão da dinâmica dos grupos prevista pelo modelo da contingência, Fiedler (1967, p. 181) aconselha a ter sempre em linha de conta os três aspectos principais do problema:

1. *significado dos valores do Least Preferred Co-Worker (L.P.C.);*
2. *a significância da dimensão favorabilidade para o líder;*
3. *como interagem a L.P.C. e a favorabilidade da situação, na sua influência sobre o desempenho do grupo.*

Uma situação sobre a qual temos influência e controlo implica que possamos determinar o seu resultado e que possamos moldar a situação à nossa vontade, resultando esse controlo em satisfação, fazendo-nos sentir confiantes, confortáveis e relaxados. Se sentirmos a situação fora de controlo e nos sentirmos inseguros do resultado ficaremos preocupados e ansiosos.

Assim, se já alguma vez sentimos o sucesso, é de esperar que nos esforcemos mais pelas recompensas que achamos incertas do que por aquelas cuja obtenção sentimos segurança.

Da mesma forma, quanto maior for a situação de desfavorabilidade do grupo de tarefa para o líder, menos o líder se sente em controlo e menos confiança terá na obtenção de satisfação

para as suas necessidades. A situação torna-se ameaçadora para ele, pelo que aumentará as tentativas de controlo da dinâmica de grupo de forma a obter a satisfação necessária.

A evidência demonstrada nos estudos já referenciados de Fiedler mostra que os líderes com *Least Preferred Co-Worker* (L.P.C.) elevado e L.P.C. baixo procuram satisfação para necessidades diferentes. O indivíduo com L.P.C. elevado obtém satisfação da sua necessidade do reconhecimento pelos membros do grupo, pelo alcance de posição de destaque e pelas boas relações interpessoais com os membros. O indivíduo com L.P.C. baixo, ao contrário, obtém a satisfação das suas necessidades através do alcance das tarefas estabelecidas ou através da satisfação intrínseca da realização da tarefa que desempenha, estando portanto menos preocupado com o reconhecimento e com a relação interpessoal, tendo a sua auto-estima e gratificação origem na sensação e percepção de que está a fazer um bom trabalho.

Completando o sentido deste raciocínio, ambos os tipos de líderes, com L.P.C. baixo e com L.P.C. alto, reagem perante uma ameaça das suas necessidades, isto é, perante a desfavorabilidade da situação de grupo, intensificando os tipos de comportamento que resultam na satisfação da necessidade ameaçada.

Estes padrões dos estilos de liderança não são reducionistas, pois, como a maior parte das situações de liderança requerem boas relações interpessoais ou pelo menos requerem que se tornem bastante aceitáveis de forma a realizar a tarefa pretendida, até o líder com baixo L.P.C. procurará boas relações interpessoais com os membros do grupo se sente que são necessárias para a satisfação das suas necessidades de líder, isto é, necessárias para o desempenho da tarefa.

O desempenho do grupo será eficaz se, de acordo com a situação da tarefa do grupo, exigir e obtiver um líder orientado para a tarefa ou um líder orientado para a relação interpessoal.

Em condições de desfavorabilidade, o líder com L.P.C. elevado intensificará a interacção com o grupo procurando ganhar destaque perante os membros do grupo, enquanto o líder com L.P.C. baixo ficará mais preocupado com os aspectos relevantes da interacção para a tarefa e menos preocupado em manter relações agradáveis e gratificantes, ambos os líderes no sentido do sucesso no desempenho do grupo.

A série de tabelas com palavras-chave que se apresentam, todas com informação adaptada de Fiedler (1967, p.183-185), coloca em contraste as características do comportamento do líder com elevado *Least Preferred Co-Worker* (L.P.C.) e do líder com baixo L.P.C. perante o aumento da dificuldade ou desfavorabilidade da situação do grupo de tarefa à sua liderança.

Tabela n.º 5 – Situações de grupo muito favoráveis (octantes I e II)

Líder com elevado Least Preferred Co-Worker	Líder com baixo Least Preferred Co-Worker
• *Auto-orientado para obter reconhecimento pessoal de sucesso;*	• *È uma situação de excelência para o líder orientado para a tarefa pois o grupo aceita o líder, este ocupa uma posição formal de poder e a tarefa é estruturada;*
• *Ganha reconhecimento sem grande dificuldade numa situação em que é aceite, ocupa uma posição formal de poder e em que controla o tipo de tarefa;*	• *Não se preocupa com as relações interpessoais dado que se sente aceite;*
• *Não sofre ameaça logo não tem de melhorar o relacionamento nem a execução da tarefa, podendo ficar relativamente passivo, não directivo e permissivo.*	• *Como tem menor preocupação com as relações interpessoais é menos provável que surjam situações de conflito;*
	• *Obtém satisfação pela realização da tarefa;*
	• *Como a tarefa é estruturada o líder tem competência para rejeitar e punir os membros que não colaborem;*
	• *Apresenta grande probabilidade de realizar a tarefa do grupo.*

Fonte: Adaptado de Fiedler, Fred E. – *A theory of leadership effectiveness,* McGraw-Hill, New York, 1967

Tabela n.º 6 – Situações de grupo pouco favoráveis (octantes IV e V)

Líder com elevado Least Preferred Co-Worker	Líder com baixo Least Preferred Co-Worker
• *A favorabilidade da situação diminui logo também diminui a influência e controlo do líder;*	• *Começa a ser ameaçado de alguma forma, pois a dificuldade da situação aumenta (octante IV), a tarefa é menos estruturada, a posição formal de poder é limitada (octante V);*
• *Pode não ser bem aceite no grupo, a tarefa pode ser não estruturada e a posição formal de poder pode ser fraca, o que implicará aumento de esforço na interacção relacional com os membros;*	• *Torna-se mais tenso, preocupado e impaciente com a tarefa e sua realização podendo levar a produtividade do grupo a ressentir-se;*
• *É mais atento aos sentimentos e opiniões dos membros, mais receptivo, mais permissivo e mais orientado para o relacionamento, por forma a aumentar a consideração que os membros tem por si;*	• *No octante V a tarefa é estruturada, o líder ocupa uma posição formal de poder mas não é bem aceite podendo levar à alienação dos membros e reduzir a motivação no trabalho.*
• *Tem maior dificuldade em obter reconhecimento;*	
• *É adequado para presidente de comissões e de grupos criativos (octante IV);*	
• *É adequado para grupos com tarefa estruturada com líder moderadamente aceite, que é conciliador, permissivo e dá oportunidade aos membros.*	

Fonte: Adaptado de Fiedler, Fred E. – *A theory of leadership effectiveness,* McGraw-Hill, New York, 1967

Tabela n.º 7 – Situações de grupo relativamente desfavoráveis (octantes VIII e VIII-A)

Líder com elevado Least Preferred Co-Worker	Líder com baixo Least Preferred Co-Worker
• *São as situações com menos sucesso porque não tem controlo sobre a situação nem é aceite pelos membros;*	• ***No sentido de controlar a situação (que lhe é desfavorável e o ameaça) torna-se ainda mais orientado para a tarefa, considerando mais importante a sua realização do que a satisfação e boas relações dos membros;***
• *Os membros ficam mais ansiosos e o grupo fica menos coeso levando a que a fraca posição formal de poder do líder seja suficiente para manter os membros em acordo;*	• *Tentará dominar os aspectos relevantes da tarefa como compensação da ameaça que sente;*
• *O líder fica sob ameaça, aumentando as interacções com os membros e o controlo sobre as dinâmicas de grupo;*	• *Os grupos de stress elevado ou situações de risco e ameaça tendem a ser mais tolerantes a uma liderança mais directiva, ainda que sem consideração, apresentando com esses líderes maios eficácia no trabalho*
• *O líder torna-se exigente, ditador e controlador e a sua ansiedade levará à criação de interacções não funcionais com os membros do grupo;*	
• *Tentará, ainda que superficialmente, atender aos aspectos relevantes da tarefa de grupo.*	

Fonte: Adaptado de Fiedler, Fred E. – *A theory of leadership effectiveness*, McGraw-Hill, New York, 1967

Toda a caracterização do comportamento do líder é construída como resposta ao problema considerado central para a teoria da contingência, que consiste na explicação da dinâmica de grupo onde assenta o eficaz ou ineficaz desempenho do grupo. Como vimos anteriormente, tudo depende do *estilo de liderança e da sua interacção com a favorabilidade da situação do grupo tarefa.*

1.1.4.10 Efeitos das atitudes e habilidades do líder no desempenho sob stress

O sucesso e sobrevivência dos grupos é frequentemente determinado pelo seu desempenho em situações de emergência e de stress, e mesmo nas organizações, um grupo de trabalho que não reaja rapidamente numa crise ou não actue adequadamente numa emergência muito provavelmente não se manterá viável.

O líder contribui para o desempenho do grupo reduzindo a ansiedade dos membros, prevenindo e aliviando o stress de desajustamento e adaptação entre os seus membros, providenciando a direcção e a segurança necessárias para libertar o grupo da situação stressante.

O stress referido neste contexto é o *stress situacional*, absolutamente diferente do stress relacionado com a ansiedade dos indivíduos o qual não pode ser referenciada com um estímulo ou situação externa à pessoa, isto é, diferente do stress do tipo neurótico.

O stress situacional pode resultar de duas causas, uma externa, originada de condições externas (como o clima, a perseguição dos superiores, a pressão dos prazos, o medo de falhar tarefas pouco usuais), e a outra interna, que surge do ambiente stressante que se instalou na acção interna do grupo.

Este stress intra-grupal surge como resultado de conflito entre membros ou como resultado de encontros interpessoais potencialmente tensos e ameaçadores entre membros provenientes de sectores populacionais e culturais muito divergentes e antagonistas.

Fiedler (1967, p.199) apontou para o estudo do stress intra-grupal de grupos inter-actuantes três questões principais:

1. *Qual a influência do líder na moral do grupo e na adaptação dos membros do grupo?*
2. *Qual o efeito do estilo de liderança no desempenho sob situações de stress?*
3. *Que contribuição da inteligência e habilidades do líder e dos membros no desempenho do grupo sob stress e ansiedade?*

Efeito do líder na adaptação

Segundo Brayfield & Crokett (1955, citados por Fiedler, 1967, p.199), "não existem dúvidas de que o líder desempenha um papel importante influenciando a moral e a adaptação dos membros do seu grupo" de duas importantes formas:

- *através das suas relações interpessoais com cada um dos membros e com o grupo como um todo*;
- *através do seu papel na organização que lhe permite influenciar a moral e o desempenho do grupo.*

O líder desempenha uma função terapêutica ou quase-terapêutica cuja acção se caracteriza pela estima, aprovação, segurança, status e promoção dos membros, estímulo da auto-estima e sensação de estar bem psicologicamente.

Esta função quase-terapêutica apresenta-se útil na adaptação dos membros à tarefa, no sentido de que uma tarefa aparentemente pouco estruturada e pouco clara devido ao stress situacional se vai estruturando, melhorando o desempenho do grupo, com a intervenção dissipadora do líder sobre a ansiedade e a insegurança.

Esta atitude terapêutica pode muitas vezes precipitar problemas e dificuldades pessoais para o líder, pois nem sempre é uma atitude compatível com o seu papel na organização, que contém características clássicas e esperadas de disciplinador e de repreendedor.

Daí que vários autores citados por Fiedler (1967, p.201) defendam a ambivalência da posição de líder como indicador da necessidade de separar as funções terapêuticas das funções administrativas da liderança.

Por esse motivo é que, por exemplo, "na organização das forças militares, os oficiais confidentes, como o capelão, o médico e os inspectores, estão fora da hierarquia regular de comando, não exercendo responsabilidades disciplinares sobre os seus «clientes»" (Fiedler, 1967, p.201).

Efeito do estilo de liderança e do stress no desempenho do grupo

Fiedler (1967, p.204 e 206) procedeu a dois estudos para esclarecer este efeito, um num *workshop* de uma associação religiosa e outro num grupo de militares.

No primeiro estudo em situações de baixo stress o líder com elevado *Least Preferred Co-Worker* (L.P.C.), permissivo e atencioso mostrou melhor desempenho do seu grupo do que o líder com baixo L.P.C., enquanto que os dois tipos de liderança não apresentaram diferenças de desempenho para a situação de stress elevado.

O segundo estudo apresentou também uma interacção significativa entre o L.P.C. do líder e as condições de stress que afectavam o desempenho do grupo, no sentido de que o líder orientado para a tarefa (baixo L.P.C.) desempenhou melhor na situação de baixo stress e o líder orientado para as relação interpessoal desempenhou melhor na situação de stress interno e ambos os tipos de liderança não apresentaram diferenças na situação de stress externo.

Como se pode constatar, a relação entre o estilo de liderança (medido pelo L.P.C.) e o desempenho de grupo é obviamente complexa e aparentemente dúbia, pelo que, para a clarificar, Fiedler (1967, p.208) integrou e definiu o índice de stress da situação como um factor influenciador da favorabilidade da situação, examinando dois componentes da favorabilidade: o índice stressor de cada uma das situações e a percepção do líder sobre a favorabilidade da atmosfera do grupo numa intensidade alta, média ou baixa.

O estudo de correlação entre o estilo de liderança e o stress mostra curvas de correlação com forma semelhante às do modelo da contingência, logo como as que o modelo previa, isto é, o líder com baixo L.P.C. desempenhou com maior eficácia numa situação de grupo mais relaxada e livre de stress e também nas situações de stress elevado, e o líder com elevado L.P.C. desempenhou melhor em situações de stress intermédio.

Efeito da habilidade do líder e dos membros no desempenho do grupo sob stress

Os estudos efectuados por Fiedler nesta questão partindo do princípio de que existe relação entre a inteligência do líder e o desempenho do grupo. De facto verificou-se uma correlação positiva, sugerindo que a inteligência do líder determina o desempenho, isto é, quanto mais inteligente for o líder melhor desempenho apresenta o grupo.

Apesar de haver um estudo de Mann (1959, citado por Fiedler, 1967, p.210) que contraria esta relação, Fiedler & Meuwese (1963, citados por Fiedler, 1967, p.210) efectuaram quatro estudos onde demonstram correlações francamente positivas entre o desempenho do grupo e a inteligência do líder, num ambiente de grupo agradável sem stress e em que o líder é aceite e/ou o grupo é coeso.

Pelo contrário na situação em que o clima de grupo é presumivelmente stressante, isto é, o líder não é aceite ou o grupo não é coeso, a correlação entre inteligência e desempenho de grupo tende a ser baixa ou ligeiramente negativa, sugerindo os dados que é o nível de stress que vai determinar que o grupo use ou não a inteligência do líder (ou dos membros) para o desempenho da tarefa, ou seja, a inteligência do líder e/ou a sua habilidade relativa à tarefa são utilizadas pelo grupo apenas numa situação de stress mínimo, pois em situações de stress moderado ou elevado, em especial de estímulo externo, a inteligência do líder não aparece relacionada com o desempenho.

No que diz respeito à inteligência média dos membros, "esta não aparece relacionada com o desempenho em condições normais e já aparece relacionada em situações de stress e ansiedade" (Fiedler, 1967, p.210).

1.1.4.11 Grupos co-actuantes e contra-actuantes

Na sociedade em geral, uma grande parte dos tipos de grupo existentes são os grupos co-actuantes, isto é, grupos em que cada indivíduo desempenha o seu próprio trabalho em independência relativa dos seus companheiros.

Um exemplo típico de um grupo co-actuante é uma equipa de *bowling*, em que cada elemento contribui para o resultado da equipa com o resultado que obteve no seu desempenho de forma autónoma.

Nestes grupos, como a equipa de *bowling*, um vendedor de imobiliária, um operário numa linha de produção em série, etc., o líder já não tem de se preocupar tanto com a interacção

entre os membros, pois ela é mínima, tendo agora como funções a *motivação* e *supervisão dos membros do grupo*, o *treino* e as *funções quase-terapêuticas*, com as quais vai ser determinante no desempenho do grupo co-actuante.

Motivação e supervisão dos membros do grupo

É uma função essencial em todos os tipos de grupos tarefa formais, sejam eles co-actuantes ou inter-actuantes. Nos grupos co-actuantes o líder deve supervisionar se cada indivíduo atinge o que se espera do seu desempenho e se está adequadamente motivado para o desempenho da tarefa de acordo com as especificações, enquanto no grupo inter-actuante o líder pode frequentemente trabalhar em interacção com o grupo pois, pode ser necessário verificar quem no grupo precisa de maior apoio e estimulação.

Treino

É também uma função essencial na maioria dos grupos, sendo típico o sistema do aprendiz, em que um coordenador guia e vigia o trabalho de um ou mais elementos novos que lhe foram distribuídos.

O desempenho de um grupo deste tipo é geralmente medido pela média dos resultados do progresso feito pelos diferentes membros do grupo, tendo o líder uma posição de poder formal elevado e sendo a estrutura da tarefa dependente do conteúdo da tarefa em questão.

Funções quase-terapêuticas

São funções primordiais nos grupos co-actuantes, com acção privilegiada nas relações interpessoais entre os membros ou entre o líder e um membro do grupo com a finalidade de aumentar a capacidade individual de adaptação.

Pelas características tendencialmente autónomas do desempenho de cada membro no grupo co-actuante, a função quase-terapêutica do líder é mais importante neste tipo de grupo do que nos grupos inter-actuantes, pois, sendo requeridas para o bom desempenho do grupo, será mais provável que o líder orientado para a relação interpessoal apresente melhor desempenho do que o líder orientado para a tarefa.

Numa situação do grupo co-actuante que não exija funções quase-terapêuticas, são a estrutura da tarefa, a posição de poder formal do líder e o clima de grupo que determinam o estilo de liderança adequado, da mesma forma que nos grupos inter-actuantes.

1.1.4.12 Grupos contra-actuantes (negociação e regateio)

Estes grupos, como já descrevemos anteriormente, congregam membros que perseguem uma mesma finalidade ou compromisso enquanto ao mesmo tempo representam um ponto de vista ou posição à qual aderem ou que defendem (e advogam) em oposição aos outros membros do grupo.

Este compromisso esperado só se pode considerar atingido quando satisfizer todas as partes envolvidas na negociação, que habitualmente representam dois ou mais lados da controvérsia, sendo a sociedade (no geral) uma das habituais partes do juízo e da negociação.

Do estudo deste tipo de grupo realizado por McGrath & Julian (1962, citado por Fiedler, 1967, p.231), os dados obtidos sugerem que o líder com baixo *Least Preferred Co-Worker* (L.P.C.) – orientado para a tarefa – desempenha relativamente melhor nas situações em que é ou se sente bem aceite, enquanto o líder orientado para a relação e com atitude quase-terapêutica – elevado L.P.C. – parece desempenhar melhor em grupos tensos e heterogéneos.

Os resultados sugerem que os requisitos da liderança para grupos co-actuantes e para grupos inter-actuantes serão muito semelhantes em vários aspectos, isto é, em ambos os grupos perante uma situação tensa, desagradável e difícil para o líder, um líder atencioso, orientado para a relação interpessoal e com atitude quase-terapêutica será o mais eficaz na redução da tensão e ansiedade e na melhoria do desempenho, enquanto que nas situações sem stress e em que o líder é ou se sente aceite, é o líder orientado para a tarefa aquele que apresenta tendência a ser mais eficaz no desempenho.

1.1.4.14 Criar um estilo de liderança eficaz

"O sucesso ou a falha da organização é determinada em grande parte pela qualidade da sua liderança", (Fiedler, 1967, p.235), daí que as condições salariais e outras condições acessórias sejam extremamente elevadas, valiosas e restritas para os gestores e administradores de topo.

Segundo Fiedler (1967, p.235), de um ponto de vista leigo, parece que "as capacidades e perícias do gestor são independentes do tipo e função, bem como do nível que ocupa na organização", sendo de esperar que um bom gestor de nível operacional seja igualmente bom nos níveis de topo, e que o indivíduo que desempenhou mal no nível operacional de gestão nunca obterá uma promoção para os níveis superiores de gestão. No entanto outros autores, como Pffeifer & Sherwood (1960, citados por Fiedler, 1967, p.235), referem que a pessoa que desempenha bem em determinado nível da organização poderá não desempenhar tão bem noutro nível porque as capacidades do indivíduo podem não ser suficientes para um trabalho mais diferenciado ou porque não se consegue adaptar ao comportamento exigido pelo novo trabalho.

Quanto mais alta está a posição do gestor na hierarquia organizacional, menos a técnica e o controlo organizacional influenciam o seu comportamento, e mais os objectivos, a conceptualização, a estratégia e os factores interpessoais influenciam a sua eficácia.

Podemos e devemos questionar se em diferentes níveis de gestão não se tornará necessário adoptar diferentes estilos de liderança para atingir um desempenho eficaz ?

O modelo da contingência postula que a eficácia da liderança depende da correspondência adequada entre o estilo de liderança na interacção e a influência exercida pela situação do grupo.

A eficácia do desempenho do grupo depende, assim, tanto da situação de grupo como do líder, logo, qualquer programa de formação de pessoal que lide apenas com os aspectos da personalidade do líder ou apenas com os aspectos situacionais da organização tenderá a não ter o sucesso desejado.

Se pretendemos melhorar o desempenho organizacional, temos de lidar com o estilo do líder e concomitantemente com os factores da situação que permitem ao líder exercer a sua influência. Dependendo o desempenho na liderança destas duas grandes dimensões – o estilo de

liderança e a situação de liderança – para melhorar o desempenho, temos de influenciar mudando o estilo de liderança na situação ou mudando a situação para se adequar ao líder.

Apesar desta primeira ideia sobre a melhoria do desempenho na organização visar a mudança do tipo de liderança como ainda é habitual verificar-se, não nos devemos esquecer das limitações funcionais da psicoterapia e da mudança de comportamentos e características da personalidade, pois o estilo de liderança duma pessoa reflecte a sua estrutura básica de motivação e de necessidades, sendo mais comum e pragmático observar as organizações a adaptar e mudar as especificações do trabalho para o gestor, de modo a tornar o lugar mais apelativo e eficaz ao tipo de gestor que a organização pretende ter no seu desempenho.

A teoria da contingência estabelece a sua primordial utilidade na concretização de um quadro conceptual e de um conjunto de princípios de orientação para a determinação de como adequar a liderança da situação e o líder, e assim construir uma forma de intervir na organização para a eficácia da liderança e consecutivamente para a eficácia do desempenho no trabalho.

Os três princípios usados e propostos por Fiedler como método básico da gestão de gestores e dos seus talentos, são o *recrutamento e selecção de líderes*, *treino de liderança* e *engenharia organizacional.*

Recrutamento e selecção de líderes

Dado um candidato que tem as qualificações técnicas e intelectuais adequadas, o seleccionador tenta prever o potencial de liderança do indivíduo através do seu background e de alguns testes psicológicos.

Nesta previsão do potencial de liderança alguns autores como Fiedler (1967), Knoell & Forgays (1952), Flanagan (1949), todos citados por Fiedler (1967, p.249), defendem que só se a situação a que se candidata for semelhante à actual se pode prever a adaptação e o sucesso, enquanto outros autores como Bass (1954), Carter (1953), Gibb (1947) e Bell & French (1955), todos citados por Fiedler (1967, p.249), mostram o oposto, isto é, a consistência da liderança.

Não obstante o próprio seleccionador, na sua previsão do potencial de liderança, ser caracterizado pela relatividade das interpretações pois usa uma variável tempo para apenas um prazo de 2 a 5 anos de exercício para essa posição de liderança (ficando o restante tempo posterior sem previsão), no ambiente organizacional existe também uma tendência para confundir os conceitos de funções administrativas e de gestão com o conceito de liderança. Ora

a gestão é mais ocupação profissional do que liderança, pois inclui a administração de rotina, a manutenção da comunicação intra-departamentos e outras agências, requer o conhecimento dos procedimentos e regulamentos da organização, envolve funções de negociação e de regateio entre o gestor e o seu superior ou entre colaboradores do mesmo nível de gestão no sentido de manter o status do seu departamento e requer motivação para procurar e aceitar responsabilidades de executivo.

Deste modo a maior parte dos factores de capacidade administrativa e de gestão podem ser previsíveis pela personalidade e pelos testes psicológicos mas a liderança – o jeito de conseguir que qualquer grupo desempenhe duma forma muito eficaz – não é possível de prever. Desse modo a teoria da contingência contextualiza que a selecção e recrutamento de líderes pode ser eficaz se forem especificados os componentes relevantes da situação para a qual o líder está a ser recrutado.

Treino de liderança

Como o líder é visto como a chave do sucesso da organização, seja no 'mundo' dos negócios, na industria, nas instituições escolares, nos desportos ou nas organizações militares, não surpreende que estas organizações tenham dedicado e dediquem substanciais quantidades de tempo e dinheiro para os treinos de liderança.

Estes programas de treino, ainda bastante usados, tiveram o seu *boom* inicial nos anos 50 indo até aos anos 70, em particular nos Estados Unidos e noutros países Europeus e Asiáticos mais industrializados, baseando-se frequentemente no fornecimento de informação sobre os procedimentos administrativos, política organizacional e muitos outros assuntos desde a contabilidade e controlo de custos às responsabilidades legais da organização.

O objectivo principal destes programas consistia em aumentar as capacidades individuais de liderança, além de providenciar alguns outros benefícios como "o «quebrar da rotina», o «elevar os horizontes» e o «levantar o moral»" (Fiedler, 1967, p. 251).

No entanto estes programas e métodos de selecção nunca foram investigados por um número adequado e apropriado de estudos de avaliação e validação, ao que está associado o *handicap* da maior parte das organizações para usar critérios e indicadores de qualidade do seu desempenho, por forma a proceder a medições, avaliações e comparações. Por isso estes

programas chegaram a ser considerados "sem contribuições relevantes à sua finalidade, por falta de objectividade e quantificação" (Tyler, 1949, citado por Fiedler, 1967, p.252).

O primeiro método de treino com algum sucesso e credibilidade científica foi o *T-Group* ou *Treino de Laboratório*, que consistia numa situação não estruturada que permitia ao participante a oportunidade de explorar as suas próprias motivações e reacções, bem como as relações com os membros participantes do grupo.

Os resultados obtidos da investigação destes métodos são intrinsecamente interessantes e valiosos, da mesma forma que as mudanças nos valores e atitudes dos indivíduos. No entanto, o treino em laboratório nunca demonstrou cientificamente se o desempenho no trabalho dos grupos com líder treinados em laboratório é significativamente maior ou melhor do que o desempenho de grupos com líderes sem treino de liderança.

Apesar da falta de resultados conclusivos, Shartle (1956) e Schein & Bennis (1965), citados por Fiedler (1967, p. 253), defendem que os programas de treino de liderança produzem algumas mudanças de comportamento e de atitude, se o clima organizacional for (e se mantiver) conducente a estes novos comportamentos e atitudes.

A maior parte dos programas existentes para o treino de liderança são dirigidos para a mudança de atitudes e comportamentos dos estagiários, na direcção que fará deles mais orientados para a tarefa, controladores e de atitude directiva ou na direcção que os fará mais orientados para as relações interpessoais, permissivos e não-directivos.

Fiedler (1967, p.254) defende que, se estes programas são eficazes na mudança de comportamento na direcção desejada, e se o modelo da contingência proporciona um pormenorizado mapa da realidade, conclui-se que cerca de metade dos estagiários saíram com o estilo de liderança inapropriado, independentemente do programa que tenham feito. Ou seja, os que foram treinados para serem directivos, controladores e orientados para a tarefa estarão bem preparados para situações de liderança muito favoráveis ou muito desfavoráveis, e mal preparados para as situações intermédias, enquanto os que foram treinados para serem orientados para a relação interpessoal, permissivos e de atitude não-directiva, estarão preparados para a situação de liderança com favorabilidade intermédia, mas mal preparados para as situações muito favoráveis e muito desfavoráveis.

Se os treinos de liderança são programas para o sucesso, a teoria da contingência defende que devem colocar em evidência o indivíduo providenciando-lhe métodos de diagnóstico da

favorabilidade da situação de liderança e métodos para adaptar e modificar as situações de liderança ao seu estilo individual de liderança de modo a ter um desempenho adequado.

O método alternativo será treinar o líder a desenvolver um estilo de liderança flexível e adaptar esse estilo à situação particular, embora Fiedler (1967, p.254) seja absolutamente pessimista sobre o sucesso deste método.

Assim parece ser mais promissor ensinar o indivíduo a reconhecer as condições em que pode desempenhar melhor a sua liderança e como modificar a situação para a adaptar ao seu estilo de liderança com vista à eficácia do grupo de trabalho.

Engenharia organizacional

A teoria da contingência propõe, assim, um modelo alternativo para melhorar o desempenho da liderança apoiado na certeza de que sempre é mais fácil mudar o ambiente de trabalho do indivíduo do que a sua personalidade e estilo na relação com os outros.

Este modelo permite apreciar, com um quadro teórico de referência, as várias situações e posicionamentos da liderança nas organizações e determinar *à priori* o que tipos de mudança poderão ser necessários para obter o máximo de desempenho dos vários indivíduos e das várias posições de liderança, consoante as diferentes situações e a sua favorabilidade.

Apesar de o estabelecimento de mudanças sempre que se contrate um novo gestor parecer algo irrealista, é absolutamente possível, mesmo nas organizações mais clássicas como as militares, fazer mudanças-chave e de relevância.

Segundo Fiedler (1967, p.255 e 256), são as seguintes as situações de liderança que podem ser sujeitas a modificações:

1. Em algumas organizações podemos *mudar a atribuição individual da tarefa*

- atribuir a um líder tarefas bem estruturadas com regras implícitas e explicitas e indicar-lhe o que deve fazer e como deve fazer, e atribuir a outro tarefas mais vagas e menos estruturadas;
- como tarefas estruturadas temos por exemplo as típicas tarefas de produção de algo e nas não estruturadas temos por exemplo uma comissão de trabalho ou o desenvolvimento de uma política;

2. Podemos *mudar a posição de poder formal do líder*

- atribuir um alto ou baixo posicionamento hierárquico e reconhecimento correspondente ou atribuir-lhe subordinados que lhe sejam iguais em categoria e prestigio, ou atribuir-lhe subordinados abaixo da sua categoria;
- atribuir subordinados peritos nas suas especialidades ou subordinados que dependem do líder para acompanhamento e instrução;
- atribuir ao líder a decisão final sobre todos os assuntos do grupo ou requerer que as decisões sejam feitas em consulta ou até em competição directa com os subordinados;
- dirigir toda a informação – directivas e comunicação dos planos da organização – apenas através do líder ou providenciar essas informações duma forma ampla a todos os subordinados;

3. Podemos *mudar as relações entre o líder e os membros do grupo*

- atribuir ao líder um trabalho em que os membros do grupo têm semelhantes atitudes, opiniões, formação técnica, raça e passado cultural ao do líder, ou atribuir-lhe subordinados diferentes do líder num ou em vários destes importantes aspectos característicos dos indivíduos;
- atribuir ao líder um grupo em que os membros tenham como tradição entenderem-se bem com o seu chefe, ou um grupo cuja história mostre uma tradição de conflituosidade com o seu chefe.

Como pressuposto de aplicação do modelo de engenharia organizacional requer-se que o desempenho médio dos grupos seja independente da favorabilidade da situação de grupo, pois quando se correlaciona o valor *Least-Preferred Co-Worker* (L.P.C.) com o desempenho de grupo em vários níveis de favorabilidade da situação estamos a lidar com valores relativos (para que se torne possível melhorar o desempenho do grupo através do aumento ou diminuição da favorabilidade da situação de grupo).

O líder por si só pode mudar a situação de liderança numa direcção mais ou menos favorável; por exemplo, pode decidir trabalhar primeiro numa tarefa mais vaga ou não estruturada, antes de se dedicar a uma tarefa mais estruturada, ou pode voluntariamente renunciar ou utilizar parcialmente o poder formal da sua posição, através da procura da opinião do grupo

ou anunciando que só tomará decisões após as ter discutido em grupo. Será sempre razoável esperar que o desempenho médio de um grupo seja mais baixo à medida que a favorabilidade da situação do grupo diminui, isto é, será de esperar "um mau desempenho de grupos em que o líder tenha pouca experiência, e um bom desempenho nos grupos em que o líder tenha muita experiência" (Fiedler, 1967, p.256).

Se conseguirmos consciencializar o líder dos seus pontos fortes e pontos fracos, assim como formá-lo com métodos que possibilitam a resolução de problemas, este pode não só ser capaz de modificar a situação de grupo para se adequar ao seu estilo de liderança, como pode aprender a evitar as situações de grupo que são incompatíveis com o seu estilo e procurar aquelas em que é mais provável que tenha sucesso na liderança eficaz do grupo de trabalho.

1.2 MOTIVAÇÃO

O conceito de motivação, independentemente da escola de pensamento que o estude, refere-se sempre a um processo psicológico básico.

O processo de motivação consoante as áreas de estudo que o abordam, nomeadamente na procura do porquê da acção humana, do que justifica as escolhas dos indivíduos e de como compreender o comportamento dos indivíduos, recebe terminologias e «traduções» adequadas ao domínio linguístico que o aborda. Assim se passa nas diversas áreas, e concretamente no comportamento organizacional, como iremos ver ao longo do desenvolvimento deste capítulo

1.2.1 Conceito de Motivação

Para a definição de motivação começamos pela abordagem mais clássica e representativa do conceito, isto é, a da ciência que tem o comportamento como objecto de estudo – a psicologia.

Segundo Rodrigues (1998, p.115) a motivação é "uma grandeza vectorial, pois define-se por uma direcção (necessidade, incentivo, finalidade) e por uma intensidade (pulsão ou impulso)", posicionando-se causas internas e externas que despertam as manifestações comportamentais entre dois vectores: a *necessidade* (como direcção) e o *impulso* (como energia).

A *necessidade* é para Rodrigues (1998, p.115 e 116) "uma situação fisiológica de carência, resultante de desequilíbrios homeostáticos sendo traduzida por manifestações de sensibilidade cinestésica, que tende a repor a homeostase através de comportamentos por ela desencadeados para satisfação da finalidade, que uma vez satisfeita leva à situação psíquica de saciedade, a qual reduz ou anula a motivação". De notar que as necessidades são de dois tipos: "primárias – fisiológicas, estabelecidas e programadas no genoma da espécie, e secundárias – estabelecidas pela aprendizagem e respostas regulares a estímulos" (Rodrigues, 1998, p.117).

Por sua vez, o *impulso* é a "consequência psíquica de uma necessidade (primária) ou de uma dependência psíquica aprendida (necessidade secundária), representativa da intensidade do comportamento motivado" (Rodrigues, 1998, p.118).

Estes dois vectores – a *necessidade* e o *impulso* – estão assim intimamente relacionados e interdependentes, mas não são directamente proporcionais, sendo que "com a acentuação de um desequilíbrio homeostático (necessidade) é incrementado o impulso correspondente,

mantendo-se o aumento do grau de carência fisiológica, a debilitação do organismo consequente reduz o impulso" (Rodrigues, 1998, p.118).

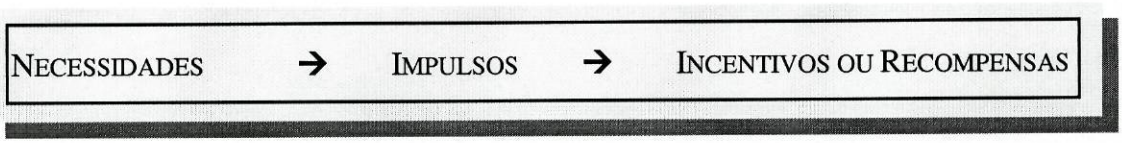
A motivação é assim um processo despertado por uma necessidade e estimulado e guiado por um impulso.

Neste sentido, no imenso leque de manifestações comportamentais resultantes da capacidade de aprendizagem do indivíduo e das exigências do ambiente que o rodeia, podemos sistematizar agora os dois tipos de motivações:

- *Motivação primária* "é mediada por necessidades e impulsos primários (inatos e comuns aos indivíduos da mesma espécie), cuja satisfação se torna imprescindível para a preservação da vida e perpetuação da espécie" (Rodrigues, 1998, p.120);
- *Motivação secundária* "resulta de impulsos de dependências psíquicas aprendidas por condicionamento ao longo da vida, diferindo de indivíduo para indivíduo, destinando-se a satisfazer hábitos (que se não satisfeitos, em regra, não fazem perigar a vida ou a sobrevivência)" (Rodrigues, 1998, p.120).

Na mesma linha de pensamento, mas introduzindo algumas variações, Luthans (1998, p.161) defende que a motivação "é um processo que se inicia com uma necessidade ou deficiência fisiológica ou psicológica que activa um comportamento ou *impulso* que se direcciona para uma meta ou incentivo".

Figura n.º 10 – Processo Básico da Motivação por Luthans



Fonte: Luthans, Fred – *Organizational Behavior*, 8th. Ed., Irwin/McGraw-Hill, India, 1998.

Luthans (1998, p.161 e 162) defende assim a existência dum terceiro vector no processo de motivação, consistindo esta na interacção e interdependência desses três elementos.

De forma semelhante a Rodrigues, Luthans (1998, p.161) define *necessidade* como qualquer desequilíbrio fisiológico ou psicológico, e *impulso* como acção energética orientada para o alívio da necessidade, mas acrescentando, como já referimos, um terceiro vector: o *incentivo* ou *recompensa* como "algo que alivia a necessidade e reduz ou anula o impulso, de forma a restaurar o equilíbrio fisiológico ou psicológico" (Luthans, 1998, p.162).

Em relação à tipologia da motivação, Luthans (1998, p.162-164) identifica três tipos de motivos:

- *motivos primários* – fisiológicos ou inatos, que são aqueles em que os impulsos não foram aprendidos (são inatos) e são baseados em necessidades fisiológicas (como exemplo: fome, sede, alívio da dor, sexo, instinto maternal);
- *motivos gerais* – são aqueles em que os impulsos não foram aprendidos (são inatos), mas não são baseados em necessidades fisiológicas;
- *motivos secundários* – são aqueles em que os impulsos têm de ser aprendidos e relacionam-se profundamente com a evolução e complexidade social e económica crescente da sociedade (como exemplo: poder, realização e pertença).

Ainda na mesma direcção de pensamento, Vaz Serra (1998, p.293) defende um enquadramento semelhante ao de Luthans, apenas se diferenciando na identificação dos elementos constituintes da motivação, mas mantendo-lhe semelhantes o conteúdo e as funções. Assim, para este autor a motivação "é o conjunto de variáveis causais que activam e dirigem o comportamento de determinada maneira".

Da mesma forma que Luthans, este autor apresenta três componentes da motivação:

- uma *tensão de necessidade*, que "leva o indivíduo a procurar atingir determinado objectivo";
- *comportamento instrumental* que "emite e que lhe possibilita atingir o objectivo desejado";
- *acontecimento reforçador*, que lhe "dá ensejo de reduzir a tensão de necessidade sentida" (Vaz Serra, 1998, p.293 e 294).

Diferindo de Luthans, este autor não apresenta uma classificação da motivação em tipos, evidenciando preferencialmente a importância dos *reforçadores* no desenvolvimento do comportamento do indivíduo.

Os *reforçadores* constituem assim um sistema algo personalizado e individualizado, construído com as características pessoais, familiares e sociais do indivíduo, obtidos "pelas contingências dadas milhares de vezes a certos tipos de comportamento ao longo do desenvolvimento do indivíduo, favorecendo que os comportamentos preferenciais sejam na verdade desempenhados de forma a obter os reforçadores efectivos e subjectivamente muito valorizados" (Vaz Serra, 1998, p. 294).

Em seguida, e com um discurso próprio da sociologia das organizações, apresentam-se dois autores que defendem uma estrutura interpretativa da motivação idêntica à dos autores da psicologia e psiquiatria, já apresentados, sendo que neste caso a função e objectivos do processo de motivação são atribuídos ao ambiente da organização.

Robbins (1996, p.47) apresenta a motivação como "uma disposição para agir, condicionada pela capacidade e habilidade em satisfazer uma necessidade do indivíduo. Esta necessidade é uma deficiência fisiológica ou psicológica que faz parecer certo tipo de resultados atractivos, e que estando por satisfazer cria tensão, estimulando os impulsos do indivíduo, que por sua vez geram uma procura de metas a atingir no sentido da satisfação da necessidade e da redução da tensão".

Figura n.º 11 – Processo Básico de Motivação por Robbins

NECESSIDADE INSATISFEITA → TENSÃO → IMPULSO → PROCURA/ESCOLHA DE COMPORTAMENTOS → NECESSIDADE SATISFEITA → REDUÇÃO DA TENSÃO

Fonte: Robbins, Stephen P. – *Essentials of Organization Behavior*, 5th. Ed., Prentice-Hall Inc., New Jersey, 1996.

"Uma necessidade insatisfeita leva sempre à criação de algum grau de tensão, pois só com a intenção de aliviar essa tensão é que se perspectiva o atingir de determinadas metas valorizadas pelo próprio" (Robbins, 1996, p.47).

Um outro autor do comportamento organizacional, Vroom (citado por Cooper & Argyris, 1995, p. 330), define a motivação como "mecanismos psicológicos que governam a direcção, a intensidade e persistência das acções devidas, quer às diferentes capacidades individuais, quer às exigências intimidadoras do ambiente circundante que força a acção".

Neste autor, apesar de a estruturação da definição de motivação incluir a ideia genérica de todos os autores apresentados, a função e interpretação das interacções é profundamente modificada em relação a esses mesmos autores.

Assim, Vroom (citado por Cooper & Argyris, 1995, p.330) refere que os mecanismos psicológicos da motivação permitem explicar e predizer:

- das metas possíveis, quais deve o indivíduo escolher (*direcção da acção*);

- que quantidade de esforço e empenhamento deve o indivíduo despender para alcançar as metas (*intensidade da acção*);
- quanto tempo deve o indivíduo perseverar no esforço para alcançar as metas, mesmo enfrentando dificuldades (*persistência da acção*).

Como complemento do processo de motivação, Cooper & Argyris (1995, p. 330 e 331) apresentam três princípios da motivação no trabalho, a saber:

1- *A motivação não é algo directamente observável.* O que a torna observável é o fluxo comportamental e o resultado desses comportamentos, logo é assim algo inferido através de uma análise sistemática, em que intervêm as características do indivíduo, da actividade, do ambiente e do desempenho no trabalho;
2- A *motivação não é um atributo rígido e imutável do indivíduo.* A motivação refere-se a um estado interno dinâmico, resultante de influências independentes e conjuntas de factores pessoais e situacionais (sociais e organizacionais);
3- A *motivação tem como efeito primário o comportamento (objectivo e subjectivo) do indivíduo*, isto é, aquilo que o indivíduo escolhe fazer, e de que forma e com que intensidade trabalha para atingir a sua meta.

1.2.2 Motivação versus Satisfação

A satisfação no trabalho apresenta-se como o mais sério concorrente conceptual, que aparentemente rivaliza, com a motivação no trabalho.

No entanto, se analisarmos cuidadosamente, podemos constatar que a satisfação se traduz de uma forma mais adequada como se fosse um incentivo ou recompensa, isto é, como vector final do processo de motivação, não se confundido assim com o conceito de motivação propriamente dito.

O Dicionário de Língua Portuguesa on-line da Priberam define satisfação como "acto ou efeito de satisfazer, aprazimento, contentamento e pagamento".

Graça, citado por Fonseca (1999, p.45), refere que "existe satisfação no trabalho quando uma pessoa perceber ou sentir que aquilo que recebe é justo e está de acordo com o que espera obter".

Francès (1982, p.114) refere que a atitude de satisfação no emprego reflecte o desejo de o assegurar e a vontade de lutar pelos objectivos da organização.

Se relacionarmos as definições referidas com os diversos modelos das teorias da motivação, podemos definir satisfação no trabalho como um estado de bem-estar geral do indivíduo, resultante do balanço, interpretado como positivo, entre as variáveis situacionais (características da função, do processo e do reforço), as variáveis individuais (discrepância entre as expectativas e respostas da organização) e as variáveis da interacção social (comparação social, o processamento social da informação e a cultura organizacional).

As várias teorias da motivação, como veremos no capitulo 1.2.3, construíram os seus métodos de medição com base na identificação de áreas específicas de recompensa. Desta forma, compreende-se que estes três conjuntos de variáveis em interacção vão produzir como resultado um determinado grau de satisfação do indivíduo com o seu trabalho, isto é, a medida em que o indivíduo (implícita ou explicitamente) acredita atingir a realização dos seus valores pessoais e profissionais ("apesar de não ser possível determinar o conteúdo prévio dos valores e das emoções do indivíduo") (Locke, 1979, p.387).

É assim, como já tínhamos adiantado inicialmente, que é definida a satisfação, como vector importante do processo de motivação ao participar como incentivo ou recompensa que satisfaz, reduz ou anula o estímulo (ou motivo) desencadeado pelas necessidades; isto é, para um

bom desempenho é fundamental uma motivação forte e saudável, orientada e positiva, como processo desencadeador da acção, enquanto que a satisfação no trabalho tem por papel ser uma apreciação final da realização das actividades como *feed-back* conclusivo gratificante.

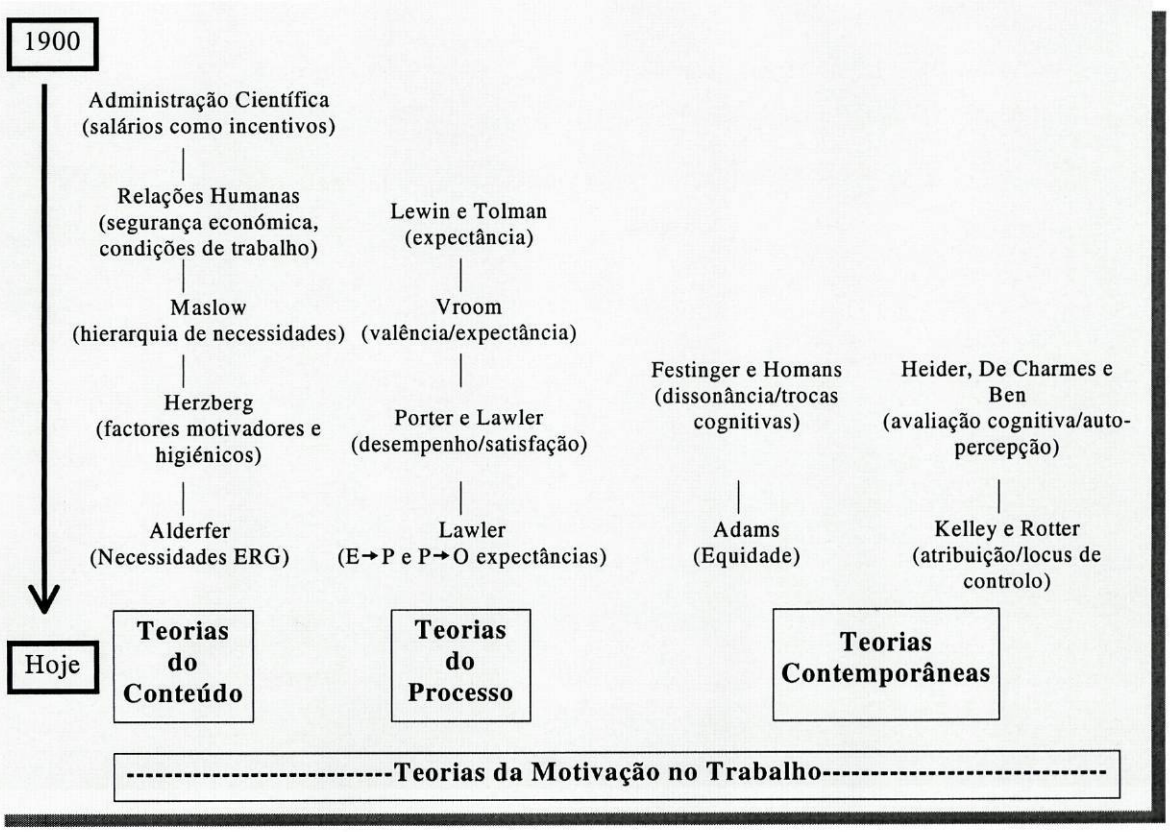
1.2.3 Teorias da Motivação

Desde 1900, com o surgimento da 1ª teoria da administração com Taylor, que incluía já o que se pode considerar a primeira abordagem da motivação no trabalho através do incentivo salário, que o conceito de motivação e a sua relação com o comportamento e desempenho no trabalho têm sido alvo de atenção especial pelas várias ciências, designadamente a psicologia, a sociologia, a política, a economia, entre outras.

Deste estudo intenso sobre o fenómeno humano e psicológico que tem valor de *motor* do comportamento, foram surgindo várias teorias como tentativas de explicação, variando consoante a região geográfica e cultural, os indivíduos em questão, o contexto, o estado da ciência e dos conhecimentos e ainda consoante a perspectiva do seu autor.

Para facilidade de visualização deste percurso, podemos apreciar a figura 12, onde são dispostas, em forma gráfica, as teorias no tempo e por correntes teóricas.

Figura n.º 12 – Desenvolvimento Teórico da Motivação no Trabalho



Fonte: Luthans, Fred – *Organizational Behavior*, 8th. Ed., Irwin/McGraw-Hill, Índia, 1998

1.2.3.1 Teorias do Conteúdo

Estas teorias apresentam como questão básica a determinação de *o que motiva as pessoas no trabalho?*

Os seus autores preocupam-se com a "identificação das necessidades versus impulsos que as pessoas têm e como nesse processo necessidades/impulsos são estabelecidas as prioridades, de forma a identificar na prática com que tipo de incentivos ou objectivos as pessoas se esforçam por alcançar e obter satisfação e bom desempenho" (Luthans, 1998, p.170).

Hierarquia de Necessidades de Maslow

Abraham Maslow defende a motivação humana organizada numa hierarquia de cinco níveis de necessidades, por sua vez organizadas em sentido ascendente de importância crescente e de prepotência decrescente, identificando as necessidades das mais inferiores até às superiores, a saber: *necessidades fisiológicas, de segurança, de pertença e amor, de estima e de auto-realização.*

Tratando-se do autor escolhido para a abordagem da motivação neste trabalho e para enquadramento conceptual duma das escalas do instrumento de colheita de dados, o capítulo seguinte é exclusivamente dedicado à apresentação em pormenor da teoria da motivação humana de Maslow.

Teoria X e teoria Y de McGregor

McGregor propõe "duas visões distintas do ser humano: uma basicamente negativa chamada teoria x, outra basicamente positiva chamada teoria y" (Robbins, 1996, p.48), defendendo ainda que a visão do gestor perante a natureza dos seres humanos é baseada num determinado conjunto de assunções e que ele tende a moldar o seu comportamento perante os seus subordinados de acordo com essas assunções.

Desta forma, segundo Robbins (1996, p.49), as assunções são:

Na *teoria x*, temos:

1. os empregados não gostam do trabalho, e sempre que possível tentam evitá-lo;

2. como não gostam do trabalho, os empregados devem ser coagidos, controlados e ameaçados com punições de forma a atingirem os objectivos;
3. os empregados esquivam-se às responsabilidades e procuram direccionamento formal sempre que podem;
4. a maior parte dos trabalhadores colocam a segurança como valor, acima de todos os outros factores associados ao trabalho e mostram pouca ambição.

Na *teoria y*, temos:

1. os empregados podem ver o trabalho como sendo tão natural como o descanso ou o jogo;
2. a pessoa que se compromete com os objectivos mostrará auto-direccionamento e auto-controlo;
3. a pessoa vulgar pode aprender a aceitar, e até a procurar, responsabilidade;
4. a criatividade – como habilidade de tomar boas decisões – encontra-se dispersa em toda a população (e não só naqueles que são gestores).

Assim segundo as assunções descritas, a teoria x assume que as necessidades de ordem inferior dominam os indivíduos; e a teoria y assume o oposto, que as necessidades de ordem superior orientam os indivíduos.

Teoria dos Dois Factores ou Teoria da Motivação/Higiene de Herzberg

É uma teoria que se "apoia no trabalho de Maslow, mas utiliza como instrumento de colheita de dados o método dos incidentes críticos" (Michel, s.d., p.21), partindo do princípio que "os factores de satisfação não são os mesmos factores da insatisfação, considerando que o oposto de satisfação não é a insatisfação mas sim a não satisfação, bem como o oposto de insatisfação é a não insatisfação" (Robbins, 1996, p.50).

Esta teoria evidencia a importância dos factores intrínsecos (conteúdo do trabalho) relativamente aos factores extrínsecos (contexto de trabalho). Desse modo "os factores de satisfação no trabalho são relacionados com o conteúdo do trabalho sendo classificados como *factores motivadores*, nomeadamente a realização, o reconhecimento, a responsabilidade e a individualização no trabalho. Os factores de insatisfação, por sua vez, são relacionados com o

contexto de trabalho sendo classificados como *factores higiénicos*, nomeadamente a política da organização e administração, a supervisão, o salário, as relações interpessoais entre pares e com o supervisor e as condições de trabalho" (Luthans, 1998, p.173).

De acordo com esta teoria os *factores de higiene* – como acção preventiva – são essenciais para manter os recursos humanos na organização, enquanto que para motivar as pessoas ter-se-ia que recorrer aos *factores motivadores* para construir um trabalho desafiante com oportunidades de realização, reconhecimento, responsabilidade e progressão.

Teoria das Necessidades E.R.G.(Existence, Relatedness, Growth) de Alderfer

É uma teoria baseada nos autores precedentes, Maslow e Herzberg, identificando "três grupos de necessidades principais: de existência, de ligação e de crescimento" (Luthans, 1998, p.175).

Segundo Luthans (1998, p.175) "as necessidades de *existência* dizem respeito à sobrevivência (ao bem estar fisiológico), as de *ligação* invocam a importância das inter-relações interpessoais e sociais, e as de *crescimento* referem-se ao desejo intrínseco pelo desenvolvimento pessoal".

Esta teoria defende, não uma hierarquia de necessidades como as teorias já apresentadas, mas antes um *continuum* de necessidades. As necessidades, desta forma, não se sucedem umas às outras por satisfação ou privação mas sim surgindo por precedência umas em relação a outras de acordo com as características culturais, familiares e pessoais do indivíduo.

Teoria da Motivação de McClelland

É uma teoria relacionada fundamentalmente com o *mundo* do trabalho e com a dimensão empresarial. Baseia-se nos *motivos activados*, na suposição de que apenas esses são motivadores do comportamento (embora não os únicos na determinação global do comportamento, pois para isso torna-se necessário interagir com outros factores, como os hábitos, oportunidades, valores, etc.).

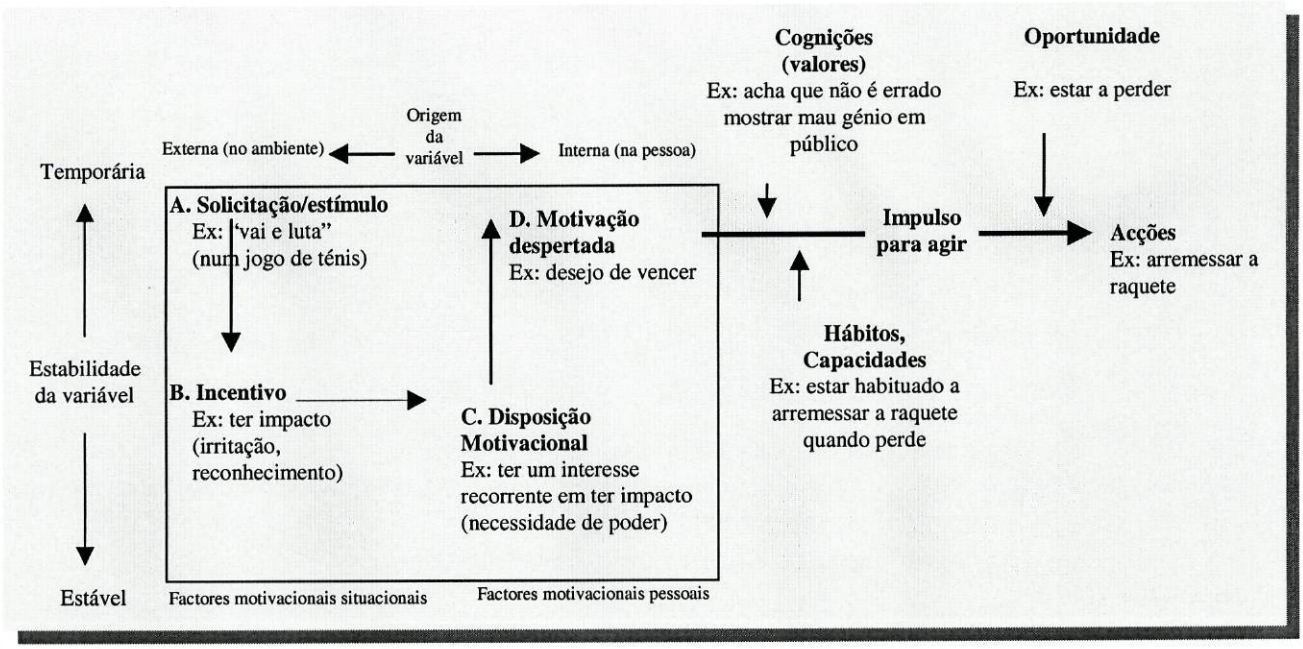
Identifica três motivos (ou necessidades) – "*o poder, a realização e a afiliação*" (Robbins, 1996, p.52) que são "gerados pela aprendizagem através da qual o indivíduo, perante

determinado estimulo, é conduzido a esperar a disponibilidade de um incentivo natural e a emoção agradável que lhe está associada" (Rego, 1995, p.7).

Segundo este autor "os incentivos naturais dão origem aos motivos através de três componentes: um sinal estimulador, um despertar de um estado afectivo e um acto consumatório (destinado a satisfazer o que o suscitou)" (ibid.).

A sequência motivacional terá assim quatro componentes: as solicitações/estímulos (biológicos e sociais), os incentivos, as disposições motivacionais e a motivação activada (figura 13), afirmando o modelo desta teoria que a preferência por determinada tarefa pode ser calculada conjuntamente pela força do motivo, pela probabilidade do motivo e pelo valor do incentivo do motivo.

Figura n.º 13 – Sequência Motivacional de McClelland



Fonte: Rego, Arménio "O Modelo Motivacional de McClelland – uma aplicação". Tese de Mestrado em Ciências Empresariais, Indeg/Iscte, Lisboa, 1995. Biblioteca da Faculdade de Economia da Universidade do Porto, não publicado.

1.2.3.2 Teorias do Processo

Estas teorias têm como fundamento principal o responder à questão – *como funciona a motivação ?*, isto é, de que forma os antecedentes cognitivos que influenciam a motivação se inter-relacionam com esta, sendo Skinner o seu primeiro precursor, com os seus estudos sobre os reforços na aprendizagem: reforços positivos (gratificação) e negativos (punição) (Michel, s.d., p.25).

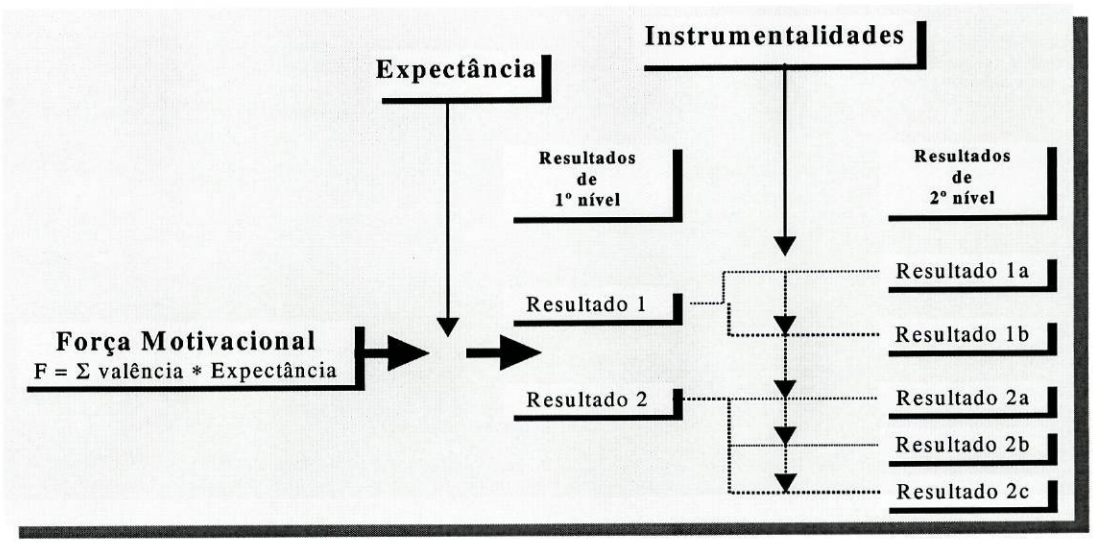
Skinner defende o princípio de que não são as necessidades que determinam o nosso comportamento, mas sim o conjunto do ambiente externo. Dependendo da forma como o ambiente reage às nossas acções, são desencadeadas reacções positivas ou negativas para o indivíduo, que adaptará o seu comportamento em consonância.

Teoria da Expectância de Vroom

Esta teoria defende que a força duma tendência para agir de determinada maneira (comportamento) depende da probabilidade da expectativa de que o acto será seguido pelo resultado e recompensa pretendidos.

O modelo explicativo compreende três variáveis: *valência, instrumentalidade e expectância*, como se pode ver na figura 14.

Figura n.º 14 – Modelo da Teoria da Expectância de Vroom



Fonte: Luthans, Fred – *Organizational Behavior*, 8th. Ed., Irwin/McGraw-Hill, Índia, 1998

A *valência* refere-se ao valor que o indivíduo atribui à potencial recompensa, num determinado momento da sua vida, relativo à acção desempenhada, podendo tomar os valores de: "positiva (quando a pessoa mostra preferência por se dedicar à recompensa), negativa (quando a pessoa não prefere essa recompensa) e igual a zero (quando a pessoa se mostra indiferente perante o resultado)" (Luthans, 1998, p.176).

A *expectância* apresenta-se como a probabilidade percebida de que o esforço de que se é capaz permitirá atingir as recompensas de 1º nível (objectivos organizacionais).

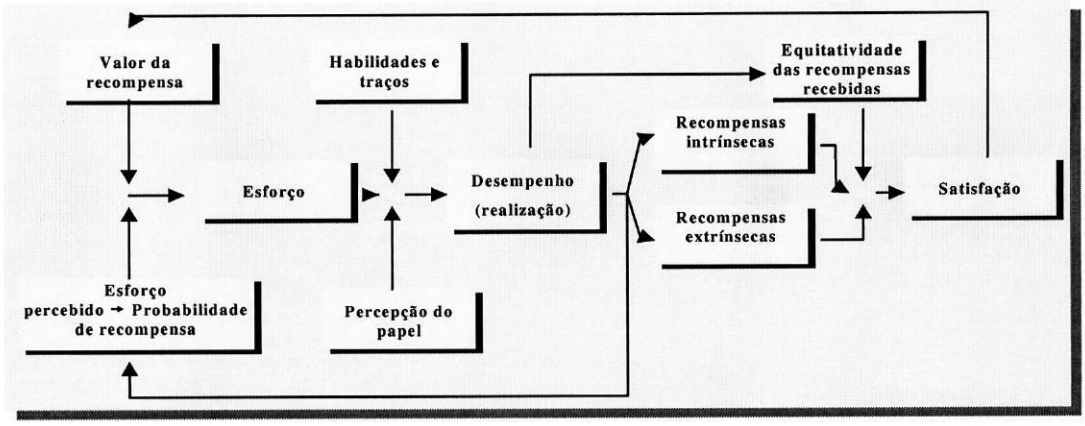
A *instrumentalidade* refere-se à probabilidade percebida de, perante recompensas de 1º nível (objectivos organizacionais), desempenhar de determinada forma que permitirá obter as recompensas de 2º nível (objectivos pessoais).

O modelo (na figura 14) mostra que a força da motivação para desempenhar determinada acção (esforço) resulta do somatório dos produtos da valência das recompensas (incluindo a instrumentalidade) com as expectâncias, isto é, da medida em que o indivíduo, ao mesmo tempo que atinge os objectivos organizacionais, também atinge do mesmo modo os seus objectivos pessoais.

Modelo da Motivação de Porter-Lawler

É um modelo que consiste essencialmente no refinar do modelo de Vroom e tem como ideia central que a motivação não é o mesmo que satisfação ou desempenho, pois estas são duas variáveis autónomas que intervêm e se inter-relacionam no complexo processo da motivação, como se pode ver na figura 15.

Figura n.º 15 – Modelo da Motivação de Porter-Lawler



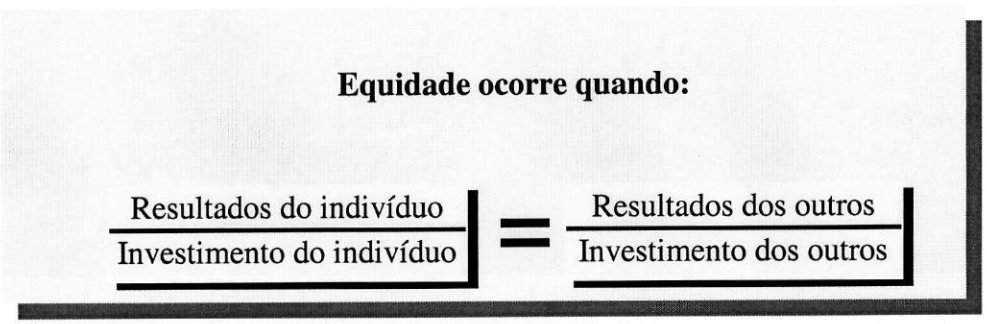
Fonte: Luthans, Fred – *Organizational Behavior*, 8th. Ed., Irwin/McGraw-Hill, Índia, 1998

O esforço (motivação) não conduz directamente ao desempenho, sendo mediado pelas habilidades, traços de personalidade e pela percepção do papel a desempenhar. A satisfação, como recompensa global final do processo de motivação é determinada após o desempenho, pelo tipo de recompensas e pela forma como são percepcionadas pelo indivíduo.

Teoria da Equidade de Adams

É uma teoria que defende que os indivíduos (trabalhadores) comparam o seu rácio de resultados/investimento percebido com o rácio dos seus semelhantes. Deste modo "diz-se que existe um estado de equidade se a comparação percebida é de igualdade" (Robbins, 1996, p.56), (ver figura 16).

Figura n.º 16 – Estado de Equidade de Adams



Fonte: Luthans, Fred – *Organizational Behavior*, 8th. Ed., Irwin/McGraw-Hill, Índia, 1998

A percepção pessoal do rácio resultados/investimento, varia de indivíduo para indivíduo, tendo segundo Luthans (1998, p.181) como exemplos de investimento: *a idade, sexo, educação, status, posição organizacional, qualificação e dedicação exaustiva ao trabalho*, e como exemplos de resultados: *o pagamento, status, promoção, gosto pessoal pelo trabalho.*

Esta variação assenta fundamentalmente em três referenciais:

- *outro*, que "inclui outros indivíduos com empregos semelhantes";
- *sistema*, que corresponde à "organização da política de pagamentos e outros procedimentos, e à própria administração da organização";
- *self*, que se refere à "unicidade do rácio entradas/saídas do indivíduo" (Robbins, 1996, p.56).

Estes referenciais vão sendo escolhidos de acordo com a informação disponível acerca dos mesmos, bem como de acordo com a relevância percebida de cada um desses referenciais, pelo indivíduo.

Sempre que o rácio percebido para o indivíduo difere do rácio do outro, o indivíduo tenta repor a equidade do rácio de várias formas: "distorção dos valores de entradas/saídas, levar os outros a alterar os seus valores de entradas/saídas, fazer algo para mudar os seus próprios valores de entradas/saídas, ou resignar-se voluntariamente" (Robbins, 1996, p.57).

Destas formas de comportamento resultará maior ou menor produtividade, reduzida ou aumentada qualidade das saídas e aumento ou diminuição do absentismo.

Teorias da Atribuição

Existem várias teorias que são consideradas da atribuição tendo em comum as seguintes assunções:

- *dar significado ao mundo;*
- *atribuição de causas internas e externas para as acções humanas;*
- *utilização de métodos de apreciação e estudo, justos e lógicos*" (Luthans, 1998, p.183).

De acordo com Heider, citado por Luthans (1998, p.183), "ambos os elementos, as forças internas (atributos pessoais como habilidade, esforço e resistência) e as forças externas (atributos ambientais como regras e clima), em combinação, determinam o comportamento", "quer dizer que mais do que a realidade actual, o que é importante para o comportamento é a realidade percebida" (Luthans, 1998, p.183).

O ser humano é assumido como racional e motivado para identificar e compreender as causas estruturais do ambiente significativo (aquele que contém atributos) que o rodeia.

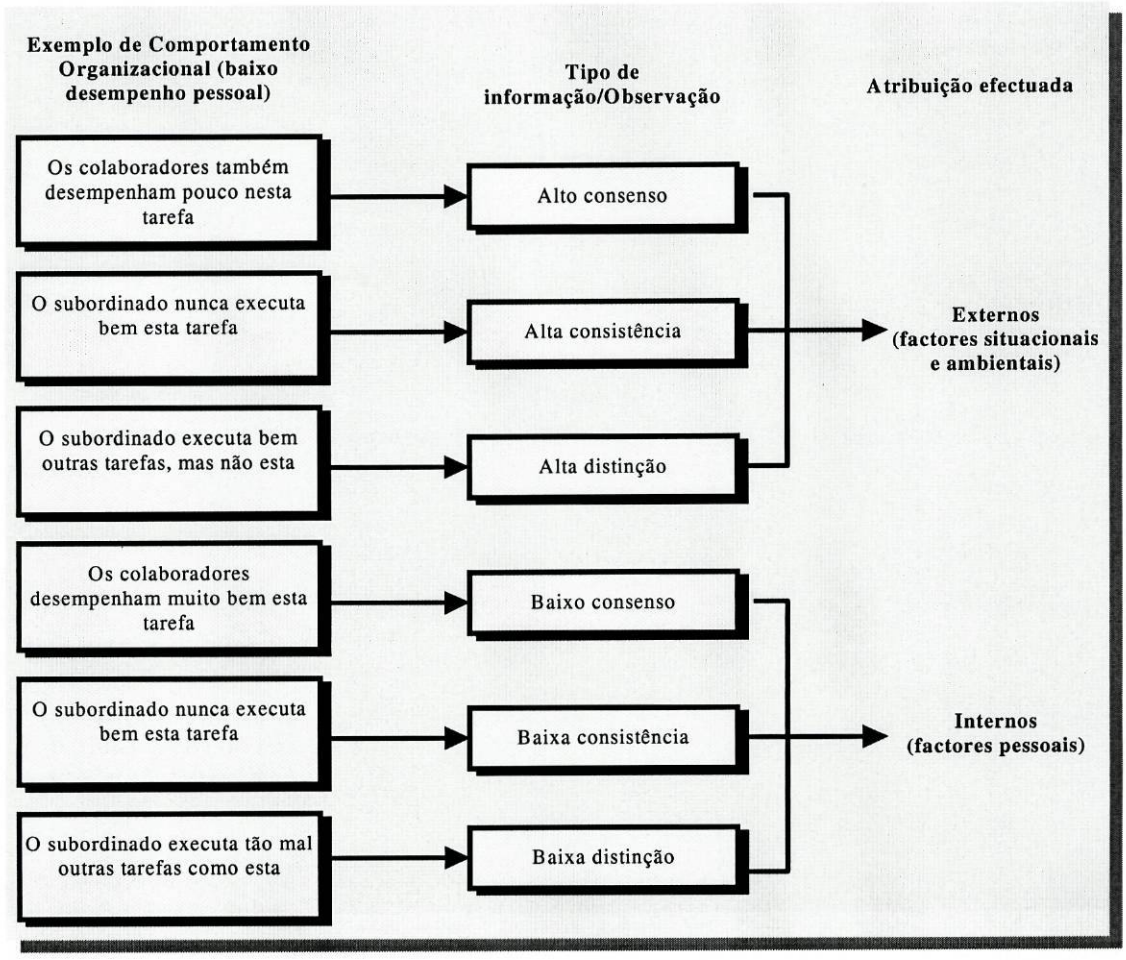
Como ideias-chave das teorias da atribuição, são conhecidos:

- *Locus de Controlo* – corresponde à percepção do trabalhador sobre os seus resultados serem controlados internamente ou externamente, sendo desse *locus de controlo* percebido que se fará o impacto na competência e na satisfação do indivíduo. Os que percepcionam o controlo como interno, sentem que influenciam os seus resultados com a sua habilidade, competências e esforço. Os que percepcionam o controlo como externo, pensam que os resultados estão fora do seu controlo;

- *Estabilidade, Consistência e Distinção* – corresponde à percepção da variação destas variáveis entre o máximo da sua verificação e a sua inexistência na situação global, como influenciadoras da atribuição da causa (interna ou externa) pelo indivíduo (ver figura 17);
- *Auto-eficácia* – corresponde a concepção pessoal de cada um da sua capacidade de controle, influenciando directamente as atribuições feitas.

Se os indivíduos se acham muito auto-eficazes irão fazer atribuições internas positivas relacionadas com o seu sucesso, enquanto os reveses serão interpretados como resultantes do acaso ou como precisando de uma nova abordagem. Estas atribuições internas positivas, por sua vez, desenvolverão e fortalecerão a crença na auto-eficácia.

Figura n.º 17 – Modelo da Atribuição de Kelley



Fonte: Luthans, Fred – *Organizational Behavior*, 8th. Ed., Irwin/McGraw-Hill, Índia, 1998

1.2.4 Teoria da Motivação de Maslow

É uma teoria, como acabamos de ver no capítulo anterior, classificada como teoria do conteúdo e portanto referente à preocupação de definição sobre *o que motiva as pessoas?*

Será a teoria que iluminará o uso de uma das escalas do instrumento de colheita de dados (que veremos mais à frente no capítulo da Metodologia) com vista à caracterização empírica do *cenário motivacional* da amostra populacional seleccionada para o estudo, de forma a identificar na prática com que tipos de incentivos, objectivos ou estímulos as pessoas se esforçam por obter satisfação e bom desempenho.

Pesa na razão da sua escolha a sua franca e ampla compreensão, quer pelas mais diversas ciências, quer pelas diferentes culturas (geográficas e organizacionais), e em especial no campo do comportamento organizacional e da administração, onde permite ser trabalhada duma forma intuitiva e lógica.

Este *cenário motivacional* da amostra populacional apresenta-se como uma finalidade, isto é, no sentido duma representação pessoal no futuro, com determinada forma de organização e estruturação das motivações.

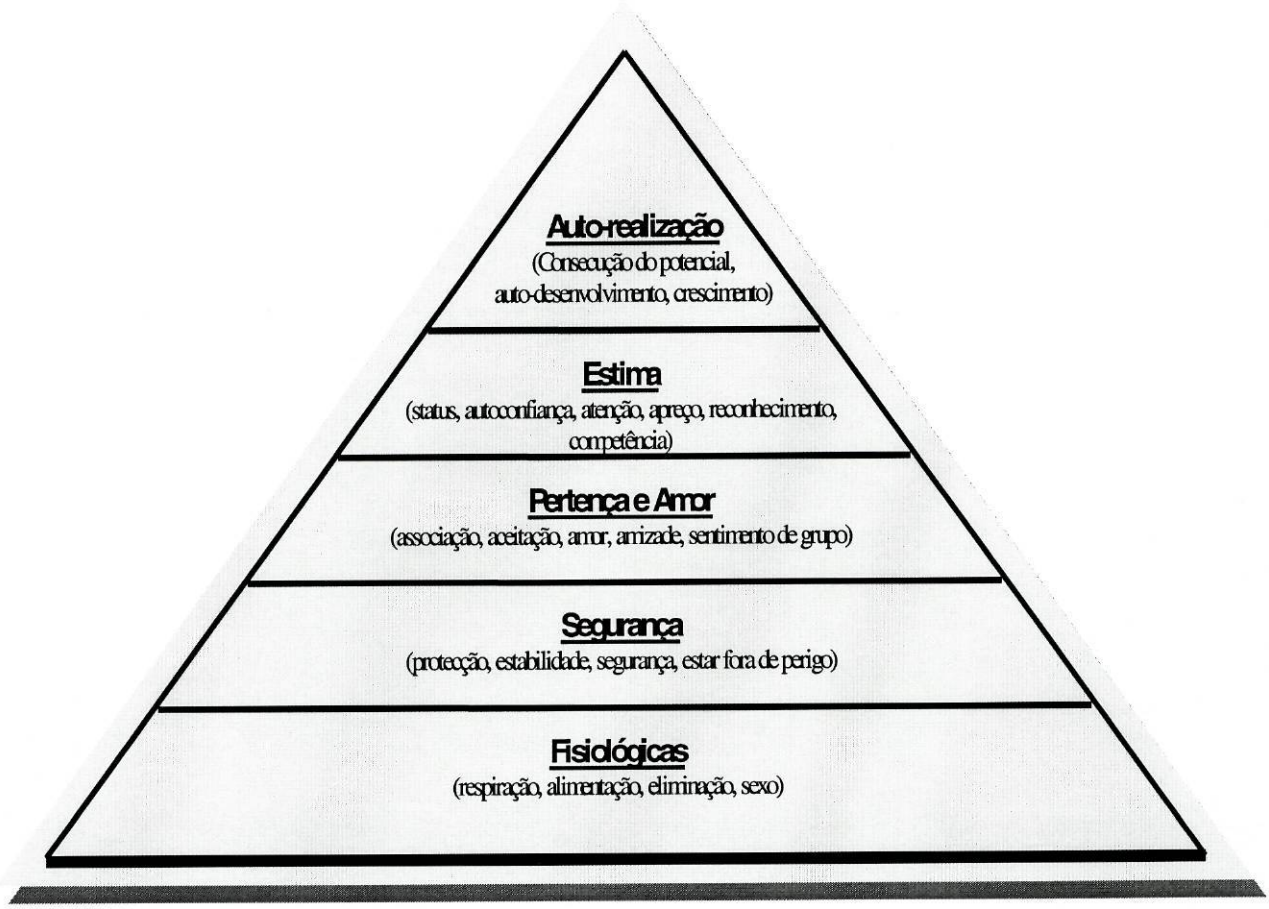
Neste ponto, a teoria de Maslow estabelece também o seu contributo, pois, além de definir a ordem de prioridades e a forma como vão surgindo novas e mais complexas necessidades, considera na sua definição as diferentes dimensões do indivíduo: biológica, social, psicológica, espiritual e ambiental (que embora mais subtil, pode-se interpretar no segundo nível hierárquico em especial, e duma maneira geral em todos os níveis hierárquicos, pois a satisfação das necessidades implica uma activa interacção como o meio envolvente).

1.2.4.1 Necessidades Básicas [3]

Esta teoria da motivação humana apresenta como centro da sua concepção uma constituição da motivação humana em "cinco níveis de necessidades organizadas hierarquicamente" (Robbins, 1996, p.49), com o inicio numa base de maior amplitude de necessidades, com dominância da dimensão biológica (necessidades de ordem inferior) até ascender à última menos ampla e com dominância da dimensão psicológica e espiritual (necessidades de ordem superior) (ver figura 18).

[3] Necessidades Básicas ou Necessidades Fundamentais, como refere Maslow (1970, p.36).

Figura n.º 18 – Pirâmide das Necessidades Humanas Básicas de Maslow.



Fonte: Rodrigues, Custódio – *Manual de Psicologia/2. Motivação*. Contraponto Edições, Santa Maria da Feira, 1998; Luthans, Fred – *Organizational Behavior*, 8 th. Ed., Irwin/McGraw-Hill, India, 1998; Fonseca, José António Veiga – *Satisfação Profissional dos Enfermeiros Gestores dos Hospitais Centrais do Grande Porto*, Tese de Mestrado em Gestão e Economia da Saúde, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, 1999, Biblioteca da Faculdade de Economia da Universidade do Porto, não publicado. (Adaptação).

Note-se a importância da estrutura em pirâmide que representa a base com dimensões de maior amplitude incluindo nesse nível as necessidades fisiológicas, as mais preponderantes de todas as necessidades e que implicam dessa forma uma maior percentagem relativa de satisfação para permitir a emergência das necessidades imediatamente superiores.

À medida que subimos na hierarquia, o percentual médio de satisfação a ser atingido vai diminuindo (para o indivíduo considerado normal), apesar de a quantificação se tornar cada vez mais subjectiva e complexa para as necessidades superiores.

1.2.4.2 Necessidades Fisiológicas

Correspondem ao ponto inicial da teoria da motivação de Maslow.

Para a definição de necessidade fisiológica contribuem dois conceitos dados pela investigação: "o conceito de homeostase e a descoberta dos apetites" (Maslow, 1970, p.35).

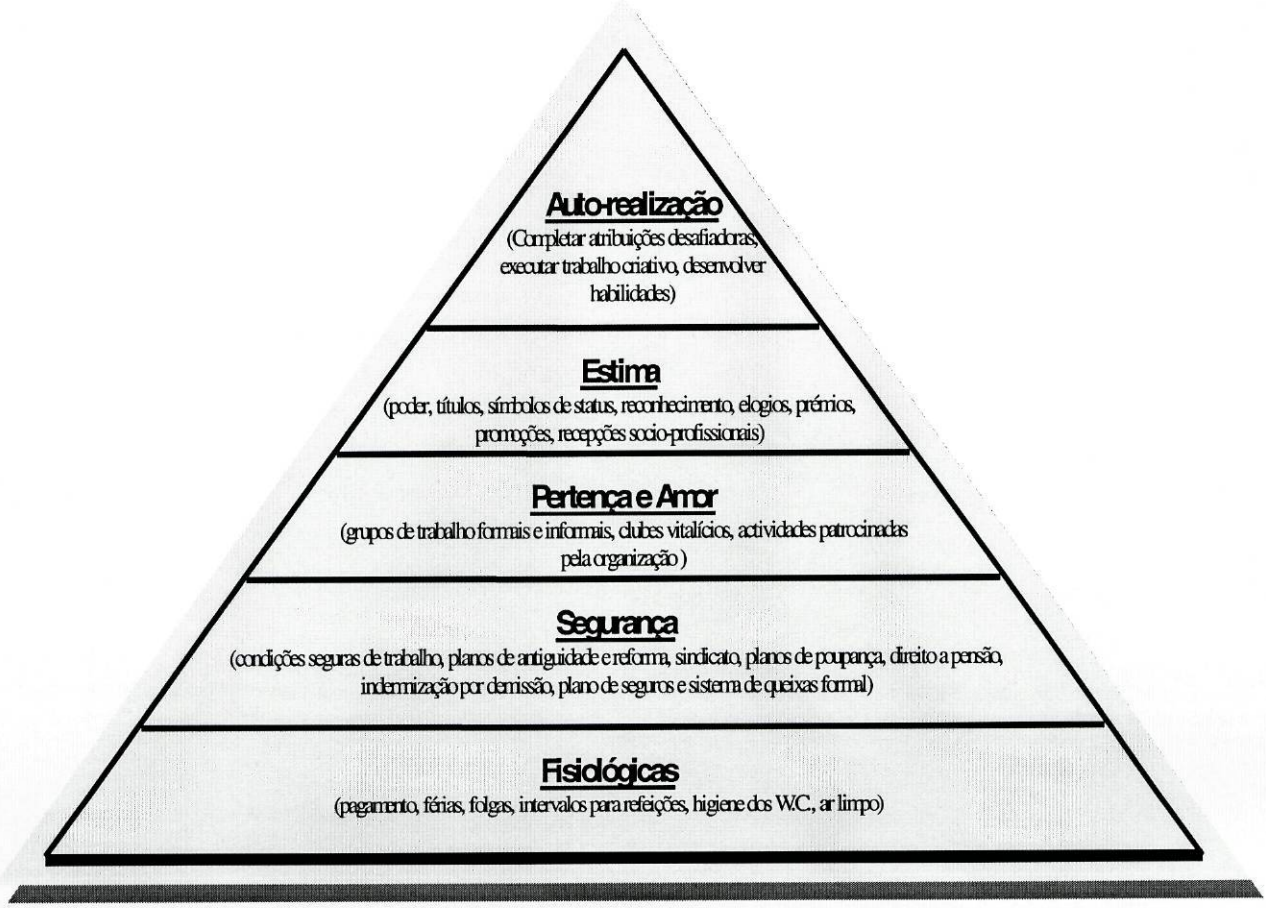
O conceito de *homeostase* refere-se ao "princípio fisiológico que estabelece a existência em todos os organismos duma tendência e esforço automático para a manutenção de um equilíbrio interno, incluindo a reposição desse equilíbrio interno sempre que ele se rompa" (Cannon, citado por Maslow, 1970, p.36). Este conceito é já universalmente aceite e usado, tendo sido inicialmente "descrito por Cannon, aplicado às concentrações no sangue de: água, sal, açúcar, proteínas, gordura, cálcio, oxigénio e temperatura" (Maslow, 1970, p.36).

As relações entre os *apetites* e as necessidades humanas são apresentadas por Young num trabalho citado por Maslow (1970, p.36), referindo que "sempre que o corpo tenha falta de determinado componente químico, o indivíduo tende (numa forma algo imperfeita) a desenvolver um apetite específico ou fome específica para aquele alimento em falta".

Como a teoria da motivação de Maslow se refere ao indivíduo como um todo, em interacção com as diversas dimensões onde também se incluem o ambiente e a actividade do próprio indivíduo, facilmente se estabelece a ligação entre esta hierarquia clássica de necessidades e a hierarquia de necessidades própria do comportamento organizacional.

Para uma representação esquemática dessa perspectiva aplicada, foi adaptada a figura 19.

Figura n.º 19 – Pirâmide das Necessidades Humanas Básicas de Maslow, adaptada ao comportamento organizacional



Fonte: Luthans, Fred – *Organizational Behavior*, 8 th. Ed., Irwin/McGraw-Hill, India, 1998; Fonseca, José António Veiga – *Satisfação Profissional dos Enfermeiros Gestores dos Hospitais Centrais do Grande Porto*, Tese de Mestrado em Gestão e Economia da Saúde, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, 1999, Biblioteca da Faculdade de Economia da Universidade do Porto, não publicado. (Adaptação).

Compreende-se desta forma a impossibilidade de apresentar ou identificar todas as necessidades e todas as variações fisiológicas, pois variam com a influência destas duas grandezas acabadas de apresentar, complementadas com o grau de especificidade da descrição linguistica dessa necessidade.

As necessidades fisiológicas "são as mais autónomas e as mais preponderantes" (Maslow, 1970, p.36):

- *autónomas* porque permitem a sua identificação e individualização especifica em relação a todas as outras necessidades e em relação ao organismo como um todo, podendo-se demonstrar a base somatória do impulso.

apesar desta individualidade, e porque os canais de comportamento envolvidos para a sua consumação são os mesmos para todas as necessidades, podem ser observadas respostas parciais ou até incorrectas na procura da satisfação das necessidades (como exemplo: fumar quando se tem fome, ou comer quando se necessita de conforto, etc.);

- *preponderantes* porque, num indivíduo que se encontre numa situação de falta extrema e completa, é demasiado provável que entre comida, segurança, amor e estima, a necessidade de satisfação da fome seja a mais forte de todas. Neste cenário extremo, o organismo é dominado pelas necessidades fisiológicas, sendo que todas as restantes necessidades se deslocam para a indefinição ou inexistência, revelando uma completamente nova filosofia de futuro, que parece imbuída das características da necessidade em falta (por exemplo: a guerra ou a fome), funcionando como fulcro do pensamento.

No outro extremo, verificamos uma necessidade ou conjunto de necessidades satisfeitas de forma crónica, como é habitual nas sociedades mais organizadas e desenvolvidas (pelo menos como definição teórica), surgindo uma nova e mais elevada necessidade, tomando o lugar dominante das necessidades fisiológicas.

"É este o funcionamento vital da motivação humana, quando uma necessidade se encontra satisfeita, surge imediatamente uma nova e sempre mais elevada necessidade por satisfazer numa hierarquia organizada em prepotência relativa" (Maslow, 1970, p.38).

Esta concepção é extremamente importante pois atribui valor máximo e mínimo a todas as necessidades do indivíduo, desde as mais fisiológicas às mais psicológicas, sendo o máximo quando insatisfeitas e o mínimo quando satisfeitas.

Sempre que quaisquer necessidades se encontrem de forma crónica satisfeitas dadas as condições do indivíduo e do meio que o rodeia, estas deixam de existir como determinantes da organização do comportamento, existindo apenas como característica em potencial (surgindo só se ficarem ameaçadas), não sendo nessa circunstância importantes para a dinâmica do indivíduo.

1.2.4.3 Necessidades de Segurança

O conjunto de necessidades que surge logo após as necessidades fisiológicas estarem relativamente satisfeitas são "as necessidades de segurança (segurança, estabilidade, dependência, protecção, protecção do medo e da ansiedade, organização, ordem, lei e limites, força, etc.)" (Maslow, 1970, p.39).

Este conjunto de necessidades apresenta-se na prática como o exclusivo organizador do comportamento, recrutando todas as capacidades do organismo para o seu serviço, sendo agora objectivo dominante do ponto de vista actual da filosofia de futuro e da representação de valores.

Esta exclusividade deste conjunto de necessidades é mais facilmente observável nas crianças do que nos adultos, pois as crianças não inibem as suas reacções, enquanto os adultos em sociedade são ensinados a inibir certas reacções e comportamentos a todo o custo (tornando-se assim praticamente impossível a apreciação das reacções de medo, insegurança, etc.).

É também na criança que melhor se observa a necessidade de uma certa rotina ou estruturação do mundo envolvente, isto é, um mundo organizado e estruturado apresenta-se mais seguro e ordenado do que aquele em que os comportamentos dos pais são injustos e inconsistentes, criando na criança síndromes de ansiedade e de insegurança. A instabilidade resultante destas atitudes parentais não é tanto pela injustiça propriamente dita, mas sim pelo risco em transformar o mundo em algo inseguro, imprevisível e desconfiado.

Felizmente, se pudermos interpretar o *normal* das nossas sociedades (em especial as ditas desenvolvidas e organizadas), os adultos saudáveis e autónomos encontram-se francamente satisfeitos nas suas necessidades de segurança, isto é, "a pacífica, estável e protectora sociedade permite proteger suficientemente os cidadãos dos animais selvagens, das temperaturas e climas extremos, da criminalidade, do caos, da tirania, etc." (Maslow, 1970, p.41). Desta forma, e de uma maneira muito genérica, podemos considerar que "no sentido real da vida, as necessidades de segurança, porque satisfeitas, já não agem como motivadores activos, ao contrario do que poderíamos constatar se observássemos o comportamento do adulto no sentido da procura de segurança e organização de vida quando se encontre inserido numa sociedade onde domine o caos, a autocracia ou a guerra" (Maslow, 1970, p.41).

Uma das outras dimensões em que se pode apreciar a procura de segurança e estabilidade no mundo é "a tendência em aceitar uma religião ou filosofia de vida que organize o universo e o

homem num todo satisfatoriamente coerente e significante, estabelecendo a segurança necessária para a vida" (Maslow, 1970, p.41 e 42).

Sempre que na sociedade se apresente algo que ameace a lei, a ordem e a autoridade da própria sociedade (ou do cidadão), como as situações de emergência perante a guerra, as catástrofes naturais, as vagas de criminalidade, as crises políticas, os traumatismos cerebrais e doenças físicas e mentais, as necessidades de segurança tornam-se emergentes e activas na mobilização do comportamento.

1.2.4.4 Necessidades de Pertença e de Amor

Se as necessidades fisiológicas e as necessidades de segurança se encontram relativamente satisfeitas pela sua ordem hierárquica, emergem como dominantes da motivação humana as necessidades de amor, afecto e de pertença, repetindo-se todo o ciclo descrito para os anteriores níveis de necessidades, mas agora com um novo foco central.

A pessoa sentirá com maior intensidade a ausência dos/as amigos/as, do/a namorado/a, do/a esposo/a, e dos/as filhos/as, apresentando uma "vontade intensa de se relacionar afectivamente com as pessoas em geral, nomeadamente, de integrar-se no seu grupo ou família, dedicando-se com grande esforço e disponibilidade para atingir essa finalidade" (Maslow, 1970, p.43). No mesmo sentido, as repercussões da solidão, da xenofobia, da rejeição e da falta de amigos serão mais marcantes e influentes.

"Apesar de a informação científica sobre a necessidade de pertença ser reduzida" (Maslow, 1970, p.43), podemos referir a ideia genérica que todos temos dos efeitos destrutivos e nocivos do excesso de mobilidade parental para as crianças, do excesso de mobilidade nos adultos provocada pela organização industrial da nossa sociedade e do viver em emigração em culturas fundamentalmente diferentes.

Maslow (1970, p.44) refere que "acredita que o crescimento acelerado que se verifica em determinados grupos sociais, terapêuticos ou comunitários se relaciona, em parte, com a insatisfeita necessidade de contacto grupal, intimidade e pertença, associado à necessidade de resolver e desanuviar os sentimentos de alienação e solidão", que se tornam frequentes na nossa sociedade perante o excesso de mobilidade socioprofissional, a quebra de união dos grupos tradicionais, a crise do valor da família, a diferença de gerações e a urbanização das comunidades.

Sublinhando o facto de este nível de necessidades incluir interacção (isto é, necessidade de afecto, amor e pertença implica dar e receber), "as nossas sociedades devem satisfazer esta necessidade de uma qualquer forma, se tem em vista a sobrevivência em condições saudáveis, pois muitos psicólogos e psiquiatras afirmam que uma das principais causas de aumento de marginalidade, criminalidade e casos de desajustamento comportamental se encontra intimamente relacionada com a diminuição drástica dos valores da família" (Maslow, 1970, p.44).

1.2.4.5 Necessidades de Estima

Todas as pessoas (com excepção para os quadros patológicos) na nossa sociedade tem desejo ou necessidade de uma firme, estável e boa apreciação de si próprios no que se relaciona com o respeito próprio, a auto-estima e a estima por parte dos outros.

Este conjunto de necessidades pode ser classificado em duas grandezas: primeiro, o "desejo de força, de realização, de competência e mestria, de confiança perante o mundo e de independência e liberdade; Segundo, o desejo de reputação ou prestígio (definido como respeito e estima pelos outros), *status*, fama e glória, domínio, reconhecimento, atenção, importância e dignidade" (Maslow, 1970, p.45).

A satisfação das necessidades de auto-estima conduz a sentimentos de autoconfiança, mérito, força e capacidade de ser útil e necessário ao mundo. No inverso, a frustração destas necessidades produz sentimentos de inferioridade, fraqueza e incapacidade, levando ao desencorajamento ou a comportamentos neuróticos de compensação.

O posicionamento mais estável e dessa forma mais saudável da auto-estima é mais baseado no merecido respeito obtido dos outros do que na fama, celebridade ou adulação externa, isto é, "a competência e realização atingida baseada na natureza própria do indivíduo e nas suas condições biológicas e psicológicas pessoais é mais gratificante do que aquela que é atingida por um propósito ou objectivo pessoal de realização social" (Maslow, 1970, p.46).

1.2.4.6 Necessidade de Auto-Realização

Mesmo após todas as necessidades já apresentadas se encontrarem satisfeitas, ainda podemos ver surgir um novo descontentamento e desassossego, a não ser que o indivíduo esteja a fazer aquilo que ele como pessoa, está e se sente vocacionado para fazer; como defende Goldstein (citado por Maslow, 1970, p.46), "o que um homem pode ser, deve sê-lo". Consiste assim numa ideia que se defende como "o desejo do indivíduo de ser cada vez mais aquilo que ele idiossincraticamente é, sendo tudo o que é capaz de se ser" (Maslow, 1970, p.46).

A forma comportamental apresentada por estas necessidades, tem variações diversas, consoante a pessoa em questão e as suas circunstâncias pessoais, sociais e profissionais.

Pré-condições para a satisfação das necessidades básicas

Existem certas condições que são pré-requisitos imediatos para a satisfação das necessidades básicas. Como exemplos destas condições temos : a liberdade de opinião, liberdade de acção (sem o prejuízo de terceiros), liberdade de defesa, liberdade de expressão, liberdade de investigar e procurar informações, justiça, imparcialidade, honestidade e ordem no grupo do qual o indivíduo faz parte.

É importante ter em conta que estas condições não são fins em si mesmas, embora numa perspectiva pragmática estejam tão intimamente relacionadas com as necessidades básicas que sem elas a satisfação básica torna-se impossível ou pelo menos drasticamente ameaçada.

Se considerarmos que as capacidades cognitivas (perceptuais, intelectuais e a aprendizagem) como um conjunto de ferramentas de ajustamento, que têm, além de outras, a função de satisfação das nossas necessidades básicas, torna-se claro que qualquer ameaça, privação ou impedimento do seu uso (como em determinados regimes políticos, sociais ou profissionais) irá ser ameaçador para a própria satisfação das necessidades básicas.

"As necessidades e desejos conscientes (objectivos parciais) apresentam graus variáveis e aceitáveis de satisfação" (Maslow, 1970, p.47). Por exemplo, um acto é psicologicamente importante se contribui directamente para a satisfação de necessidades básicas, enquanto menos directamente contribui para essa satisfação, menos importante se torna para a dinâmica da motivação.

No mesmo sentido temos os mecanismos de *coping* [4], em que alguns dos quais estão directamente relacionados com a satisfação das necessidades básicas e outros estão apenas indirectamente ligados. Podemos assim afirmar que "uma frustração dos mecanismos de *coping* mais básicos (logo, mais próximos) é mais ameaçadora para a satisfação das necessidades do que a de outros mais distantes" (Maslow, 1970, p.47).

O desejo de saber e compreender

"A razão principal pela qual sabemos pouco sobre os impulsos cognitivos, a sua dinâmica ou a sua patologia, está relacionada com a sua falta de importância e relevância para a clínica dominada pela tradição biomédica pelo do tratamento da doença" (Maslow, 1970, p.48).

Neste sentido, poucos autores e estudos forneceram respostas para o papel motivacional da curiosidade, da aprendizagem, do filosofar, da experimentação, etc.

No entanto para o estabelecimento de bases de sustentação dos postulados sobre os impulsos para satisfazer a curiosidade, o aprender, o explicar e o compreender, devemos ter em conta:

1- "algo que se pode definir como curiosidade pode ser facilmente observável nos animais superiores;
2- a história de um homem mostra-nos um número de ocorrências satisfatórias, nas quais o homem criou explicações perante os factos e perante grandes perigos (mesmo da própria vida);
3- estudos feitos a pessoas psicologicamente saudáveis indicam que são caracteristicamente atraídas pelo misterioso, desconhecido, caótico, desorganizado e inexplicado;
4- alguns estudos demonstram que alguns efeitos psicopatológicos se encontram relacionados com a frustração das necessidades cognitivas;
5- as necessidades de conhecer e compreender são mais evidentes e fáceis de observar na criança e no adolescente do que no adulto, relevando estas necessidades mais do aspecto expontâneo da maturação do que do ensino e aprendizagem;
6- gratificação dos impulsos cognitivos é subjectivamente satisfatória e confere experiência por si só" (Maslow, 1970, p.48-50).

[4] *Coping* : "Mecanismos de resolução de problemas ou formas de lidar com situações difíceis" (White, 1985, citado por Rita, 1991).

Destes postulados, sempre insuficientes, todos os factos que adquirimos, se isolados, irão ser inevitavelmente teorizados e analisados e/ou organizados num processo que chamamos de *procura de significado*" (Maslow, 1970, p.50).

Nesta procura de significado surgirá o desejo de compreender, de sistematizar, de organizar, de analisar, de observar as relações e significados, e de construir um sistema de valores, pois mesmo nos desejos cognitivos é formada uma hierarquia de valor, sendo o desejo de saber preponderante em relação ao desejo de compreender" (Maslow, 1970, p.50).

Grau de fixação da ordem hierarquizada das necessidades básicas

Apesar de ser defendida uma ordem hierárquica fixa, actualmente não se interpreta essa ordem duma forma tão absoluta. Pois se é verdade que a maior parte dos indivíduos apresenta as necessidades básicas ordenadas na ordem indicada (ver figura 18), existem segundo Maslow (1970, p.53) algumas excepções:

1- Certas pessoas consideram *mais importante a auto-estima do que o amor.* É uma reversão hierárquica usualmente relacionada com o desenvolvimento da noção de que a pessoa mais provável de ser amada é alguém forte e poderoso, alguém que inspira respeito ou medo e alguém que é confidente ou agressivo. Estas pessoas procuram essencialmente uma elevada auto-estima, expressando no seu comportamento uma procura mais como meio de atingir um fim do que o seu próprio bem.
2- Há certas pessoas que têm uma *criatividade inata*, para as quais esse impulso de criatividade parece ser mais importante do que qualquer outro aspecto. A sua criatividade pode aparecer não para se manterem actualizada como necessidade de nível superior, mas como falta de satisfação básica.
3- Em certos indivíduos o *nível de aspiração* pode estar *permanentemente inactivo ou rebaixado*, isto é, os objectivos menos preponderantes (as necessidades de um nível mais elevado) podem estar simplesmente 'perdidos' ou desapareceram completamente. Por exemplo, se o indivíduo que experimentou um tipo de vida num nível muito baixo (como exemplo: desemprego crónico, etc.) continua a ficar satisfeito toda a vida apenas com o facto de arranjar comida para comer.
4- As *personalidades psicopáticas* são outro exemplo de *perda permanente das necessidades de amor.* Por exemplo, os indivíduos que não tiveram amor nos seus

primeiros meses de vida e simplesmente perderam permanentemente o desejo e a habilidade de dar e receber afecto;

5- Quando uma *necessidade* tem sido *satisfeita durante muito tempo tende a ser subestimada*; como exemplo, indivíduos que nunca tiveram uma experiência de fome crónica, facilmente subestimam esses efeitos, interpretando a comida como algo sem importância.

6- Há certos indivíduos que perante certos ideais, valores e status sociais se tornam *mártires desses mesmos valores*, desistindo de todo o restante em prol desse ideal particular. Pessoas, que têm estado satisfeitas nas suas necessidades básicas ao longo das suas vidas, e em particular nos primeiros anos de vida, parecem desenvolver um poder e capacidade excepcional para suportar as frustrações, presentes e futuras, destas necessidades, simplesmente porque tem uma estrutura de caracter forte e saudável resultante da satisfação básica obtida ao longo da vida.

Graus relativos de satisfação

Como já referimos, uma necessidade emerge assim que a mais básica e preponderante necessidade se encontre satisfeita; no entanto esta satisfação nunca é integral a 100%.

Na nossa sociedade, os indivíduos considerados normais encontram-se parcialmente satisfeitos em todas as necessidades e parcialmente insatisfeitos para as mesmas, isto é, a hierarquia de necessidades dos indivíduos apresenta-se em percentagens relativas de satisfação, que decrescem à medida que subimos na hierarquia. Por exemplo, um cidadão vulgar apresentará uma satisfação de 85 % das necessidades fisiológicas, 70 % das necessidades de segurança, 50 % das necessidades de amor, 40 % das necessidades de auto-estima e 10 % de necessidades de auto-realização.

Carácter inconsciente das necessidades

Segundo Maslow (1970, p.55) as necessidades não são necessariamente conscientes ou inconscientes, sendo as pessoas vulgares, no geral, mais frequentemente inconscientes do que conscientes. Este facto por si só não releva qualquer importância, embora seja possível com recurso a algumas técnicas psicológicas e com algumas pessoas mais *sofisticadas* mostrar as necessidades duma forma consciente.

Especificidade cultural e generalidade das necessidades

Esta classificação das necessidades básicas tenta ter em conta a unidade básica relativa subjacente às diferenças superficiais dos desejos específicos duma cultura em relação à outra.

Certamente que podemos encontrar extremos possíveis, em que determinados conteúdos motivacionais dos indivíduos de determinada sociedade sejam muito diferentes dos dos indivíduos doutra sociedade; no entanto, "é comum ser afirmado pelos antropologistas que os indivíduos, mesmo em sociedades diferentes, são mais semelhantes do que possa parecer à primeira vista" (Maslow, 1970, p.55). Mas Maslow (1970, p.54) teve o cuidado de esclarecer que esta classificação, embora tente manter como ideia central "a unidade relativa subjacente às diferenças culturais", não pretende ser a "classificação universal e última de todas as culturas". A única pretensão que a classificação apresenta é ser relativamente mais universal e mais básica do que os desejos conscientes superficiais, fazendo uma abordagem mais próxima das características do ser humano.

Determinações múltiplas do comportamento

Um pressuposto importante da teoria de Maslow é que "nem todo o comportamento é determinado pelas necessidades básicas e nem todo o comportamento é motivado" (Maslow, 1970, p.55). Existem muitos outros determinantes do comportamento além dos motivos, por exemplo as influências exteriores. Nas palavras do próprio Maslow, teoricamente, pelo menos, o comportamento pode ser determinado, duma forma completa, pelo mundo exterior ou por um estimulo externo específico como uma associação de ideias ou certos reflexos condicionados" (Maslow, 1970, p.55). Assim como na relatividade da satisfação das necessidades do indivíduo,

também na motivação a relatividade é aplicável, isto é, "certos comportamentos são muito motivados, outros são pouco motivados e outros ainda não contêm nenhuma motivação" (Maslow, 1970, p.55).

Outro importante aspecto é a distinção entre o *comportamento expressivo* (que "corresponde apenas a uma expressão da personalidade sem pretensões de ser uma acção para algo") e o *comportamento de coping* (que "encerra em si mesmo, uma acção com vista a uma finalidade, como esforço funcional ou perseguição dum objectivo") (Maslow, 1970, p.55 e 56). Estas duas modalidades são concomitantes no comportamento do indivíduo.

A Motivação e a teoria da psicopatogenia

O conteúdo motivacional consciente comum da vida, de acordo com o defendido anteriormente, foi concebido no sentido de ser relativamente importante ou não, de acordo com a maior ou menor proximidade que apresenta dos objectivos básicos.

Segundo Maslow (1970, p.56) os desejos conscientes comuns "devem ser entendidos como sintomas, isto é, como indicadores de superfície de várias necessidades básicas e não como sinais". Se interpretássemos estes desejos superficiais com o seu valor à primeira vista (valor expressivo), estabeleceríamos a confusão na nossa interpretação, pois estaríamos a lidar e analisar sinais em vez de noções e necessidades subjacentes a esses sinais – os sintomas.

Desta forma, segundo o mesmo autor, qualquer teoria de psicopatogénese deve ser baseada numa válida e confiável teoria da motivação, pois um conflito ou uma frustração de um desejo comum não produz psicopatologia, enquanto uma ameaça ou frustração completa ou parcial duma necessidade básica torna-se patogénica.

Papel das necessidades gratificadas

A gratificação tem um papel importante no mecanismo, já explicado, que relaciona as várias hierarquias de necessidades e em que uma necessidade só emerge quando o nível mais baixo (e mais preponderante) se encontrar relativamente satisfeito.

Segundo Maslow (1970, p.57) o indivíduo considerado normal, saudável e autónomo não apresenta necessidades de fome, sexo, segurança, amor, prestígio ou de auto-estima, excepto em breves e rápidos momentos de ameaça. Neste sentido, o indivíduo que apresenta frustração de uma necessidade básica pode previsivelmente considerar-se doente.

É este tipo de análise interpretativa que nos permite afirmar que uma frustração por falta de vitaminas no corpo é tão patogénica como a frustração por falta de amor (embora em níveis hierárquicos de necessidades diferentes).

Ao estarmos atentos sobre o que realmente nos motiva a cada momento, constatamos que "são as necessidades insatisfeitas que funcionam como motivador, considerando as necessidades satisfeitas como se simplesmente não existissem" (Maslow, 1970, p.57).

Diferenças entre necessidades superiores e inferiores

As necessidades básicas "auto-organizam-se numa justa e definitiva hierarquia tendo como base o princípio da prepotência relativa (ver figura 18 e 19); por exemplo, a necessidade de segurança é mais preponderante que a necessidade de amor, porque caso estas duas necessidades se encontrem em falta no indivíduo, a que domina é a necessidade de segurança" (Maslow, 1970, p.97 e 98). Neste sentido, as necessidades fisiológicas são as mais inferiores, básicas e mais preponderantes do que as necessidades de segurança, que por sua vez são mais fortes (mais preponderantes) que as necessidades de amor, que por sua vez são mais fortes que as necessidades de estima, e finalmente, estas são mais fortes que as necessidades de auto-realização.

Segundo Maslow (1970, p.98-100) esta ordenação das necessidades em superiores e inferiores com prepotência relativa engloba na sua inter-relação as características genéricas, presentes nas seguintes proposições de carácter científico:

1. *Quanto mais elevada é a necessidade, mais recente é o seu desenvolvimento evolutivo.*

Partilhamos a necessidade de comida com todas as coisas vivas, partilhamos a necessidade de amor com os macacos superiores, e a necessidade de auto-realização não partilhamos com ninguém;

2. *As necessidades superiores são mais recentes no desenvolvimento ontogénico.*

Ao nascimento apenas as necessidades fisiológicas, e talvez também as de segurança, são constatadas. Só mais tarde, após alguns meses se notam os primeiros indícios de ligações interpessoais e selecção afectiva. E só muito mais tarde se define imparcialmente a necessidade de autonomia, independência e realização, acima do respeito pelos pais.

3. *Quanto mais elevada é a necessidade, menos imperativo é o seu valor para a sobrevivência*, maior é o tempo de tolerância perante a espera de gratificação e maior é a facilidade de a necessidade desaparecer permanentemente.

As necessidades superiores têm menor habilidade na organização e menor participação nas reacções autónomas do organismo. Podemos dizer que o respeito, quando em comparação com a comida e segurança, considera-se um luxo !

4. *Viver num nível elevado de necessidade significa grande eficiência biológica*, maior longevidade, menos doença, melhor repouso, apetite, etc.

Encontra-se comprovado na ciência que a ansiedade, o medo exagerado, a falta de amor e outras manifestações de necessidades superiores insatisfeitas se relacionam com indesejáveis efeitos físicos e psicológicos, pelo que necessidades superiores têm também valor perante a sobrevivência e crescimento do indivíduo;

5. *As necessidades superiores são subjectivamente menos urgentes.*

Estas necessidades são menos perceptíveis, menos infalíveis ao erro, mais confundidas com outras necessidades por sugestão e por erro de crença ou hábito.

Ser capaz de reconhecer as nossas próprias necessidades nos diversos níveis e em especial nos superiores é uma realização psicológica considerável;

6. *A gratificação de necessidades superiores produz, subjectivamente, mais resultados desejados*, isto é, felicidade profunda, serenidade, riqueza interior.

Por exemplo, apesar de a satisfação da necessidade de segurança produzir um estado de relaxamento interior, nunca poderá produzir o êxtase de um sentimento de amor correspondido;

7. *A busca e gratificação de necessidades superiores representam uma tendência geral saudável do indivíduo.*

8. *As necessidades superiores têm mais pré-condições.*

Isso facilmente se compreende, pois se as necessidades inferiores têm maior prepotência que as superiores, as últimas só surgem após todas as anteriores estarem relativamente satisfeitas;

9. *As necessidades superiores requerem melhores condições externas para ficarem satisfeitas.*

Boas condições ambientais (familiares, económicas, políticas, educacionais, etc.) são mais necessárias para as pessoas se amarem e estimarem do que para prevenir que se violentem umas às outras.

Muito boas condições ambientais, são necessárias para satisfazer as necessidades de auto-realização;

10. *Os indivíduos atribuem maior valor à necessidade superior do que à necessidade inferior quando satisfeitos em ambas.*

Estes indivíduos mais facilmente se criticam por necessidades superiores, e ao mesmo tempo apresentam maior disponibilidade para suportar e tolerar uma privação duma necessidade inferior, tudo em prol de um princípio ou valor superior;

11. *Quanto mais elevado é o nível da necessidade, mais lato é o círculo de influência da identificação de estima e pertença.*

Há indivíduos que se identificam com dois ou mais indivíduos, fazendo uma fusão das hierarquias de necessidades, isto é, a necessidade do outro é a sua própria necessidade;

12. *A busca e gratificação de necessidades superiores tem consequências cívicas e sociais desejáveis.*

Duma forma geral, pode-se considerar que quanto mais elevada a necessidade, menos egoísta é o indivíduo.

Os indivíduos com suficiente satisfação básica para procurarem amor e respeito (em vez de comida e segurança) tendem a desenvolver qualidades como a lealdade, amizade, civismo, e a tornarem-se melhores pais, cônjuges, funcionários, etc.

13. *A busca e gratificação de necessidades superiores leva a um maior, mais forte e mais verdadeiro individualismo.*

Os indivíduos que vivem num nível de necessidade superior de auto-realização tendem simultaneamente a amar mais humanidade e ao mesmo tempo a tornarem-se mais idiossincraticamente desenvolvidos;

14. *Quanto mais elevada for a necessidade mais fácil e mais efectiva é a psicoterapia a utilizar;*

15. *As necessidades inferiores são muito mais localizáveis, tangíveis e mais limitadas do que as necessidades superiores.*

Para satisfazer uma necessidade inferior é apenas requerida determinada quantidade de gratificação, enquanto para uma superior, como a necessidade de amar, a quantidade é algo ilimitado e indefinido.

1.2.5 Aplicações das Teorias da Motivação na Gestão

Como nas restantes actividades do indivíduo, a motivação também se encontra presente em absoluto no trabalho, quer por ser uma actividade específica quer por corresponder a uma actividade cuja organização temporal consome grande parte da vida activa desse indivíduo. Significa isto que a experiência, os objectivos e projectos do indivíduo, como manifestações da motivação, incluem também o tempo e os aspectos profissionais relacionados com a sua ocupação profissional.

Para proceder à gestão das motivações no trabalho são implicados dois campos de reflexão:

1- "*as práticas dos recursos humanos*, incluindo o gestor como responsável e elemento determinante na integração da motivação nas apostas de sentido e reconhecimento dos demais trabalhadores;
2- *modo ou método de organização do trabalho*, dando menor ou maior espaço de afirmação e acção ao indivíduo" (Michel, s.d., p.212).

No que respeita ao primeiro ponto, o comportamento motivador do gestor, além das características de líder já discutidas no capítulo da liderança, pode-se resumir a:

- *técnicas de influência* para gerar entusiasmo pelo trabalho, comprometimento com objectivos e colaboração com ordens e pedidos, através de interacção com os colegas e superiores obtendo os diversos recursos necessários;
- *apelos persuasivos* baseados na lógica dos factos: apelos aos valores e ideias pessoais de forma a inspirar entusiasmo e comprometimento e modelação, como exemplo de atitude e prática desejada;
- *uso do poder pessoal* atribuído quer pela imposição formal (autoridade, incentivos e ameaças) quer pelas suas características (charme, carisma, perito);
- *uso do discurso político*, como discurso visionista e simbólico traduzindo os valores e cultura da organização (Yukl, 1990, p.16 e 17).

No segundo ponto, relativo ao modo ou método de organização podemos definir vários métodos, que descrevemos resumidamente:

Gestão por Objectivos

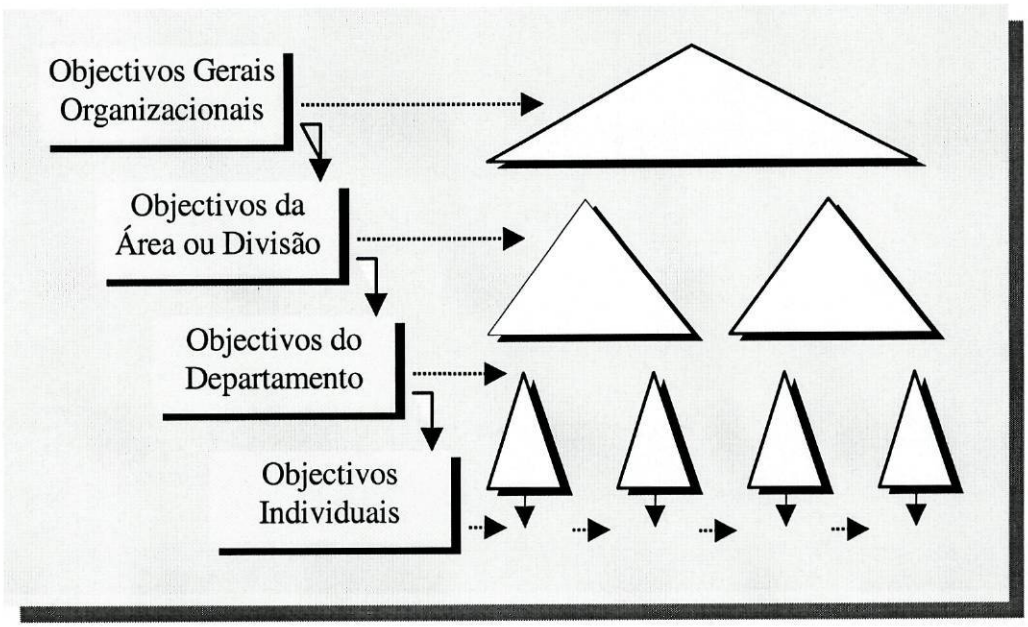
É um método de trabalho que enfatiza a construção participada de objectivos que sejam tangíveis, verificáveis e mensuráveis.

O conceito de objectivos é operacionalizado através de um processo que os subdivide em forma de cascata através da organização em objectivos específicos das unidades constituintes da organização e dos seus trabalhadores individualmente (ver figura 20).

Como os gestores de mais baixo nível hierárquico na organização também participam na elaboração dos seus objectivos, resulta uma hierarquia de objectivos em que os objectivos de um nível se ligam em consonância com os do nível imediatamente inferior.

O indivíduo (trabalhador), por si só, define também objectivos específicos de competência, em concordância com os demais objectivos, de tal modo que, que quando atingirem os seus objectivos, os indivíduos levam as suas unidades ou departamentos a atingirem os seus e por sua vez os objectivos gerais da organização serão uma realidade.

Figura n.º 20 – Cascata de Objectivos



Fonte: Robbins, Stephen P. – *Essentials of Organization Behavior*, 5th. Ed., Prentice-Hall Inc., New Jersey, 1996.

"Todos os programas de gestão por objectivos têm quatro constituintes comuns, são eles, a especificidade de objectivos, a tomada de decisão em equipa, o período de tempo explicitado e a retroacção do desempenho" (Robbins, 1996, p.62).

Os objectivos requerem-se como afirmações concisas que indicam o que se espera atingir, possibilitando ao mesmo tempo a sua medida e avaliação real. A retroacção contínua dos resultados obtidos de acordo com os objectivos traçados é a única forma tangível de permitir a monitorização e correcção das acções desenvolvidas e a desenvolver.

"Na prática é um tipo de programas bastante usado no ambiente das empresas, nos cuidados de saúde, na educação, no governo e em organizações sem fins lucrativos" (Robbins, 1996, p.63). Todavia, apesar do sucesso que tem demonstrado, alguns destes programas apresentaram insucesso, provavelmente devido a: "expectativas irrealistas dos resultados, falta de comprometimento dos gestores de topo e incapacidade ou falta de vontade da administração em estabelecer e disponibilizar as recompensas baseadas no cumprir/atingir dos objectivos" (Robbins, 1996, p.63 e 64).

Modificação Comportamental

Este programa é constituído por um modelo de cinco passos para a resolução de problemas: 1– "identificação dos comportamentos relacionados com o desempenho; 2– medição dos comportamentos identificados; 3– identificação das contingências comportamentais; 4– desenvolvimento e implementação da intervenção estratégica; 5– avaliação da melhoria no desempenho" (Robbins, 1996, p.64) (ver a figura 21).

Este programa inicia-se pela "identificação dos comportamentos críticos que têm impacto significativo no desempenho do indivíduo, e que normalmente correspondem a entre 5 a 10 % do total dos comportamentos, e que por sua vez são responsáveis por 70 a 80 % do desempenho desse indivíduo" (Robbins, 1996, p.64).

O segundo passo corresponde essencialmente à verificação da frequência média dos comportamentos desejados nas condições actuais, seguindo-se a análise funcional de forma a permitir identificar os sinais e consequências emitidos pelo comportamento adoptado.

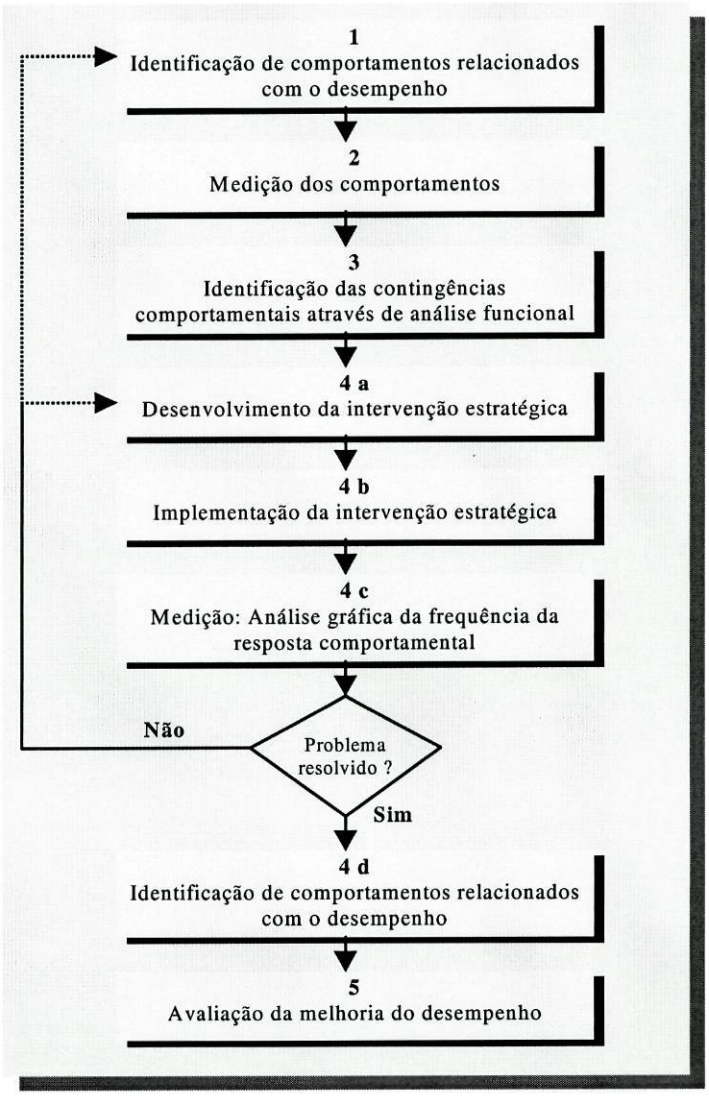
Depois de todas as verificações, já se torna possível ao gestor a implementação da sua intervenção estratégica de forma a fortalecer os comportamentos desejáveis e a enfraquecer os indesejáveis.

Assim, a estratégia apropriada orientar-se-á pela mudança de algum dos elementos da relação desempenho–recompensa, como a estrutura, os processos, a tecnologia, os grupos ou a tarefa, com vista à obtenção de desempenho de alto nível e recompensado.

O passo final deste modelo é a avaliação da mudança e melhoria do desempenho, para concluir a consistência ou não da orientação estabelecida e requerida.

È um modelo que tem sido usado no campo empresarial "para melhorar a produtividade dos empregados e a redução dos erros, do absentismo, do cansaço e dos acidentes de trabalho, tendo organizações como a General Electric e a Xerox apresentado muito bons resultados com a utilização deste método" (Robbins, 1996, p.66).

Figura n.º 21 – Passos do Método da Modificação Comportamental



Fonte: Robbins, Stephen P. – *Essentials of Organization Behavior*, 5th. Ed., Prentice-Hall Inc., New Jersey, 1996, de adaptação de Luthans, Fred – *Personnel*, July-August, 1974, American Management Association, New York.

Programas com Envolvimento do Empregado

São processos participativos que utilizam a totalidade das capacidades dos empregados, sendo construídos para encorajar e aumentar o comprometimento para com o sucesso da organização. A lógica subjacente é de que o "envolvimento dos empregados nas tomadas de decisões que os afectam directamente, acrescido do aumento de autonomia dos mesmos, conduz a empregados mais motivados, mais comprometidos com a organização, mais produtivos e mais satisfeitos com o seu trabalho" (Robbins, 1996, p.67).

Como exemplos destes programas temos: *gestão participada, representatividade administrativa, círculos de qualidade e planos de distribuição de acções pelos empregados.*

Duma forma muito resumida temos:

- *Gestão Participada* é um método activo que exige para funcionar: um tempo adequado e disponível para participar, assuntos significantes para os empregados, empregados com certas habilidades (inteligência, conhecimentos técnicos, perícia na comunicação) para participar, e uma cultura organizacional que fornece suporte ao envolvimento dos empregados;

- *Representatividade Administrativa*, corresponde ao que já é habitual ver-se nos países ocidentais (em especial Europa e América do Norte), onde a legislação obriga as organizações a possuírem um grupo de empregados a participarem, como representantes dos trabalhadores na tomada de decisão.

O objectivo é equilibrar o poder na organização, dando aos trabalhadores uma posição de igualdade perante os interesses da administração e dos accionistas.

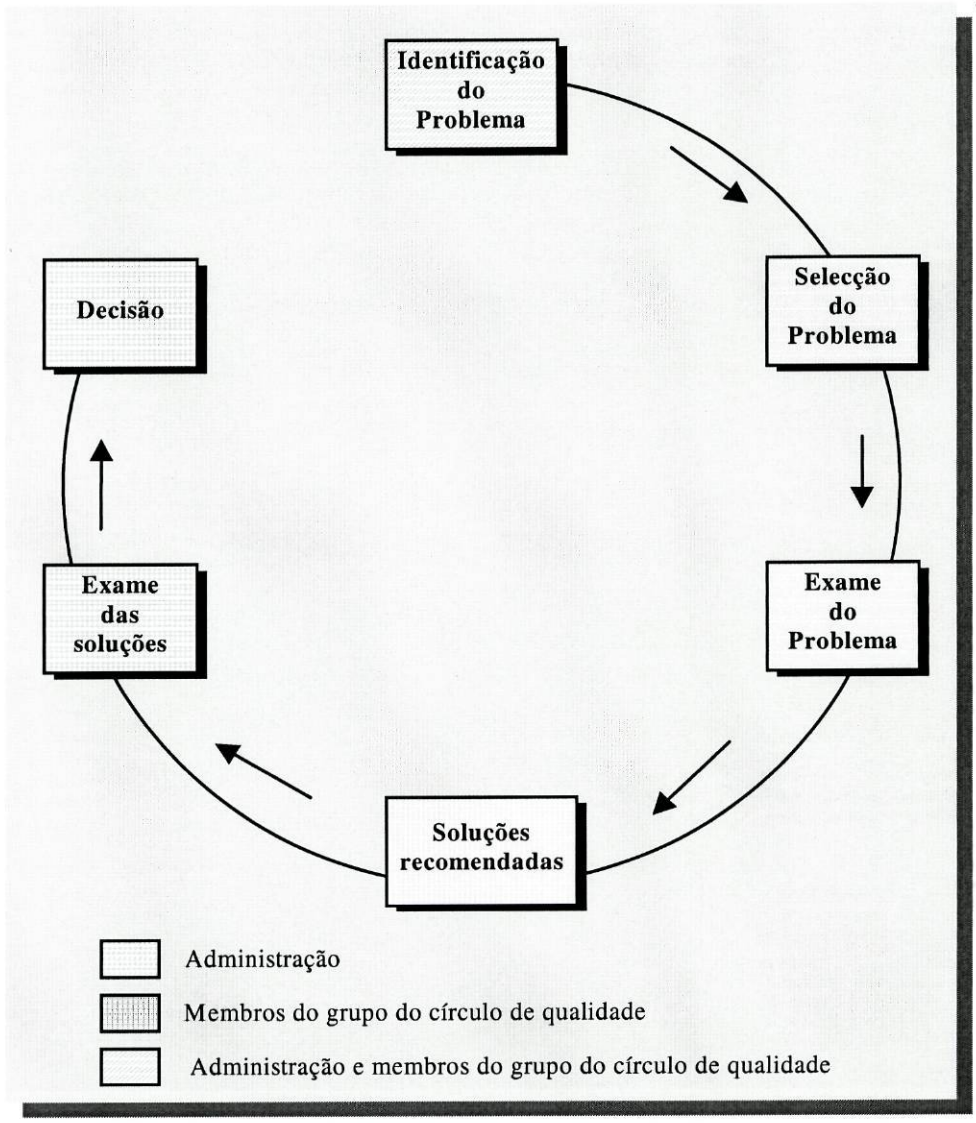
A representatividade pode ser feita na prática de duas formas, através dos conselhos de trabalho (que são consultados quando a administração pretende tomar decisões que envolvam os recursos humanos), e através da comissão de representantes (em que os empregados têm assento na mesa de directores, representando os trabalhadores dessa organização);

- *Círculos de Qualidade*, foram uma técnica muito popular na Europa – regiões norte e centro – e na América do Norte nos anos 80 e consistem num grupo de oito a dez empregados e chefes que partilham uma área de responsabilidade. As suas reuniões são regulares (ex.: uma vez por semana, no tempo e a custos da organização), e servem para

discutir os seus problemas com a qualidade, investigar as causas dos problemas, recomendar soluções e iniciar medidas de correcção.

Estes grupos assumem a responsabilidade da resolução dos problemas e controlam e avaliam o seu *feed-back*, embora a administração de topo tenha sempre o controlo da decisão sobre as acções/soluções a seguir (Robbins, 1996, p.72) (ver figura 22).

Figura n.º 22 – Operações típicas do Método do Círculo de Qualidade



Fonte: Robbins, Stephen P. – *Essentials of Organization Behavior*, 5th. Ed., Prentice-Hall Inc., New Jersey, 1996.

- *Planos de Distribuição de Acções pelos Empregados* consistem simplesmente na distribuição de acções pelos empregados da própria organização como referentes a rendimentos e recompensas de produtividade e rentabilidade. Essas acções, apesar da posse pelos empregados, estes não as podem vender enquanto forem empregados da mesma organização.

É apontado como um dos métodos mais actuais do nosso, *mundo económico*, "sendo já realidade há alguns anos em numerosas empresas" (Robbins, 1996, p.72).

Programas de Pagamento Variável

São programas que se diferenciam dos tradicionais planos de ordenado – pagamento por tipo de funções e antiguidade na função – porque apresentam uma parte do ordenado fixa e outra parte que é paga com base no desempenho do empregado ou da empresa. Este pagamento variável não é uma anuidade, pois apresenta flutuações (estabelecidas em tempo programado) de acordo com o desempenho.

Existem vários tipos de programas de pagamento variável, sendo os mais conhecidos: "*salário por produto, bónus, lucro partilhado e produtividade partilhada*" (Robbins, 1996, p.73). Em todos os referidos programas, a ideia subjacente é a distribuição pelos empregados, em grupos ou individualmente, de um prémio monetário pela melhoria na rendibilidade da sua acção ou da empresa.

"É um dos programas mais usados como poder motivador para os trabalhadores, embora também apresente a vantagem, para a organização, de não atribuir salários base muito altos para a antiguidade dos trabalhadores. É um método que cerca de 2000 empresas norte-americanas usam como sistema de pagamento–motivação" (Robbins, 1996, p.73).

Planos de Pagamento baseados na Competência

Constituem uma outra alternativa aos planos de ordenados clássicos pagos por função e antiguidade, em que os ordenados são estabelecidos com base na competência dos empregados ou na quantidade de serviços que conseguem executar.

Apresenta o aspecto interessante de "os recursos humanos se poderem gerir com mais facilidade dada a sua flexibilidade e polivalência, ao mesmo tempo que estimula os empregados a adquirir muitos tipos de formação e habilidades. Por outro lado, pode ser frustrante pois ao

fim de algum tempo os empregados apesar de muito enriquecidos com formação e habilidades não sobem na carreira hierárquica" (Robbins, 1996, p.74).

Robbins (1996, p.74) indica que várias empresas norte-americanas nos anos 90 já apresentavam este tipo de planos de pagamento–motivação, embora este tipo de método, pelas suas características, só possa ser aplicado a determinada percentagem de empregados de determinadas áreas de actuação e função.

2 INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA

O estudo realizado é um estudo de investigação quantitativa, de âmbito descritivo–analítico, baseado fundamentalmente no paradigma sociológico funcionalista (já descrito no capítulo 1).

Segundo Burrel & Morgan (1994, p.26) é um paradigma caracterizado por "tentar explicar conceitos como, o *status quo*, a ordem social, o consenso, a integração social, a solidariedade, a satisfação das necessidades e a actualidade", daí a sua escolha para ser o ponto de vista deste estudo da liderança e da motivação no ambiente de trabalho da enfermagem.

Estes mesmos autores consideram este paradigma "altamente paradigmático na sua orientação para os problemas da prática", correspondendo à finalidade última deste trabalho, que expomos no capítulo de conclusão, isto é, podermos contribuir construtivamente para a saúde das organizações, dos trabalhadores e de todos quantos se relacionam com estes.

Pela actual tendência de percepção e interpretação das práticas de enfermagem com base nas hierarquias de necessidades, escolhemos a teoria da motivação humana de Maslow por nos parecer a mais adequada para a apreciação da motivação no trabalho dos enfermeiros enquanto profissionais de saúde que cuidam da pessoa como um todo, em diversos ambientes, incluindo o ambiente hospitalar (como é o caso do nosso estudo).

Para o estudo da liderança, e conscientes do valor provável das diversas variáveis nas situações de dinâmica de grupos de trabalho, escolhemos a teoria da contingência de Fiedler, por ser considerada pelos diversos autores consultados a mais estável (apesar de conter ainda imprecisões), estudada, utilizada e abrangente no estudo da eficácia da liderança em grupos de trabalho (naturais e de laboratório), valorizando concomitantemente o estilo de liderança e as dimensões da situação (a relação líder-membro, a estruturação da tarefa e a posição formal do líder) de modo a proporcionar uma visão contingente da realidade grupal.

2.1 METODOLOGIA

2.1.1 Sujeitos

A amostra de sujeitos é constituída por enfermeiros-chefe e por enfermeiros subordinados (de nível 1, nível 1-graduado e nível 2-especialista) desses enfermeiros-chefe.

A sua selecção foi feita pela técnica da amostragem probabilística por conveniência ou intencional, tendo sido estabelecidos os seguintes critérios de selecção:

- Todos os enfermeiros inquiridos desempenham funções em serviços de enfermagem hospitalares, do tipo hospital central;
- Os enfermeiros-chefe ou enfermeiros-responsáveis de serviço (com nomeação oficial, interna, do conselho de administração) que respondessem voluntária e anonimamente aos questionários para enfermeiros-chefe, cujo total distribuído para preenchimento foi de 50 exemplares;
- Os enfermeiros subordinados (nível 1, nível 1-graduado, nível 2-especialista) que exercem funções profissionais nos grupos de trabalho de enfermagem dos enfermeiros-chefe (deste estudo) referidos anteriormente, e que preenchessem voluntária e anonimamente o questionário para enfermeiros, cujo total distribuído foi de 500 exemplares;
- Nenhuma escolha obedeceria a critérios de raça, idade, sexo, credo ou religião, orientação política ou formação académica ou profissional;
- Qualquer enfermeiro subordinado (nível 1, nível 1-graduado e nível 2-especialista) que se encontrasse de serviço numa qualquer data da distribuição dos questionários, ou qualquer um dos turnos de trabalho, e que se apresentasse disponível para preencher voluntária e anonimamente o questionário, seria escolhido como sujeito, até ao máximo de 10 em cada serviço de enfermagem;

2.1.2 Procedimento

A investigação realizada, como referimos, consiste num estudo descritivo-analítico, positivista, em que inicialmente se procede à descrição da população com base nas características demográficas, associando-lhe posteriormente a descrição do tipo de liderança dos enfermeiros-chefe, o comportamento do enfermeiro-chefe, a motivação dos enfermeiros subordinados e as características situacionais do quotidiano no desempenho das actividades e inter-relações num serviço de enfermagem hospitalar.

A análise dos dados pretende responder às seguintes questões levantadas:

- Qual o comportamento dos enfermeiros-chefe enquanto líderes de grupos de trabalho em enfermagem?
- Qual o estilo de liderança dos enfermeiros-chefe no exercício das suas funções profissionais?
- Qual a motivação no trabalho dos enfermeiros subordinados dos enfermeiros-chefe?
- Qual tipo de controle e influência situacional existente nos grupos de trabalho em enfermagem de serviços hospitalares?
- Qual a relação existente entre o comportamento dos enfermeiros-chefe (como líderes) e a motivação no trabalho dos enfermeiros subordinados?

Das respostas obtidas para as questões formuladas, partiu-se para o estudo das hipóteses de investigação deste trabalho, utilizando também o programa *Excel*© da *Microsoft*® – função estatística, para o estudo da variância dos dados.

As hipóteses colocadas são:

I. O comportamento de liderança dos enfermeiros-chefe (percepcionado pelos enfermeiros subordinados) conduz ao estabelecimento da motivação desses enfermeiros subordinados no trabalho nos níveis hierárquicos mais elevados da teoria de Maslow (logo maior equilíbrio, motivação e satisfação do trabalhador);

II. O estilo de liderança dos enfermeiros-chefe influência positivamente o desempenho do grupo, tendo em conta a contingência do controlo e influência situacional dos grupos de trabalho de enfermeiros subordinados, em ambiente hospitalar.

III. Quando o estilo de liderança dos enfermeiros-chefe influencia positivamente a motivação no trabalho dos enfermeiros subordinados, esta centra-se nas necessidades mais elevadas hierarquicamente.

As variáveis em estudo, que foram já alvo de revisões conceptuais (como apresentado no capítulo 1) neste trabalho, são assim, a motivação como variável dependente e a liderança (comportamento e estilo) como variável independente.

Estas variáveis, após a operacionalização iniciada no quadro conceptual deste trabalho e concluída com o uso de escalas de indicadores – já aferidos e validados em populações portuguesas por vários autores – são o assunto que seguidamente se desenvolve.

2.1.3 Instrumentação

Para proceder à colheita de dados empíricos, capazes de proporcionar posterior análise e apreciação, foram construídas duas formas de questionário, uma para aplicar a enfermeiros-chefe e outra para aplicar a enfermeiros subordinados (de nível 1, nível 1-graduado e nível 2-especialista).

Ambos os questionários se compõem de uma introdução genérica onde são explicados: o âmbito e os responsáveis do estudo, a finalidade do estudo, a constituição do questionário, o respeito pela confidencialidade dos dados (pelo anonimato e pelo uso de envelopes individuais, opacos e com película auto-aderente), e algumas indicações sobre o modo de preenchimento.

2.1.3.1 Questionário de Enfermeiro-Chefe

Este tipo de questionário (ver no anexo n.º 1), contém, além da referida página de introdução, uma página para a caracterização demográfica do sujeito, e quatro escalas de Fiedler, adaptadas à população portuguesa por Jesuíno (1987, p.285-295), em que os termos profissionais de enfermagem foram incluídos, substituindo os originais (como por exemplo «pessoas» passou a «enfermeiros», «líder» passou a «enfermeiro-chefe»).

As escalas de Fiedler em uso, que descreveremos de seguida, são: *Least Preferred Co-Worker* (L.P.C.), a Escala das Relações, a Escala da Estruturação da Tarefa e a Escala de Classificação do Poder Formal.

Least Preferred Co-Worker (L.P.C.)

A escala L.P.C. (*Least Preferred Co-Worker*) consiste num conjunto de 18 escalas com uma variação de resposta por diferenciador semântico (ver no anexo n.º 2), em que os enfermeiros-chefe descrevem o colaborador com o qual tiveram mais dificuldade em trabalhar (isto é, o colaborador menos preferido).

As pessoas descrevem o seu L.P.C. na série de 18 pares de adjectivos bipolares (antónimos) com 8 graus de resposta, desde o pólo mais favorável (com 8 pontos) até ao polo mais desfavorável (com 1 ponto), como por exemplo: «agradável 8 : 7 : 6 : 5 | 4 : 3 : 2 : 1 desagradável», obtendo-se a pontuação L.P.C. total através da soma de todos os valores escolhidos das escalas de pares de adjectivos.

As pessoas que descrevem o seu colaborador menos preferido na parte negativa da maior parte das escalas obtêm um valor de L.P.C. baixo e as que descrevem esse colaborador na parte positiva da maior parte das escalas obtêm um valor de L.P.C. elevado.

Estas orientações de resposta são interpretadas, na teoria da contingência, como indicadoras de orientação para a tarefa no caso de baixa pontuação de L.P.C., e de orientação para o relacionamento no caso de elevada pontuação de L.P.C.

Determinado o estilo de liderança, o que a teoria da contingência define é que em situações muito favoráveis ou muito desfavoráveis os líderes orientados para a tarefa obtêm melhores resultados de desempenho do grupo – logo são mais eficazes – enquanto os líderes orientados para o relacionamento são mais eficazes em situações moderadas.

O critério de classificação das pontuações utilizado por Fiedler consiste em "dividir a distribuição em tercis considerando as pontuações elevadas de L.P.C. – líder em relações humanas, as correspondentes ao tercil superior e as pontuações baixas de L.P.C. – líder de tarefa, as correspondentes ao tercil inferior. Quanto às pontuações correspondentes ao tercil intermédio, são classificadas como L.P.C. intermédio.

Temos assim: L.P.C. elevado = 73 ou mais, L.P.C. intermédio = entre 64 e 72, L.P.C. baixo = 63 ou menos" (Jesuíno, 1987, p.68).

O significado da interpretação da medida L.P.C. tem sido um tema muito polémico e repetidamente investigado", como refere Jesuíno (1987, p.70), sendo a interpretação mais recente a de que a escala L.P.C. corresponde a uma *hierarquia motivacional*, isto é, o líder ordena as suas necessidades e motivos por prioridades, orientando o seu comportamento para objectivos primários e para objectivos secundários.

Assim, se a situação é mais favorável, mais as pessoas procuram alcançar os seus objectivos secundários, e quanto mais desfavorável a situação, mais as pessoas se centram nos seus objectivos primários.

Temos que "as pessoas com L.P.C. (*Least Preferred Co-Worker*) baixo preocupam-se mais com as relações interpessoais em situações muito favoráveis e mais com a realização da tarefa (objectivo primário) em situações menos favoráveis, enquanto as pessoas com L.P.C. elevado se preocupam mais com a realização da tarefa (objectivo secundário) em situações muito favoráveis, e mais com as relações interpessoais (objectivo primário) em situações menos favoráveis" (Jesuíno, 1987, p.70).

Dos dados resultantes das investigações de Fiedler e de Jesuíno podemos concluir (capítulo 1.1.4) que os líderes com L.P.C. elevado diferenciam-se melhor no domínio das relações interpessoais onde são eficazes, e os líderes com L.P.C. baixo diferenciam-se melhor no domínio da competência para a realização da tarefa – onde são eficazes.

A escala L.P.C. é assim interpretada como um predictor do comportamento de liderança que está por sua vez sujeito aos efeitos moderadores das variáveis situacionais.

Nesta valorização da situação, Fiedler (1967, p.22) "identifica três dimensões da situação do grupo tarefa, que facilitam ou dificultam ao líder, o exercício da influência sobre o desempenho do grupo e que são *a relação líder-membro, a estrutura da tarefa e o poder formal da posição do líder.*"

Escala das Relações Líder - Membros

As relações entre o líder e os membros constituem a dimensão mais importante na influência potencial do líder sobre a situação.

Se as relações são boas, isto é, se o líder tem o apoio e lealdade dos membros do grupo, a sua função encontra-se muito mais facilitada do que no caso em que esta lealdade e apoio lhe são negados.

È uma medição tradicionalmente feita com base na teoria de Fiedler através da "escala de atmosfera de grupo quando se trata de grupos experimentais, e através de processos sociométricos, isto é pelas preferências ou avaliações feitas pelos subordinados sobre o líder" (Jesuíno, 1987, p.82), em grupos naturais, onde já existe um conhecimento recíproco entre os sujeitos (como é o caso do nosso grupo de estudo). Nestes processos sociométricos inclui-se a escala *Leader Behavior Description Questionnaire* (L.B.D.Q.), que descrevemos mais à frente.

Nesta dimensão utilizou-se, da teoria de Fiedler, a escala das relações líder-membro, na versão portuguesa apresentada por Jesuíno (1987, p.287) (ver no anexo n.º 3), dado que a nossa população é um grupo natural. Esta escala consiste em 8 itens, sendo cada item uma afirmação que caracteriza duma forma qualitativa as relações entre o líder e os membros do grupo. "O sujeito escolhe uma das cinco hipóteses de cada item, que variam entre *concordo inteiramente* e *discordo inteiramente*, e que tem uma pontuação desde 1 a 5 valores de acordo com a ponderação positiva ou negativa do ambiente, podendo atingir um máximo de 40 pontos. Os resultados classificados acima de 30 pontos indicam boas relações entre o líder e os subordinados, entre 20 e 30 pontos relações moderadas, e abaixo de 20 pontos más relações entre líder-membro" (Marques, 1990, p.11).

Escala de Classificação da Estruturação da Tarefa

A natureza da tarefa afecta a influência que o líder tem sobre o grupo na medida em que ela se encontra mais ou menos estruturada, sendo que quando é estruturada o líder tem a sua função mais facilitada.

A escala avalia dimensões referentes a algumas características das tarefas a desempenhar pelo grupo, que são: "*verificabilidade da decisão, clareza do objectivo, multiplicidade de processos alternativos e especificidade da solução*" (Jesuíno, 1987, p.81 e 82).

A escala simplificada da estrutura da tarefa em versão Portuguesa por Jesuíno (1987, p.288 e 289) é a utilizada neste estudo (ver no anexo n.º 4), e consiste em 10 itens, tendo cada um, três tipos de possibilidade de escolha: *geralmente verdadeiro*, *por vezes verdadeiro* e *raramente*, com classificação de 0, 1 e 2 pontos, respectivamente.

Segundo as indicações de Marques (1990, p.11) o resultado obtido deve ser ajustado, em função do treino e da experiência do líder, mediante a aplicação de uma outra escala constituída por dois itens, cada um dos quais com quatro hipóteses, que variam entre *nenhum treino ou experiência* e *muito treino ou experiência*, sendo pontuadas de 0 a 3 e de 0 a 6 pontos, para o treino e para a experiência respectivamente.

A pontuação obtida é subtraída ao valor da classificação da estrutura da tarefa, obtendo-se assim o resultado final. De notar que o ajustamento não deve ser feito quando se verificam resultados de estrutura de tarefa iguais ou inferiores a 6 pontos.

Os resultados finais acima de 14 pontos indicam tarefas muito estruturadas, entre 6 e 14 de média estruturação e abaixo de 6, tarefas pouco estruturadas.

Escala do Poder Formal da Posição do Líder

Esta escala avalia "o grau de poder da posição que o líder ocupa e que o habilita a que os membros do grupo lhe obedeçam e aceitem as suas directrizes" (Fiedler, 1967, p.23), sendo que "quando o poder formal é elevado, o líder tem a sua função mais facilitada do que quando o poder é baixo ou inexistente" (Jesuíno, 1987, p.81).

Utilizamos a escala de poder formal, simplificada, em versão Portuguesa por Jesuíno (1987, p.290) (ver no anexo n.º 5), que tem cinco itens, que são questões que procuram caracterizar o poder formal do líder quanto a recompensas/punições, promoção/despedimento, distribuição de actividades, responsabilidade de avaliação e posse de título pela organização.

Cada item tem três opções de resposta*: não, pode recomendar com resultados variáveis, pode directamente com muita eficácia,* classificadas com 0, 1 e 2 pontos, respectivamente, excepto o último item que só tem as duas classificações extremas – 0 e 2 pontos – resultando num máximo da escala em 10 pontos – poder formal elevado – sendo os resultados iguais ou inferiores a 5 pontos indicadores de poder formal baixo.

Controlo Situacional

O modelo da contingência indica que o controlo situacional depende das três variáveis acabadas de operacionalizar: a relação líder-membro, a estrutura da tarefa e o poder formal do líder.

De acordo com Fiedler, Chemer & Mahar (1976, citados por Jesuíno, 1987, p.83), apesar de o controlo situacional ser uma dimensão que se distribui ao longo dum contínuo, "as normas para a sua quantificação são: grau de controlo elevado para valores entre 51 e 70, grau de controlo moderado entre 31 e 50, e grau de controlo baixo ente 10 e 30."

A classificação resulta da aplicação do postulado base da teoria de Fiedler em que "os líderes motivados para a tarefa são mais eficazes em situações de controlo elevado e de controlo baixo, enquanto os líderes motivados para o relacionamento são mais eficazes nas situações de controlo moderado" (Fiedler, 1967, p.147).

2.1.3.2 Questionário de Enfermeiro

O segundo tipo de questionário (ver anexo n.º 6) contém também uma página de introdução e uma página de caracterização demográfica do sujeito. No restante conjunto contém duas escalas: o *Motivation Questionnaire* de John E. Jones & William Pfeiffer (1973, citados por Luthans, 1998, p.266-268), e o *Leader Behavior Description Questionnaire, forma XII* de Stogdill (1963, citado por Jesuíno, 1987, p.283), em versão portuguesa.

Da mesma forma que no tipo de questionário anterior, neste e nestas escalas adaptamos também os termos para se integrarem directamente à enfermagem (como por exemplo: à palavra «grupo» juntou-se «enfermeiros», ficando «grupo de enfermeiros» e em «membros do grupo» passou a ser «enfermeiros», etc.).

De seguida descrevem-se as duas escalas referidas – o *Motivation Questionnaire* e o *Leader Behavior Description Questionnaire, forma XI.*

Motivation Questionnaire

Este questionário tem como objectivo recolher o *feed-back* da motivação sentida pelo sujeito no seu ambiente de trabalho (ver no anexo n.º 7).

Consiste em 20 itens com escala de quantificação de +3 até –3 pontos, variando a opinião entre *concordo plenamente* e o *discordo plenamente*, respectivamente.

O conjunto de itens engloba os cinco grupos de necessidades da teoria de Maslow, como vimos no capítulo 1.2.4, nomeadamente, as necessidades de *realização* (itens: 10, 11, 13 e 18), necessidades de *estima* (itens: 6, 8, 14 e 17), necessidades de *pertença* (itens: 5, 7, 12, e 15), necessidades de *segurança* (itens: 2, 3, 9 e 19) e necessidades *fisiológicas* (1, 4, 16 e 20).

Através da soma e registo dos valores no quadro seguinte

NECESSIDADES	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	+2	+4	+6	+8	+10	+12
Realização													
Estima													
Pertença													
Segurança													
Fisiológicas													

Baixo Uso **Muito uso**

podemos apreciar a força relativa de cada uma das dimensões de necessidades de Maslow, nomeadamente no que se refere à adaptação da pirâmide de Maslow ao comportamento organizacional, que apresentamos no capítulo 1.2.4. Da consulta comparativa das inscrições resultantes deste quadro, poderemos constatar as necessidades com maior ou menor uso e em que nível de satisfação de necessidades se posiciona o grupo de enfermeiros subordinados em análise.

Leader Behavior Description Questionnaire, forma XII (L.B.D.Q.)

Para complementar o estudo global da situação da eficácia da liderança, e valorizando também a participação do subordinado neste construto, foi usada a *Leader Behavior Description Questionnaire, forma XII* de Stogdill (1963, citado por Jesuíno, 1987, p.283), (ver no anexo n.º 8).

Esta escala, resultante dos estudos da «Escola de Ohio», como já vimos no capítulo 1.1.3, situa-se na "descrição do comportamento do líder através das percepções dos subordinados em relação à liderança demonstrada" (Miller, 1991, p.444).

É constituída por 20 itens na sua forma XII, e contém duas dimensões: *a estruturação* (itens de 1 a 10) e *a consideração* (itens de 11 a 20):

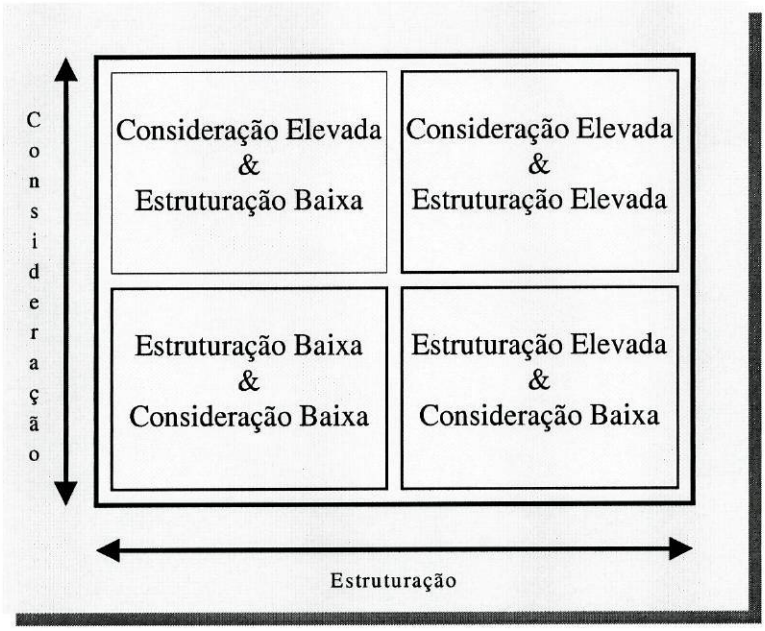
- *A estruturação* reflecte a amplitude com que o enfermeiro-chefe facilita a interacção de grupo no sentido de atingir os objectivos;
- *A consideração* reflecte a amplitude com que o enfermeiro-chefe considera os sentimentos e emoções dos subordinados.

  Todos os itens são questões que procuram caracterizar o comportamento do enfermeiro-chefe na mesma perspectiva da seguinte questão: *O que faz actualmente o/a seu/sua enfermeiro-chefe ?*

Os itens estão colocados numa escala de cinco pontos, tipo *Likert*, variando entre a resposta *sempre* com 5 pontos e a resposta *nunca* com 1 ponto, sendo a pontuação máxima de 100 pontos – 50 pontos para a dimensão estruturação e 50 pontos para a dimensão consideração.

As duas dimensões – consideração e estruturação – são nesta escala dimensões completamente separadas e independentes, daí que qualquer combinação das duas dimensões seja possível, isto é um líder tanto pode ter pontuações elevadas como baixas nas duas dimensões, como se pode ver no quadro de posicionamento da «escola de Ohio», na figura n.º 23.

Figura n.º 23 – Quadrantes dos estudos de liderança de Ohio



Fonte: Adaptado de Jesuíno, Jorge Correia – *Processos de Liderança*, Livros Horizonte Lda., Lisboa, 1987

2.2 ANÁLISE DOS DADOS

Iniciamos a apresentação do raciocínio estatístico que nos permitiu analisar e interpretar os dados obtidos.

Assim inicialmente temos a análise descritiva dos dados de forma a apresentar e descrever a população em estudo e os resultados das suas opiniões perante as escalas aplicadas. Nestas escalas, os dados recolhidos são por si só conclusões directas dos constructos em investigação, baseados na interpretação conceptual da moda de cada um dos conjuntos de dados.

Na parte final deste capítulo apresentaremos a análise por inferência dos dados, em que se procura estabelecer conclusões relativas à liderança e motivação da população de Enfermeiros-Chefe e Enfermeiros subordinados, que exercem funções em equipas de enfermagem de hospitais do tipo central, no regime de trabalho na função pública.

2.2.1 Análise Descritiva dos Sujeitos da Amostra

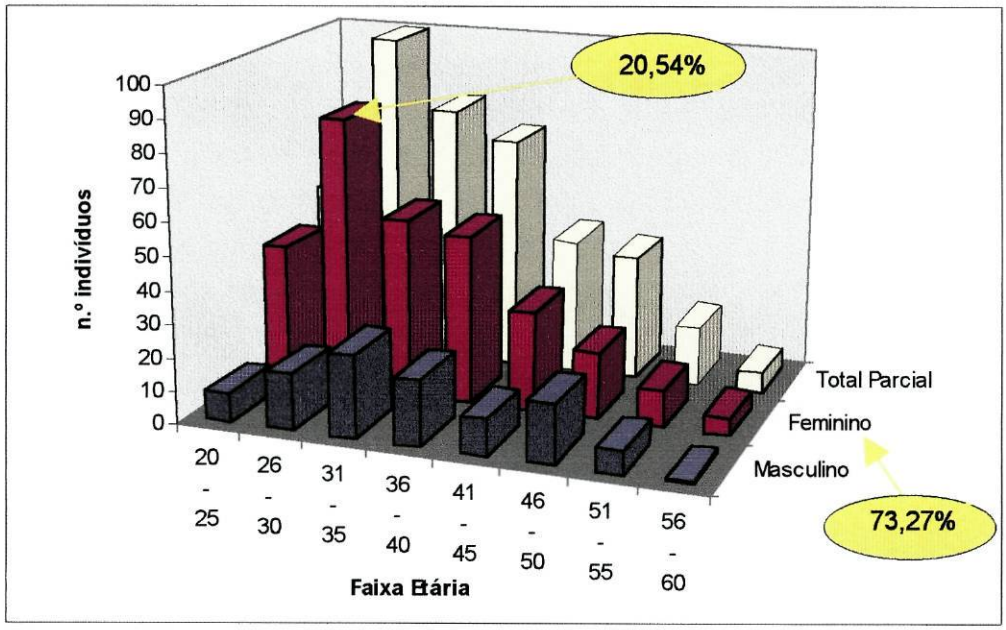
A amostra populacional seleccionada estabeleceu-se nos 404 Enfermeiros subordinados e nos 48 Enfermeiros-Chefe, ambos os conjuntos exercendo funções profissionais em hospitais centrais, como referido no capítulo 2.1, e escolhidos com a utilização da técnica de amostragem probabilística por conveniência ou intencional.

Dos 404 Enfermeiros subordinados a maioria são do sexo feminino (73,27%), sendo a faixa etária mais volumosa a compreendida entre os 26 e os 30 anos de idade (20,54%) como podemos consultar na tabela n.º 8 e gráfico n.º 1.

Tabela n.º 8 – Distribuição da faixa etária/Sexo dos Enfermeiros subordinados

Sexo / Idades	Masculino		Feminino		Total Parcial	
	N	*%*	*N*	*%*	*N*	*%*
20 - 25	9	2,23%	42	10,40%	51	12,62%
26 - 30	17	4,21%	**83**	20,54%	**100**	24,75%
31 - 35	**25**	6,19%	54	13,37%	79	19,55%
36 - 40	20	4,95%	51	12,62%	71	17,57%
41 - 45	11	2,72%	30	7,43%	41	10,15%
46 - 50	18	4,46%	20	4,95%	38	9,41%
51 - 55	7	1,73%	11	2,72%	18	4,46%
56 - 60	1	0,25%	5	1,24%	6	1,49%
TOTAIS	**108**	**26,73%**	**296**	**73,27%**	**404**	**100,00%**

Gráfico n.º 1 – Distribuição da faixa etária por sexo, dos Enfermeiros subordinados

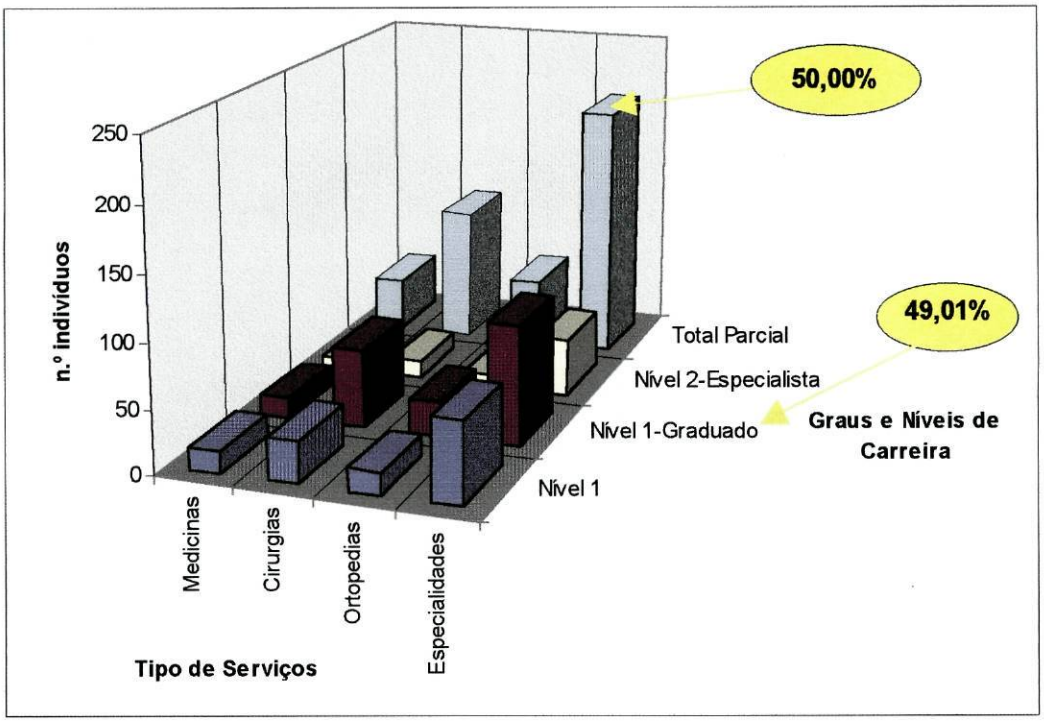


Da amostra populacional de Enfermeiros subordinados, metade exerce funções profissionais em serviços de especialidade (50,00%). No seu conjunto, são na maioria Enfermeiros de nível 1-graduado (49,01%) e Enfermeiros de nível 1 (31,93%), como podemos consultar na tabela n.º 9 e gráfico n.º 2.

Tabela n.º 9 – Distribuição dos Enfermeiros subordinados pela posição na carreira e por tipo de serviços

Posição de Carreira / Serviço	Nível 1		Nível 1-Graduado		Nível 2-Especialista		Total Parcial	
	N	*%*	*N*	*%*	*N*	*%*	*N*	*%*
Medicinas	17	4,21%	16	3,96%	9	2,23%	42	10,40%
Cirurgias	32	7,92%	61	15,10%	14	3,47%	107	26,49%
Ortopedias	17	4,21%	27	6,68%	9	2,23%	53	13,12%
Especialidades	**63**	15,59%	**94**	23,27%	45	11,14%	**202**	50,00%
TOTAIS	**129**	**31,93%**	**198**	**49,01%**	**77**	**19,06%**	404	100,00%

Gráfico n.º 2 – Distribuição dos Enfermeiros subordinados pela posição na carreira e por tipo de serviços



Como na Carreira de Enfermagem o artigo 11º do Decreto-Lei n.º 412/98 de 30 de Dezembro vem dar "provimento na categoria de enfermeiro graduado após a permanência de um período de seis anos de exercício na categoria de enfermeiro (...)", compreende-se que, de acordo com as indicações da tabela n.º 10 , no que respeita a enfermeiros-graduados, a experiência profissional dos Enfermeiros subordinados seja maioritariamente entre os 4 e os 6 anos de carreira (20,79%), dado o acréscimo recente (desde 1998) de elementos nessa categoria, como se pode consultar na tabela n.º 10 e gráfico n.º 3, da mesma forma que o tempo de experiência no nível e grau de carreira que ocupam, entre os 0 e os 3 anos (54, 21%), como se pode consultar na tabela n.º 10 e gráfico n.º 4.

Caracteristicamente verificamos que a maioria destes Enfermeiros subordinados se encontram há pouco tempo no serviço actual (0 a 3 anos, com 37,62%), embora uma grande parte já se encontre no 2º triénio no mesmo serviço (27,22%), como se pode consultar na tabela n.º 10 e gráfico n.º 5.

Tabela n.º 10 – Experiência Profissional na Carreira, no Nível e Grau, no Serviço

Anos de Experiência	Na Carreira		No Nível e Grau		No Serviço	
	N	*%*	*N*	*%*	*N*	*%*
0 - 3	67	16,58%	**219**	**54,21%**	**152**	**37,62%**
4 - 6	**84**	**20,79%**	95	23,51%	112	27,72%
7 - 9	53	13,12%	36	8,91%	54	13,37%
10 - 12	40	9,90%	26	6,44%	35	8,66%
13 - 15	40	9,90%	22	5,45%	28	6,93%
16 - 18	32	7,92%	5	1,24%	15	3,71%
19 - 21	21	5,20%	1	0,25%	2	0,50%
22 - 24	16	3,96%	0	0,00%	0	0,00%
25 - 27	16	3,96%	0	0,00%	6	1,49%
28 - 30	22	5,45%	0	0,00%	0	0,00%
31 - 33	8	1,98%	0	0,00%	0	0,00%
34 - 36	5	1,24%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAIS	**404**	**100,00%**	**404**	**100,00%**	**404**	**100,00%**

Gráfico n.º 3 – Experiência Profissional dos Enfermeiros subordinados na Carreira

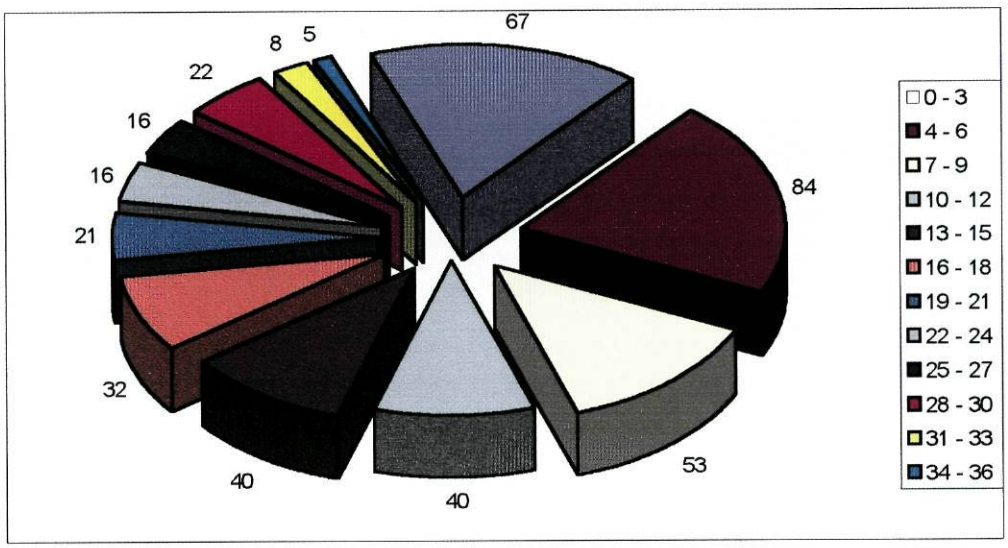


Gráfico n.º 4 – Experiência profissional dos Enfermeiros subordinados no Nível e Grau

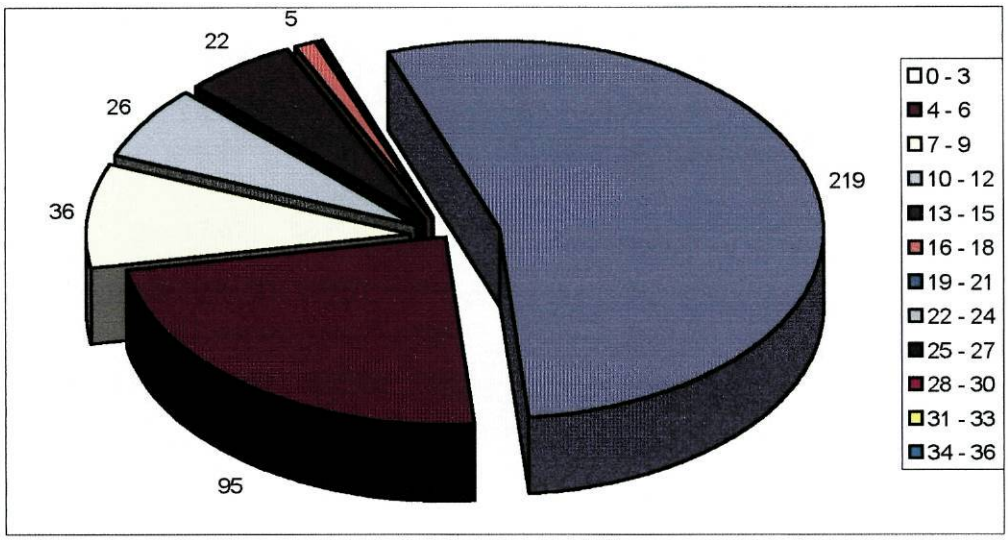
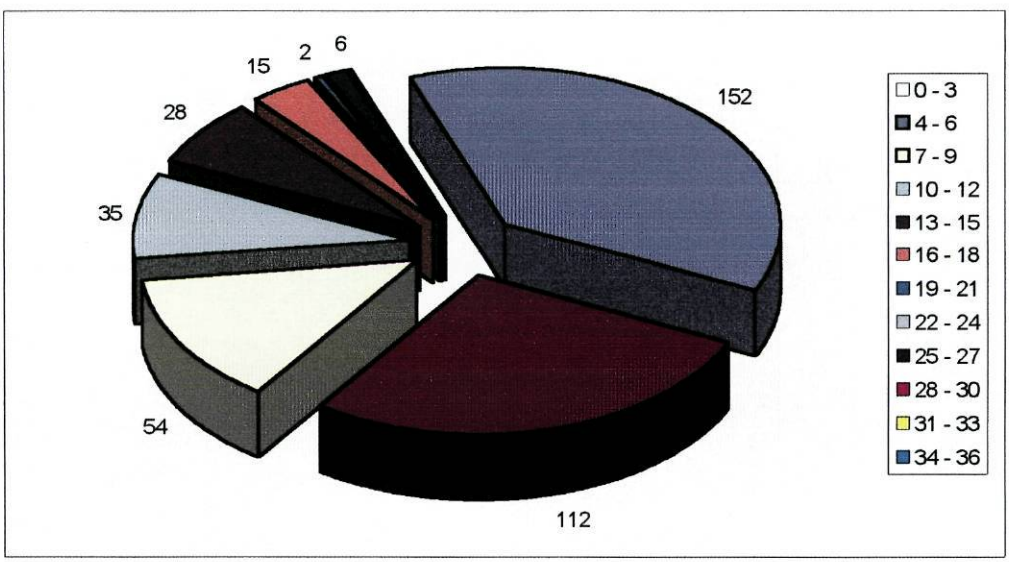


Gráfico n.º 5 – Experiência profissional dos Enfermeiros subordinados no serviço actual



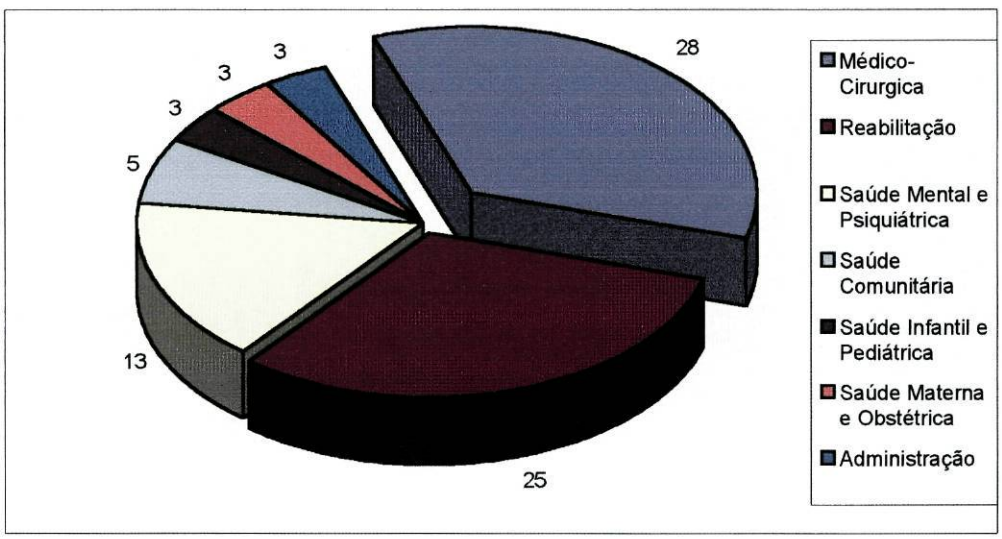
Dos Enfermeiros nível 2-especialistas que compõem esta amostra de Enfermeiros subordinados (19,06%) como vimos na tabela n.º 9, as especialidades em enfermagem mais frequentes são em enfermagem médico-cirúrgica (36,36%) e a enfermagem de reabilitação (33,77%), como podemos consultar na tabela n.º 11 e gráfico n.º 6.

Tabela n.º 11 – Distribuição dos Enfermeiros subordinados, de nível 2-especialistas por tipo de especialidade em enfermagem

Especialidade	*Enfermeiros*	*%*
Médico-Cirurgica	**28**	36,36%
Reabilitação	25	32,47%
Saúde Mental e Psiquiátrica	13	16,88%
Saúde Comunitária	5	6,49%
Saúde Infantil e Pediátrica	3	3,90%
Saúde Materna e Obstétrica	3	3,90%
Total:	77	100,00%
Administração	3	3,90%

Nota:A especialidade em Administração
apareceu sempre associada a uma outra especialidade.

Gráfico n.º 6 – Distribuição dos Enfermeiros subordinados, de nível 2-especialistas por tipo de especialidade em enfermagem

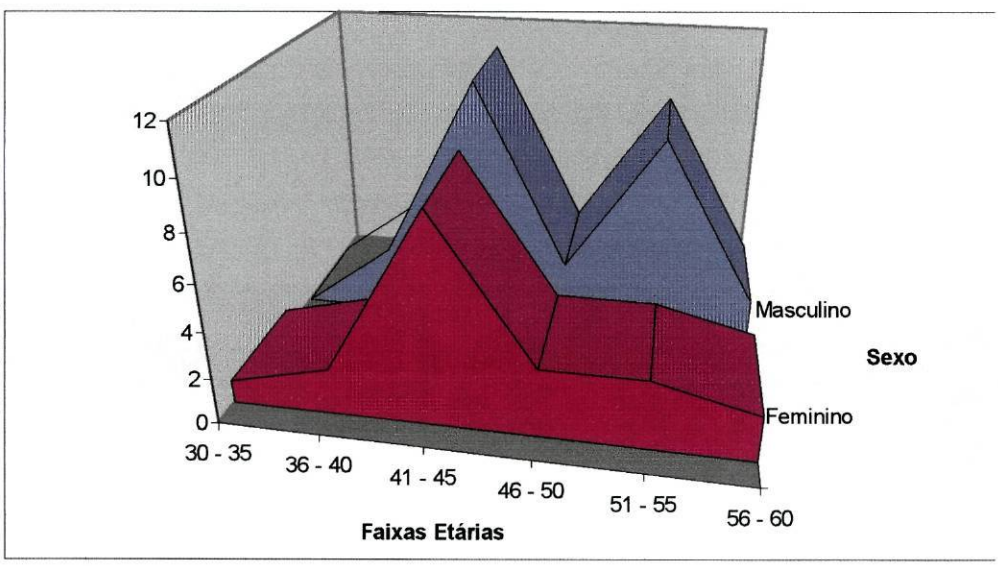


No que respeita aos enfermeiros-chefe de serviços de enfermagem de hospitais do tipo central, foram 48 os constituintes da amostra, tendo na sua maioria idades compreendidas entre os 41 e os 45 anos (41,67%), sendo relativamente equilibrada a proporção entre os sexos nesta faixa etária (22,92% do sexo masculino, e 18,75% do sexo feminino). No seu conjunto a proporção entre sexos é também relativamente equilibrada, com ligeira maioria do sexo masculino (58,33%), como podemos consultar na tabela n.º 12 e no gráfico n.º 7.

Tabela n.º 12 – Distribuição Faixa Etária / Sexo dos Enfermeiros-Chefe

Sexo / Idades	Masculino		Feminino		Total Parcial	
	N	*%*	*N*	*%*	*N*	*%*
30 - 35	0	0,00%	1	2,08%	1	2,08%
36 - 40	3	6,25%	2	4,17%	5	10,42%
41 - 45	**11**	**22,92%**	**9**	**18,75%**	**20**	**41,67%**
46 - 50	3	6,25%	3	6,25%	6	12,50%
51 - 55	9	18,75%	3	6,25%	12	25,00%
56 - 60	2	4,17%	2	4,17%	4	8,33%
TOTAIS	**28**	**58,33%**	**20**	**41,67%**	**48**	**100,00%**

Gráfico n.º 7 – Distribuição faixa etária/sexo dos Enfermeiros-Chefe

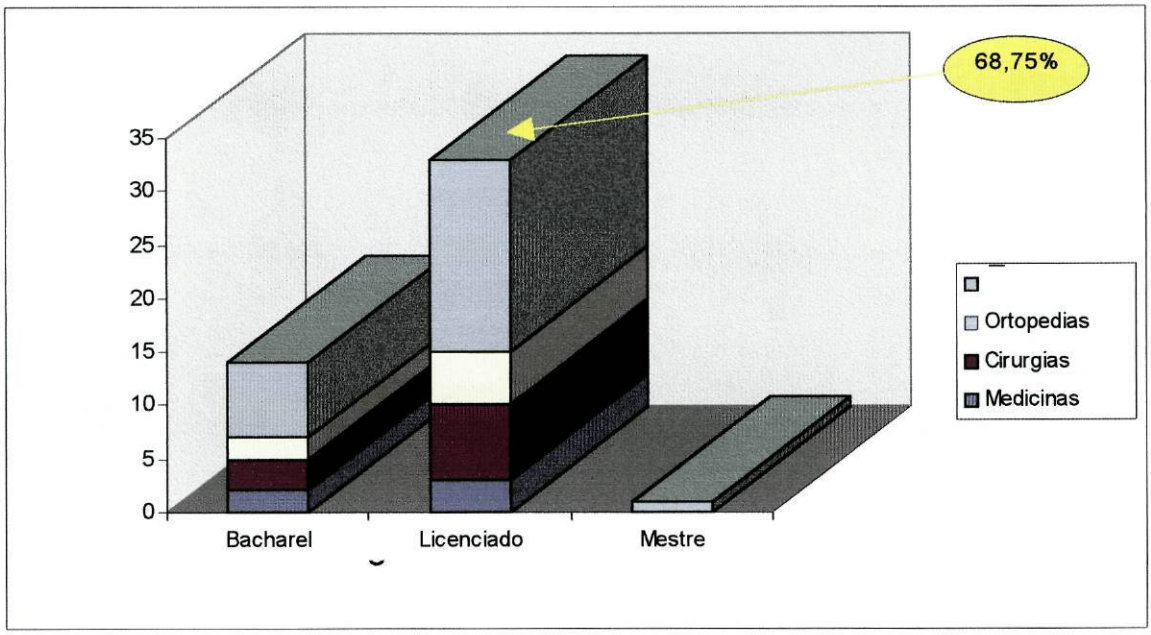


Os Enfermeiros-Chefe exercem a chefia das equipas de enfermagem na sua maioria em serviços de especialidade (54,17%), tendo a grande maioria formação académica de licenciatura (68,75%), como podemos consultar na tabela n.º 13 e gráfico n.º 8. De notar a existência de um Enfermeiro-Chefe com formação académica de mestrado.

Tabela n.º 13 – Distribuição dos Enfermeiros-Chefe por tipo de serviço e por grau académico

Grau Académico / Serviço	Bacharel		Licenciado		Mestre		Total Parcial	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Medicinas	2	4,17%	3	6,25%	0	0,00%	5	10,42%
Cirurgias	3	6,25%	7	14,58%	0	0,00%	10	20,83%
Ortopedias	2	4,17%	5	10,42%	0	0,00%	7	14,58%
Especialidades	7	14,58%	18	37,50%	1	2,08%	26	54,17%
TOTAIS	**14**	**29,17%**	**33**	**68,75%**	**1**	**2,08%**	**48**	**100,00%**

Gráfico n.º 8 – Distribuição dos Enfermeiros-Chefe por tipo de serviço e por grau académico



A experiência profissional destes Enfermeiros-Chefe, apesar de ao longo da carreira de enfermagem poder ser diversa e apontar *entre os 16 e os 24 anos* de tempo na carreira profissional (de *16 a 18 anos* com 12,50%, de *19 a 21 anos* com 18,75%, e de *22 a 24 anos* com 18,75%).

No entanto no exercício de chefia no grau e no serviço actual apenas estão situados no 2º triénio (entre *os 4 e os 6 anos*) com 52,08% e 47,92%, como Enfermeiro-Chefe e no serviço actual, respectivamente.

De notar ainda que 25% destes Enfermeiros-Chefe se encontram em exercício de chefia no decorrer do seu primeiro triénio. Podemos consultar todos estes dados apresentados na tabela n.º 14 e nos gráficos n.º 9, n.º 10 e n.º 11.

Tabela n.º 14 – Distribuição dos Enfermeiros-Chefe por anos de experiência, no grau, no serviço e na carreira

Anos de Experiência	Como Enf. Chefe		No Serviço		Na Carreira	
	N	*%*	*N*	*%*	*N*	*%*
0 - 3	12	25,00%	12	25,00%	0	0,00%
4 - 6	**25**	**52,08%**	**23**	**47,92%**	0	0,00%
7 - 9	2	4,17%	2	4,17%	0	0,00%
10 - 12	5	10,42%	3	6,25%	1	2,08%
13 - 15	0	0,00%	3	6,25%	2	4,17%
16 - 18	1	2,08%	1	2,08%	**6**	**12,50%**
19 - 21	2	4,17%	2	4,17%	**9**	**18,75%**
22 - 24	1	2,08%	1	2,08%	**9**	**18,75%**
25 - 27	0	0,00%	1	2,08%	5	10,42%
28 - 30	0	0,00%	0	0,00%	3	6,25%
31 - 33	0	0,00%	0	0,00%	8	16,67%
34 - 36	0	0,00%	0	0,00%	5	10,42%
TOTAIS	**48**	**100,00%**	**48**	**100,00%**	**48**	**100,00%**

Gráfico n.º 9 – Distribuição dos Enfermeiros-Chefe por anos de experiência, como Enfermeiro-Chefe

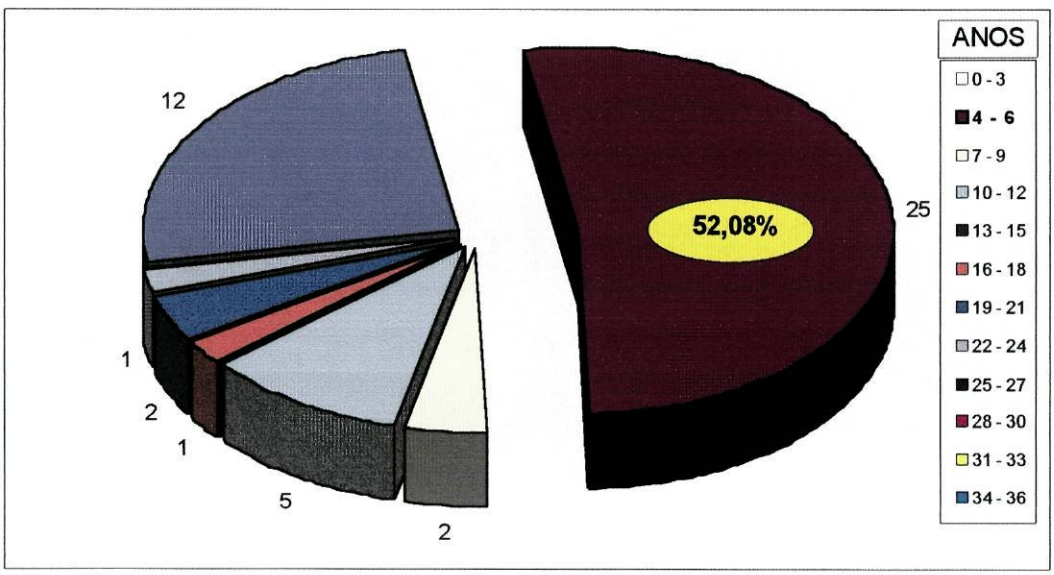


Gráfico n.º 10 – Distribuição dos Enfermeiros-Chefe por anos de experiência, no serviço actual

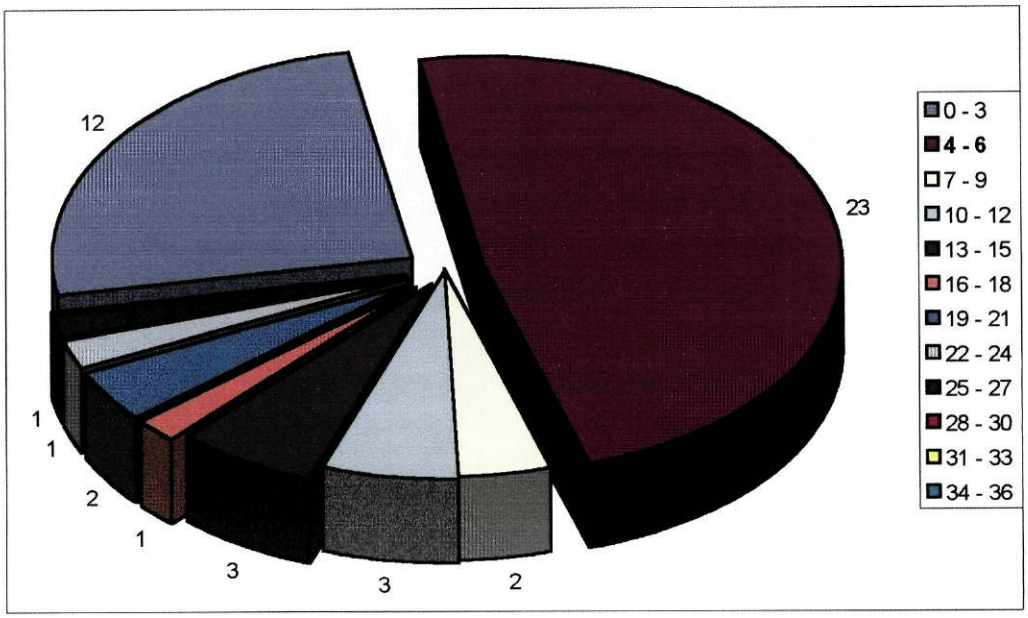
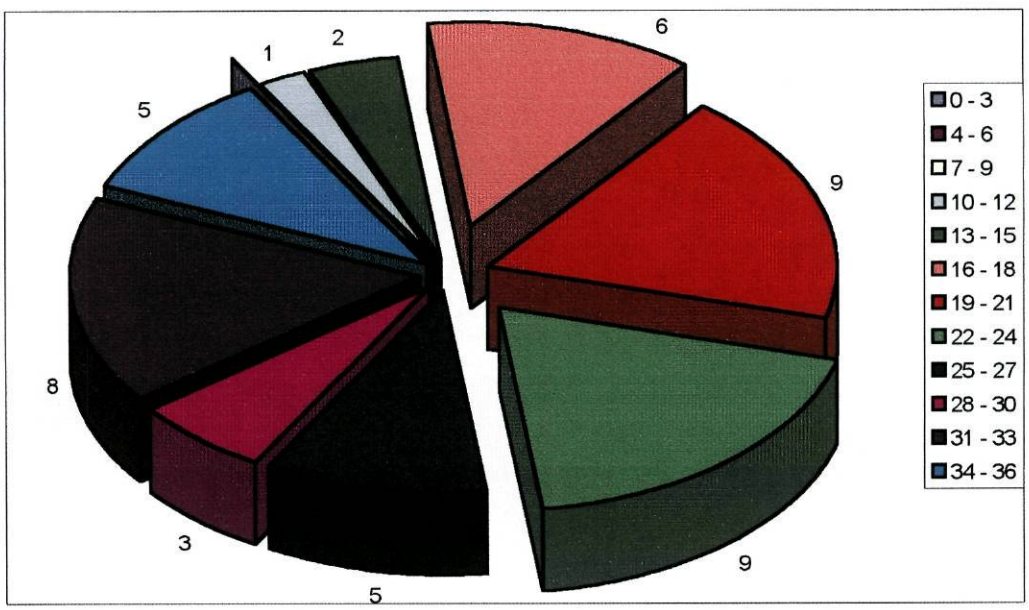


Gráfico n.º 11 – Distribuição dos Enfermeiros-Chefe por anos de experiência, na carreira

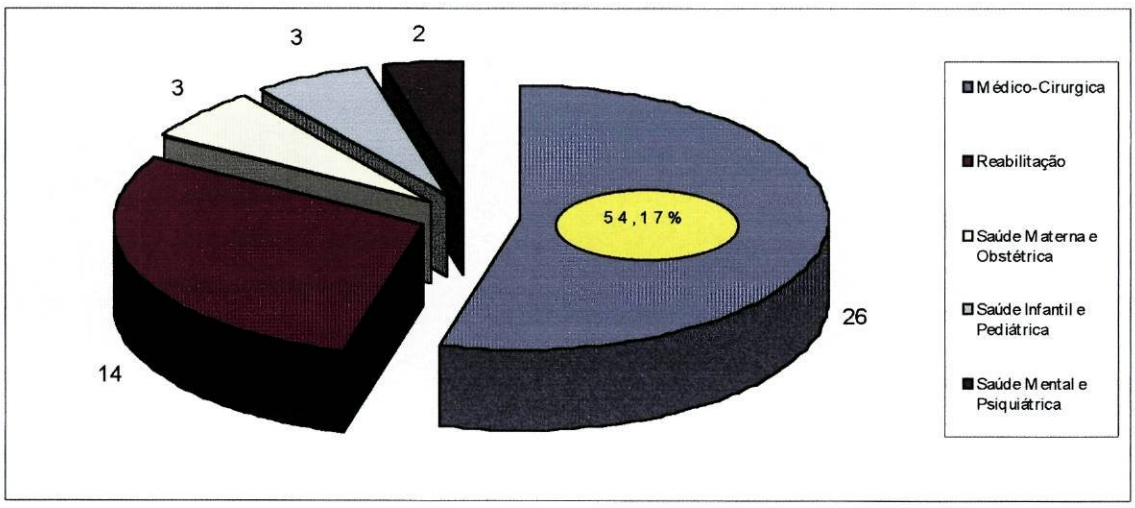


Os Enfermeiros-Chefe da amostra são tipicamente especializados em enfermagem médico-cirúrgica (54,17%), embora tenham também alguma tendência para a enfermagem de reabilitação (29,17%). De notar a existência de vários Enfermeiros-Chefe com duas especialidades, sendo a segunda sempre administração (20,83%), como podemos consultar na tabela n.º 15 e gráfico n.º 12.

Tabela n.º 15 – Distribuição dos Enfermeiros-Chefe pelo tipo de especialidade em enfermagem

Especialidades	*N.º de Enfermeiros-Chefe*	*%*
Médico-Cirurgica	26	54,17%
Reabilitação	14	29,17%
Saúde Materna e Obstétrica	3	6,25%
Saúde Infantil e Pediátrica	3	6,25%
Saúde Mental e Psiquiátrica	2	4,17%
Total	48	100,00%
Administração	10	20,83%

Gráfico n.º 12 – Distribuição dos Enfermeiros-Chefe por tipo de especialidade em enfermagem



2.2.2 Análise Descritiva dos Resultados

Procede-se nos capítulos seguintes à descrição e análise dos resultados obtidos da aplicação de escalas à população de enfermeiros em meio hospitalar.

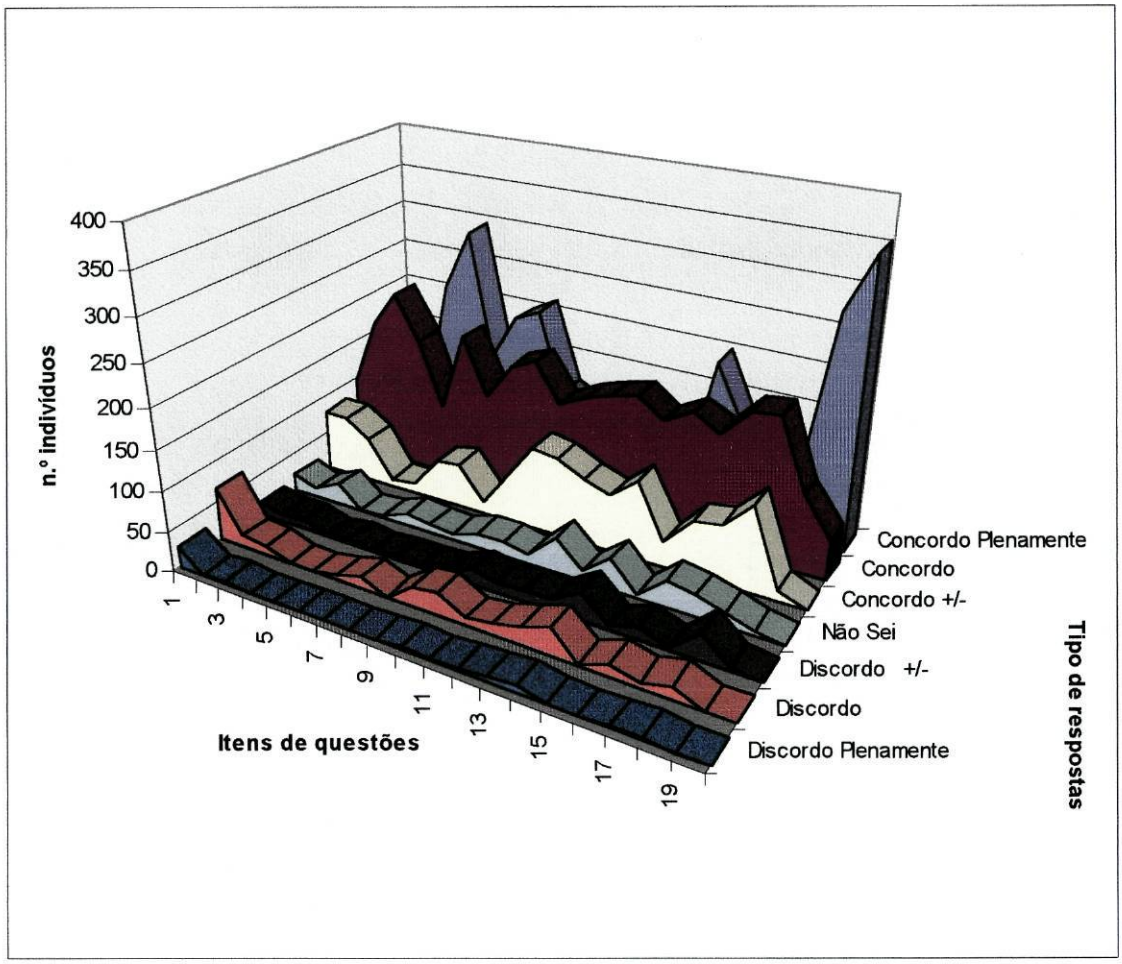
2.2.2.1 Motivação dos Enfermeiros Subordinados

O *Motivation Questionnaire* de Jones & Pfeiffer aplicado a Enfermeiros subordinados com n=404 apresentou uma variação de resposta tipicamente orientada para as respostas do tipo *concordo plenamente* e *concordo*, como podemos consultar na tabela n.º 16 e gráfico n.º 13.

Tabela n.º 16 – Respostas dos Enfermeiros subordinados ao Motivation Questionnaire

Itens	Concordo Plenamente	Concordo	Concordo +/-	Não Sei	Discordo +/-	Discordo	Discordo Plenamente
1	97	95	78	22	17	68	27
2	108	180	78	11	10	16	1
3	70	224	57	26	11	12	4
4	221	171	11	0	1	0	0
5	295	90	12	1	6	0	0
6	142	189	52	14	1	6	0
7	196	121	57	10	4	14	2
8	211	165	18	8	2	0	0
9	114	179	62	18	5	25	1
10	98	132	105	17	20	27	5
11	118	148	101	12	14	9	2
12	89	158	84	43	13	13	4
13	112	168	72	12	15	20	5
14	46	145	99	38	35	32	9
15	196	162	33	3	5	3	2
16	126	144	68	33	16	15	2
17	111	180	74	26	3	7	3
18	45	183	109	16	33	15	3
19	284	96	15	5	4	0	0
20	354	49	1	0	0	0	0

Gráfico n.º 13 – Respostas dos Enfermeiros subordinados ao Motivation Questionnaire



Da interpretação conceptual das tendências de resposta dos enfermeiros subordinados ao *Motivation Questionnaire* surge a motivação valorizada nas dimensões de necessidades de Pertença (com 11 pontos) e de necessidades Fisiológicas (também com 11 pontos), como podemos consultar nas tabelas n.º 17, n.º 18, n.º 19, n.º 20 e n.º 21, e no gráfico n.º 14, indicando a prioridade da resposta motivacional, dos enfermeiros subordinados, para:

- *Necessidades Fisiológicas*, que no comportamento organizacional correspondem a: pagamentos, férias, folgas, intervalos para refeições, higiene nos locais de trabalho, ar limpo, etc.;
- *Necessidades de Pertença*, que no comportamento organizacional correspondem a grupos de trabalho informais, reconhecimento, elogios, prémios, promoções, recepções socio-profissionais, etc.

Assim, a hipótese de investigação III, estabelecida no capítulo 2, de que *quando o estilo de liderança do Enfermeiro-Chefe influencia positivamente, logo a motivação no trabalho dos Enfermeiros subordinados está centra-se nas necessidades hierarquicamente mais elevadas*, é rejeitada, pois a tendência demonstrada pelos Enfermeiros subordinados valoriza e motiva (como vimos) a resposta às necessidades fisiológicas e de pertença que correspondem aos níveis inferiores da pirâmide da motivação humana de Maslow. Esta apreciação será reforçada, como veremos mais à frente, com o diagnóstico do estilo de liderança demonstrado pelos Enfermeiros-Chefe na teoria de Fiedler, que nos indicará a ineficácia do estilo de liderança para as características situacionais do desempenho dos grupos de trabalho de enfermagem.

Tabela n.º 17 – Respostas dos Enfermeiros Subordinados nos itens referentes a Necessidades de Realização

Itens	Concordo Plenamente	Concordo	Concordo +/-	Não Sei	Discordo +/-	Discordo	Discordo Plenamente	Ponderação
10	98	132	105	17	20	27	5	2
11	118	148	101	12	14	9	2	2
13	112	168	72	12	15	20	5	2
18	45	183	109	16	33	15	3	2
						Total Ponderação		8

Tabela n.º 18 – Respostas dos Enfermeiros Subordinados nos itens referentes a Necessidades de Estima

Itens	Concordo Plenamente	Concordo	Concordo +/-	Não Sei	Discordo +/-	Discordo	Discordo Plenamente	Ponderação
6	142	189	52	14	1	6	0	2
8	211	165	18	8	2	0	0	3
14	46	145	99	38	35	32	9	2
17	111	180	74	26	3	7	3	2
						Total Ponderação		9

Tabela n.º 19 – Respostas dos Enfermeiros Subordinados nos itens referentes a Necessidades de Pertença

Tabela 12 - Respostas dos Enfermeiros Subordinados nos itens referentes a Necessidades de Pertença

Itens	Concordo Plenamente	Concordo	Concordo +/-	Não Sei	Discordo +/-	Discordo	Discordo Plenamente	Ponderação
5	295	90	12	1	6	0	0	3
7	196	121	57	10	4	14	2	3
12	89	158	84	43	13	13	4	2
15	196	162	33	3	5	3	2	3
						Total Ponderação		11

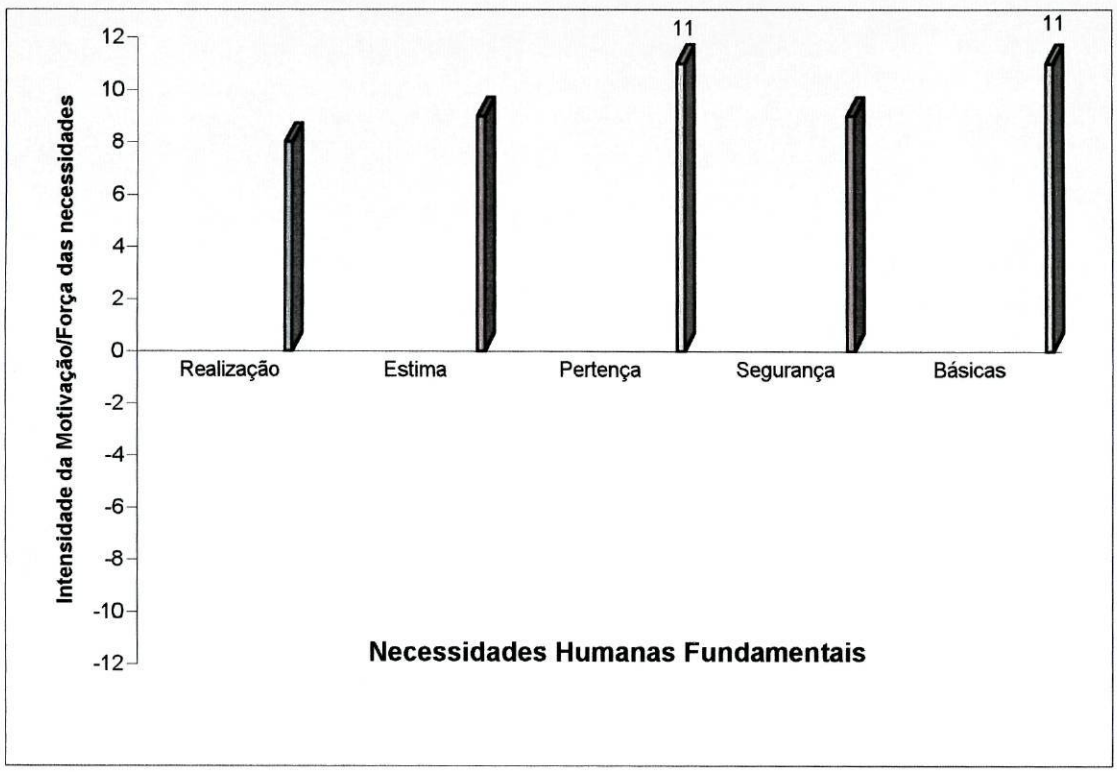
Tabela n.º 20 – Respostas dos Enfermeiros Subordinados nos itens referentes a Necessidades de Segurança

Itens	Concordo Plenamente	Concordo	Concordo +/-	Não Sei	Discordo +/-	Discordo	Discordo Plenamente	Ponderação
2	108	180	78	11	10	16	1	2
3	70	224	57	26	11	12	4	2
9	114	179	62	18	5	25	1	2
19	284	96	15	5	4	0	0	3
						Total Ponderação		9

Tabela n.º 21 – Respostas dos Enfermeiros Subordinados nos itens referentes a Necessidades Fisiológicas

Itens	Concordo Plenamente	Concordo	Concordo +/-	Não Sei	Discordo +/-	Discordo	Discordo Plenamente	Ponderação
1	97	95	78	22	17	68	27	3
4	221	171	11	0	1	0	0	3
16	126	144	68	33	16	15	2	2
20	354	49	1	0	0	0	0	3
						Total Ponderação		11

Gráfico n.º 14 – Motivação/Força relativa das dimensões de necessidades humanas fundamentais (de Maslow) dos enfermeiros subordinados



2.2.2.2 Descrição do Comportamento dos Enfermeiros-Chefe

No que se refere à interpretação do *Leader Behavior Description Questionnaire* (L.B.D.Q.) forma XII, a descrição da relação entre o líder (Enfermeiro-Chefe) e o enfermeiro (subordinado) nas duas dimensões, *estruturação* e *consideração*, apresentou a tendência de resposta evidenciada na tabela n.º 22, e nos gráficos n.º 15 e n.º 16, que estabelece uma estruturação elevada e uma consideração elevada, colocando o comportamento do líder no quadrante superior direito do esquema de classificação dos estudos de Ohio, como vimos no capítulo 1.1.3. Esta classificação reflecte que o comportamento do Enfermeiro-Chefe, visto pelos seus enfermeiros subordinados, será facilitador da interacção de grupo no sentido de atingir os objectivos estabelecidos, concomitantemente com elevada consideração pelos sentimentos e emoções dos mesmos Enfermeiros subordinados, o que se apresenta concordante com o estilo de liderança dos enfermeiros-chefe da amostra populacional, com base na teoria de Fiedler.

Tabela n.º 22 – Respostas dos Enfermeiros subordinados ao L.B.D.Q. – Leader Behavior Description Questionnaire

Itens	Sempre	Com frequência	Por Vezes	Raramente	Nunca	Total
1	96	147	118	37	6	404
2	107	165	107	24	1	404
3	100	152	92	51	9	404
4	106	143	113	35	7	404
5	143	136	90	30	5	404
6	173	170	57	3	1	404
7	92	136	119	54	3	404
8	77	153	131	40	3	404
9	93	126	115	63	7	404
10	38	121	131	86	28	404
11	51	71	104	120	58	404
12	19	63	104	144	74	404
13	15	46	85	157	101	404
14	25	71	119	135	54	404
15	130	94	115	50	15	404
16	141	130	95	35	3	404
17	168	146	71	18	1	404
18	75	170	120	36	3	404
19	102	139	125	34	4	404
20	112	132	102	49	9	404

Gráfico n.º 15 – Distribuição da tendência de resposta à dimensão Estruturação da escala L.B.D.Q. (Leader Behavior Description Questionnaire)

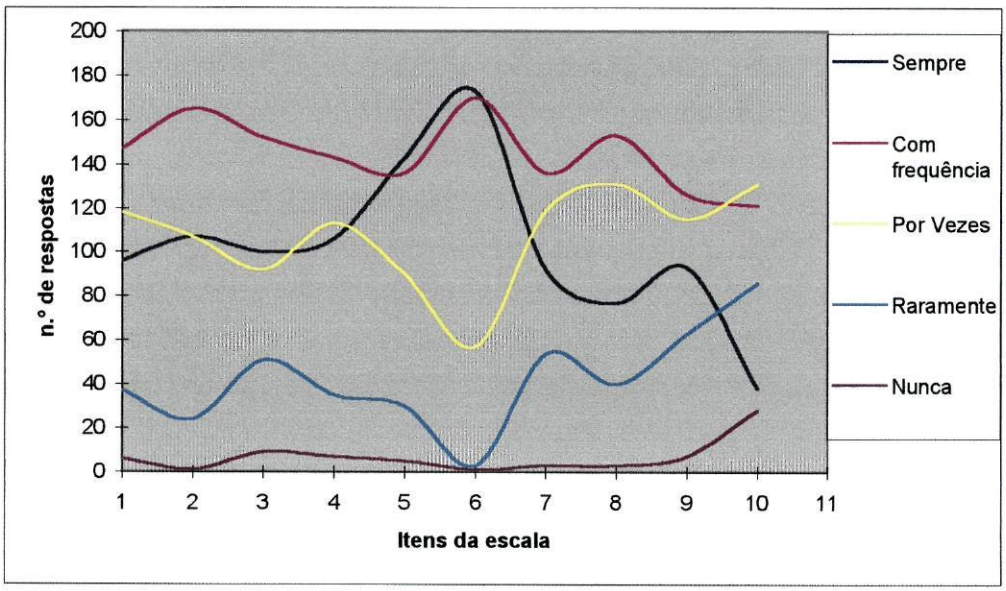
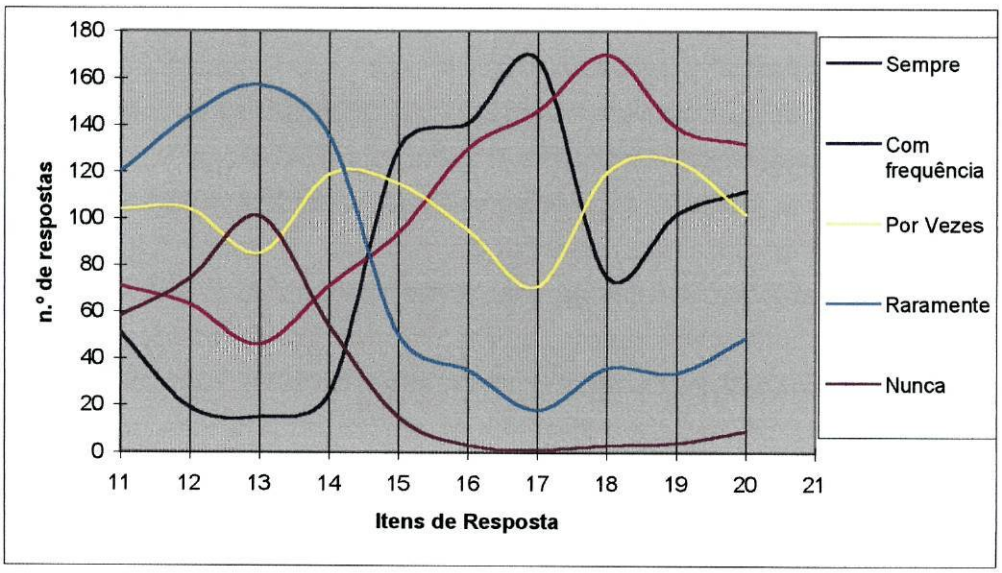


Gráfico n.º 16 – Distribuição da tendência de resposta à dimensão Consideração da escala L.B.D.Q.



2.2.2.3 Liderança dos Enfermeiros-Chefe e o Controlo Situacional

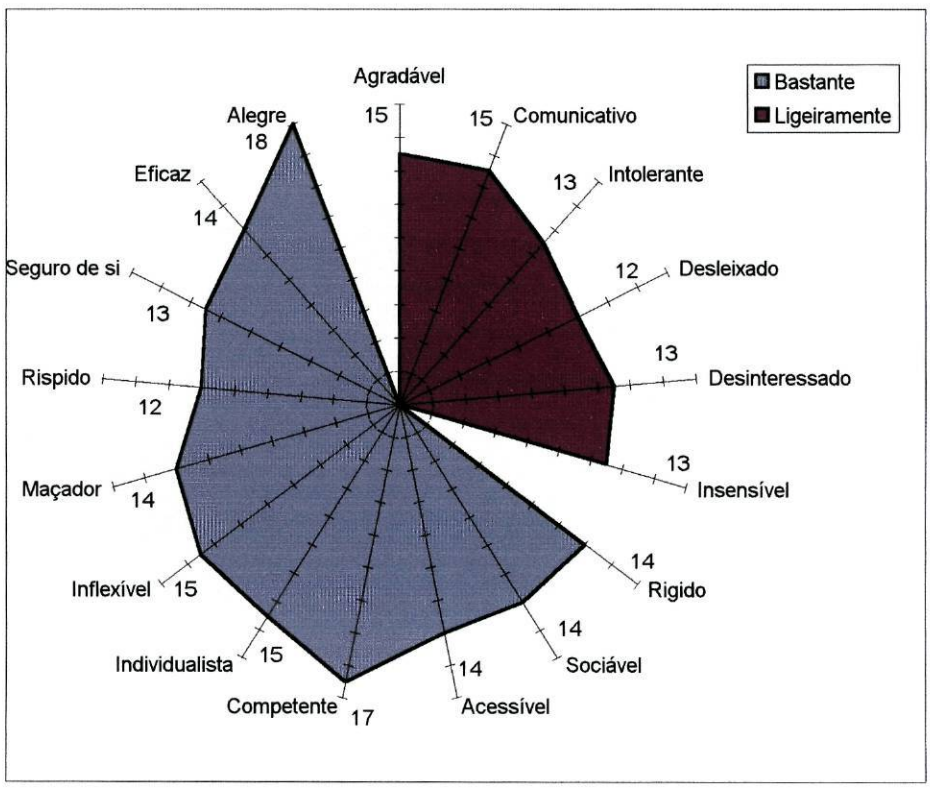
No grupo amostra dos Enfermeiros-Chefe, com n=48, foram aplicadas quatro escalas que representam a teoria de Fiedler: escala L.P.C. (*Least Preferred Co-Worker*), escala das relações , escala da estruturação do problema e escala do poder formal, cuja análise descreveremos.

Na escala L.P.C., a descrição do *colaborador menos preferido* revelou uma pontuação total conceptual de 90 pontos, o que segundo a Teoria da Contingência de Fiedler equivale a um líder (Enfermeiro-Chefe) orientado para o relacionamento, como podemos consultar na tabela n.º 23, com uma tipificação do perfil do colaborador menos preferido, como podemos consultar no gráfico n.º 17.

Tabela n.º 23 – Distribuição das respostas dos Enfermeiros-Chefe à escala L.P.C.

Itens	Muitíssimo	Muito	Bastante	Ligeiramente	Ligeiramente	Bastante	Muito	Muitíssimo	Itens
Agradável	0	0	4	**15**	13	12	4	0	Desagradável
Comunicativo	0	0	4	**15**	13	12	4	0	Brusco
Intolerante	2	7	12	**13**	6	4	4	0	Tolerante
Dedicado	1	4	11	8	**12**	9	3	0	Desleixado
Desinteressado	1	6	11	**13**	11	6	0	0	Entusiasta
Rigido	3	8	**14**	3	5	9	4	2	Descontraido
Sociável	1	2	**14**	11	4	8	6	2	Insociável
Acessível	1	2	**14**	11	4	8	6	2	Inacessível
Insensível	2	2	11	**13**	10	10	0	0	Afectuoso
Competente	2	6	**17**	11	6	4	1	1	Incompetente
Apoiante	0	1	4	6	6	**15**	9	7	Individualista
Flexível	0	1	4	6	6	**15**	9	7	Inflexível
Maçador	3	3	**14**	13	9	6	0	0	Interessante
Rispido	7	7	**12**	10	5	7	0	0	Afável
Seguro de si	1	3	**13**	5	5	12	9	0	Incerto
Eficaz	1	7	**14**	7	6	7	5	1	Ineficaz
Triste	1	2	6	8	**18**	12	1	0	Alegre
Aberto	0	4	9	6	7	**13**	7	2	Reservado

Gráfico n.º 17 – Descrição do perfil característico do L.P.C. (Least Preferred Co-Worker) para os Enfermeiros-Chefe



Na escala da relação líder-membro, como podemos consultar na tabela n.º 24, a tendência de opinião dos Enfermeiros-Chefe classificou-se num total conceptual de 32 pontos, o que corresponde à classificação de boas relações entre líder e membros, isto é entre enfermeiro-chefe e enfermeiros subordinados.

Tabela n.º 24 – Distribuição das respostas dos Enfermeiros-Chefe à escala da relação líder-membro

Respostas	Concordo Inteiramente	Concordo	Não Concordo Nem Discordo	Discordo	Discordo Inteiramente
Item					
1	0	7	4	**24**	13
2	12	**29**	5	1	1
3	9	**31**	7	1	0
4	6	**25**	12	4	1
5	0	4	13	**21**	10
6	9	**23**	12	4	0
7	10	**33**	3	2	0
8	16	**31**	1	0	0

Na escala de estruturação da tarefa, a tendência de opinião dos Enfermeiros-Chefe correspondeu a um subtotal conceptual de 16 pontos, como podemos consultar na tabela n.º 25, que subtraído o valor dos ajustamentos da escala de treino e experiência dos Enfermeiros-Chefe, como podemos consultar na tabela n.º 26, resultou num total conceptual de 14 pontos, que classifica a estruturação da tarefa (actividade) em média estruturação.

Tabela n.º 25 – Distribuição das respostas à escala de estruturação da tarefa

Respostas	Geralmente	Por Vezes	Raramente
Item			
1	**36**	12	0
2	**32**	14	2
3	**25**	20	3
4	18	**24**	6
5	**39**	9	0
6	21	**25**	2
7	**26**	15	7
8	**29**	17	2
9	8	19	**21**
10	**40**	7	1

Tabela n.º 26 – Classificação do Treino e Experiência dos Enfermeiros-Chefe de acordo com a sua antiguidade na categoria

	Treino			
Ponderação	0	1	2	3
	Muito Treino	Algum Treino	Muito Pouco Treino	Nenhum Treino
	> 7 anos como chefe	4 a 6 anos como chefe	1 a 3 anos como chefe	< de 1 ano como chefe
N	13	23	12	0

	Experiência			
Ponderação	0	1	2	3
	Muita Experiência	Alguma Experiência	Muito Pouca Experiência	Nenhuma Experiência
	> 7 anos como chefe	4 a 6 anos como chefe	1 a 3 anos como chefe	< de 1 ano como chefe
N	13	23	12	0

Na escala do poder formal, como podemos consultar na tabela n.º 27, a quantificação das respostas dos Enfermeiros-Chefe resultou em 6 pontos.

Este valor, apesar de *borderline*, é parte integrante da porção de valores que a teoria da contingência classifica como de poder formal alto, pelo que será dessa forma que será interpretado.

Devemos no entanto referenciar o valor obtido no item de questão n.º 5 : *Tem o Enfermeiro-Chefe algum título oficial dado pela organização?*, o qual reuniu 75% das opiniões dos Enfermeiros-Chefe na resposta *Não*, o que não deixa de ser pertinente, pois o exercício de chefia em enfermagem é atingido por concurso público ou por nomeação do Conselho de Administração das organizações.

Tabela n.º 27 – Distribuição da respostas respostas dos enfermeiros-chefe à escala do poder formal

resposta	*Pode actuar directamente com muita eficácia*	*Pode recomendar com resultados variáveis*	*Não*
item			
1	8	**31**	9
2	2	**36**	10
3	**47**	1	0
4	**48**	0	0
resposta	*Sim*	*Não*	
5	12	**36**	

Deste conjunto de escalas, pode-se agora estabelecer a interpretação conceptual global da teoria da contingência de Fiedler, que nos indica:

⇒ *Controlo situacional elevado*, por apresentar uma pontuação de 52 pontos, (ver na tabela n.º 28).

Poder-se-ia pensar que a liderança do Enfermeiro-Chefe orientada para a relação interpessoal seria um estilo com sucesso e eficaz, mas, relacionando conceptualmente esse estilo e o controlo situacional elevado desta situação de desempenho de enfermeiros subordinados em hospitais centrais, podemos considerar que o tipo de estilo de liderança não é eficaz para o desempenho positivo do grupo de trabalho, pois, como Fiedler (1967, p.147 e 180) defende, "os

líderes orientados para o relacionamento só são eficazes nas situações de controlo situacional moderado".

Assim rejeita-se a hipótese de investigação II, pois a orientação para o relacionamento do estilo de liderança dos Enfermeiros-Chefe de serviços de enfermagem de hospitais do tipo central, não influencia positivamente o desempenho do grupo de trabalho de enfermeiros subordinados de serviços de enfermagem de hospitais do tipo central com controlo situacional elevado.

Tabela n.º 28 – Quantificação das escalas que constituem o Controlo Situacional

Escalas	Pontuação
Relação Líder-Membro	32
Estruturação da Tarefa	14
Poder Formal	6
TOTAL	52

2.2.3 Análise por Inferência da Relação entre o *Motivation Questionnaire* e o *Leader Behavior Description Questionnaire*

No conjunto da amostra de Enfermeiros subordinados, com n = 404, foram aplicadas a escalas *Motivation Questionnaire* de Jones & Pfeffer e o *Leader Behavior Description Questionnaire* (L.B.D.Q.), forma XII, de Stogdill, como já referimos anteriormente.

Preocupava-nos saber, como já indicamos, *qual a relação existente entre a motivação no trabalho dos Enfermeiros subordinados e o comportamento dos Enfermeiros-Chefe (enquanto líderes do grupo de trabalho)?* Desse modo procedemos à análise da variância entre as médias das respostas do *Motivation Questionnaire* e as médias das respostas à escala L.B.D.Q., com o teste estatístico ANOVA two way, no programa informático EXCEL© da Microsoft®, procurando confirmar a hipótese nula relacionada com a hipótese de investigação I : *O comportamento de liderança dos enfermeiros-chefe (percepcionado pelos enfermeiros subordinados) conduz ao estabelecimento da motivação desses enfermeiros subordinados no trabalho nos níveis hierárquicos mais elevados da teoria de Maslow (logo maior equilíbrio, motivação e satisfação do trabalhador).*

Para possibilitar este estudo recorreu-se a um recurso técnico no *Motivation Questionnaire*, igualando as opções de resposta em dois dos tipos de resposta, nomeadamente o item *concordo* e *concordo mais ou menos* no mesmo item de resposta *concordo* – somando os seus valores – e o item *discordo* e *discordo mais ou menos* no mesmo item de resposta *discordo* – somando os seus valores – de forma a obtermos dois conjuntos de itens de resposta com igual número de opções nas duas escalas, sem perder o seu significado estatístico.

Após este recurso técnico, foi construída uma primeira tabela para o estudo da variância, como podemos consultar na tabela n.º 29, donde se constrói a tabela ANOVA, como podemos consultar na tabela n.º 30, onde se analisa o estudo da variância das médias das duas dimensões da escala *Leader Behavior Description Questionnaire* (L.B.D.Q.) – a Estruturação e a Consideração – e as cinco dimensões do *Motivation Questionnaire* – a Realização, Estima, Pertença, Segurança e Fisiológicas.

Tabela n.º 29 – Totais de resposta aos itens das escalas L.B.D.Q. e Motivation Questionnaire para estudo da Variância

LBDQ	Sempre	Com frequência	Por Vezes	Raramente	Nunca
Estruturação	1025	1449	1073	423	70
Consideração	838	1062	1040	778	322

Motivação	Concordo Plenamente	Concordo	Não Sei	Discordo	Discordo Plenamente
Realização	373	1018	57	153	15
Estima	510	922	98	86	15
Pertença	776	717	58	58	11
Segurança	576	891	83	83	16
Básicas	798	617	67	117	14

Tabela n.º 30 – Análise da variância com o teste estatístico ANOVA Two Way

Variação	Soma Quadrados	Graus Liberdade	Variância Estimada	Valor Fisher Observado	Valor Fisher teórico
Entre Colunas	3603086,4	4	900771,6	22,5349424	4,2184638
Entre Linhas	1665417,943	6	277569,6571	6,94406466	3,666713155
Residual	959333,2	24	39972,21667		

Da tabela n.º 30 e com uma probabilidade de erro na ordem de 1% comparando o valor de Fisher observado com o valor de Fisher teórico, verifica-se que, o valor observado é superior ao valor teórico, daí conclui-se que devemos rejeitar a hipótese nula, que nos indicava a igualdade entre as médias das dimensões das duas escalas.

Podemos desta forma concluir que a variação da resposta na escala L.B.D.Q. (*Leader Behavior Description Questionnaire*) influencia a variação da resposta no *Motivation Questionnaire*, confirmando-se a hipótese de investigação I, ou seja, *o comportamento de liderança dos enfermeiros-chefe (percepcionado pelos enfermeiros subordinados) conduz ao estabelecimento da motivação desses enfermeiros subordinados no trabalho nos níveis hierárquicos mais elevados da teoria de Maslow (logo maior equilíbrio, motivação e satisfação do trabalhador).*

3 CONCLUSÃO

Este estudo de investigação, apresentado no âmbito da tese de mestrado em ciências de enfermagem no Instituto de Ciências Biomédicas Abel Salazar, procurou responder à necessidade do autor e da enfermagem em compreender qual o estilo de liderança dos enfermeiros-chefe e de que modo esse estilo influencia a eficácia do desempenho dos grupos de trabalho em enfermagem que lideram e de que modo influencia também a motivação dos enfermeiros no trabalho.

A liderança foi analisada com base na teoria da contingência de Fiedler partindo-se do pressuposto que *o estilo de liderança dos enfermeiros-chefe influencia positivamente o desempenho do grupo tendo em conta a contingência do controlo e influência situacional dos grupos de trabalho de enfermeiros subordinados, em ambiente hospitalar* (hipótese de investigação II).

Segundo esta teoria a liderança constitui o conceito-chave para a análise da eficácia da organização de prestação de cuidados de saúde, nomeadamente enquanto de interface criativo e negociador entre as normas organizacionais e as relações interpessoais, enquanto de interface imaginativo entre as mudanças e evolução no ambiente e sociedade envolvente, e enquanto função equilibradora no que respeita à regulação do comportamento dos seus membros.

A motivação foi analisada com base na teoria da motivação humana de Maslow, partindo-se do pressuposto que *o comportamento de liderança do enfermeiro-chefe (percepcionado pelos enfermeiros subordinados) conduz ao estabelecimento da motivação no trabalho desses enfermeiros subordinados, aos níveis mais elevados da hierarquia de Maslow (logo maior equilíbrio, motivação e satisfação do enfermeiro)* (hipótese de investigação I) representando a motivação uma necessidade global para o funcionamento dos grupos de trabalho com realização concomitante do enfermeiro e da organização.

Perante a análise por inferência da relação entre a escala *Leader Behavior Description Questionnaire* (L.B.D.Q.) e o *Motivation Questionnaire* aplicadas a enfermeiros subordinados, concluímos a aceitação da hipótese I, sendo o comportamento do enfermeiro-chefe facilitador da interacção de grupo no sentido de atingir os objectivos estabelecidos concomitantemente com a elevada consideração pelos sentimentos e emoções dos membros do grupo.

No entanto, apesar de o líder se caracterizar como facilitador da interacção e mostrar consideração elevada (segundo os resultados da escala L.B.D.Q.), o *Motivation Questionnaire*

aplicado aos enfermeiros subordinados vem demonstrar que a motivação no trabalho se centra primordialmente nas necessidades fisiológicas (como pagamentos, folgas, intervalos para refeições, etc.) e nas necessidades de pertença (como reconhecimento, elogios, prémios, promoções, etc.).

Este resultado conduz à rejeição da hipótese de investigação III, segundo a qual, *quando o estilo de liderança dos enfermeiros-chefe influencia positivamente a motivação no trabalho dos enfermeiros subordinados, esta centra-se nas necessidades mais elevadas hierarquicamente.*

A aplicação da teoria da contingência aos enfermeiros-chefe proporcionou a caracterização da liderança como orientada para a relação interpessoal e um controlo situacional classificado como elevado (resultante duma boa relação líder-membro, de uma estruturação média da tarefa, e dum poder formal do líder elevado).

A análise destes dois valores obtidos pela evidência dos depoimentos em questionário anónimo, nomeadamente, com o Least Preferred Co-Worker (L.P.C.) elevado – *liderança orientada para a relação interpessoal* – e o Controlo Situacional elevado – *boa favorabilidade da situação para o exercício da influência do líder sobre o grupo* – permite, com base na teoria da contingência de Fiedler, constatar a evidência da não eficácia do estilo de liderança perante a situação de desempenho do grupo de trabalho, rejeitando-se a hipótese II.

De um modo geral, obtivemos as seguintes conclusões:

- o estilo de liderança dos enfermeiros-chefe influencia a motivação no trabalho dos enfermeiros;
- a motivação dos enfermeiros subordinados situa-se nas necessidades fisiológicas (dinheiro e férias) e nas necessidades de pertença (reconhecimento e elogios);
- o estilo de liderança dos enfermeiros-chefe é orientado para a relação interpessoal;
- o controlo de poder e influência do líder sobre a situação é elevado logo favorável ao exercício da sua influência;
- a relação evidenciada entre o estilo de liderança e o controlo situacional implica a não eficácia do desempenho do grupo de trabalho.

Acresce ainda um dado pertinente que corresponde ao facto de 75% dos enfermeiros-chefe considerarem que não têm nenhum título oficial dado pela organização para o desempenho das suas funções !, o que vem diminuir – na prática – o seu poder e influência sobre o grupo de trabalho.

Assim, apesar de não ser feita uma apreciação mais pormenorizada por unidades ou serviços (pois implicava uma resposta personalizada, invalidando o segredo e anonimato da colheita de dados), de não se atender às relações entre sexo/liderança e sexo/motivação (embora seja uma possibilidade futura, implicando uma resposta integral de todos os elementos da equipa de forma a tornar as escalas sensíveis à possível variação das respostas), e também por se centrar numa colheita de dados apenas na região centro do país, devemos tentar inferir formas de resolução dos problemas evidenciados pelos resultados obtidos da situação.

75% dos enfermeiros-chefe considera não ter um título oficial dado pela organização para o desempenho das suas funções, com o decréscimo directo do seu poder formal no grupo de trabalho

Dado que a selecção destes líderes é obtida por concurso público interno à carreira de enfermagem, apesar de ser possível ascender às funções – e não à posição de carreira – por nomeação da administração das organizações, (invocando insuficientes profissionais nesse nível funcional), o que parece assim estar em crise de valor será a legitimidade na prática do exercício das funções de enfermeiro-chefe.

Torna-se pois necessário uma definição, em cada organização – com base nos documentos legais que enquadram esta posição da carreira de enfermagem – das funções, da capacidade de intervenção e controle intra-organizacional, da autonomia na decisão, do controle dos poderes de coerção e de recompensa relativos à dinâmica da liderança operacional do grupo de trabalho.

Uma vez estas definições intra-organizacionais estabelecidas e aplicadas, verifica-se ainda a necessidade de estes enfermeiros-chefe ajustarem as bases de poder (que agora controlam) ao nível de *maturidade* dos enfermeiros subordinados. Esta *maturidade* dos subordinados é definida no campo do desempenho prático, incluindo os conhecimentos, a experiência, as capacidades, a confiança, o empenhamento, isto é, de um modo geral ela representa o grau em que o subordinado sabe e quer assumir as responsabilidades.

O ajustamento dos diversos tipos de poder à maturidade dos enfermeiros subordinados (ver figura n.º 24) exige do enfermeiro-chefe determinadas características, como sensibilidade ao que é legitimo no uso do poder, compreensão intuitiva dos diversos tipos de poder e seus

respectivos custos e riscos, desenvolvimento de todos os tipos de poder através de metas de carreira, uso de todos os recursos pessoais e organizacionais para o desenvolvimento do poder, adequação do uso de poder à maturidade e ao autocontrole, e reconhecimento da legitimidade das decisões e objectivos da organização perante os enfermeiros subordinados.

Figura n.º 24 - Bases de poder mais eficazes consoante a maturidade dos subordinados

	Poder Pessoal				Poder de Posição
Bases de Poder	Poder de Competência	Poder de Referência	Poder Legítimo	Poder de Recompensa	Poder de Coerção
Nível de Maturidade dos Subordinados	●●●●●	●●●●	●●●	●●	●
Tipos de subordinados (segundo a maturidade da actividade)	Querem e sabem assumir responsabilidades	sabem assumir responsabilidades	Não querem, mas responsabilidades	Querem, mas não sabem assumir	Não sabem assumir responsabilidades

Fonte: Hersey & Blanchard (1988), citados por Rego, Arménio - Liderança nas Organizações - Teoria e Prática. Universidade de Aveiro, 1998 (adaptação)

A motivação dos enfermeiros subordinados centra-se primordialmente nas necessidades fisiológicas (dinheiro e férias) e nas necessidades de pertença (reconhecimento e elogios)

Este facto não parece estranho, mesmo para o senso comum; no entanto o facto de parecer legitimado pelo quotidiano organizacional actual não lhe atribui valor de referência ou padrão de comportamento organizacional. Pelo contrário, devemos procurar equilibrar o sucesso económico e funcional da organização com a motivação dos seus membros, de modo a providenciar uma maior probabilidade de obter bons resultados globais no presente e no futuro.

Seria interessante neste campo investigar *a relação entre a motivação dos enfermeiros-chefe e a sua eficácia na liderança do grupo de trabalho em enfermagem.*

Assim para conduzir à elevação da motivação dos enfermeiros subordinados até ao máximo de complexidade e equilíbrio da hierarquia de Maslow, impõe-se actuar em dois campos: as práticas de gestão de recursos humanos e o método de organização do trabalho.

As práticas de gestão dos recursos humanos orientadas para a motivação deverão conter: a consideração permanente das motivações de cada membro como trabalhador e como pessoa; a definição de critérios de selecção centrados no perfil dos candidatos em relação à definição dos cargos; a capacidade de o trabalhador analisar as suas próprias motivações com vista à confiança no desempenho e responsabilização das funções; as técnicas de influência do líder (como a legitimação, a persuasão racional, apelo a ideais, assessoria, intercâmbio e coligação); o uso de poder pessoal adequado (conjugando os cinco tipos de poder); e o uso de discurso político, traduzindo os valores e a cultura da organização.

No que respeita ao método de organização do trabalho, os instrumentos de gestão e selecção devem permitir a análise dos cargos em função das características técnicas e também em função da motivação necessária ao sucesso nesse tipo de trabalho.

Esta capacidade de adequação do trabalhador à função implica na origem, a disponibilidade da organização para rever a sua cultura organizacional, isto é, ao contrário de iludir os seus membros com o projecto da organização - que passa simplesmente pela adesão dos membros aos valores da organização, tratando-os com infantilidade e dependência – a organização deve gerir os projectos individuais dos seus membros, como forma de gerir as suas motivações que são dinâmicas e interligadas com a realidade pessoal, profissional, organizacional, familiar, social e política.

Neste campo seria interessante investigar as seguintes relações, nomeadamente *a relação entre a cultura organizacional e a motivação dos enfermeiros da organização, a relação entre determinados indicadores de produtividade e a motivação dos enfermeiros (subordinados e/ou chefes), e a relação entre os indicadores de produtividade e o tipo de liderança dos enfermeiros-chefe.*

Dos instrumentos de gestão, seleccionamos os que nos parecem responder à resolução do problema definido, que consistem: na gestão por objectivos (pessoais e organizacionais), modificação comportamental, no envolvimento dos membros (gestão participada, representatividade administrativa, círculos de qualidade e distribuição de acções), no pagamento variável e no pagamento baseado na competência – todos referidos no capítulo 1.2.5.

Neste caso de controlo situacional elevado, o estilo de liderança orientado para a relação, resulta na não eficácia do desempenho do grupo de trabalho em enfermagem

Desta penosa conclusão, parece-nos que o esforço dos enfermeiros-chefe se fica – Infelizmente – pelo mérito da tentativa, não alcançando o benefício da eficácia e logo da realização pessoal e por sua vez, da organização.

Seria por isso interessante investigar *a realidade das diversas organizações de prestações de cuidados de saúde do país através da replicação deste estudo de investigação com a teoria da contingência de Fiedler.*

Tendo em vista a resolução da situação evidenciada pelos resultados, Fiedler defende o uso de três medidas concertadas para a gestão dos gestores (enfermeiros-chefe) e seus talentos (consultar no capítulo 1.1.4.14): *o recrutamento e selecção de líderes, o treino de liderança e a engenharia organizacional.*

Destas três medidas tem sido habitual apreciar que o *recrutamento e selecção de líderes* e o *treino de liderança* são recursos frequentes em algumas organizações.

No caso das organizações de prestação de cuidados de saúde, o recrutamento e selecção dos enfermeiros-chefe é feito com base nas suas características, funções administrativas e nos conhecimentos que revelam, não se procedendo, habitualmente, à sua combinação com o tipo de comportamento de líder pretendido, com os traços de comportamento requeridos por determinados lugares e com as características da situação onde irá exercer funções.

Ainda nestas organizações, à semelhança da maioria das organizações empresariais, o treino de liderança – visto como método de sucesso – é aplicado há vários anos no sentido de aumentar as capacidades individuais de liderança, baseando-se frequentemente no fornecimento de informação administrativa, legal, fiscal, económica e comportamental. Mas, apesar de estes programas se mostrarem eficazes na mudança do comportamento dos líderes, estes vão dedicar-se à orientação para a relação interpessoal ou à orientação para a tarefa, resultando daí que apenas parte deles se vão adequar com eficácia às situações: os orientados para a tarefa serão eficazes nas situações de liderança favoráveis ou muito desfavoráveis, enquanto os orientados para a relação interpessoal serão eficazes nas situações de favorabilidade intermédia.

A terceira medida – *engenharia organizacional* – é defendida por Fiedler como a mais eficaz com vista à compatibilização do líder (no nível de gestão operacional) com a contingência da situação, proporcionando a eficácia do desempenho do grupo de trabalho através da

modificação das variáveis situacionais: *a relação líder-membro* (modificando o tipo de relacionamento, o processo de avaliação, a consideração pelas emoções dos membros, etc.); *a estruturação da tarefa* (modificando a atribuição individual da actividade, aspectos da actividade, o sistema de informação, o processo de planeamento, etc.); *o poder formal do líder* (modificando as responsabilidades da posição, a delegação de autoridade, etc.).

O autor afirma a obtenção de resultados positivos na aplicação da engenharia organizacional no proporcionar de capacidades aos líderes para modificar a liderança ao mesmo tempo que equilibram a relação entre o estilo de liderança e o controle da situação, o que nos parece promissor, no sentido que o enfermeiro-chefe, ao interpretar e adaptar o tipo de liderança à dinâmica situacional dos grupos de trabalho em enfermagem, faz resultar o desempenho em bons resultados de custo-eficácia.

Mas, para que possamos gerir a Motivação – com a gestão dos projectos individuais – e gerir a Liderança – com a modificação das variáveis situacionais – enfrentamos um exigente, mas promissor, processo de gestão que significa mudanças na cultura organizacional da saúde (e da enfermagem em particular), talvez ainda por fazer !

5 ANEXOS

5.1 ANEXO 1

Quest.

Enf.ro/a Chefe

Este questionário é parte integrante do trabalho de campo de investigação conducente à elaboração de ***TESE DE MESTRADO EM CIÊNCIAS DE ENFERMAGEM*** no Instituto de Ciências Biomédicas Abel Salazar, da Universidade do Porto.

Como responsável: ***Enfermeiro Carlos Melo Dias***, orientado pelo ***Prof. Dr. Agostinho Ribeiro*** da Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto

Introdução

Fui inúmeras vezes abordado para o preenchimento de questionários, quer como estudante, quer como profissional. À primeira vista até parece ser um tanto maçador mas, nós **profissionais de saúde** sabemos o quanto é imprescindível obter dados da realidade para a investigação na área das ciências sociais e humanas, pois só assim se poderão credibilizar os estudos que efectuamos para a construção científica da enfermagem.

Este questionário inclui quatro escalas, uma de média dimensão e outras três mais pequenas.

Trata-se de um **questionário bastante simples e intuitivo**, cujo **preenchimento** é **rápido** e **fácil**. A sua primeira condição é ser precisamente rápido a fim de reflectir a primeira opinião das pessoas que o preenchem.

A meta fundamental NÃO é saber o que pensa idealmente sobre estes assuntos, mas SIM, duma forma ABSOLUTAMENTE CONFIDENCIAL, ***conhecer COMO AGE e se INTER-RELACIONA na realidade do seu quotidiano das funções de chefia em enfermagem nesta organização.***

O **anonimato e confidencialidade** das pessoas e instituição serão **sempre assegurados**.

Os resultados deste trabalho **ficarão ao seu dispor**, assim que apreciados em dissertação no Instituto de Ciências Biomédicas Abel Salazar da Universidade do Porto.

É muito importante **não deixar nenhuma questão** por responder.

Siga sempre, com **atenção**, as informações específicas de cada grupo de itens.

É nossa intenção que este trabalho possa ultrapassar o limiar do interesse académico com a implementação de algumas propostas.

Lembre-se sempre de que **não há respostas certas ou erradas**, mas que interessa apenas a sua **opinião pessoal** e única.

GRATOS PELA SUA PRECIOSA COLABORAÇÃO

Carlos Melo Dias

Caracterização do Profissional:

Idade: ____ Anos **Sexo**: Masculino ☐ Feminino ☐

Tempo de exercício profissional **total**: ____ Anos e ____ Meses

Tempo de exercício profissional **como Enfermeiro-Chefe**: ____ Anos e ____ Meses

Tempo neste Serviço onde Chefia: ____ Anos e ____ Meses

Área de Especialidade do Serviço que Chefia:

Medicinas: ☐ Cirurgias: ☐ Ortopedias: ☐ Especialidades: ☐

Habilitações Académicas e Profissionais:

Tipo de Curso de Especialidade: Médico-Cirúrgica: ☐
Saúde Mental e Psiquiátrica: ☐
Saúde Infantil e Pediátrica: ☐
Saúde Materna e Obstétrica: ☐
Reabilitação: ☐
Administração: ☐
Pedagogia: ☐

Grau Académico que possui: Bacharelato: ☐
Licenciatura: ☐
Mestrado: ☐
Doutoramento: ☐

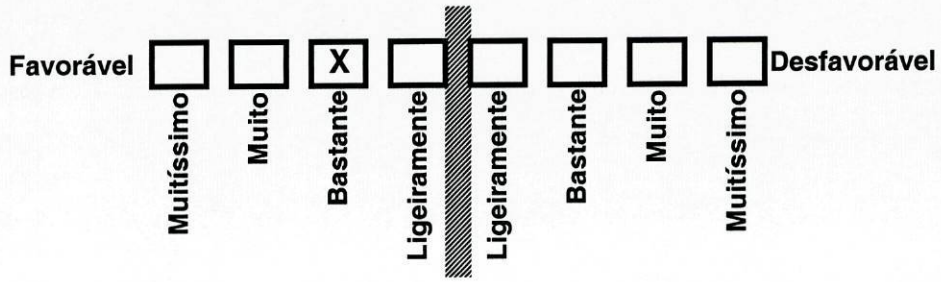
Escala L.P.C. (Least Preferred Co-Worker)

Fred E. FIEDLER (et Al, **1976**)

Todas **as pessoas são diferentes** na forma de pensar sobre aqueles com quem trabalham

Assim, pedimos que nos dê a sua **imediata e primeira reacção** aos itens da escala apresentada.

A variação da resposta é apresentada em cada adjectivo, por exemplo: "favorável" e "desfavorável", seria:



Pede-se-lhe que descreva alguém com quem trabalha, **colocando um X num dos oito espaços de resposta** que ache adequar-se mais à opinião que tem em relação a essa pessoa.

Olhe com atenção, as palavras em ambos os extremos da linha, antes de responder.

Lembre-se que não existem respostas certas nem respostas erradas, ou melhores ou piores respostas.

Responda duma forma rápida e imediata, pois a sua primeira opinião é a sua melhor resposta nesta escala.

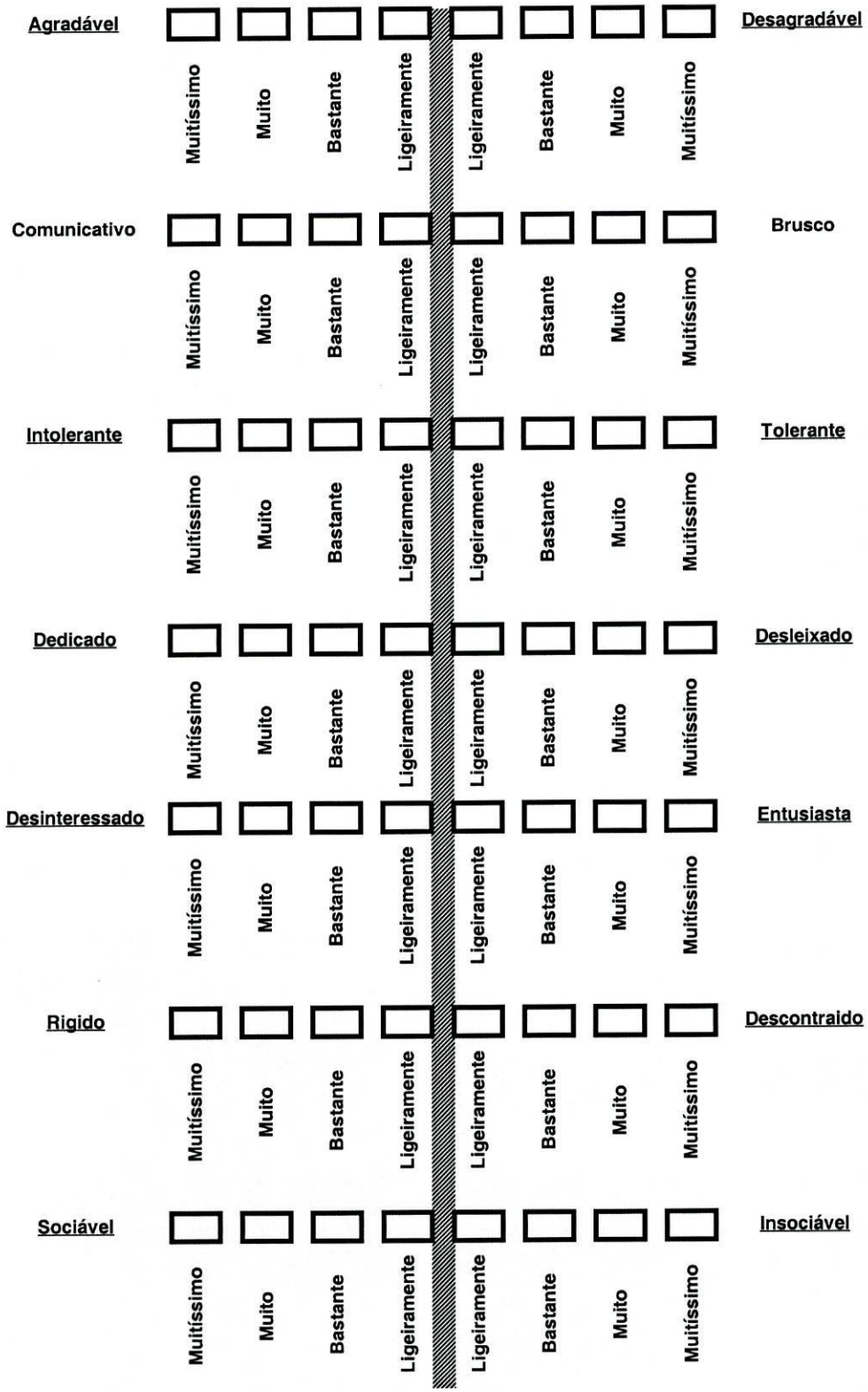
Por favor, responda a todos os itens, e em cada um responda apenas uma vez.

Pense na pessoa com quem tem mais dificuldades em colaborar e trabalhar.

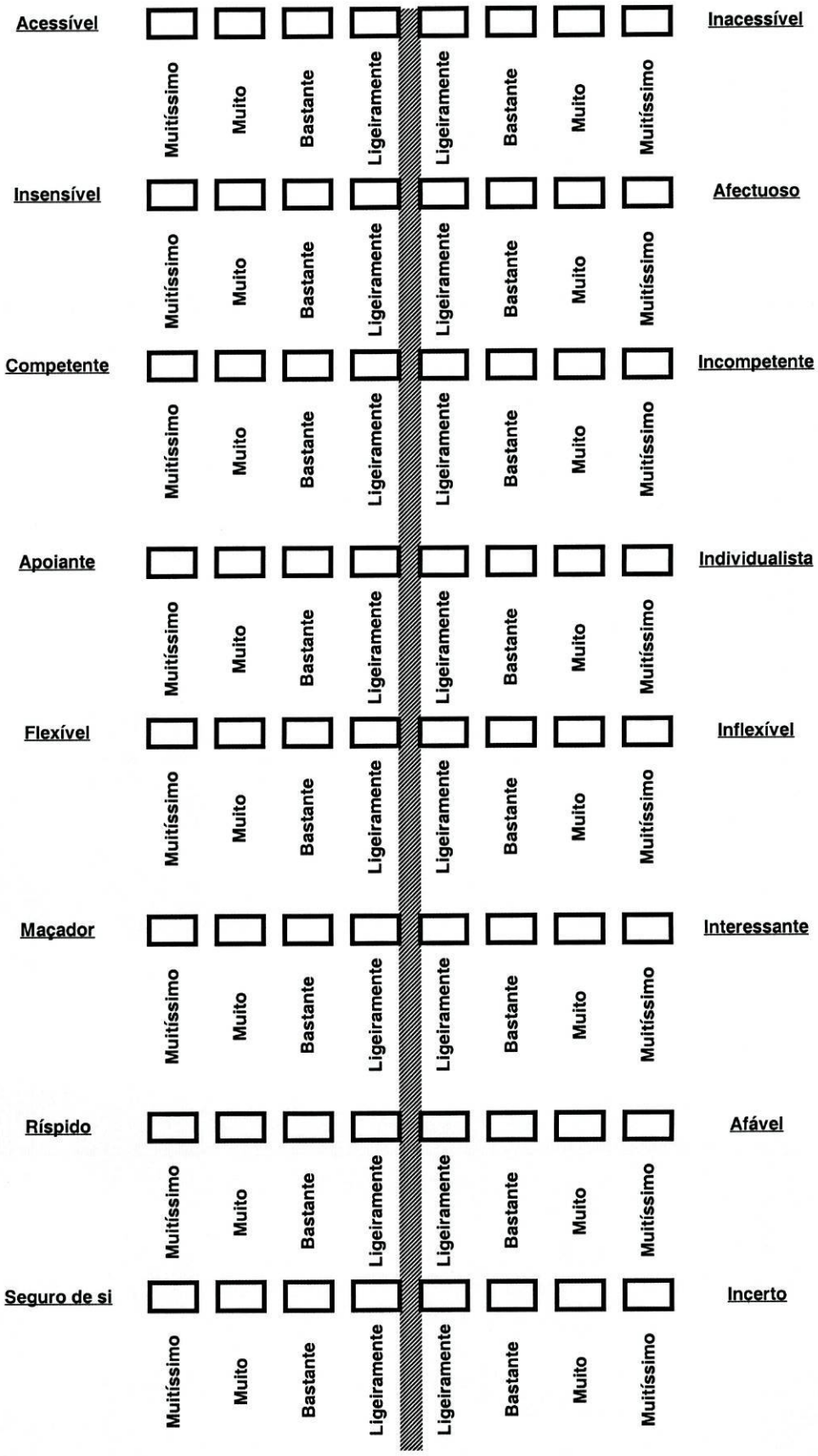
Esta pessoa tanto pode ser alguém com quem trabalha actualmente, como pode ser alguém com quem já tenha trabalhado.

Não tem de ser a pessoa de quem você menos gosta, deve ser aquela com que você tem mais dificuldade em concretizar um trabalho.

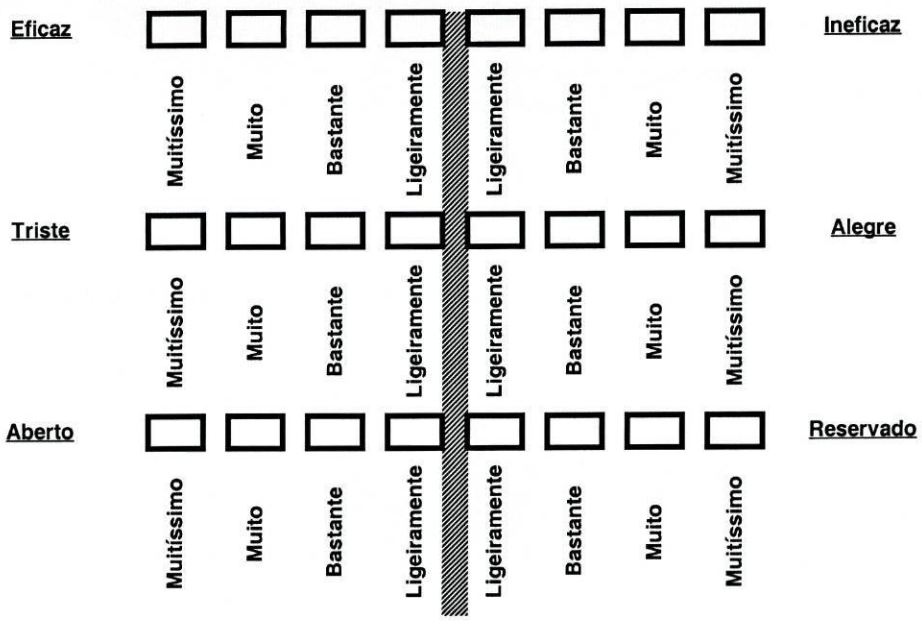
Assim DESCREVA a pessoa com quem tem mais dificuldades em trabalhar:



Assim DESCREVA a pessoa com quem tem mais dificuldades em trabalhar:



Assim DESCREVA a pessoa com quem tem mais dificuldades em trabalhar:



ESCALA DAS RELAÇÕES

O objectivo desta escala é a **caracterização do ambiente e atmosfera** do seu grupo de colaboradores de Enfermagem do seu Serviço.

Coloque um **X** no quadrado que melhor representa a sua resposta a cada item.

	Concordo Inteiramente	**Concordo**	**Não concordo Nem discordo**	**Discordo**	**Discordo Inteiramente**
1. Os/As Enfermeiros/as que dirijo têm dificuldades em se relacionarem uns com os outros.					
2. Os meus subordinados são de confiança.					
3. Parece haver uma atmosfera amigável entre os/as Enfermeiros/as que dirijo.					
4. Os meus subordinados cooperam sempre comigo na realização das actividades.					
5. Há fricção entre mim e os meus subordinados.					
6. Os meus subordinados dão-me muita ajuda e apoio na realização das actividades.					
7. Os/As Enfermeiros/as que dirijo trabalham bem em conjunto para a realização das actividades.					
8. Tenho boas relações com os/as Enfermeiros/as que dirijo.					

Muito Obrigado pela sua Colaboração

ESCALA DA ESTRUTURAÇÃO DA TAREFA

O objectivo desta escala é **apreciar o grau de estruturação das actividades de Enfermagem** no seu Serviço.

Assim coloque um circulo na coluna e número apropriado com a sua resposta.

	Geralmente	Por vezes	Raramente
ESTÁ O OBJECTIVO CLARAMENTE ENUNCIADO?			
1.Existem instruções, protocolos de actuação ou normas das actividades de Enfermagem?	2	1	0
2.Dispõe-se de um/a Enfermeiro/a que aconselhe ou dê uma descrição do serviço ou de como deve ser realizada determinada actividade?	2	1	0
HÁ APENAS UM MODO DE REALIZAR A ACTIVIDADE?			
3.Existe um procedimento de serviço que, passo a passo ou em operação padrão, indique em detalhe a actividade a cumprir?	2	1	0
4.Existe uma forma específica de subdividir a actividade em partes ou passos separados?	2	1	0
5.Há formas claramente reconhecidas no serviço como preferíveis para realizar a actividade?	2	1	0
HÁ APENAS UMA SOLUÇÃO CORRECTA?			
6.É obvio quando a actividade termina e se a solução dada é a correcta?	2	1	0
7.Há um livro, manual ou instruções de serviço que indica a solução melhor?	2	1	0
É FÁCIL VERIFICAR-SE SE O TRABALHO FOI BEM FEITO?			
8.Há acordo geral quanto aos padrões de apreciação duma actividade?	2	1	0
9.A avaliação é feita em termos quantitativos?	2	1	0
10.É possível tanto ao Enfermeiro-Chefe como aos enfermeiros/as saberem em que medida o trabalho foi bem executado?	2	1	0

Muito Obrigado pela sua Colaboração

ESCALA DE CLASSIFICAÇÃO DO PODER FORMAL

O objectivo desta escala é **caracterizar o poder formal que lhe é atribuído pela organização** para o exercício das suas actividades e funções enquanto Enfermeiro-Chefe.

Faça um CÍRCULO no número que melhor corresponda à sua resposta

1. Tem o Enfermeiro-Chefe possibilidade de administrar directamente ou de recomendar recompensas ou punições aos seus subordinados?

2	1	0
Pode actuar directamente com muita eficácia	Pode recomendar com resultados variáveis	Não

2. Tem o Enfermeiro-Chefe possibilidade de afectar directamente ou de recomendar a transferência, o recrutamento e a dispensa dos seus subordinados?

2	1	0
Pode actuar directamente com muita eficácia	Pode recomendar com resultados variáveis	Não

3. Tem o Enfermeiro-Chefe o necessário conhecimento para distribuir actividades 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 Enfermeiro-Chefe avaliar o desempenho dos subordinados?

2	1	0
Sim	Por vezes, ou em alguns aspectos	Não

5. Tem o Enfermeiro-Chefe algum título oficial dado pela organização?

2	1
Sim	Não

FIM

Muito Obrigado pela sua Colaboração

5.2 ANEXO 2

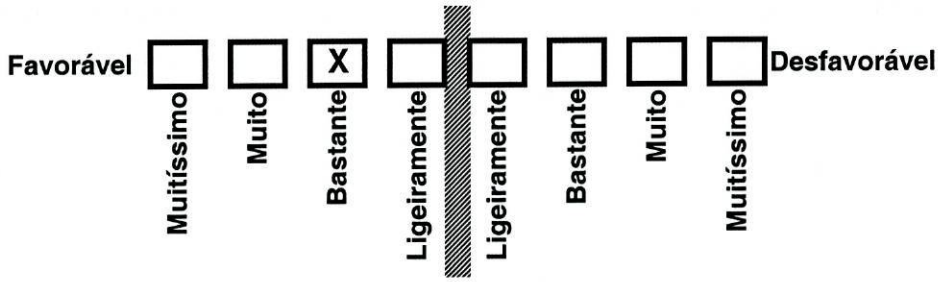
Escala L.P.C. (Least Preferred Co-Worker)

Fred E. FIEDLER (et Al, **1976**)

Todas **as pessoas são diferentes** na forma de pensar sobre aqueles com quem trabalham

Assim, pedimos que nos dê a sua **imediata e primeira reacção** aos itens da escala apresentada.

A variação da resposta é apresentada em cada adjectivo, por exemplo: "favorável" e "desfavorável", seria:



Assim, é pedido que descreva alguém com quem trabalha, **colocando um X num dos oito espaços de resposta** que ache adequar-se mais à opinião que tem em relação a essa pessoa.

Olhe com atenção, as palavras em ambos os extremos da linha, antes de responder.

Lembre-se que não existem respostas certas nem respostas erradas, ou melhores ou piores respostas.

Responda duma forma rápida e imediata, pois a sua primeira opinião é a sua melhor resposta nesta escala.

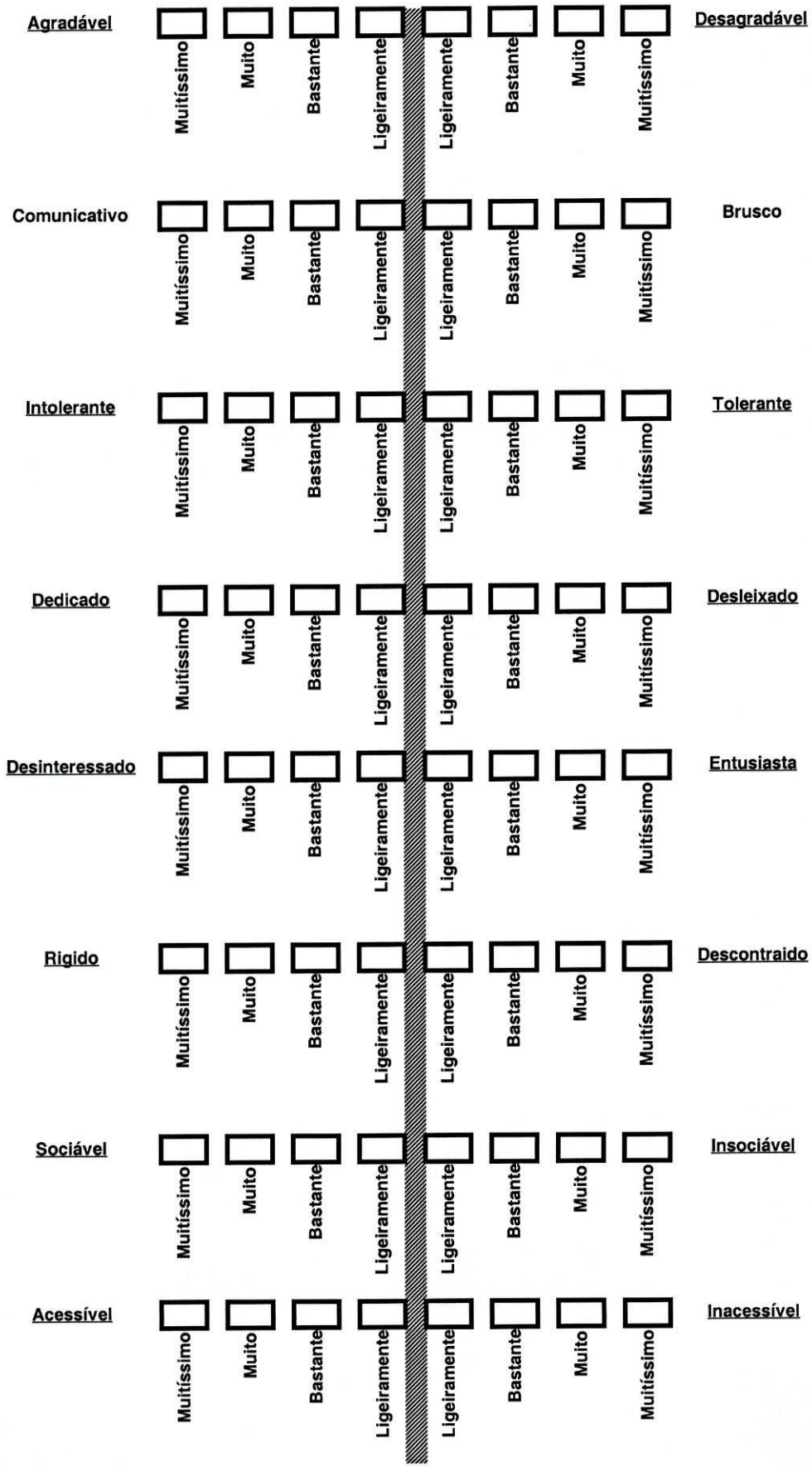
Por favor, responda a todos os itens, e em cada um apenas responda uma só vez.

Pense na pessoa com quem tem mais dificuldades em colaborar e trabalhar.

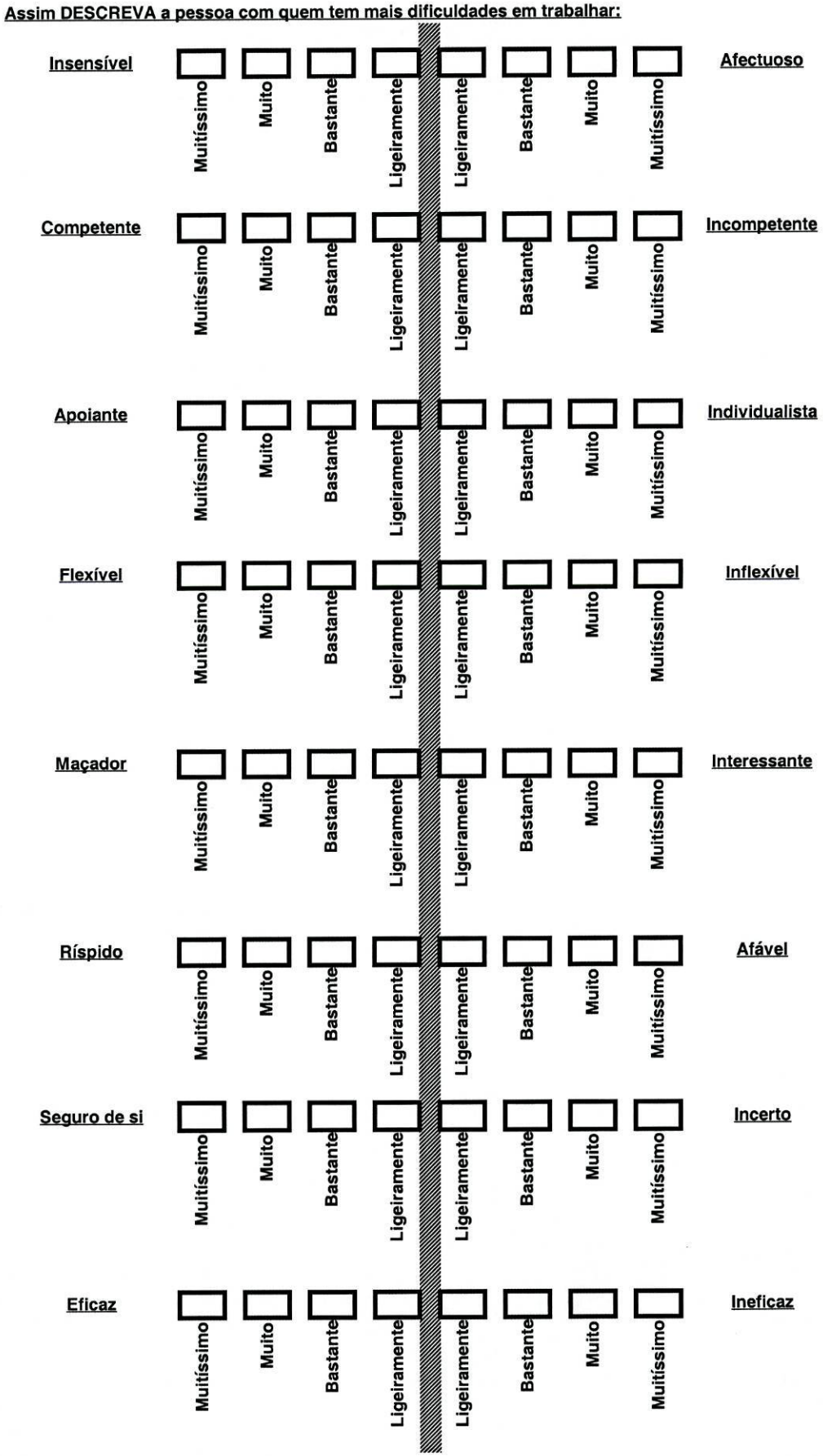
Esta pessoa tanto pode ser alguém com quem trabalha actualmente, como pode ser alguém com quem já tenha trabalhado.

Não tem de ser a pessoa de quem você menos gosta, deve ser aquela com que você tem mais dificuldade em concretizar um trabalho.

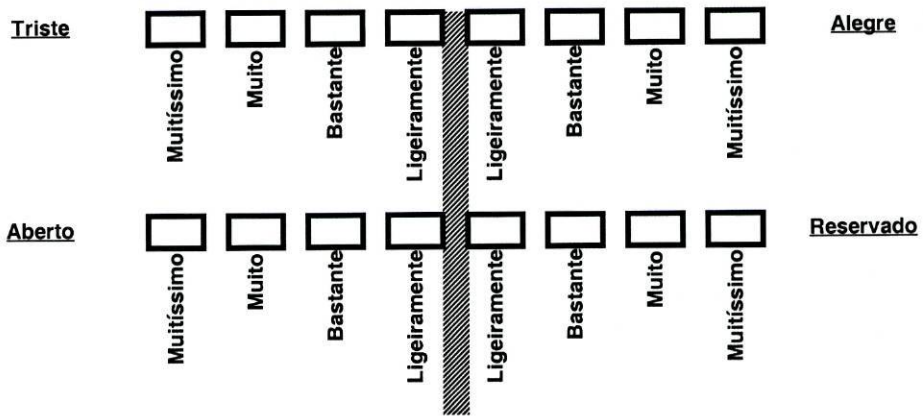
Assim DESCREVA a pessoa com quem tem mais dificuldades em trabalhar:



Assim DESCREVA a pessoa com quem tem mais dificuldades em trabalhar:



Assim DESCREVA a pessoa com quem tem mais dificuldades em trabalhar:



5.3 ANEXO 3

ESCALA DAS RELAÇÕES ENTRE LÍDER E OS MEMBROS (FIEDLER ET AL 1976)

O objectivo desta escala é a caracterização do ambiente e atmosfera do seu grupo de colaboradores de Enfermagem do seu Serviço.

Assim, faça um **X** no quadrado que melhor representa a sua resposta a cada item.

	Concordo Inteiramente	**Concordo**	**Não concordo Nem discordo**	**Discordo**	**Discordo Inteiramente**
Os Enfermeiros/as que eu dirijo têm dificuldades em se darem uns com os outros.					
Os meus subordinados são de confiança					
Parece haver uma atmosfera amigável entre as pessoas que dirijo					
Os meus subordinados cooperam sempre comigo na realização das actividades					
Há fricção entre mim e os meus subordinados					
Os meus subordinados dão-me muita ajuda e apoio na realização das actividades					
Os Enfermeiros/as que dirijo trabalham bem em conjunto para a realização das actividades					
Tenho boas relações com os Enfermeiros/as que dirijo.					

VALORES DA TABELA:

Respostas:

1)	1	2	3	4	5
2)	5	4	3	2	1
3)	5	4	3	2	1
4)	5	4	3	2	1
5)	1	2	3	4	5
6)	5	4	3	2	1
7)	5	4	3	2	1
8)	5	4	3	2	1

Resultado final:

5.4 ANEXO 4

ESCALA DE CLASSIFICAÇÃO DA ESTRUTURAÇÃO DA TAREFA
FIEDLER ET AL 1976

O objectivo desta escala é **apreciar o grau de estruturação das actividades de Enfermagem** no seu Serviço.

Assim coloque um circulo na coluna e número apropriado com a sua resposta.

	Geralmente Verdadeiro	Por vezes Verdadeiro	Raramente
ESTÁ O OBJECTIVO CLARAMENTE ENUNCIADO?			
1.Existem instruções, protocolos de actuação ou normas das actividades de Enfermagem?	2	1	0
2.Dispõe-se de um/a Enfermeiro/a que aconselhe ou dê uma descrição do serviço ou de como deve ser realizada determinada actividade?	2	1	0
HÁ APENAS UM MODO DE REALIZAR A ACTIVIDADE?			
3.Existe um procedimento de serviço, que passo a passo ou em operação padrão, que indique em detalhe a actividade a cumprir?	2	1	0
4.Existe uma forma específica de subdividir a actividade em partes ou passos separados?	2	1	0
5.Há formas claramente reconhecidas no serviço, como preferíveis para realizar a actividade?	2	1	0
HÁ APENAS UMA SOLUÇÃO CORRECTA?			
6.É obvio quando a actividade termina e se a solução dada é a correcta?	2	1	0
7.Há um livro, manual ou instruções de serviço que indica a solução melhor?	2	1	0
É FÁCIL VERIFICAR-SE SE O TRABALHO FOI BEM FEITO?			
8.Há acordo geral quanto aos padrões de apreciação duma actividade?	2	1	0
9.A avaliação é feita em termos quantitativos?	2	1	0
10.É possível tanto ao Enfermeiro-Chefe como aos enfermeiros/as saberem em que medida o trabalho foi bem executado?	2	1	0

FORMA DE CLASSIFICAÇÃO DA ESCALA:

AJUSTAMENTO DOS VALORES PARA TREINO E EXPERIÊNCIA

(Nota: Não fazer ajustamentos com scores de estrutura de 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 1:

Por exemplo:

Subtotal da parte 1	=	11
Treino e Experiência	=	6
Subtraia	=	11-6
Total da Estrutura da Tarefa:		5

5.5 ANEXO 5

ESCALA DE CLASSIFICAÇÃO DO PODER FORMAL

Fred E. FIEDLER (et Al, **1976**)

O Objectivo desta escala é caracterizar o poder formal que lhe é atribuído pela organização para o exercício das suas actividades e funções enquanto Enfermeiro-Chefe.

Faça um circulo no número que melhor corresponda à sua resposta

1. Tem o Enfermeiro-Chefe possibilidade de administrar directamente ou de recomendar recompensas ou punições aos seus subordinados?

2	1	0
Pode actuar directamente com muita eficácia	Pode recomendar com resultados variáveis	Não

2. Tem o Enfermeiro-Chefe possibilidade de afectar directamente ou de recomendar a transferência, o recrutamento e a dispensa dos seus subordinados?

2	1	0
Pode actuar directamente com muita eficácia	Pode recomendar com resultados variáveis	Não

3. Tem o Enfermeiro-Chefe o necessário conhecimento para distribuir actividades 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 Enfermeiro-Chefe avaliar o desempenho dos subordinados?

2	1	0
Sim	Por vezes, ou em alguns aspectos	Não

5. Tem o Enfermeiro-Chefe algum titulo oficial dado pela organização?

2	1
Sim	Não

Classificação da escala:

TOTAL:

5.6 ANEXO 6



Enfermeiro/a

Este questionário é parte integrante do trabalho de campo de investigação conducente à elaboração de ***TESE DE MESTRADO EM CIÊNCIAS DE ENFERMAGEM*** no Instituto de Ciências Biomédicas Abel Salazar, da Universidade do Porto.

Como responsável: ***Enfermeiro Carlos Melo Dias***, orientado pelo ***Prof. Dr. Agostinho Ribeiro*** da Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto.

Introdução

Fui inúmeras vezes abordado para o preenchimento de questionários, quer como estudante, quer como profissional. À primeira vista até parece ser um tanto maçador mas, nós **profissionais de saúde** sabemos o quanto é imprescindível obter dados da realidade para a investigação na área das ciências sociais e humanas, pois só assim se poderão credibilizar os estudos que efectuamos para a construção científica da enfermagem.

Este questionário inclui apenas duas escalas.

Trata-se de um **questionário bastante simples e intuitivo**, cujo **preenchimento** é **rápido** e **fácil**. A sua primeira condição é ser precisamente rápido a fim de reflectir a primeira opinião das pessoas que o preenchem.

A meta fundamental NÃO é saber o que pensa idealmente sobre estes assuntos, mas SIM, duma forma ABSOLUTAMENTE CONFIDENCIAL, ***conhecer como AGE e se INTER-RELACIONA na realidade do seu quotidiano profissional consigo próprio, com os outros e com o seu/sua Enfermeiro/a-Chefe.***

O **anonimato e confidencialidade** das pessoas e instituição serão **sempre assegurados**.

Os resultados deste trabalho **ficarão ao seu dispor**, assim que apreciados em dissertação no Instituto de Ciências Biomédicas Abel Salazar da Universidade do Porto.

É muito importante **não deixar nenhuma questão** por responder.

Siga sempre, com **atenção**, as informações específicas de cada grupo de itens.

É nossa intenção que este trabalho possa ultrapassar o limiar do interesse académico com a implementação de algumas propostas.

Lembre-se sempre de que **não há respostas certas ou erradas**, mas que interessa apenas a sua **opinião pessoal** e única.

Carlos Melo Dias

Caracterização do Profissional:

Idade: ____ Anos **Sexo**: Masculino ☐ Feminino ☐

Tempo de exercício profissional **total**: ____ Anos e ____ Meses

Nível e Grau Profissional de Enfermagem:

Nível 1: ☐ Nível 1, Graduado: ☐ Nível 2, Especialista: ☐

Tempo de exercício profissional **no actual nível e grau**: ____ Anos e ____ Meses

Tempo neste Serviço onde trabalha: ____ Anos e ____ Meses

Área de Especialidade do Serviço onde trabalha actualmente:

Medicinas: ☐ Cirurgias: ☐ Ortopedias: ☐ Especialidades: ☐

Habilitações Académicas e Profissionais:

Grau Académico que possui:
Bacharelato: ☐
Licenciatura: ☐
Mestrado: ☐
Outro:_____

Tipo de Curso de **Especialidade**:
Médico-Cirúrgica: ☐
Saúde Mental e Psiquiátrica: ☐
Saúde Infantil e Pediátrica: ☐
Saúde Materna e Obstétrica: ☐
Reabilitação: ☐
Administração: ☐
Pedagogia: ☐

QUESTIONÁRIO DA MOTIVAÇÃO

O objectivo deste questionário é somente **obter o feed-back sobre a motivação sentida e percepcionada pelo/a enfermeiro/a** no seu quotidiano de exercício profissional no serviço hospitalar onde trabalha, tendo em conta todas as variáveis que o influenciam e com ele interagem.

Pedimos que **responda** duma **forma pessoal e sincera**, pois é obvio que **não há respostas certas ou erradas**, apenas existe a sua **opinião pessoal** e distinta de todos os outros.

Responda, por favor a **todos os itens** e apenas **uma vez em cada item**.

Faça um **X no quadrado** que corresponde à resposta que **mais se adequar** à sua opinião.

Questionário da Motivação	Concordo Plenamente	Concordo	Concordo Mais ou Menos	Não sei	Discordo Mais ou Menos	Discordo	Discordo Absolutamente
1. Deveriam ser atribuídos aumentos salariais específicos aos/às enfermeiros/as com muito bom desempenho.							
2. A existência de protocolos de actuação ajudava os/as enfermeiros/as a saberem melhor aquilo que esperam deles.							
3. Os/As enfermeiros/as deveriam ser informados/as de que as suas actividades dependem da forma de trabalho e da eficiência e eficácia da sua instituição.							
4. Os Enfermeiros-Chefes deveriam dar muita atenção às condições físicas de trabalho dos/as enfermeiros/as do serviço.							
5. Os Enfermeiros-Chefes deveriam trabalhar muito no sentido de criar uma boa e amigável atmosfera de trabalho e de relacionamento entre os/as enfermeiros/as.							
6. Reconhecimento individual de performance acima da média, tem muito significado para os/as enfermeiros/as.							
7. Os Enfermeiros-Chefes que são indiferentes, magoam frequentemente os sentimentos dos/as enfermeiros/as.							
8. Os/As enfermeiros/as pretendem sentir que as suas capacidades e técnicas estão a ser aplicadas e respeitadas no seu desempenho.							
9. Os benefícios e prémios, como sentimento de pertença, dados pela instituição à antiguidade dos/as enfermeiros/as é uma atitude importante.							
10. Praticamente todas as actividades e serviços poderiam ser feitos duma forma mais estimulante e competitiva.							

Questionário da Motivação	Concordo Plenamente	Concordo	Concordo Mais ou Menos	Não sei	Discordo Mais ou Menos	Discordo	Discordo Absolutamente
11. A maior parte dos/as enfermeiros/as querem dar o seu melhor em tudo aquilo que fazem.							
12. A direcção da instituição podia mostrar mais interesse pelos/as enfermeiros/as, se organizasse ou fizesse patrocínio de acções sociais e recreativas extra-laborais.							
13. O orgulho pelo desempenho pessoal é actualmente uma importante recompensa.							
14. Os/As enfermeiros/as gostam de poder pensar que são os/as "melhores" na sua área de actividade.							
15. A qualidade dos relacionamentos informais entre enfermeiros/as é muito importante.							
16. Se houvesse incentivos financeiros, a performance de desempenho dos/as enfermeiros/as iria melhorar.							
17. A visibilidade do/a enfermeiro/a por parte dos superiores hierárquicos de topo é importante.							
18. Os/As enfermeiros/as geralmente gostam de programar as suas próprias actividades e de tomar as decisões associadas a essas actividades, com um mínimo de intervenção dos seus Enfermeiros-Chefes.							
19. A segurança de pertencer ao quadro da função pública é importante para os/as enfermeiros/as.							
20. Ter bom equipamento e material em qualidade e quantidade para trabalhar é importante para os/as enfermeiros/as.							

ESCALA DESCRITIVA DO COMPORTAMENTO DOS ENFERMEIROS-CHEFE

Todas as pessoas são diferentes na forma de pensar sobre os seus chefes.

Por **considerarmos a sua opinião importante** para o estudo que empreendemos, pedimos que **responda duma forma imediata e em primeira reacção** aos itens do questionário apresentado, fazendo um **X no quadrado** que mais corresponder à sua opinião.

Pedimos que **responda** duma **forma pessoal e sincera**, pois é obvio que **não há respostas certas ou erradas**, apenas existe a sua **opinião pessoal** e distinta de todos os outros.

Agradecemos que responda a **todos os itens**, e apenas **uma vez em cada item**.

O/A seu/sua Enfermeiro/a-Chefe:

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

5.7 ANEXO 7

MOTIVATION QUESTIONNAIRE

adaptado de: JONES & PFEIFFER, 1973

O objectivo deste questionário é somente obter o feed-back sobre a motivação sentida e percepcionada pelo/a enfermeiro/a no seu quotidiano de exercício profissional no serviço hospitalar onde trabalha, tendo em conta todas as variáveis que o influenciam e com ele interagem.

Pedimos que responda duma forma pessoal e sincera, pois cada pessoa tem a sua única opinião pessoal e só essa nos poderá dar significados importantes para si e para o nosso estudo.

Responda, por favor a todos os itens e apenas uma vez em cada item.

Faça um X no quadrado que corresponde à resposta que mais se adequa à sua opinião.

Questionário da Motivação	Concordo Plenamente	Concordo	Concordo Mais ou Menos	Não sei	Discordo Mais ou Menos	Discordo	Discordo Absolutamente
1. Deveriam ser atribuídos aumentos salariais específicos aos/às enfermeiros/as com muito bom desempenho.							
2. A existência de protocolos de actuação ajudavam os/as enfermeiros/as a saberem melhor aquilo que esperam deles.							
3. Os/As enfermeiros/as deveriam ser informados/as de que as suas actividades dependem da forma de trabalho e da eficiência e eficácia da sua instituição.							
4. Os Enfermeiros-Chefes deveriam dar muita atenção às condições físicas de trabalho dos/as enfermeiros/as do serviço.							
5. Os Enfermeiros-Chefes deveriam trabalhar muito no sentido de criar uma boa e amigável atmosfera de trabalho e de relacionamento entre os/as enfermeiros/as.							
6. Reconhecimento individual de performance acima da média, tem muito significado para os enfermeiros.							
7. Os Enfermeiros-Chefes que são indiferentes, magoam frequentemente os sentimentos dos/as enfermeiros/as.							
8. Os enfermeiros querem sentir que as suas capacidades e técnicas reais, estão a ser aplicadas no seu desempenho.							
9. Os benefícios ou prémios e o sentimento de pertença dados pela instituição à antiguidade dos enfermeiros é uma atitude importante.							
10. Praticamente todas as actividades e serviços poderiam ser feitos duma forma mais estimulante e competitiva.							

Questionário da Motivação

	Concordo Plenamente	Concordo	Concordo Mais ou Menos	Não sei	Discordo Mais ou Menos	Discordo	Discordo Absolutamente
11. A maior parte dos enfermeiros querem dar o seu melhor em tudo aquilo que fazem.							
12. A direcção da instituição podia mostrar mais interesse pelos enfermeiros, se organizasse ou fizesse patrocínio de acções sociais e recreativas extra-laborais.							
13. O orgulho pelo desempenho pessoal é actualmente uma importante recompensa.							
14. Os enfermeiros gostam de poder pensar que são os "melhores" na sua área de actividade.							
15. A qualidade dos relacionamentos informais entre enfermeiros/as é muito importante.							
16. Se atribuíssem incentivos financeiros, a performance de desempenho dos enfermeiros iria melhorar.							
17. A visibilidade do enfermeiro por parte dos superiores hierárquicos de topo é importante.							
18. Os enfermeiros geralmente gostam de programar as suas próprias actividades e de tomar as decisões associadas a essas actividades, com um mínimo de intervenção dos seus Enfermeiros-Chefes.							
19.A segurança de pertencer ao quadro da função pública é importante para os enfermeiros.							
20. Ter bom equipamento e material em qualidade e quantidade para trabalhar é importante para os enfermeiros.							

CLASSIFICAÇÃO DA ESCALA:

1. Transfira os valores do questionário (de acordo com a legenda), para o seguinte quadro

Concordo plenamente: +3
Concordo: +2
Concordo mais ou Menos: +1
Não sei: 0
Discordo Mais ou Menos: -1
Discordo: -2
Discordo Absolutamente: -3

Quadros:

Necessidade de Realização		*Necessidade de Estima*		*Necessidade de Pertença*	
Item	Valor	Item	Valor	Item	Valor
10	_____:	6	_____:	5	_____:
11	_____:	8	_____:	7	_____:
13	_____:	14	_____:	12	_____:
18	_____:	17	_____:	15	_____:
	Total:		Total:		Total:

Necessidade de Segurança		*Necessidades Básicas*	
Item	Valor	Item	Valor
2	_____:	1	_____:
3	_____:	4	_____:
9	_____:	16	_____:
19	_____:	20	_____:
	Total:		Total:

2. Registe os valores totais no seguinte quadro, marcando com um X a coluna correcta em relação aos valores dessa área de motivação

NECESSIDADES	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	+2	+4	+6	+8	+10	+12
Realização													
Estima													
Pertença													
Segurança													
Básicas													

Baixo Uso ***Muito uso***

Examinando o quadro, pode-se apreciar a força relativa dedicada a cada uma das áreas de necessidades de Maslow. Não há respostas certas, mas os teóricos da motivação para o trabalho defendem que a maior parte das pessoas se preocupa principalmente com as necessidades de nível mais elevado (como a pertença, estima e realização).

5.8 ANEXO 8

Escala Descritiva do Comportamento dos Enfermeiros-Chefe

Todas as pessoas são diferentes na forma de pensar sobre os seus chefes.

Por **considerarmos a sua opinião importante** para o estudo que empreendemos, pedimos que **responda duma forma imediata e em primeira reacção** aos itens do questionário apresentado, fazendo um **X no quadrado** que mais corresponder à sua opinião.

Pedimos que **responda** duma **forma pessoal e sincera**, pois é obvio que **não há respostas certas ou erradas**, apenas existe a sua **opinião pessoal** e distinta de todos os outros.

Agradecemos que responda a **todos os itens**, e apenas **uma vez em cada item**.

O/A seu/sua Enfermeiro/a-Chefe:

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

4 BIBLIOGRAFIA

Abreu, Manuel Viegas – *Cinco Ensaios sobre Motivação,* Livraria Almedina, Coimbra, 1998.

André, Orlanda – *Liderança em Enfermagem, que diagnóstico?,* In: Nursing, n.º 127 (Novembro,1998), Lisboa, p. 29-31.

Barnard, Chester – *The Nature of Leadership*, in: Grint, Keith – *Leadership*, Oxford University Press, United States of America, 1997.

Bass, Bernard M. and Avolio, Bruce J. – *Potential Biases in Leadership Measures: How prototypes, leniency and general satisfaction relate to ratings and rankings of transformational and transactional leadership constructs, in Educational and Psychological Measurement*, vol. 49, n.º 3, Autumn 1989, North Carolina.

Brymann, Alan – *Leadership in Organizations*. In: Clegg, Stewart R.; Hardy, Cynthia and Nord, Walter R. – *Handbook of Organization Studies*, Sage Publications, London, 1997.

Burrell, Gibson and Morgan, Gareth – *Sociological Paradigms and Organisational Psychology*, Arena, England, 1994.

Chinn, Peggy L.; Kramer, Maeona K. – *Theory and Nursing – a Systematic Aproach*".3ªed., Mosby-Year Book, St. Louis, 1991.

Clegg, Stewart R.; Hardy, Cynthia and Nord, Walter R. – *Handbook of Organization Studies*, Sage Publications, London, 1997.

Cooper, Cary L.; Argyris, Chris; Nicholson, Nigel – *The Blackwell Encyclopedia of Management,* volume IV – Dictionary of Organizational Behavior, Blackwell Publishers Ltd., Great Britain, 1995.

Dias, Maria José Martins C. – *Liderança na Administração de Serviços de Enfermagem: efeito das variáveis situacionais no estilo da liderança,* In: Enfermagem em Foco – SEP, Ano 2, n.º 8 (Agosto – Outubro, 1992), Lisboa, p. 33-38.

Fiedler, Fred E. – *A theory of leadership effectiveness,* McGraw-Hill, New York, 1967.

Fiedler, Fred E. – *Situational Control and a Dynamics Theory of Leadership*, In: Grint, Keith - *Leadership*, Oxford University Press, United States of America, 1997.

Fonseca, José António Veiga – *Satisfação Profissional dos Enfermeiros Gestores dos Hospitais Centrais do Grande Porto*, Tese de Mestrado em Gestão e Economia da Saúde,

Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, 1999 (Biblioteca da Faculdade de Economia da Universidade do Porto, não publicado).

Francès, Robert – *Satisfação no Trabalho e no Emprego*, Rés-Editora, Lda., Porto1982.

French, John R.P. JR., Raven, Bertram – *The bases of social power.* In: Tosi, Henry L. - *Organisational Behaviour and Management - A Contingency Approach*, 3ª ed., John Wiley & Sons, United States of America, 1982.

George, Julia B. – *Teorias de Enfermagem - Os fundamentos para a prática profissional*, Artes Médicas, Porto Alegre - Brasil, 1993.

Grint, Keith – *Leadership*, Oxford University Press, United States of America, 1997.

Http:www.priberam.pt\dlpo\

Jesuíno, Jorge Correia – *Processos de Liderança*, Livros Horizonte Lda., Lisboa, 1987.

Luthans, Fred – *Organizational Behavior*, 8 th. ed., Irwin/McGraw-Hill, India, 1998.

Marques, Carlos Alves e Cunha, Miguel Pina - *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas*, Publicações D. Quixote, Lda., Lisboa, 1996.

Marques, Fernando Vasco da Silva – *Predizer a eficácia da liderança. Utilização do Modelo Fiedler no caso dos centros de saúde,* In: Revista Portuguesa de Saúde Pública, vol. 8, n.º 4 (Out.-Dez.- 1990), Lisboa, p. 5-21.

Maslow, Abraham H. – *Motivation and Personality*, 2nd. ed., Harper & Row Publishers, United States of America, 1970.

McKinlay, Alan and Starkey, Ken – *Foucault, Management and Organization Theory*, Sage Publications, London, 1998.

Meleis, Afaf Ibrahim – *Theoretical Nursing – Development and Progress.* 2ª ed., J. B. Lippincott Company, Philadelphia, 1991.

Mesquita, Angelina P. M. Guerra – *Influência da liderança nas organizações,* In: Nursing n.º 126 (Outubro, 1998), Lisboa, p. 33-38.

Michel, Sandra – *Gestão das Motivações,* Rés-Editora Lda., Porto, s.d.

Miller, Delbert C. – *Handbook of Research Design and Social Measurement*, 5 th. Ed., Sage Publications, United States of America, 1991.

Ministério da Saúde. Decreto-Lei 412/98 de 30 de Dezembro. *Alteração à Carreira de Enfermagem.* Diário da República, Iª série, n.º 300.

Ministério da Saúde. Decreto-Lei n.º 19/88 de 21 de Janeiro e Decreto-Regulamentar n.º3/88 de 22 de Janeiro. *Lei da Gestão Hospitalar.*

Ministério da Saúde. Decreto-Lei n.º 437/91 de 8 de Novembro. *Carreira de Enfermagem*. Diário da República, Iª série - A, n.º 257.

Morse, Janice M. et al – *Criteria for concept evaluation*. In: Journal of Advanced Nursing, 24, p. 385-390, 1996.

Polit, Denise; Hungler, Bernadette P. – *Fundamentos da Pesquisa em Enfermagem*, Artes Médicas, s.d.

Rego, Arménio – *Liderança nas Organizações - teoria e prática*, Universidade de Aveiro, 1998.

Rego, Arménio – *O modelo motivacional de McClelland – uma aplicação*, Tese de Mestrado em Ciências Empresariais, Indeg/Iscte, Lisboa, 1995, (Biblioteca da Faculdade de Economia da Universidade do Porto, não publicado).

Richardson, Roberto Jarry et al. – *Pesquisa Social: Métodos e Técnicas*, 2ª ed., São Paulo, Editora Atlas, 1989

Rita, Helena Maria de Sousa Ferreira Rita – *Auto-Conceito: Factores de Coping, Relação Pais/Filhos e Medos no Auto-Conceito*. Biblioteca da Faculdade de Medicina da Universidade de Coimbra, 1991, Coimbra - não publicado.

Robbins, Stephen P. – *Essentials of Organizational Behavior*, 5.th ed., Prentice-Hall Inc., New Jersey, 1996.

Rodrigues, Custódio – *Manual de Psicologia/2. Motivação*. Contraponto Edições, Santa Maria da Feira, 1998.

Steers, Richard M. and Porter, Lyman W. – *Motivation and Work Behaviour*, 2ª ed., International Student Edition, McGraw-Hill International Book Company, 1979.

Tosi, Henry L. – *Organisational Behaviour and Management – A Contingency Approach*, 3ª ed., John Wiley & Sons, United States of America, 1982.

Yukl, Gary A. – *Leadership in Organizations*, 2nd ed., Prentice-Hall Inc., United States of America, 1989.

Yukl, Gary A. – *Skills for Managers and Leaders: text, cases and exercises*, Prentice-Hall Inc., New Jersey, United States of America, 1990.