



UC/FPCE_2007

Universidade de Coimbra
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

Liderança transformacional e participação na tomada de decisão nas organizações: estudo correlacional

Carolina Andreia de Seixas Viana da Fonseca
carolvfonseca@gmail.com

Dissertação de Mestrado em Psicologia das Organizações e do Trabalho sob a orientação do Prof. Doutor Duarte Gomes

Liderança transformacional e participação na tomada de decisão nas organizações: estudo correlacional

Este trabalho examina a relação entre a percepção dos subordinados em relação à intensidade em que participam nas decisões que afectam a sua vida laboral (ao nível individual, grupal e organizacional) e a percepção do estilo de liderança transformacional adoptado pelos seus superiores. Estas variáveis serão medidas, respectivamente, pelo QPTD e pelo QLT, instrumentos adaptados à realidade portuguesa por uma equipa de investigação da Universidade de Coimbra, coordenada pelo Prof. Doutor Duarte Gomes e em relação aos quais procedemos ao estudo das qualidades psicométricas e dimensionalidade. A nossa hipótese de investigação, sugerida pelas relações encontradas na literatura entre estes dois constructos, será: A correlação paramétrica (do tipo Pearson) entre liderança transformacional e participação é significativa e positiva.

Palavras chave: Liderança transformacional, participação na tomada de decisão.

Transformational leadership and worker participation in decision-making: a correlational investigation

The following work examines the relationship between workers' perceptions regarding the intensity in which they participate in decisions affecting their worklife (at an individual, group and organizational level) and their perceptions regarding a transformational leadership style adopted by their superiors. These variables will be measured, respectively, through the use of QPTD and QLT. These instruments were adapted to the Portuguese reality by a team of researchers from Universidade de Coimbra, coordinated by Prof. Doutor Duarte Gomes and validated in this investigation through the analysis of their psychometric qualities and dimensionality. Our research hypothesis for the following investigation will be: The Pearson correlation between transformational leadership and participation is significant and positive.

Key Words: Transformational leadership, worker participation in decision-making.

Agradecimentos

Gostaríamos de agradecer:

Ao nosso orientador, Prof. Doutor Duarte Gomes;

Aos nossos restantes professores, Prof. Doutora Leonor Cardoso, Prof. Doutora Teresa Rebelo, Prof. Doutor Paulo Renato e Mestre Carla Carvalho;

À Mestre Cláudia Figueiredo;

À Dr.^a Alice Oliveira;

Aos nossos amigos, especialmente à Dr.^a Sandra Macedo, Mestre Elisabete Oliveira, Mestre João Villas-Boas e Dr. Nuno Sá;

À nossa família;

E ao Bruno.

Obrigada por terem tornado possível, cada um à sua maneira, a conclusão deste percurso.

Índice

Introdução	1
I – Enquadramento conceptual	2
1. Liderança transformacional	2
1.1. <i>Background</i> histórico	2
1.2. Componentes	3
1.3. Papel da personalidade	5
1.4. Processos relacionados com a liderança transformacional	5
1.5. A universalidade da liderança transformacional	6
1.6. A liderança transformacional é participativa ou directiva?	6
2. Participação na tomada de decisão	7
2.1. A (necessária) contextualização histórica	7
2.2. Clarificação conceptual da participação	13
2.3. Processos relacionados com a participação	21
2.4. Novas Formas de Organização do Trabalho (NFOT)	22
3. Relações entre liderança transformacional e a participação	24
II – Objectivos	29
III – Metodologia	31
1. Recolha de dados e descrição da amostra	31
2. Instrumentos	32
3. Procedimentos estatísticos adoptados	38
IV – Resultados	40
V – Discussão	42
VI – Conclusões	44
Bibliografia	45
Anexos	50

Introdução

Neste trabalho, iremos tentar encontrar uma relação entre a percepção da liderança transformacional e a percepção da participação na tomada de decisão, por parte dos subordinados.

Esta relação é largamente descrita na literatura, com as conclusões de várias investigações a apontarem no sentido de a um ambiente participativo, ou empoderador, estar normalmente associado um estilo de liderança transformacional.

Iremos testar esta relação numa amostra dos trabalhadores dos Hospitais da Universidade de Coimbra.

Uma das mais-valias deste trabalho consiste na avaliação das qualidades psicométricas e no estudo da dimensionalidade dos instrumentos usados para medir os dois constructos acima referidos: a liderança transformacional (QLT) e a participação na tomada de decisão (QPTD). Estas escalas incluem-se, originalmente, no HSA, um instrumento desenvolvido pela Universidade de Barcelona e adaptado à realidade portuguesa pela equipa de investigadores da Universidade de Coimbra, coordenada pelo Prof. Doutor Duarte Gomes. Tanto quanto é do nosso conhecimento, não existem, até há data, no nosso país, instrumentos destinados a medir estes processos, daí a inovação introduzida por este trabalho.

Começaremos por uma revisão da literatura concernente, em primeiro lugar, à liderança transformacional, desde os seus precursores, ao seu surgimento, no início dos anos 80 do século passado, até às conclusões mais recentes de estudos que visam a sua análise. Continuaremos com uma revisão da literatura respeitante à participação na tomada de decisão, tentando contextualizá-la historicamente, identificando o seu percurso ao longo da história da Psicologia das Organizações e do Trabalho, sugerindo uma tentativa de clarificação conceptual e tipológica e apontando alguns processos relacionados com a participação. Este ponto inclui uma breve referência às Novas Formas de Organização do Trabalho, por estarem intimamente relacionadas com os processos que nos propomos estudar. A revisão da literatura termina com uma análise de diversas investigações que, ao longo dos tempos, têm vindo a relacionar a liderança transformacional com a participação e processos semelhantes.

Prosseguiremos com o estudo empírico que realizámos para testar esta relação, começando por descrever os objectivos que a norteiam e, de seguida a metodologia a que recorreremos.

Após apresentarmos os resultados das análises efectuadas, terminaremos com a discussão dos resultados que obtivemos e as conclusões que deles retiramos, sugerindo possíveis direcções para futuras investigações.

I – Enquadramento conceptual

1. Liderança transformacional

1.1. *Background* histórico

O estudo empírico formal da liderança iniciou-se na década de 30 do século passado, mas foi nos anos 80 que assistiu a uma das suas maiores revoluções, com uma mudança de paradigma de abordagens transaccionais para abordagens transformacionais (Alimo-Metcalfe & Alban-Metcalfe, 2001).

Uma das primeiras comparações entre os modelos transaccional e transformacional foi feita não por um psicólogo, mas por um politólogo – James Burns (1978), que desenvolveu o seu modelo baseado na obra seminal de Weber sobre líderes carismáticos. Burns, usando o exemplo de alguns líderes políticos, acreditava que, ao estarem atentos às necessidades mais elevadas dos seguidores, os líderes transformacionais afastavam-nos da busca pelos interesses próprios, conseguindo que trabalhassem para um maior bem comum e, ao fazê-lo, conduziam-nos à auto-actualização, transformando-os, eles próprios, em líderes. Burns contrastou este *modus operandi* com o de outros políticos, que trocavam promessas por votos, ou seja, que influenciam os seguidores através de transacções e trocas sociais.

Bass encarou o trabalho de Burns como uma ponte entre a dinâmica de grupos e a liderança. Embora Burns tenha trabalhado, sobretudo, a liderança política e os grandes líderes mundiais, Bass, no seu trabalho original de 1981, começa a falar de liderança transformacional aplicada a pequenos grupos. Contudo, apenas mais tarde, em 1985, apresenta as bases teóricas deste modelo.

Em 1985, Bass introduz uma rectificação fundamental ao modelo de Burns. Este encarou a liderança transformacional e a liderança transaccional como dois pólos opostos num contínuo de liderança. Baseado na pesquisa efectuada usando o MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*), concebido por Bass e Avolio (1997), o primeiro conclui que as duas abordagens eram independentes e complementares.

A liderança transformacional é apresentada usando a liderança transaccional como pano de fundo. Um líder transaccional reconhece o que pretende que seja feito e avalia aquilo que os colaboradores quererão em troca para o desempenhar, prometendo e concedendo recompensas. O líder transformacional incorpora estas características e acrescenta-as, motivando as pessoas a fazerem mais do que o previsto, subindo o seu nível de atenção e consciência acerca do valor e importância dos resultados a alcançar e das formas de os alcançar. Este líder leva-nos a transcender os nossos próprios interesses pelo bem da equipa ou organização ao alterar o nível de necessidades (segundo Maslow) e expandindo as nossas necessidades e desejos.

A liderança transformacional surge no âmbito do modelo *Full Range of Leadership* (FRL) de Bass (1985). Este modelo inclui a liderança transformacional, encarada como sendo o nível mais eficaz, ou o nível óptimo da liderança, a liderança transaccional, baseada nas recompensas e acções punitivas, como sendo um nível médio em termos de eficácia e, também, a liderança *laissez-faire* (ou não-liderança) com um nível de eficácia sub-óptimo.

A maioria dos líderes comporta-se tanto de forma transaccional como transformacional, em diferentes intensidades, consoante o momento. Este modelo não pressupõe um estilo puro e exclusivo, mas antes integrativo dos dois tipos de comportamento.

A psicologia e a economia sempre apoiaram a noção de reforço contingencial como a base do estudo da liderança, encarando-a, sobretudo, como uma relação transaccional (ex. Homans, 1950, citado por Bass & Riggio, 2006). Contudo, a liderança deverá também estimular o sentido de auto valorização do subordinado, para o engajar num verdadeiro *commitment* e envolvimento com a tarefa que tenha em mãos. É sobretudo isto que a teoria transformacional adiciona e acrescenta à liderança transaccional (Bass & Riggio, op. cit.).

Evidências do início do estudo da liderança insistiam na dicotomia entre liderança directiva (orientada para a tarefa) e participativa (orientada para as pessoas). Como iremos demonstrar, a liderança transformacional pode ser ambas (op. cit.).

A liderança transformacional tem muito em comum com a liderança carismática, mas o carisma é apenas uma parte da liderança transformacional. A noção weberiana de liderança carismática era bastante limitada. As concepções modernas de liderança carismática assumem uma perspectiva mais ampla (por ex., Conger, Kanungo, & Menon, 2000; Shamir, House, & Arthur, 1993), tendo muito mais em comum com a liderança transformacional.

1.2. Componentes

Os líderes transformacionais vão além da simples troca de benefícios com colegas e seguidores. Eles comportam-se de forma a atingirem resultados superiores ao empregarem uma, ou mais, das seguintes competências componentes da liderança transformacional. Estas são conhecidas como os quatro I's: a influência idealizada (*idealized influence*), a motivação inspiracional (*inspirational motivation*), a estimulação intelectual (*intellectual stimulation*) e a consideração individualizada (*individualized consideration*) (Bass & Riggio, 2006).

Estas componentes da liderança transformacional foram sendo refinadas por Bass, ao longo da extensa investigação que devotou a este tema. Conceptualmente, podemos afirmar que este tipo de liderança é carismático e que os seguidores procuram identificar-se com o líder e tomá-lo como exemplo. Este inspira-os através de desafios, dando sentido às suas tarefas. O líder é intelectualmente estimulante, expandindo o uso que os seus seguidores fazem das suas próprias competências. Finalmente, o líder

transformacional considera cada um dos seus subordinados individualmente, dando-lhes apoio, orientação e formação. Estas componentes foram reveladas através de análises factoriais ao questionário originalmente desenvolvido por Bass e Avolio (1997), o MLQ, e têm vindo a ser sujeitas, repetidamente, à evidência empírica em estudos como Bass (1985), Howell e Avolio (1993, citado por Bass & Riggio, 2006), Bycio, Hacket e Allen (1995, op. cit.) e Avolio, Bass e Jung (1999).

1.2.1. Influência idealizada

Os líderes transformacionais comportam-se de forma a servirem de modelos aos seus seguidores. Estes admiram-nos, respeitam-nos e confiam neles; identificam-se com o líder e querem ser como ele; encaram-no como possuindo capacidades extraordinárias, persistência e determinação. Assim, esta componente contém dois aspectos, que atestam a sua natureza interactiva: o comportamento do líder e as características que lhe são atribuídas. Líderes fortes nesta componente estarão dispostos a correr riscos e são consistentes, ao invés de arbitrários. Os seguidores podem contar com a sua rectidão, pois estes demonstram padrões elevados de conduta ética (Bass & Riggio, 2006).

1.2.2. Motivação inspiracional

Os líderes transformacionais comportam-se de forma a motivar e inspirar aqueles que o rodeiam, dando significado e sentido ao seu trabalho, estimulando o espírito de equipa e mostrando sempre um grande entusiasmo e optimismo. Estes líderes conseguem envolver os seus seguidores, mostrando-lhes uma visão do futuro atractiva e passível de ser alcançada. Assim, comunicam-lhes claramente as suas expectativas, demonstrando comprometimento com os objectivos e visão partilhada (Bass & Riggio, 2006).

1.2.3. Estimulação intelectual

Os líderes transformacionais estimulam os esforços dos seus seguidores em direcção à inovação e criatividade, ao questionar asunções e pressupostos, ao reenquadrar problemas e ao abordar situações de novas formas. A criatividade é encorajada e não se criticam publicamente erros individuais. Acima de tudo, não se criticam ideias por serem diferentes das do líder (Bass & Riggio, 2006).

1.2.4. Consideração individualizada

Os líderes transformacionais prestam especial atenção às necessidades de desenvolvimento e realização de cada um dos seus subordinados, agindo como seus mentores. Este desenvolvimento processa-se cada vez que eles atingem níveis sucessivamente mais elevados de potencial, através da criação de novas oportunidades de aprendizagem num clima de apoio. As diferenças individuais, no que toca a necessidades e desejos, são

reconhecidas e aceites, assim como é encorajada a comunicação bidireccional e o tipo de gestão que Bass denomina “*walking around management*”, personalizando a interacção com os seguidores, fazendo uso daquilo que conhecemos como escuta activa. O líder delega tarefas nos seus colaboradores como um meio de os desenvolver. Estas tarefas são monitorizadas no sentido de perceber se os colaboradores necessitam de apoio ou orientação adicional e de avaliar o seu progresso, fazendo com que, idealmente, estes não pensem que estão a ser controlados (Bass & Riggio, 2006).

1.3. Papel da personalidade

Bass (1985) discute o papel e a influência da personalidade, tanto no que toca ao líder, como aos seus seguidores. Assim, subordinados auto-confiantes, com um elevado nível de educação e de elevado estatuto serão, provavelmente, mais resistentes à liderança transformacional. Subordinados inflexíveis não responderão bem a uma consideração individualizada e à estimulação intelectual. Aqueles que estão mais predispostos à motivação extrínseca serão, como seria de esperar, mais susceptíveis à liderança transaccional. Em suma, subordinados mais dependentes deverão sentir-se mais atraídos, e serão mais responsivos, à liderança transformacional.

No que toca à personalidade dos líderes, Bass aponta a audácia social, a introspecção, a consideração e o nível de actividade como surgindo em níveis elevados nos líderes transformacionais, assim como o autoritarismo, a assertividade, a necessidade de realização, a maturidade, a integridade, a criatividade e a originalidade. Já os líderes transaccionais surgirão com valores altos no que diz respeito à conformidade e sentido de equidade, preferindo abordagens sociais a políticas.

Em conclusão, a necessidade de poder predominará nos líderes transformacionais e a necessidade de afiliação nos transaccionais.

1.4. Processos relacionados com a liderança transformacional

Em 2003, Bass, Jung, Avolio e Berson citam conclusões de vários estudos efectuados em diversos países, no sentido de demonstrar a relação entre a liderança transformacional e uma série de outros resultados, incluindo medidas de produtividade organizacional ou medidas subjectivas de satisfação, *commitment* e níveis mais baixos de stress.

Por exemplo, num estudo muito recente levado a cabo na Alemanha (Boerner, Eisenbeiss, & Griesser, 2007), que tenta clarificar quais os processos que medeiam a influência que a liderança transformacional tem sobre o desempenho dos trabalhadores e sobre a inovação, estabelece-se como hipótese que os líderes transformacionais estimulam o desempenho dos seus seguidores ao promoverem comportamentos de cidadania organizacional e estimulam a inovação ao promover o debate relacionado com a tarefa. Avança-se, ainda, como hipótese, que o mesmo não se passará com a liderança transaccional. Os autores concluem que os comportamentos de cidadania organizacional apenas medeiam parcialmente a relação entre a

liderança transformacional e o desempenho mas, no que toca ao debate, concluem que este é um importante mediador da relação entre liderança transformacional e inovação. Concluem, adicionalmente, que estes efeitos não se verificam na liderança transaccional.

1.5. A universalidade da liderança transformacional

Bass (1997) concluiu que este tipo de liderança pode ocorrer em qualquer parte do mundo e em qualquer tipo de organização. Sendo este um tema tão amplamente investigado e tantas vezes objecto de investigação, o MLQ foi já aplicado em quase todas as nações industrializadas (Den Hartog, House, Hanges, Ruiz-Quintanilla, & Dorfman, 1999; Dorfman, Hanges, & Brodbeck, 2004, citados por Bass & Riggio, 2006).

As conclusões destas investigações sugerem que a liderança transformacional conduz a um melhor desempenho ou, por outras palavras, será uma liderança mais eficaz, por consistir na liderança ideal prototípica (Bass, 1997). Existem, claro, contingências culturais e factores organizacionais que afectam a importância da liderança transformacional mas, se estamos a falar de uma autêntica liderança transformacional, encontraremos um impacto em todas as culturas, uma vez que falamos de um líder com objectivos que transcendem os seus próprios interesses e que trabalham para o bem comum.

1.6. A liderança transformacional é participativa ou directiva?

Alguns críticos apelidaram a liderança transformacional de elitista e anti-democrática, pelo seu carácter directivo. Como exemplo, Weber (1947) salientou a extensão em que os líderes carismáticos normalmente direccionavam os seus seguidores para a saída de crises com soluções radicais para os seus problemas.

De facto, o líder intelectualmente estimulante coloca desafios aos seus seguidores; o líder que considera individualmente cada um dos seus subordinados trata-os diferentemente, de acordo com as suas necessidades e desejos. Contudo, ao mesmo tempo, estes líderes transformacionais partilham a construção de visões e ideias de uma forma democrática e colectiva; encorajam a participação de todos os subordinados e o seu envolvimento em processos de mudança.

A dicotomia clássica de estilos de liderança que distingue entre líderes directivos, autoritários e orientados para a tarefa de líderes participativos, democráticos e focados nos seus colaboradores perde, agora, o sentido. Os líderes transformacionais podem ser directivos ou participativos, autoritários ou democráticos. Bass dá como exemplo Nelson Mandela que se mostrou directivo e transformacional quando declarou “Esqueçam o passado!” e foi participativo e transformacional quando apoiou activamente negociações multirraciais abertas. Foi directivo e transaccional quando prometeu aos negros melhores casas em troca dos seus votos e participativo e transaccional quando negociou acordos de partilha de poder com a minoria branca da África do Sul. Em suma, o mesmo líder demonstrou

comportamentos transformacionais e transaccionais, bem como foi directivo e encorajou a participação.

Concluindo, a liderança transformacional pode ser tão directiva como participativa, tão autoritária como democrática (Avolio & Bass, 1991, citados por Bass & Riggio, 2006).

2. Participação na tomada de decisão

Esta parece ser a Era da Participação. E a governança¹ torna-se uma palavra importante neste contexto. Falamos da forma segundo a qual diferentes *stakeholders* de uma organização exercem o seu poder, direitos e responsabilidades. Desde que o ser humano se começou a organizar socialmente através do trabalho, prevalecia o estilo autoritário de governança, surgindo agora a participação como uma forma alternativa, e eficiente, a esse estilo (Poutsma, 2001).

Neste ponto pretendemos, inicialmente, resgatar, de forma breve, as origens da democracia industrial, na tentativa da compreensão histórica do fenómeno que nos propomos analisar: a participação laboral na tomada de decisão. A partir daí, analisaremos as diversas propostas e bases de sustentação da participação, na tentativa de uma clarificação teórica e tipológica, tarefa bastante árdua, dado o caos conceptual que envolve este processo.

2.1. A (necessária) contextualização histórica

Com o advento da industrialização, a sociedade começa a organizar-se em torno do trabalho e das relações laborais. A fábrica, ou empresa, vem, assim, substituir o papel antes desempenhado pela religião, surgindo como a nova principal fonte de sociabilização de mulheres e homens.

Para além disto, a democracia industrial começa a tornar-se fundamental, ao ter de reflectir aquilo que se passava a nível político, com o surgimento dos regimes liberais democráticos na Europa.

Bolweg e Motta (1976; 1987, citados por Guimarães, 1995) referenciam os principais precursores da participação, revisitando as ideias dos socialistas utópicos e anarquistas do século XIX, onde as suas raízes estão fortemente ancoradas, destacando autores como Owen, Fourier, Proudhon, Bakunin, Marx e Engels.

2.1.1. Principais influências e precursores do século XX

Um dos mais originais pensadores democráticos de nosso século e incentivador da democracia operária foi, sem dúvida, António Gramsci. A sua contribuição neste sentido consubstanciou-se na teorização e proposta de experimentação dos conselhos de fábrica, na primeira década do séc. XX. A base do pensamento gramsciano é que a democracia só pode ser alcançada através da democracia dos produtores, ou seja, do controlo dos trabalhadores. Para Gramsci, através dos conselhos de fábrica instaurar-se-ia

¹ Traduzido do termo inglês *governance* por Ferreira (2004).

"uma verdadeira democracia operária, em contraposição eficiente e activa ao Estado burguês". (Gramsci & Bordiga, 1981, p. 34, citados por Guimarães, 1995). Sugeriu a participação operária nos conselhos de fábrica como um caminho para o fortalecimento da consciência de classe a fim de evitar a burocracia centralizadora dos partidos e dos sindicatos.

Beatrice e Sidney Webb são citados na literatura como os introdutores do termo 'democracia industrial', nos primeiros anos do séc. XX (Bolweg, 1976; Córdova, 1985; Széll, 1988, op. cit.). Estes autores acreditavam que, através das reformas sociais propostas na lei, seria possível atingir a plena igualdade social e, progressivamente, a supressão da propriedade privada. De acordo com essa concepção, a democracia industrial extrapolava os limites da empresa e atingia toda a sociedade.

Nenhuma revisão sobre as origens da democracia industrial estaria completo sem menção à proposta de George Cole. A sua contribuição para a formulação de uma Teoria de Democracia Participativa, na qual a indústria representa um papel fundamental na democratização geral da sociedade, é destacada por vários autores (Blumberg, 1973; Bolweg, 1976; Connerley, 1974 e Pateman, 1990, op. cit.). Cole propôs uma sociedade industrial participativa, onde cada empresa funcionaria como uma sociedade. Em cada tipo de empreendimento deveria haver uma associação, completamente autónoma, que incluísse todos os trabalhadores, para tratar dos seus assuntos internos. Não haveria necessidade de regulamentos e condução formal na empresa associativista, pois todos os seus membros estariam movidos por ideais comuns de responsabilidade e de trabalho.

A proposta de Hugh Clegg opõe-se frontalmente à postulada por Cole, uma vez que defende a democracia representativa através dos sindicatos, definindo a democracia industrial como um jogo de forças compensatórias: direcções *versus* sindicatos. A ênfase dada à negociação colectiva, na proposta de Clegg, prevalece na maioria das confederações sindicais dos países anglo-saxónicos.

No início da década de 60, surge o Programa de Democracia Industrial (conhecido por IDP), na Noruega, que nasce da discussão pública sobre a alienação e o modo de utilização da força de trabalho na indústria. Nesta época, os meios industriais e sindicais noruegueses constataram que havia um grande desfasamento entre o nível de democratização que o país atingira e o sistema hierarquizado e autoritário que ainda vigorava nas empresas industriais. Foi, então, criada uma comissão nacional com representantes dos empregadores, sindicatos e governo, com o objectivo de formular o Programa de Democracia Industrial (Thorsrud, 1975, op. cit.; Orstman, 1984). Os objectivos do programa, o seu alcance e as modalidades de intervenção foram definidos, democraticamente, de acordo com a abordagem sociotécnica das organizações (Emery & Thorsrud, 1976; Orstman, 1984). O programa teve uma ampla aceitação a nível nacional e subdividiu-se em duas fases: a primeira procurou estudar as possibilidades de representação dos trabalhadores nos quadros dirigentes das empresas e a segunda repensou a organização do trabalho, adaptando as soluções escolhidas a cada situação específica.

Finalmente, os movimentos sociais representam, acima de qualquer

proposta particular ou localizada, as forças de maior pressão no sentido da democratização do contexto industrial. O movimento sindical vem, há décadas, lutando por ampliar – e, nos dias de hoje, sobretudo, manter – as conquistas dos trabalhadores relativas às condições e relações de trabalho. Apesar das suas diferenças e contradições, "ainda hoje se constituem nas mais difundidas e importantes organizações democráticas auto-organizadas" (Széll, 1988, p. 43, citado por Guimarães, 1995). O mesmo pode ser dito em relação ao movimento cooperativo, surgido no século XIX, como resposta à crise da industrialização, propondo a transferência do controlo democrático dos meios de produção e da gestão da empresa para os trabalhadores, contribuindo, sobremaneira, para a emancipação operária. Não se pode deixar de mencionar, também, o papel representado pelos movimentos estudantis (a partir dos anos 60), em favor da democratização das instituições sociais, incluindo as organizações industriais. Na luta por condições mais dignas de trabalho, o movimento estudantil refutou totalmente as práticas autoritárias e o modelo da organização científica do trabalho, símbolo da alienação máxima dos trabalhadores. Este inconformismo, transformado em verdadeira revolução, atravessou os muros das academias, atingindo fábricas, ruas e toda a sociedade.

2.1.2. O diálogo social na Europa

Nos anos 70 do século passado assistiu-se, do ponto de vista laboral, à emergência das novas formas de regulação macro-nacionais e das políticas de concertação, como forma de gerir a crise conjuntural, como forma de assegurar a governabilidade das relações capital-trabalho ou, ainda, como 'evolução' natural do processo de institucionalização dos conflitos laborais.

Podemos reconhecer três ideais de concretização do princípio associativo e do diálogo social coincidentes com três fases marcantes das relações de trabalho: (1) a negociação colectiva, nos anos 60, herdeira da consolidação e institucionalização dos sistemas de relações laborais construídos no período pós-guerra; (2) a transição dos sistemas de relações laborais fordistas para os pós-fordistas acompanhada, nos anos 70 e 80, pelos processos de expansão e de esgotamento da macro-concertação e (3) o regresso do diálogo social induzido, de forma proactiva, pela União Europeia, desde os encontros de *Val Duchesse*, em 1985 e pela actividade programática da OIT – Organização Internacional do Trabalho – nos anos 80 e 90 (Crouch, 1999; Fajertag & Pochet, 1997; Ferreira, 2003; Regini, 1992, 1997; Regalia & Regini, 1998; Regini & Esping-Andersen, 2000, citados por Ferreira, 2004).

O declínio da macro-regulação, que teve lugar nos anos 80, tem sido interpretado como estando associado às tendências de desregulamentação e flexibilização das relações laborais, no contexto da transição do paradigma fordista para o pós-fordista. Ferreira apresenta como possíveis causas: (a) a incapacidade de enfrentar os dilemas colocados pela flexibilização das relações laborais, a emergência de múltiplas formas de prestação de trabalho, a exclusão social e a segmentação do mercado de trabalho; (b) a evolução das estratégias, quer das empresas, quer dos sindicatos, perante os desafios

da competitividade e do mercado de trabalho; (c) a crise da empresa “fordista”; (d) a perda de influência dos sindicatos tradicionais e a deslocação de negociações para o quadro da empresa e (e) a incapacidade de a concertação influenciar os níveis e sistemas da protecção social (2004).

Muitos interpretaram estes sinais como o *requiem* da concertação social. Todavia, assistíamos apenas ao prenúncio de uma ruptura com o paradigma clássico da macro-concertação, considerado exausto, impondo-se assim novas fórmulas, mais ágeis, de micro e meso-concertação, intimamente associadas às condições concretas e específicas de cada organização ou sector de actividade, mantendo-se, contudo, algumas políticas macro-concertativas centradas, sobretudo, nas políticas de rendimento e preços.

É neste panorama que surge, nos anos 90, em diversos países, um retorno do diálogo social, que se traduz na negociação de pactos entre os parceiros sociais. Ferreira justifica este retorno com o processo de integração europeia, com a globalização e com a introdução de novas tecnologias de informação. É nesta matriz que assenta o Modelo Social Europeu e a tradição dos pactos na Europa, mercê da necessidade de convergência e coesão económica e social.

2.1.3. Contributos da Psicologia do Trabalho e das Organizações

Lawler refere a participação como um conceito clássico na literatura acerca do trabalho e das organizações que começa a ser abordado, com uma certa regularidade, a partir dos anos 30 (1993).

A rápida industrialização a que o século XIX assistiu e o incremento, em tamanho e complexidade, das organizações e processos produtivos deram origem a tentativas, cada vez mais refinadas, de controlo do comportamento dos trabalhadores, de forma a serem atingidos altos níveis de produtividade e eficiência. Este desenvolvimento esteve intimamente ligado ao ideal de gestão preconizado por McGregor conhecido como a ‘Teoria X’: a maior parte dos trabalhadores quer receber um salário o mais alto possível trabalhando o menos possível; são insurrectos e irresponsáveis por natureza e devem ser ‘mantidos na linha’ através de métodos coercivos (1960).

Assim surge o taylorismo, analisando e dividindo cuidadosamente o trabalho, para que os trabalhadores apenas tivessem de realizar um número limitado de tarefas simples. Foi ‘cientificamente’ estabelecida – daí a gestão científica – a forma como estas actividades – por exemplo, movimentos de braços e mãos – deveriam ser realizadas o mais rápida e eficientemente possível. Neste contexto, a supervisão passava por um controlo apertado e pelo uso de meios de recompensa e punição para induzir os indivíduos a atingir um elevado nível de produção.

Seguidamente, a abordagem das Relações Humanas encarou as organizações como sistemas fechados que teriam muito pouca interacção com o ambiente externo, embora os seus defensores as tenham caracterizado como possuindo uma dinâmica interna.

Os teóricos iniciais das Relações Humanas focaram a sua atenção nos grupos de trabalho e na importância da interacção informal nas organizações

(Lewin, 1943; Mayo, 1960; Roethlisberger & Dickson, 1939, citados por Euske & Roberts, 1987). A teoria Y de McGregor (1960) colocava a tónica na independência, responsabilidade e crescimento dos indivíduos dentro das organizações. Do trabalho deste autor surgiu uma crescente preocupação com a melhoria da comunicação superior-subordinado através da abertura, confiança e respeito mútuo; com o estabelecimento de climas organizacionais de confiança e com a partilha de poder através da tomada de decisão participada.

Um outro grupo de autores das Relações Humanas (Argyris, 1957; Bennis, 1969; Blake & Mouton, 1964; Schein, 1965; Tannenbaum, 1966, op. cit.) concentrou-se na motivação individual e na frustração resultante do conflito entre as necessidades individuais e as da organização. Acreditavam que as frustrações resultantes deste conflito resultariam em comportamentos desajustados que teriam relações directas com problemas de comunicação, sabotagem e resistência à organização formal. Estes autores (Blake & Mouton, 1964; Fleishman & Harris, 1962, citados por Andriessen & Drenth, 1998) defenderam que, para promover a satisfação e a motivação, o líder devia focar-se não só nas pessoas, mas também na tarefa. Likert (1979) veio disseminar esta abordagem, introduzindo o conceito de redes organizacionais. O líder do grupo serviria, assim, como ponto de contacto entre o grupo e um outro grupo de nível hierárquico superior, ao qual pertence. As organizações consistiriam, então, numa pirâmide destes grupos, entrecruzados por grupos de trabalho criados para tarefas específicas, compostos por membros de vários departamentos e de diversos graus hierárquicos.

O trabalho de Likert (op. cit.) acerca da sobreposição da pertença a grupos, da tomada de decisão participada e dos pontos de ligação da comunicação veio dar aos grupos de trabalho um papel bem mais relevante do que estes tinham nas teorias clássicas. As organizações consistiam em múltiplos grupos sobrepostos a que diferentes indivíduos pertenciam e interligavam. Nos seus esforços de acentuação do papel da liderança de grupos e da tomada de decisão participada, Likert desenvolve um elaborado sistema de estilo de liderança com medidas de comunicação aberta entre e dentro dos grupos e com um sistema de avaliação da influência ascendente dos supervisores na organização (Tompkins, 1984, citado por Euske & Roberts, 1987).

Com as evoluções tecnológicas e alteração de forças nas relações de mercado surgidas no pós-Segunda Guerra Mundial as organizações tiveram de se adaptar rapidamente às novas circunstâncias. Este contexto requeria das organizações uma maior flexibilidade e, dos seus membros, uma crescente adaptabilidade. Surgiu a consciência de que os talentos dos vários membros da organização eram subaproveitados (Miles, 1974, citado por Andriessen & Drenth, 1998). Por estas razões, começou também a ser argumentado por Likert que as decisões deveriam ser tomadas ao nível onde se situava a maior parte do conhecimento para isso necessário, que a consulta deveria envolver tanto o líder como os membros do grupo e que a liderança deveria ser encarada do ponto de vista da participação. Likert assumiu, também, que a participação conduziria não só à tomada de

melhores decisões, mas também a uma diminuição da resistência à mudança e à motivação dos indivíduos a um melhor desempenho. Esta proposição assentava no argumento de que todos os seres humanos almejam um certo grau de responsabilidade; sob uma gestão participativa estaríamos preparados para concretizar essa necessidade. Lammers (1975, citado por Andriessen & Drenth, 1998) apelida esta abordagem à participação de uma forma de democracia funcional, uma vez que um determinado grau de participação é funcional para os objectivos da própria organização, ao tornar mais eficiente o uso da informação e conhecimento disponíveis, além de motivar os colaboradores.

As diferenças entre países acerca do que significa a participação nas organizações foram também avaliadas na investigação intercultural levada a cabo por Wilpert no conhecido estudo IDE – *Industrial Democracy in Europe* – que decorreu entre 1974 e 1981, altura em que foi publicado (Bonavía & Quintanilla, 1999). Este estudo, e outro conduzido por Jacob e Jacob (1984, op. cit.) concluem, entre outras coisas, que os modelos acerca da participação parecem depender mais de factores culturais, económicos e políticos próximos, como unidades regionais e locais, do que dependem de macro-estruturas sociais e políticas nacionais.

Não poderíamos deixar de mencionar a Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e do Trabalho que, ao longo dos anos, sempre estimulou a reflexão e o debate em torno das organizações e do trabalho. Entre 1993 e 1998 empreenderam o mais ambicioso e amplo estudo feito na Europa sobre a natureza e extensão da participação, desde o clássico IDE, sob a designação de EPOC – *Employee Direct Participation in Organisational Change* (Participação Directa dos Trabalhadores na Mudança Organizacional). Este projecto envolveu o estudo das atitudes e abordagens à participação de diversos parceiros sociais, por toda a Europa, concretizando-se em cerca de 200 entrevistas com representantes dos trabalhadores e um inquérito postal a gestores europeus, em cerca de 5800 empresas, dos sectores dos serviços, industrial e da construção, em 10 países europeus (Sisson, 2000).

O interesse primário do projecto consistia em perceber em que grau os gestores europeus estão a utilizar a participação directa e novas formas de organização do trabalho como estratégias para melhorar o desempenho. Para efeitos do estudo empírico, a participação directa considera as seguintes dimensões: consulta (onde a gestão encoraja os colaboradores a expressarem os seus pontos de vista no que toca a assuntos relacionados com o trabalho, reservando-se o direito de considerar, ou não, estas opiniões) e delegação (em que a gestão dá aos colaboradores o poder e a responsabilidade de organizarem o seu trabalho sem os consultar). Cada uma destas dimensões pode ser considerada ao nível individual e ao nível grupal: consulta individual, delegação individual de responsabilidades, consulta ao grupo e delegação de responsabilidades no grupo.

De entre as principais conclusões apontadas destacamos o facto de a participação directa ter mais probabilidade de existir em locais de trabalho com profissões não manuais, tarefas complexas, trabalho de equipa, elevado nível de qualificações e formação no local de trabalho. Em todos os países

analisados, a produtividade e a qualidade de vida de trabalho eram as principais razões que levavam à introdução de sistemas de participação directa, sendo que 20% dos gestores consideraram o envolvimento dos representantes dos trabalhadores como sendo “muito útil” e quase 70% consideraram-no “útil”. É indicado, por fim, que um nível elevado de qualificação contribui para aumentar as vantagens económicas da participação directa, especialmente a capacidade de alcançar uma redução dos custos. No que toca ao contraste Norte/Sul, em matéria de envolvimento e participação, Portugal destacou-se pela menor intensidade e qualidade de participação. Uma possível interpretação destes dados vai no sentido de que as formas de participação em Portugal têm subjacentes, sobretudo, estratégias empresariais que recorrem a essas práticas para conseguirem melhores resultados económicos – envolvimento dos trabalhadores em questões meramente operacionais, relativas ao processo de trabalho – aparecendo como fraca a evidência empírica de adopção de novas formas de organização do trabalho – participação directa e indirecta efectiva, com descentralização do poder e enriquecimento do trabalho (Dornelas, Ministro, Lopes, Cerdeira, Galego, & Sousa, 2006).

A participação na tomada de decisão oferece uma miríade de potenciais benefícios, nomeadamente, poderá melhorar a qualidade da decisão (Scully, Kirkpatrick, & Locke, 1995, citados por Somech, 2003), contribuir para a qualidade de vida dos colaboradores de uma organização (Somech, 2003) e aumentar a motivação (Locke & Latham, 1990), o *commitment* (Armenakis, Harris, & Mossholder, 1993; Yammarino & Naughton, 1992, citados por Somech, 2003) e a satisfação (Smylie, Lazarus, & Brownlee-Conyers, 1996, op. cit.).

2.2. Clarificação conceptual da participação

Knudsen encara a participação como um conceito extremamente plástico: pode ser moldado em variadíssimas formas e adquire diferentes significados para diferentes grupos ou actores sociais e organizacionais (1995). E, adicionalmente, existe um certo estado de confusão generalizada em torno do que se deve entender por este constructo teórico, para o qual contribuíram, com certeza, as importações conceptuais das mais diversas áreas de estudo. Numa breve revisão do conceito isolado de ‘participação’ surgem-nos a ‘participação social’, ‘participação profissional’, ‘participação cívica’, ‘participação política’, entre muitas outras. Estas poderiam englobar-se numa elaboração teórica mais ampla, a “participação comunitária” (Barriga, 1990, citado por Bonavía & Quintanilla, 1999).

Hermel chega até a apontar, a partir da sua ampla experiência em investigação e intervenção nas organizações, este caos conceptual como um dos principais motivos que contribuíram para a fraca implementação de modelos participativos em empresas francesas (1988). O estudo da participação surge, também, muitas vezes deturpado por uma série de conotações emocionais e ideológicas que tornam difícil uma abordagem “limpa” de ideias preconcebidas. (Schregle, 1970 citado por Pardo, 2003). Por isso mesmo, e porque estamos a falar de participação nas organizações,

importa, antes de mais, desvincularmos este processo dos acima referidos.

A corroborar a complexidade na definição deste tema surgiram, em 1981, as conclusões de um encontro organizado pela OIT. Este organismo, que reuniu os mais reputados investigadores do tema, afirmou que não era possível alcançar um consenso acerca da melhor definição de participação laboral. O objectivo da reunião seria criar um acordo em torno da definição ‘participação dos trabalhadores nas decisões das suas empresas’. Este foi impossibilitado, uma vez que o conceito ‘participação’ era interpretado de formas muito diferentes, consoante a procedência dos investigadores e o momento histórico em que se encontravam os seus países de proveniência. Ainda assim, ficou claro que ‘participação dos trabalhadores nas decisões das suas empresas’ seria um conceito mais geral do que aquele expressado pela ‘participação dos trabalhadores na direcção das suas empresas’ (OIT, 1981).

Basta uma breve revisão da literatura para nos depararmos com uma multitude de conceitos associados à ideia de participação laboral: democracia industrial, gestão participativa, e alguns conceitos de difícil tradução da língua inglesa, como *employee involvement*, *empowerment*, *partnership*, entre outros. Além disso, os conceitos ‘participação’ e ‘gestão participativa’ surgem, diversas vezes, tratados como fenómenos diferentes (Bonavía & Quintanilla, 1999). Não obstante, entendemos, como entendem outros autores (por ex. Becker, 1996, citado por Pardo, 2003), não existirem diferenças substantivas que nos instiguem a tratá-los com processos separados.

2.2.1. Determinantes da participação na tomada de decisão

No geral, existem quatro grandes justificações para a participação: (1) o argumento humanista, onde a participação potenciaria a dignidade humana, ao contribuir para o desenvolvimento pessoal e para a satisfação laboral; (2) o argumento da partilha do poder, em que o poder social seria redistribuído através da participação, além de esta proteger os interesses dos trabalhadores, fortalecer o poder dos sindicatos e alargar os benefícios da democracia política ao local de trabalho; (3) o argumento da eficácia organizacional, que sustenta a participação como estímulo à eficácia e eficiência da organização e, por último, (4) o argumento da distribuição de resultados, onde a participação significa uma mais equitativa distribuição do capital (Poutsma, 2001).

2.2.2. Tentativa de definição

Existe uma primeira corrente de pensamento que centrou este fenómeno fundamentalmente num processo partilhado de tomada de decisão (*Participation in Decision Making*, geralmente abreviado como PDM). Esta corrente, e os seus diversos autores, apontam diversos matizes na definição deste processo. Allport definiu, em 1945, a participação como um processo de implicação activa (Locke & Schweiger, 1979). Os seus trabalhos foram retomados em 1956 por Morse e Reimer (1979) numa investigação sobre a

eficácia da tomada participativa de decisões numa companhia de seguros e, também, por Wilpert (1984) no estudo IDE.

Aaron Lowin (1968) entende a gestão participativa como um sistema em que os subordinados estão implicados na tomada de decisão com a assessoria dos seus superiores e Melcher (1976, citado por Bonavía & Quintanilla, 1999) define-a como um processo de consulta e implicação nas decisões que afectam os trabalhadores. Wall e Lischeron (1977, op. cit.) seguem na mesma direcção, quando a definem como a influência exercida na tomada de decisão, através de um processo de interacção entre trabalhadores e a direcção de uma empresa, tendo como base o intercâmbio de informação.

Em 1979, McGregor (op. cit.) sustenta que a participação consiste, fundamentalmente, em oferecer aos trabalhadores, nas devidas condições, a oportunidade de intervirem nas decisões que os afectam. Locke e Schweiger (1979) definem-na, em termos mais operacionais, como tomada de decisão conjunta, exactamente como propuseram Tannenbaum e Massarick em 1950 (citados por Bonavía & Quintanilla, 1999) ou Davis (1963, op. cit.) e até Vroom em 1960 que, partindo de uma definição similar, até certo ponto, identifica a PDM com a implicação do grupo ou com a tomada de decisões em grupo.

Jackson (1983, citado por Bonavía & Quintanilla, 1999), Long (1988, op. cit.) e também Miller e Monge (1986) vêm, igualmente, definir a participação como a tomada de decisão conjunta, apesar de estes últimos reconhecerem outras formas de participação, como a delegação ou os sistemas representativos.

Vroom e Jago (1988), seguindo a perspectiva de French, Israel e As (1960, op. cit.) e, em linha com os seus anteriores trabalhos (Vroom & Yetton, 1973, op. cit.), definem a participação como a influência resultante da assunção de um papel activo no processo de tomada de decisão.

Leana segue no mesmo sentido, definindo a participação como a tomada de decisão conjunta entre superiores e subordinados, na tentativa de diferenciar este processo da simples delegação – o processo segundo o qual a direcção transfere a autoridade na tomada de decisão para os subordinados (1987, op. cit.). Esta permeabilidade conceptual entre as fronteiras da delegação e da participação, propiciada por vários autores (Sorcher, 1971; Strauss, 1963, op. cit.; Lowin, 1968; Sashkin, 1976; Tannenbaum, 1962) prejudicou gravemente, segundo Locke, Schweiger e Latham (1986), a clarificação do fenómeno que tentamos descrever.

Também Wagner III e Gooding (1987) e Wagner III (1994), ainda que aceitem esta concepção do processo como redutora, definem a participação como um processo em que a influência, ou a tomada de decisão, é partilhada entre superiores hierárquicos e os seus subordinados.

Usando a afirmação de Bass, podemos resumir as posições desta corrente – *Participation in Decision Making* – como definindo a participação como a tomada de decisão conjunta entre superiores e subordinados (1981, citado por Bonavía & Quintanilla, 1999).

Fora desta escola existem outros pontos de vista que vêm lançar confusão – ou enriquecer – o conceito de participação. Um dos primeiros autores a debruçar-se sobre esta temática foi o já mencionado Likert, na obra

seminal *New Patterns of Management*, onde descreve a participação como um sistema compreensivo de organização e gestão que usa abordagens grupais à realização das operações relativas ao fluxo laboral, concebendo a organização numa configuração de séries de grupos interdependentes (1979).

Também se pode definir a participação com base em objectivos, naquilo que ficou conhecido como a Gestão Participativa por Objectivos (Gelinier, 1968; Latham & Yukl, 1975; Locke, Shaw, Saari, & Latham, 1981; Odiorne, 1983; Zander, 1971, citados por Bonavía & Quintanilla, 1999).

Outros autores destacam a importância da participação em grupo para a resolução de problemas (Maier & Sashkin, 1971), aproximando-se, conceptualmente, do fenómeno que teve origens distintas: os Círculos de Qualidade.

Outros ainda, como Sashkin, salientam a importância da estimulação da participação dos colaboradores na planificação e execução da mudança e inovação dentro das organizações (1982).

Lammers concebe a participação como uma forma de exercício de poder (1975, citado por Bonavía & Quintanilla, 1999), enquanto outros (Abdel-Halim, 1983; Tannenbaum, 1974; Wood, 1973, op. cit.) a concebem como uma forma de distribuir igualmente esse poder. Pateman (1970, op. cit.) fala-nos no exercício partilhado da autoridade e Mulder (1977, op. cit.) descreve a participação como um meio de reduzir as diferenças de poder entre diferentes níveis, grupos, organizações e sociedades.

Para concluir este panorama encontramos, ainda, uma série de autores que, mais que oferecer uma definição, sustentam não existir uma única concepção de participação laboral: Sashkin, ao afirmar que a gestão participativa tem a ver com a implicação dos trabalhadores na planificação e controlo das suas actividades, ainda que, no seu entender, existam diferenças importantes entre as diversas formas de planificação e controlo (1982); ou Miner, para quem a participação pode não ser uma entidade única, mas sim a consequência dos diversos sistemas organizacionais no confronto com a hierarquia (1984, citado por Bonavía & Quintanilla, 1999). Ou ainda Hermel, quando afirma que participar significa tomar parte em algo, não obstante o facto de o grau de implicação dos indivíduos e a natureza da própria participação poderem assumir diversas formas (1988).

Como pudemos ver, não é um conceito unívoco e, como tal, não pode ser reduzido a concessões como intervir ou tomar parte do sistema organizativo; nem tão pouco a noções operacionais como informar, opinar, tomar decisões conjuntamente ou delegar. Nem sequer pode ser reduzido ao partilhar da propriedade ou à totalidade da gestão de uma organização. A participação pode ser parte disto ou tudo isto, num dado momento.

Pardo (2003) tenta sintetizar algumas destas abordagens propondo como definição possível a seguinte: um estilo de gestão em que as chefias envolvem, comprometem e implicam os seus colaboradores na tomada de decisões (Cotton, Vollrath, Froggatt, Lengnick-Hall, Jennings, 1988; Locke et al., 1986; Cole, Bacdayan, & White, 1993; Harber, Marriot, & Idrus, 1991; Locke & Schweiger, 1979; Mitchell, 1973, citados por Pardo, 2003; Vroom & Jago, 1988) convidando-os a pensar de forma estratégica e a tomar

responsabilidade pessoal pela qualidade das suas tarefas (Bowen & Lawler, 1995, citados por Pardo, 2003), estimulando, favorecendo e recompensando os comportamentos que acreditam favorecer os clientes (Bowen & Lawler, 1992, op. cit.) e melhorar o funcionamento da organização (Hermel, 1988).

Quintanilla (1988, citado por Bonavía & Quintanilla, 1999) define participação laboral como “os diferentes modos de integração activa dos indivíduos na estrutura da organização, em distintos níveis de acção e funcionamento” (p.112).

Esta definição salienta a componente de integração activa dos indivíduos como condição para se poder falar de verdadeira participação. Assim, não será suficiente que, no nível mínimo de participação delegada, esta acabe em si mesma, com a solicitação de informação ou opinião aos trabalhadores. Pelo contrário, torna-se fulcral implicar (conceito que surge frequentemente nas definições vistas anteriormente) formalmente os membros a quem se pede a participação, para que ponham ao serviço da organização, e de si mesmos, a sua iniciativa e criatividade, ao mesmo tempo que se responsabilizam pelas suas acções.

A participação autêntica equivale a compromisso, o que pressupõe a assunção de riscos e a responsabilização pelos resultados. Não se confunda, no entanto, participação com crítica ausente de alternativas. É algo mais que informação e diálogo, trata-se de uma negociação contínua entre os membros de uma organização, o que normalmente pressupõe compromissos e cedências de cada uma das partes (Crozier, 1970, op. cit.).

Esta integração de que nos fala Quintanilla (1988, op. cit.) deve também produzir-se estruturalmente, ou seja, deve ser reconhecida a representatividade formal dos trabalhadores dentro da estrutura da organização. A estrutura piramidal clássica das organizações terá de ser directamente afectada pela introdução de uma redistribuição de poder, formalmente estabelecida, entre os seus membros e transversal a vários níveis.

Esta é, no entanto, uma concepção mais ideal, do que real, da participação. Contudo, sendo um ideal, permite aproximações que tomam variadas formas. A definição de Quintanilla apresenta-nos outro entrave, que se prende com a nebulosidade conceptual associada à integração activa, que podemos equiparar ao conceito de implicação. Segundo Kanungo (1982, op. cit.) a investigação psicológica na área da implicação no trabalho apresenta múltiplos problemas conceptuais e metodológicos, a saber: a excessiva generalização de significados sob a mesma denominação; a confusão deste conceito com o de motivação intrínseca e com o *commitment*; a mistura de causas com prováveis consequências, entre outras.

Decidimos adoptar, neste trabalho, a actual definição de participação de Bonavía e Quintanilla (1999), por nos parecer a de carácter mais integrativo e completo e, também, por ter sido este modelo teórico o que norteou a construção do instrumento que usámos na investigação. Estes autores, numa tentativa de abarcar as múltiplas definições estabelecidas sobre a participação laboral, definem-na como os diferentes modos em que a distribuição de poder numa organização é, ou pode ser, partilhada. Propõem a participação como um processo que ocorre, irremediavelmente, em alguma

proporção, em qualquer organização. Não existe nenhuma organização, por mais autoritária que seja, onde o poder não seja partilhado. A participação não é, assim, um fenómeno de tudo ou nada, mas antes um contínuo que estabelece graus distintos em que o poder pode ser partilhado entre todos os colaboradores de uma organização (Crozier, 1970; IDE, 1976; King & van de Vall, 1978; Locke & Schweiger, 1979; Sashkin, 1982; Vroom & Yetton, 1973, op. cit.).

2.2.3. Uma aproximação tipológica

Surgem-nos, na literatura, diversas propostas de possíveis tipologias da participação. As dimensões mais frequentemente mencionadas são analisadas por Bonavía e Quintanilla (1999) que, por sua vez, se sustentaram em trabalhos precedentes (Cotton et al., 1988; Dachler & Wilpert, 1978; 1990; Leana, 1987; Locke & Schweiger, 1979; Sashkin, 1982; Vroom & Yetton, 1973, op. cit.). As dimensões propostas são as seguintes: participação formal/informal, participação directa/indirecta, grau de influência, conteúdo, duração e âmbito que pode assumir a referida participação, em relação a diversas classes de tarefas (cf. Quadro 1).

As noções de participação formal/informal e de participação directa/indirecta não deixam lugar para ambiguidades nas definições dos vários autores. Define-se a participação como formal quando existe uma série de normas explícitas (geralmente por escrito) para a desenvolver. Vroom e Jago (1988) usam o termo ‘formal’ considerando que a participação é regulada pela lei, enquanto que Dachler e Wilpert (1978) sustentam que este carácter formal pode provir tanto de normativas legais, como contratuais, como organizacionais. A participação informal acontece quando a influência sobre as decisões se fundamenta na relação pessoal entre um superior e o seu subordinado (Locke & Schweiger, 1979) ou em acordos tácitos, não regulados, que surgem do consenso entre membros da organização (Dachler & Wilpert, 1978).

Define-se a participação como directa ou indirecta quando os trabalhadores acedem directamente, ou através de algum tipo de representação democrática, aos órgãos de decisão, respectivamente.

As primeiras discrepâncias notórias, nestas aproximações tipológicas, surgem relacionadas com o grau de influência alcançado pelos trabalhadores. Os autores (Bonavía & Quintanilla, 1999) preferem reduzir o grau de influência a quatro níveis, baseando-se no modelo original de Dachler e Wilpert (1978), no qual introduziram algumas modificações.

Quadro 1. Síntese das principais dimensões da participação

Dimensão	Sub-dimensão	Autores
Participação	formal; informal.	Bonavía e Quintanilla (1999); Vroom e Jago (1988); Dachler e Wilpert (1978); Locke e Schweiger (1979)
Participação	directa; indirecta.	Bonavía e Quintanilla (1999)
Grau	informação; consulta; negociação; delegação.	Bonavía e Quintanilla (1999)
Conteúdo	necessidades e problemas básicos dos trabalhadores; relacionada com o trabalho; assuntos relativos à própria organização.	Spinrad (1984)
Duração		Bonavía e Quintanilla (1999)
Magnitude		Bonavía e Quintanilla (1999)
Participação	voluntária; forçada.	Locke e Schweiger (1979)
Participação	<i>de jure</i> ; <i>de facto</i> .	IDE (1981)
Participação	nos meios; no processo; no resultado.	Hermel (1988)
Participação como	possibilidade; exercício efectivo e real; percepção subjectiva.	Vroom e Jago (1988)
Participação	percebida; desejada.	Alutto e Belasco (1972); Long (1979); Long (1981)

Dachler e Wilpert começam por estabelecer seis níveis de influência que são, por sua vez, adaptados do IDE (1976, citados por Bonavía & Quintanilla, 1999):

(1º) os trabalhadores não recebem nenhum tipo de informação sobre as decisões que são tomadas;

(2º) os trabalhadores são informados, de antemão, pela direcção, antes que as decisões entrem em prática;

(3º) os trabalhadores podem dar a sua opinião;

(4º) as opiniões dos trabalhadores são tidas em conta durante o processo de decisão;

(5º) os trabalhadores contam com o direito de veto, que podem usar de forma negativa (bloqueando uma decisão tomada) ou positiva (tendo de outorgar a decisão com o seu acordo);

(6º) a decisão está nas mãos de todos os membros da organização, sem distinção pelo grau hierárquico.

Bonavía e Quintanilla (op. cit.) reduzem-nos, no entanto, a quatro ou cinco níveis – consoante se considere, ou não, o primeiro como uma espécie de nível zero, ou seja, um grau de influência nulo por parte dos trabalhadores, onde as ordens lhes são dadas sem os informarem dos motivos que as justificam. Além disso, o terceiro e quarto níveis foram integrados num só, com o propósito de tornar mais explícita a relação que os trabalhadores podem manter com as chefias quando expressam opiniões. Por outro lado, resolveram eliminar o ‘direito de veto’ que aparecia no quinto nível, por não o considerarem realista face ao panorama empresarial actual, onde este raramente é formalizado, salvaguardando o direito à greve legitimamente reconhecido em todos os países democráticos. Finalmente, introduziram um novo nível, referente ao conceito de delegação, embora variadíssimos autores o considerem um processo completamente diferente do de participação (Leana, 1987; Likert, 1967; Locke & Schweiger, 1979; Strauss, 1963, op. cit.) e, ainda, considerem a delegação o nível máximo de influência a que pode aspirar um subordinado em relação a uma determinada tarefa (Bass & Valenzi, 1974; Bonavía, 1996; Heller, 1976; Heller & Yukl, 1969; Hersey & Blanchard, 1982; Lowin, 1968; Sashkin, 1976; Sorcher, 1971; Tannenbaum, 1962; Tannenbaum & Schmidt, 1958; Vroom & Yetton, 1973, op. cit.).

Assim, os autores propõem 4 níveis distintos de influência:

(1º) Informação: o superior dá explicações e fornece aos seus subordinados notícias, dados e novidades que possam ser do seu interesse;

(2º) Consulta: as chefias solicitam aos subordinados opiniões sobre diversos temas; os subordinados podem fazer sugestões sem que estas lhes sejam solicitadas;

(3º) Negociação: chefias e subordinados assumem o compromisso de alcançar posições comuns sobre um determinado assunto, ainda que não tenham, necessariamente, o mesmo nível de influência; trabalham em conjunto para um mesmo fim;

(4º) Delegação: o superior transfere para os subordinados a sua própria influência.

Em relação ao conteúdo da participação, Spinrad divide-o em três

classes: necessidades e problemas básicos dos trabalhadores (remuneração, ambiente de trabalho, horários, segurança no trabalho, por exemplo); assuntos relacionados com o trabalho em si (organização, distribuição de tarefas, métodos de supervisão, por exemplo) e assuntos relativos à própria organização (fixação de objectivos de produção, sistemas de financiamento, construção de instalações, selecção de pessoal, incorporação de novas tecnologias, por exemplo). Este autor reconhece que nem sempre é fácil delimitar um determinado tema a uma destas classes. Por exemplo, no que toca à selecção de pessoal, torna-se dúbio se é um assunto relativo à empresa ou se estará dentro da classe das necessidades e problemas básicos dos trabalhadores (1984, citado por Bonavía & Quintanilla, 1999).

Por último, se considerarmos a participação, para além de um processo, como uma estratégia de intervenção (gestão participativa por objectivos, grupos semi-autónomos, círculos de qualidade, por exemplo), torna-se importante especificar o tempo afectado à implementação destas técnicas e que magnitude/âmbito atingirão/terão. A duração da participação é, assim, determinada pelo intervalo temporal previsto para um plano de intervenção em concreto e a sua magnitude/âmbito é circunscrita ao espaço afectado pela introdução destes processos, podendo oscilar entre: a) afectar indivíduos isolados, b) afectar certos grupos de trabalhadores, certas secções/departamentos ou, c) afectar toda a organização no seu conjunto. Estes três níveis de intervenção sobrepõem-se, não inocentemente, aos três níveis clássicos de análise do comportamento organizacional.

Além destas dimensões da participação propostas por Bonavía e Quintanilla (op. cit.) surgem-nos outras, das quais assinalamos como as mais representativas: diferenciação entre participação voluntária ou forçada (Locke & Schweiger, 1979); distinção entre participação *de jure* vs. participação *de facto* (IDE, 1981); divisão entre participação nos meios, participação no processo e participação nos resultados (Hermel, 1988); e, por último, a diferenciação entre possibilidade de participar, o exercício efectivo de uma participação real e a percepção subjectiva que as pessoas afectadas possuem dos níveis de participação promovidos (Vroom & Jago, 1988); por outro lado, entre estes diferentes tipos e o grau de participação ideal ou desejada (Alutto & Belasco, 1972; Long, 1979; 1981).

2.3. Processos relacionados com a participação

2.3.1. Envolvimento

Um dos métodos de capitalização dos recursos humanos que muita atenção tem recebido na literatura tem sido o envolvimento dos trabalhadores (*employee involvement*). Segundo Lawler (1996, citado por Richardson & Vandenberg, 2005) o envolvimento materializar-se-á se os trabalhadores, por toda a organização, tiverem o poder para agir e tomar decisões, possuírem a informação e conhecimento necessários para usarem eficazmente esse poder e forem recompensados quando o fazem.

A conceptualização de envolvimento usada neste trabalho baseia-se,

sobretudo, no trabalho de Lawler e dos seus colegas (Lawler, 1996; Lawler, Mohrman, & Ledford, 1995, op. cit.). Esta perspectiva foi eleita sobretudo pelo reconhecimento que recebeu de outros autores (por ex. McMahan, Bell, & Virick, 1998; Ostroff & Bowen, 2000, op. cit.; Gomes, 1992) e por este conceito subentender um extenso trabalho empírico acerca da gestão estratégica dos recursos humanos e das práticas de trabalho de alto desempenho. Além disso, como McMahan et al. (1998, op. cit.) salientam, uma das mais importantes contribuições do trabalho de Lawler consiste na abordagem compreensiva e sistemática deste tema, que implica o envolvimento *per si* (por ex. solicitar o *input* dos trabalhadores), assim como mecanismos de suporte ao envolvimento (por ex. formação e recompensas). A lógica subjacente à abordagem holística de Lawler é a de que ao tirarmos partido do conhecimento e capacidade de os colaboradores tomarem uma boa decisão, o envolvimento coloca a autoridade nas mãos daqueles que são capazes de tomar a melhor decisão ou de encontrar o melhor caminho ou solução para um problema, recompensando-os por fazê-lo.

2.3.2. Empowerment

Avolio, Zhu, Koh e Bhatia (2004) definem o *empowerment* como uma motivação intrínseca crescente relacionada com a tarefa, manifestada num conjunto de quatro cognições que reflectem a orientação do indivíduo para o seu papel laboral: competência, impacto, significado e auto-determinação. A competência refere-se aos sentimentos de auto-eficácia resultantes de se conseguir completar uma tarefa eficazmente (Bandura, 1986, op. cit.). O impacto refere-se ao grau em que o trabalho do indivíduo faz diferença no alcançar dessa tarefa e à extensão em que o mesmo pensa ter a capacidade de influenciar os resultados organizacionais. O significado prende-se com o peso que os indivíduos dão a uma determinada tarefa e a auto-determinação ou escolha refere-se aos sentimentos de autonomia resultantes da tomada de decisões relativas ao trabalho.

2.4. Novas Formas de Organização do Trabalho (NFOT)

O termo ‘novas formas de organização do trabalho’ tem sido usado para englobar um amplo conjunto de inovações e mudanças nas organizações. Muitas delas estão a introduzir estas novas formas de organização baseadas em novas práticas de trabalho, novas culturas participativas, novos programas de formação e novas políticas de Recursos Humanos (Directorate-General for Employment, Industrial Relations and Social Affairs, 2002). Discutiremos as NFOT por representarem abordagens representativas da gestão e liderança participativas.

As novas formas de organização do trabalho e as técnicas de gestão emergentes são cuidadosamente revistas por Gomes (1992), num trabalho que analisa três dessas abordagens, em três diferentes níveis de análise: o Enriquecimento de Tarefas (a nível individual), os Grupos Semi-Autónomos ou Equipas de Trabalho (a nível grupal) e a Cultura Organizacional (a nível organizacional).

O autor salienta que uma importante parte da inovação organizacional das últimas décadas se baseou no enriquecimento do conteúdo do trabalho, na libertação da iniciativa, na responsabilidade e autonomia funcionais, no incremento da qualidade, aos mais diferentes níveis e na complexificação e enriquecimento das organizações e dos seus modelos de gestão. O denominador comum a estas perspectivas emergentes é o destaque dado à flexibilidade das organizações e à implicação dos seus membros no seu funcionamento, ou seja, à gestão de recursos humanos identificados com os objectivos organizacionais. Estas abordagens colocam em causa o modo tradicional de gerir, herdado do taylorismo, confrontando-o com alternativas viáveis, que melhoram a competitividade e que, ao mesmo tempo, acarretam importantes benefícios para os trabalhadores.

Gomes (op. cit.) referencia estratégias de intervenção que surgem sob o auspício desta nova forma de organizar o trabalho. Salienta a Cultura de Empresa, o Projecto de Empresa, a Qualidade Total, os Círculos de Qualidade, aliados a preocupações com a Qualidade de Vida no Trabalho, o Alargamento de Tarefas, o Enriquecimento de Tarefas e os Grupos Semi-Autónomos ou Equipas de Trabalho (*Work Teams*). Estas técnicas têm frequentemente sido sujeitas a análises e comparações, a partir de distintos quadros de referência. Gomes destaca a análise proposta por Lawler (1986), na obra *High-Involvement Management*, onde o autor estabelece uma comparação, em termos de participação, entre sete destas técnicas: Círculos de Qualidade, *Survey Feedback*, Enriquecimento de Tarefas, Equipas de Trabalho, Qualidade de Vida no Trabalho, *Gainsharing* e *New Design Plants*. A característica comum a todas elas é a participação, divergindo, contudo, na sua dose e estruturação. Lawler avalia a participação através dos critérios ‘poder’, ‘recompensas’, ‘informação’ e ‘conhecimentos’, comparando os vários programas e avaliando em que medida um é mais participativo do que outro. Assim, considera que um programa será tanto mais participativo, quanto mais fizer deslocar estes critérios para os escalões inferiores da organização. Para Lawler, as várias técnicas são tão eficazes quanto mais fazem deslocar total, ou parcialmente, as características da participação referidas. Se as fizerem deslocar na sua totalidade, haverá congruência, logo, eficácia; caso contrário, a frustração será o efeito mais provável. O autor acrescenta que a eficácia potencial de um programa participativo depende da articulação e congruência das medidas aplicadas. Se só uma, duas ou três das características mencionadas for aplicada, o resultado será a incongruência e a ineficácia.

Analisando cada uma das sete abordagens acima referidas, em termos de pontos fortes e fracos, vantagens e desvantagens, Lawler (op. cit.) estabelece uma hierarquia, em termos de crescendo de participação (logo, de eficácia): Círculos de Qualidade, *Survey Feedback*, Enriquecimento de Tarefas, Equipas de Trabalho, Qualidade de Vida no Trabalho, *Gainsharing* e *New Design Plants*. O autor termina defendendo que o programa mais participativo e eficaz é aquele que denomina de *High-Involvement Management*, um modelo que sintetiza vários elementos das abordagens de gestão participativa acima mencionados e que, em muitos aspectos, se aproxima do que Gomes entende por Cultura de Empresa ou Cultura

Organizacional. Este modelo, que integra a abordagem das Relações Humanas e a dos Recursos Humanos, é congruente com a ideia de envolvimento e de responsabilidade pela tomada de decisão. A sua filosofia defende que podem ser confiadas às pessoas importantes decisões acerca da gestão das suas actividades e que elas, ao tomarem decisões sobre o seu trabalho, contribuem para a eficácia organizacional.

Contudo, Gomes (1992) aponta como limite a esta análise o facto de as várias abordagens mencionadas por Lawler (1986) se referirem a diferentes níveis de análise e, logo, serem adequadas para a intervenção num determinado nível e não noutra. Lawler entende que as diferentes técnicas não podem, portanto, coexistir, sendo percebidas como alternativas. Gomes garante que tal não tem de acontecer e que elas podem coexistir. Dá, para esse efeito, o exemplo apontado por Hermel (1988) de um projecto relativo à Cultura Organizacional conjugado com a formação de Grupos de Acção do Projecto, Grupos de Expressão ou Círculos de Qualidade e Enriquecimento de Tarefas. Gomes sintetiza a importância da abordagem de Lawler com o pressuposto de que quanto mais participativo, melhor, logo, mais eficaz, situando-a no prolongamento da tradição das Relações Humanas e na linha de investigação do *job satisfaction*: a participação e a satisfação devem ser favorecidas, admitindo como princípio: trabalhadores satisfeitos são trabalhadores produtivos. Esta questão é deveras polémica e insere-se no antigo debate em torno da relação performance/satisfação: a satisfação é uma causa ou um efeito da performance? (Feldman & Arnold, 1985, citado por Gomes, 1992). Adicionalmente, a participação *per se*, segundo Hermel, não faria sentido, em termos de gestão, uma vez que um programa de participação que não obedeça a uma estratégia de gestão, é não só ineficaz, como poderá dar origem a efeitos perversos. Esta observação, feita por Hermel, vai de encontro ao postulado defendido por Gomes de que este tipo de intervenções (e.g. o Enriquecimento de Tarefas), deixando de parte o nível organizacional, vai introduzir instabilidade e incoerência no sistema 'organização', conduzindo, em última análise, ao fracasso das novas formas de organização do trabalho. Estas alcançarão efeitos mais positivos a partir do instante em que reconheçam a complexidade organizacional, tomando-a em conta, e acrescentando aos níveis de análise e intervenção o nível organizacional. Como exemplo, salientamos a abordagem da cultura organizacional proposta por Gomes, que não invalida as abordagens anteriormente mencionadas, mas, antes, as enriquece.

3. Relações entre liderança transformacional e a participação

Desde o surgimento dos primeiros trabalhos sobre a liderança transformacional, começaram a realizar-se estudos que a tentavam relacionar com outros processos, numa tentativa de perceber os seus possíveis antecedentes, concomitantes e consequências.

Já constatámos, anteriormente, que os líderes transformacionais podem ser tão participativos como directivos. Nesse sentido, foram conduzidas diversas investigações que avaliaram a liderança transformacional em ambos os contextos, relacionando-a, no que toca à

participação, com processos como o *empowerment* e o envolvimento, entre outros.

A liderança com a capacidade de empoderar consiste na atribuição de autonomia aos liderados. Estes são encorajados, tanto quanto possível, a ter um maior controlo no desempenho das suas tarefas e responsabilidades, alinhando, preferencialmente, os seus objectivos com os do líder e da organização. O desenvolvimento dos colaboradores está no âmago do conceito de liderança transformacional, sendo que este desenvolvimento passa, sobretudo pelo seu *empowerment*, ou empoderamento (Bass & Riggio, 2006).

O empoderamento é produto da consideração individualizada envolvendo, também, elementos da estimulação intelectual. Implica a cedência de importantes tarefas e responsabilidades para a alçada dos subordinados, passando, por vezes, por uma abordagem de gestão “*hands-off*”.

Esta passagem de responsabilidade confunde-se, no entanto, algumas vezes, em liderança *laissez-faire*, tanto na literatura, como na prática. Como as podemos distinguir? A liderança *laissez-faire* significa que a autonomia de um subordinado surge por defeito. Clarificando, o líder evita dar orientação e apoio; mostra desconsideração pelo que os seus subordinados fazem, porque os ignora; abdica de responsabilidades; ignora pedidos de ajuda e ausenta-se da cena, mentalmente ou até fisicamente. Por tudo isto, também se denomina esta forma de fazer as coisas de não-liderança.

Há uma maior possibilidade de existirem subordinados verdadeiramente empoderados onde houver um líder transformacional e, tipicamente, colaboradores empoderados apresentam melhores desempenhos e desenvolvimento pessoal (op. cit.).

Os líderes transformacionais exibem uma consideração individualizada ao escutarem atentamente e prestando atenção às necessidades de realização e desenvolvimento dos seus seguidores, agindo como mentores e orientadores, enquanto os encorajam a assumir cada vez mais responsabilidades para desenvolverem o seu potencial máximo (Avolio, 1999; Bass & Avolio, 1994, op. cit.; Kark e Shamir, 2002). Ao concederem aos subordinados melhores oportunidades de tomada de decisão, mais desafios, responsabilidades e auto-determinação, estes irão, provavelmente, responder com maiores níveis de *commitment* à organização (Liden, Wayne, & Sparrowe, 2000).

Jung e Sosik (2002), num estudo que envolveu 47 equipas de trabalho em quatro organizações coreanas, concluíram pela capacidade de os líderes transformacionais empoderarem os seus colaboradores. Conger, et al. (2000) obtiveram resultados semelhantes com líderes carismáticos. Também Brossoit (2000, citado por Bass & Riggio, 2006) num estudo envolvendo cerca de 300 colaboradores de uma empresa americana e Fuller, Morrison, Jones, Bridger e Brown (1999), encontraram uma relação entre a liderança transformacional, a satisfação e o desempenho, mediada pelo *empowerment* dos colaboradores. Por sua vez, Jung, Chow e Wu (2003) afirmam que a liderança transformacional conduz a um maior empoderamento e a uma cultura organizacional mais criativa e inovadora, numa investigação com

empresas de Taiwan.

Spreitzer (1996, citado por Bass & Riggio, 2006) explorou as condições sobre as quais os colaboradores de uma empresa se sentiriam mais empoderados, encontrando, como esperado, fortes e claras evidências de que tal sucederia em ambientes participativos.

Masi (1994, op. cit.) obtém uma correlação positiva entre uma norma cultural de *empowerment* e o estilo de liderança transformacional concluindo, também, que os subordinados se sentem mais empoderados quando os seus líderes são mais transformacionais e menos transaccionais.

Lowe, Kroeck e Sivasubramaniam (1996, citados por Avolio, Zhu, Koh, & Bhatia, 2004) defenderam que os líderes transformacionais transformavam as aspirações, a identidade, as necessidades, as preferências e os valores dos seus seguidores, de forma a que estes alcançassem o seu verdadeiro potencial. É, assim, esperado que os seguidores de líderes transformacionais se identifiquem com eles, sentindo que poderão ter um maior impacto na sua organização, através da aposta no seu *empowerment*.

Os seguidores poderão experienciar *empowerment*, assim como sintomas de dependência, quando sujeitos a uma liderança transformacional. Assim, subordinados que procurem estes sintomas sentir-se-ão mais atraídos por um líder transformacional (Kark, Shamir, & Chen, 2003).

Richardson e Vandenberg (2005), numa investigação que tenta perceber o papel que as percepções dos subordinados acerca dos seus líderes como transformacionais desempenham, enquanto antecedentes, directos ou indirectos, de um clima de envolvimento, concluem que a liderança transformacional, medida através das percepções dos subordinados, enquadra a atribuição de sentido da realidade organizacional dos mesmos, fornecendo a percepção de um clima de envolvimento. Estes autores enumeram várias razões para a liderança transformacional se encontrar associada a um clima de envolvimento. Por exemplo, Lawler (1993 e 1996, op. cit.) descreve o líder de alto envolvimento (*high involvement leader*) como transformacional, servindo de modelo aos comportamentos esperados, fornecendo a forma como os resultados devem ser alcançados e também a sensação de que é possível alcançá-los (i.e., partilhando a sua visão). Paralelamente, a teoria oferece-nos dois aspectos da liderança transformacional que, pelo menos intuitivamente, estarão relacionados com a percepção de envolvimento: a autonomia e o desenvolvimento dos subordinados. Muitos defendem que um dos principais objectivos de um líder transformacional é o de encorajar os seus colaboradores a agirem colectivamente e de forma independente, superando aquilo que seriam os seus objectivos e papéis esperados (Avolio & Gibbons, 1988; Bass, 1985; Graham, 1988, op. cit.).

Tendo em conta as dimensões da liderança transformacional propostas por Bass, podemos encontrar vários pontos de contacto com o envolvimento, como proposto por Lawler. Por exemplo, quando dizemos que o líder transformacional propõe uma visão entusiasmante do futuro, implanta o reconhecimento dos objectivos do grupo e transmite elevadas expectativas, os colaboradores podem também perceber-se como capazes de assumir um papel activo na transformação da organização, ou seja, perceber que têm

poder (Menos, 2001; Yukl, 1989, citados por Richardson & Vandenberg, 2005). Quando os subordinados percebem que as suas chefias os estimulam intelectualmente, podem também perceber mais oportunidades para serem proactivos e para pensar de forma independente, isto é, percebem que têm poder e conhecimento (Sosik, Avolio, & Kahai, 1997, op. cit.). As percepções dos subordinados de que as suas chefias lhes fornecem um apoio personalizado e um exemplo a seguir, podem levá-los a perceber os resultados desejados e como os alcançar, isto é, a percepção de que possuem informação e conhecimento. Finalmente, subordinados que acreditam que as suas chefias lhes transmitem elevadas expectativas podem ser levados a acreditar que irão ser recompensados não só pelos seus desempenhos, mas também pelo seu crescimento e desenvolvimento, ou seja, percebem que têm o poder e terão as recompensas.

Miller (2007), baseado nos trabalhos seminais de Burns, descreve o processo segundo o qual os líderes transformacionais implementam uma visão, elevando o desenvolvimento dos seus seguidores, empoderando-os. Alude, também, a uma estimulação mútua que beneficia tanto o líder como os seus seguidores. Por isso, fala-nos da mutualidade da relação líder-liderados. Prefere o termo ‘transformador’ a ‘transformacional’ uma vez que transformador captura melhor esta dimensão da interacção mútua, e da subsequente transformação de líder e liderados.

Detert e Burris (2007) investigam as relações entre dois estilos de liderança orientada para a mudança – a liderança transformacional e a gestão aberta (*managerial openness*) – e algo que os autores designam por *voice*, em português, voz (o fornecer, discricionariamente, informação no sentido de melhorar o funcionamento organizacional, a alguém que se percebe como tendo autoridade para agir, ainda que tal informação possa desafiar ou até perturbar o *status quo* da organização e os seus detentores de poder). Os autores advogam este tipo de participação como sendo crítica para o bem-estar da organização sendo, todavia, poucas vezes usada pelos subordinados, pois estes percebem os riscos de usarem a sua voz como sendo superiores aos seus benefícios. Assim, tendo-se concentrado no papel que determinados comportamentos de liderança podem desempenhar em influenciar este tipo de participação, nomeadamente e especificamente, no papel da liderança transformacional, concluem que estes estão positivamente correlacionados.

Os níveis de participação percebida são moderados por terceiras variáveis, particularmente a liderança directiva (Cassar, 1999). De acordo com Sagie (1997, op. cit.) fornecer direcção e, ao mesmo tempo, envolver os colaboradores nas decisões é aceitável e compatível, desde que o líder não seja intrusivo e apenas superficialmente interessado mas, antes, tome nas suas mãos a tarefa criar estruturas de comunicação e procedimentos apropriados para a participação. Estas estruturas devem ser desejadas e percebidas como apropriadas pelos colaboradores (Savery, 1991, op. cit.).

Para Sagie, ambos constructos – liderança directiva e participação – podem coexistir no mesmo espaço temporal. Todavia, Vroom (1997, op. cit.), que também advoga a coexistência destes dois constructos, argumenta, ao contrário de Sagie, que a direcção e a participação devem ser encaradas

como existindo dentro de um determinado contingente temporal, mas não como coexistindo temporalmente. Este ponto de vista parece ser mais aceitável, uma vez que dificilmente um líder se poderá comportar de forma directiva e participativa ao mesmo tempo (Brodbeck, 1997; Krantz & Gilmore, 1990; Munene, 1997, citados por Cassar, 1999.).

Podemos adicionar a este quadro conceptual a distinção introduzida pela Equipa Internacional de Investigação DIO (1983, op. cit.) entre decisões estratégicas e táticas. A estratégia é definida como sendo a fase de definição de objectivos a um nível organizacional e a tática consubstancia-se no conhecimento operacional necessário para lidar com uma tarefa específica. Murphy e Fiedler (1992, op. cit.) concluíram que a liderança directiva seria mais apropriada e perceptivelmente tolerada pelos subordinados na fase de decisão estratégica e não tolerada de todo na fase tática.

Numa investigação de 1999, Cassar conclui, surpreendentemente, que a participação está positivamente correlacionada com a liderança directiva a um nível tático, sugerindo que, nesta fase, paralelamente a elevados níveis de percepção de participação, surgiria uma percepção de imposição de pontos de vista. Cassar especula que este resultado pode estar relacionado com o facto de a participação envolver uma grande partilha de informação através de um processo bidireccional e que, dessa forma, existiria uma maior possibilidade de se aceitar uma intrusão mútua, quando a participação era elevada.

II – Objectivos

Como pudemos apurar na revisão da literatura, a um estilo de liderança transformacional surge normalmente associada uma participação na tomada de decisão intensa, ou elevada. Não raras vezes encontramos a articulação deste estilo de liderança com conceitos como o *empowerment*, o *job* e *organizational involvement*, democracia no trabalho e, claro, a participação ou gestão participativa (Bass & Riggio, 2006; Conger et al., 2000; Jung & Sosik, 2002; Brossoit, 2000, Fuller et al., 1999; Jung et al., 2003; Masi, 1994; Spreitzer, 1996, citados por Bass & Riggio, 2006; Lowe, Kroeck e Sivasubramaniam, 1996, citados por Avolio et al., 2004; Kark & Shamir, 2002; Liden et al., 2000; Kark et al., 2003; Richardson & Vandenberg, 2005; Miller, 2007; Detert & Burris, 2007; Cassar, 1999). Embora estes constructos possuam diferenças significativas, todos eles estão, de uma forma ou de outra, relacionados e radicam num processo de tomada de decisão conjunta entre superiores e subordinados (Bonavía e Quintanilla, 1999). Além disso, entendemos, como entendem vários autores (Becker, 1996, citado por Pardo, 2003), não existirem diferenças substantivas que nos animem a tratá-los com processos separados.

Neste contexto, afigurou-se-nos pertinente avaliar em que medida estes dois constructos estão correlacionados na nossa amostra, sendo que, baseados na revisão da literatura, avançamos, como hipótese de investigação, que existirá uma relação positiva entre a intensidade de participação percebida pelos subordinados e a percepção dos mesmos acerca do estilo de liderança – neste caso, transformacional – adoptado pelos seus superiores. Desta forma, acreditamos, por um lado, que um líder transformacional proporcionará aos seus colaboradores um ambiente que lhes permita tomar parte nas decisões que lhes dizem respeito, que dizem respeito ao seu grupo ou mesmo à organização. Por outro lado, consideramos que um colaborador sob a influência de um líder transformacional se sentirá instigado, capacitado e motivado para participar em assuntos que lhe dizem respeito. Ou seja, pensamos que a um grau de participação elevado ou intenso irá estar associada a percepção de um estilo de liderança transformacional.

Assim, o objecto central da presente investigação empírica constitui a relação entre as variáveis da participação e da liderança transformacional. Ambas as variáveis foram medidas em escalas perceptivas, portanto vamos operacionalizá-las como a percepção dos subordinados em relação à intensidade em que participam nas decisões que afectam a sua vida laboral (ao nível individual, grupal ou organizacional) e a percepção do estilo transformacional de liderança adoptado pelos seus superiores, respectivamente. A variável respeitante à medida da percepção dos líderes como transformacionais será medida através do Questionário de Liderança Transformacional (QLT); a variável concernente ao grau ou intensidade de participação percebida irá ser medida através do Questionário de Participação na Tomada de Decisão (QPTD).

Importa referir que este tipo de análise não permite estabelecer uma

relação de causalidade entre as variáveis². Logo, é igualmente plausível sustentar que, por exemplo, um grau de participação percebido como intenso potenciará o surgimento, ou a adoção, de um estilo de liderança transformacional por parte da chefia. Somente a realização *a posteriori* de estudos longitudinais e de diferentes tipos de análise mais complexos, possivelmente tendo em conta a influência de outras variáveis, nos permitiria vir a estabelecer as referidas relações de causalidade (Cardoso, 2003).

A hipótese operacional a testar é formulada da seguinte forma: A correlação paramétrica (do tipo Pearson) entre liderança transformacional e participação é significativa e positiva.

² Segundo Murteira (1993) “A correlação indica que os fenómenos não estão indissolúvelmente ligados, mas, sim, que a intensidade de um é acompanhada tendencialmente (em média, com maior frequência) pela intensidade do outro, no mesmo sentido, ou em sentido inverso.

III – Metodologia

Considerações iniciais

Os dados que vamos analisar foram recolhidos no âmbito do projecto europeu HSA – *Human System Audit for the Health Care Sector*, uma iniciativa apoiada pelo programa Leonardo da Vinci, que se propôs adaptar um instrumento de avaliação da qualidade do sistema humano já existente (Quijano, Navarro, & Cornejo, 2000) ao sector da saúde. Este instrumento, usado anteriormente no sector dos serviços (empresas de seguros e da banca) e industrial (sobretudo metalúrgico), foi adaptado à realidade hospitalar, tomando em consideração, também, os diversos contextos culturais europeus. Visou, desta forma, desenvolver um meio que permitisse uma comparabilidade entre diferentes serviços públicos de saúde na Europa, naquilo que concerne aos seus sistemas de recursos humanos.

O carácter europeu do projecto traduziu-se na parceria estabelecida entre Portugal, Espanha, Polónia e Reino Unido, o que lhe confere o valor acrescentado da interculturalidade, com a consequente partilha de conhecimentos, metodologias e formas de pensar. De cada um destes países, surgiu a participação de uma instituição universitária e de um hospital. Assim, em Portugal, esteve presente a Universidade de Coimbra (UC), coordenada pelo Prof. Doutor Duarte Gomes, e os Hospitais da Universidade de Coimbra (HUC); em Espanha contamos com a colaboração (e coordenação geral) da Universitat de Barcelona e do Hospital de Mataró; da Polónia, participaram a Universidade da Silésia e o hospital Katedra i Klinika Neurologii e, finalmente, do Reino Unido associaram-se a Aston Business School e o Birmingham Children's Hospital.

A primeira parte deste projecto incluiu, então, uma recolha de dados, através do instrumento HSA (que descreveremos em seguida), nos vários hospitais parceiros. Tendo em conta o presente estudo, iremos trabalhar apenas com os questionários recolhidos nos HUC, nos meses do Verão de 2005.

De referir que, neste ponto respeitante à metodologia, descreveremos os métodos usados para recolher os dados e para testar as variáveis em estudo; enunciaremos todos os procedimentos levados a cabo para avaliar as qualidades psicométricas das escalas usadas, bem como as análises conducentes à garantia da sua validade e fiabilidade. De seguida, apresentaremos os resultados dos procedimentos estatísticos usados no teste da nossa hipótese operacional.

1. Recolha de dados e descrição da amostra

Devido a constrangimentos inerentes ao funcionamento do hospital, a equipa de investigadores do projecto HSA optou por usar, como metodologia de amostragem, uma amostra não-probabilística, por conveniência (Hill & Hill, 2005). Assim, os questionários poderiam ser

preenchidos por qualquer colaborador dos HUC, desde que se voluntariasse para esse efeito. Embora este tipo de amostragem não permita que os seus resultados sejam extrapolados para a população-universo com confiança, dada a natureza da população em estudo e os objectivos do projecto no qual os dados foram recolhidos, este foi o procedimento considerado mais adequado, pois uma vez que o número de sujeitos da nossa amostra é relativamente alargado, acreditamos que este tipo de estudo pode fornecer pistas para o estudo de uma relação sobejamente retratada na literatura.

Os questionários foram distribuídos e preenchidos durante o horário laboral e posteriormente recolhidos pela equipa de investigadores da UC, tendo os respondentes sido informados acerca dos propósitos da investigação e sido assegurado o anonimato e a confidencialidade dos dados, através das instruções de preenchimento.

A amostra com a qual vamos trabalhar é a mesma usada por Borba (2007), num estudo sobre as relações do *commitment* organizacional e do *job involvement* com outras variáveis relacionadas com o trabalho.

Após ter efectuado a análise dos *missing values*, Borba optou por reter apenas 496 dos 520 questionários recolhidos (para um maior detalhe na análise das não-respostas, cf. Borba, 2007).

Desta amostra de 496 colaboradores, 89.7% pertencem à categoria profissional “Enfermeiro” e 10.3% à categoria de “Auxiliar de acção médica e outro auxiliar de serviços”³. Apenas 10.7% dos inquiridos possuem responsabilidades de chefia e, em relação à modalidade de horário de trabalho, como seria de esperar, a grande maioria (78%) trabalha por turnos e apenas 22% tem um horário fixo (cf. Quadro 2).

Quadro 2. Caracterização da amostra

Categoria profissional				Responsabilidade de chefia				Horário de trabalho			
Enfermeiro		Auxiliar acção médica e outro auxiliar serviços		Sim		Não		Turnos		Fixo	
n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
445	89.7	51	10.3	53	10.7	443	89.3	387	78	109	22

2. Instrumentos

O instrumento HSA completo foi desenvolvido pela Universidade de Barcelona e adaptado à realidade portuguesa pela equipa de investigadores da Universidade de Coimbra, coordenada pelo Prof. Doutor Duarte Gomes. Constitui uma extensa auditoria dos sistemas humanos de uma organização e é composto por três partes diferentes: a primeira diagnostica a qualidade dos sistemas de gestão dos recursos humanos, como os sistemas de selecção, de formação, entre outros; a segunda parte afere a maioria dos processos psicossociais que se desenrolam numa organização, onde podemos inserir, como exemplo, aqueles que nos propomos estudar: a liderança

³ A distribuição da nossa amostra por categoria profissional não é representativa da população em estudo. Contudo, este é um constrangimento decorrente das amostras por conveniência que não foi possível contornar.

transformacional e a participação; a terceira parte toma em consideração os resultados referentes a diferentes critérios de eficácia organizacional (económicos, sociais ou ambientais).

Deste vasto e extenso instrumento, iremos explorar apenas as escalas referentes aos constructos de liderança transformacional e de participação, que passaremos a descrever.

2.1. Questionário de Liderança Transformacional (QLT)

O QLT inclui 8 itens, apresentados no formato de uma escala de concordância do tipo Likert, situando-se todas as possibilidades de resposta no contínuo de “1 – Discordo muito” até “5 – Concordo muito”. Para cada questão, os sujeitos inquiridos poderiam dar uma única resposta (cf. Anexo 1).

Os itens pretendem aferir a percepção dos subordinados em relação a várias dimensões frequentemente descritas, na literatura (Bass & Riggio, 2006), como definidoras da liderança transformacional. Os itens questionam, por exemplo, a percepção dos subordinados relativamente à capacidade que o líder demonstra na superação de obstáculos, ao orgulho sentido pelo líder e à sua capacidade motivar os subordinados, entre outros. Não esperamos encontrar subescalas, ou factores, semelhantes aos que outros autores encontraram no MLQ (por. ex. Bass, 1985; Howell & Avolio, 1993; Bycio, Hacket, & Allen, 1995 citados por Bass & Riggio, 2006 e Avolio, Bass, & Jung, 1999), devido, sobretudo, à reduzida dimensão do QLT (8 itens).

Dado não estarem publicados os resultados de nenhuma anterior aplicação desta escala, decidimos proceder ao estudo das suas qualidades psicométricas, designadamente a sua validade de constructo e fiabilidade (consistência interna), através dos quais pretendemos garantir a utilização deste instrumento de medida com um mínimo grau de confiança.

Segundo as recomendações de Tabachnick e Fidell (2007)⁴, o tamanho da nossa amostra (496 sujeitos) e o rácio sujeitos/item (62/1) garantem as condições exigidas para se utilizar uma análise factorial.

Com o objectivo de tornar a nossa escala mais parcimoniosa e fiável, avaliámos, primeiramente, a tendência das respostas dadas em cada item da escala, analisando, item a item, algumas medidas descritivas (média, desvio-padrão, mínimo, máximo e frequência de respostas por opção), procurando avaliar a pertinência da eliminação de algum deles. Concluímos que as respostas obtidas nos 8 itens se distribuem por todas as opções de resposta (1, 2, 3, 4 e 5). Assim, podemos concluir, de acordo com Matos, Barbosa e Costa (2000), pela existência de uma adequada variabilidade global de respostas por parte dos sujeitos e de um igualmente adequado poder discriminativo dos itens construídos. No que respeita às medidas de tendência central e de dispersão analisadas, verifica-se que não existem médias com valores próximos dos extremos da escala, variando os desvios-padrão entre .790 e .910. Com base nesta análise, podemos afirmar que

⁴ Recomenda-se um mínimo de 100 sujeitos por análise e o rácio de 5 para 1 em termos do número de sujeitos por item.

nenhum dos 8 itens apresenta características que apontem no sentido da sua exclusão.

De seguida, no âmbito da análise da consistência interna, calculámos a correlação entre cada um dos itens com o total da escala excepto o próprio item (correlação item-escala) através do coeficiente de Pearson, de forma a decidir se, através deste procedimento, haveria lugar à eliminação de algum item (por evidenciar uma correlação inferior a .30 com a escala total⁵). Uma vez que todos apresentavam correlações com a escala bastante altas, decidimos manter todos os itens, uma vez que indicavam uma elevada associação positiva com o total da dimensão (cf. Quadro 3).

Quadro 3. Correlações item-escala para o QLT

Item	Correlação item-escala
1. Confio na capacidade do meu superior em superar qualquer obstáculo	.709
2. O meu superior utiliza formas de nos motivar	.788
3. Sinto orgulho em trabalhar com o meu superior	.764
4. O meu superior preocupa-se em formar aqueles que precisam	.710
5. O meu superior dá conselhos a quem necessita	.733
6. O meu superior faz com que utilizemos a razão e as provas para resolver os problemas	.757
7. O meu superior fomenta a utilização da inteligência para superar obstáculos	.761
8. O meu superior apresenta as coisas numa perspectiva que me estimula	.834

O coeficiente *alpha* de Cronbach encontrado para esta escala apresenta um valor de .929, um valor considerado excelente por Hill e Hill (2005)⁶ donde podemos inferir que a fiabilidade desta escala está assegurada.

O passo seguinte foi verificar a dimensionalidade do instrumento. Iniciámos esta análise com os indicadores fornecidos pelo teste KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy*)⁷ e pelo teste de esfericidade de Bartlett⁸. Estes viabilizam a utilização da análise factorial, na

⁵ Cohen e Holliday (1982) consideram coeficientes de correlação abaixo de .19 muito baixos e baixos entre .20 e .30.

⁶ Segundo estes autores um valor de consistência interna determinado pelo *alpha* de Cronbach acima de .90 é considerado excelente, entre .80 e .90 é bom; entre .70 e .80 é considerado razoável; entre .60 e .70 é fraco e abaixo de .60 é considerado inaceitável.

⁷ Segundo Pestana e Gageiro (2005), este indicador, que varia entre 0 e 1, compara as correlações simples com as parciais observadas entre as variáveis. Valores de KMO próximos de 0 alertam para a inadequação da análise factorial, dada a existência de uma correlação fraca entre as variáveis. Estes autores apresentam os seguintes critérios para classificar a relação entre o indicador KMO e a prossecução da análise factorial: <.50, inaceitável a utilização da técnica; entre .50 e .60, má; entre .60 e .70, razoável; entre .70 e .80, médio; entre .80 e .90, bom e entre .90 e 1, muito bom indicador para a realização da análise factorial.

⁸ De acordo com os autores supracitados, o teste de esfericidade de Bartlett é um outro indicador da existência, ou não, de correlação entre as variáveis. Em conjunto com o KMO permite avaliar a adequação da amostra para a utilização da análise factorial.

medida em que, no que concerne ao primeiro, o resultado de .926 é um muito bom indicador para a prossecução desta análise, revelando uma amostragem bastante adequada e, relativamente ao segundo, a matriz de correlação das 8 variáveis distingue-se da matriz de identidade, indicando intercorrelações, tomadas no seu conjunto, significativamente diferentes de zero [$\chi^2_{(28)}=2745.305, p=.000$]. Por outro lado, a matriz anti-imagem⁹ aponta para a não exclusão de variáveis (itens) e possibilita a aplicação da Análise Factorial em Componentes Principais, dado que os valores na diagonal principal variam entre .900 e .949 e todos os valores fora desta diagonal são pequenos (o valor máximo absoluto é de .004).

Conforme esperado, tanto o critério de Kaiser como o *scree plot* de Cattell sugeriram uma estrutura unifactorial, com um único factor a explicar 67,02% da variância. Como podemos constatar pelo seguinte quadro (cf. Quadro 4) todos os itens saturaram acima de .71, o valor de corte proposto por Comrey e Lee (1992), a partir do qual se consideram as saturações como sendo excelentes¹⁰.

Quadro 4. Saturações factoriais e comunalidades (h^2) para o QLT

Item	Saturação factorial	h^2
8. O meu superior apresenta as coisas numa perspectiva que me estimula	.880	.775
2. O meu superior utiliza formas de nos motivar	.844	.713
7. O meu superior fomenta a utilização da inteligência para superar obstáculos	.823	.678
3. Sinto orgulho em trabalhar com o meu superior	.823	.678
6. O meu superior faz com que utilizemos a razão e as provas para resolver os problemas	.820	.672
5. O meu superior dá conselhos a quem necessita	.797	.636
4. O meu superior preocupa-se em formar aqueles que precisam	.779	.607
1. Confio na capacidade do meu superior em superar qualquer obstáculo	.777	.604

Em jeito de síntese, podemos afirmar que pontuações elevadas nesta escala, constituída por uma única dimensão, nos indicam, de forma válida e fíavel, a percepção dos subordinados dos seus superiores como líderes transformacionais.

⁹ A matriz anti-imagem é uma medida de adequação amostral de cada variável para uso da análise factorial, onde pequenos valores na diagonal principal da matriz (*Measures of Sampling Adequacy* – MSA) levam a considerar a eliminação da variável. Quanto maiores forem estes valores, tanto melhor resulta a análise factorial. Os valores fora da diagonal principal representam o simétrico da matriz de correlações e deverão ser pequenos para a utilização do método dos componentes principais (Pestana & Gageiro, 2005).

¹⁰ Estes autores afirmam que quanto mais alto for o valor da saturação, melhor podemos atestar a variável como uma medida pura do factor, sendo que valores acima de .71 se consideram excelentes; entre .71 e .63 são considerados muito bons; entre este valor e .55 são bons; entre .55 e .45 são razoáveis e entre este e .32 são consideradas saturações fracas. Abaixo deste valor, as saturações não são interpretáveis.

2.2. Questionário de Participação na Tomada de Decisão (QPTD)

Esta escala de 12 itens reflecte as quatro intensidades de participação propostas por Bonavía e Quintanilla (1999) – informação, consulta, negociação e delegação – com 3 itens para cada nível de intensidade, cada qual a corresponder ao nível ao qual se refere a dita participação, nomeadamente, individual, grupal e organizacional. Os itens estão igualmente formulados no formato Likert, situando-se todas as possibilidades de resposta no contínuo de “1 – Discordo muito” até “5 – Concordo muito”. Também aqui, para cada questão, os sujeitos inquiridos poderiam dar apenas uma única resposta (cf. Anexo 2).

Também relativamente a esta escala vamos proceder ao estudo das qualidades psicométricas, dado não existir um historial de anteriores aplicações.

Iremos explicitar os procedimentos adoptados para a avaliação das suas qualidades psicométricas, designadamente a sua validade de constructo e fiabilidade (consistência interna das dimensões).

O tamanho da amostra (496 sujeitos) e o rácio sujeitos/item (41.3/1 neste caso) garantem as condições exigidas para se utilizar a análise factorial (Tabachnick & Fidell, 2007).

Antes de procedermos à análises dos factores, tivemos em conta algumas medidas descritivas para avaliar as respostas dadas item a item, designadamente, a média, o desvio-padrão, o mínimo e o máximo e a frequência de respostas por opção, tentando perceber se seria necessário eliminar algum dos itens. Estas análises exploratórias mostraram que, em todos os itens, as respostas obtidas se distribuem pelas diferentes opções (1, 2, 3, 4 e 5). Concluímos, de acordo com Matos et al. (2000), pela existência de uma adequada variabilidade global de respostas por parte dos sujeitos e de um igualmente adequado poder discriminativo dos itens. Em relação às medidas de tendência central e de dispersão, não existem médias com valores próximos dos extremos da escala. Os desvios-padrão variam entre .829 e .961. Decidimos, com base nestes dados, manter os 12 itens constituintes da escala, por indicarem uma associação elevada e positiva com o total da dimensão.

De seguida, no âmbito da análise da consistência interna, procedemos ao cálculo da correlação entre cada um dos itens e a escala total (através do coeficiente r de Pearson), de forma a decidir se, através deste procedimento, deveríamos eliminar algum item. Todos os itens apresentaram correlações com a escala superiores a .539, logo, decidimos pela sua não eliminação (cf. Quadro 5).

O coeficiente α de Cronbach encontrado para esta escala é de .921, donde podemos inferir a excelente fiabilidade e consistência interna desta escala.

No estudo da dimensionalidade, os indicadores oferecidos pelo teste KMO e pelo teste de esfericidade de Bartlett, possibilitam a utilização da análise factorial, na medida em que: relativamente ao primeiro, o resultado de .832 é considerado um bom indicador para a adopção da técnica (Pestana & Gajairo, 2005); relativamente ao segundo, a matriz de correlações dos 12 itens distingue-se de uma matriz de identidade, indicando intercorrelações

entre as variáveis, tomadas no seu conjunto, significativamente diferentes de zero [$\chi^2_{(66)}=5386.758, p=.000$]. Também a matriz anti-imagem aponta para a não exclusão de itens, possibilitando a aplicação da Análise Factorial em Componentes Principais, dado que os valores na diagonal principal variam entre .760 e .910 e todos os valores fora desta diagonal são pequenos (o valor máximo absoluto é de .267).

Quadro 5. Correlações item-escala para o QPTD

Item	Correlação item-escala
1. Informação / Indivíduo	.609
2. Informação / Grupo	.685
3. Informação / Organização	.676
4. Consulta / Indivíduo	.672
5. Consulta / Grupo	.793
6. Consulta / Organização	.785
7. Negociação / Indivíduo	.659
8. Negociação / Grupo	.792
9. Negociação / Organização	.762
10. Delegação / Indivíduo	.547
11. Delegação / Grupo	.551
12. Delegação / Organização	.539

A solução resultante da Análise Factorial em Componentes Principais a que submetemos este conjunto de itens apontou para a retenção de dois factores, segundo o critério de Kaiser e o *scree plot* de Cattell. Apesar de ser uma estrutura com uma variância total explicada de 69.46% e onde todos os itens apresentavam comunalidades e pesos factoriais satisfatórios, o segundo factor, composto apenas por 3 itens (os referentes à subescala da delegação) não ia de encontro à interpretação que havíamos feito da escala. Os itens sugeriam, desde o início, ao nível teórico, uma estrutura unifactorial, uma vez que cada um dos graus, ou intensidades, de participação engloba aquele que o precede. Clarificando, é de pressupor que alguém que pontua de forma elevada na subescala de consulta tenha pontuações elevadas na subescala de informação, pois, para que o superior o consulte em relação a determinada decisão, parte do princípio que o subordinado detém informação relativa ao assunto. Da mesma forma, alguém que pontue de forma elevada na subescala da delegação, ou seja, alguém em quem é delegada a tomada de decisão, tem, necessariamente que possuir informação relativa à decisão. Faz também sentido que essa pessoa seja consultada no que toca a decisões e que com ela estas sejam negociadas. Além disto, a matriz de componentes da primeira análise revelava os três últimos itens a saturarem de forma igualmente expressiva no primeiro factor (acima de .500). Assim, orientados por critérios estatísticos e também de natureza teórica, optámos por forçar a solução a apenas um factor, contendo os itens da delegação.

Desta vez, surge-nos uma estrutura unifactorial que explica 54.37% da variância, em que o factor apresenta um valor próprio de 6.525. Como podemos constatar pelo seguinte quadro (cf. Quadro 6), todos os itens saturaram satisfatoriamente acima de .574, valores que Comrey e Lee (1992)

apontam como sendo valores adequados.

Quadro 6. Saturações factoriais e comunalidades (h^2) para o QPTD

Item	Saturação	
	factorial	h^2
5. Consulta / Grupo	.852	.727
8. Negociação / Grupo	.845	.713
6. Consulta / Organização	.844	.713
9. Negociação / Organização	.820	.672
2. Informação / Grupo	.757	.572
3. Informação / Organização	.748	.559
4. Consulta / Indivíduo	.745	.556
7. Negociação / Indivíduo	.732	.535
1. Informação / Indivíduo	.691	.477
11. Delegação / Grupo	.581	.337
10. Delegação / Indivíduo	.578	.334
12. Delegação / Organização	.574	.330

Concluindo, podemos esperar que pontuações elevadas nesta escala nos indiquem, de forma válida e fiável, a percepção dos subordinados acerca do seu grau ou intensidade de participação na tomada de decisão.

3. Procedimentos estatísticos adoptados

No sentido de avaliar as qualidades psicométricas das escalas usadas, começamos por analisar alguns indicadores descritivos, nomeadamente, a média, o desvio-padrão, o mínimo, máximo, e frequência de respostas por opção.

De seguida, no âmbito da análise da consistência interna, calculámos as correlações item-escala, usando o coeficiente r de Pearson, com o objectivo de perceber quais seriam os itens a manter na escala.

Para determinar a consistência interna das escalas, recorreremos ao α de Cronbach, por esta ser considerada a medida de consistência interna mais adequada para escalas psicológicas do tipo Likert (Almeida & Freire, 2000).

No que concerne ao estudo da dimensionalidade de cada uma das escalas, usámos uma Análise Factorial em Componentes Principais. Uma vez que esta era a primeira aplicação de ambas as escalas e o seu primeiro estudo de dimensionalidade, esta técnica revela-se mais vantajosa que, suponhamos, uma análise factorial que recorra ao método de extracção conhecido como *maximum likelihood*, por ser mais flexível (Tabachnick & Fidell, 2007).

No sentido de testar a hipótese de investigação operacional¹¹ avançada neste capítulo, no ponto respeitante aos objectivos do estudo, procedemos a uma análise da correlação de Pearson, porque sabemos da existência de uma relação teórica entre estas duas variáveis, mas não podemos assumir a

¹¹ Relembrando: A correlação paramétrica (do tipo Pearson) entre liderança transformacional e participação é significativa e positiva.

direcção desta relação.

A dimensão mínima da amostra aconselhada por Pestana e Gajero (2005) para o uso desta técnica é de 30 sujeitos (para $p = .005$). No nosso caso ($n = 496$) este pressuposto está assegurado, sendo que a elevada dimensão da amostra assegura, também, a normalidade da distribuição de ambas as variáveis quantitativas em estudo.

Concluindo este ponto, importa referir que o nível de significância por nós assumido neste trabalho é de $p < .005$, sendo este o nível recomendado por Howell (2002) para investigações nesta área.

IV – Resultados

Começamos por apresentar algumas medidas descritivas relativas às pontuações obtidas em cada uma das escalas. As pontuações teóricas situavam-se, como já referimos anteriormente, entre os valores de 1 e 5. Relativamente à liderança transformacional, a pontuação mínima atribuída pelos sujeitos foi de 1.13¹² e a máxima de 5. O valor médio situou-se nos 3.483, com um desvio-padrão de .687.

No que toca à participação, os sujeitos responderam com um mínimo de 1 e um máximo de 5, apresentando uma média de 3.279, com um desvio-padrão de .660 (cf. Quadro 7).

Quadro 7. Estatísticas descritivas dos resultados obtidos no QLT e no QPTD

	n	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Liderança Transformacional	496	1.13	5	3.483	.687
Participação	496	1	5	3.279	.660

Fazendo uso das potencialidades oferecidas pela correlação bivariada, submetemos a esta análise as relações teoricamente estabelecidas entre as variáveis.

A análise da correlação revelou-nos um coeficiente r de Pearson de .596 ($n=496$; $p=.000$), como podemos verificar pelo seguinte quadro:

Quadro 8. Coeficientes de correlação e de determinação entre a liderança transformacional e a participação

	Participação	
	r	R^2
Liderança Transformacional	.596*	.355

* $p=.000$

Concluimos, assim, pela existência de uma relação entre estas duas variáveis. Mais especificamente, esta relação apresenta um sentido positivo, isto é, a um aumento na percepção de uma elevada participação estará associado um aumento na percepção dos superiores como líderes transformacionais.

O valor de .596 indica-nos também, segundo os critérios de Pestana e Gajero (2005)¹³, que estamos perante uma correlação moderada.

No entanto, este coeficiente será melhor compreendido quando encarado através do seu valor ao quadrado, o coeficiente de determinação (ou R^2). No presente caso, obtivemos o seguinte valor: $R^2=.355$ (cf. Quadro

¹² Este valor que, à partida, parece estranho, justifica-se pelo facto de se ter procedido à substituição dos *missing values* pela média.

¹³ Os autores afirmam que, por convenção, entende-se que um r menor que .20 indica uma associação linear muito baixa; entre .20 e .39 baixa; entre .40 e .69 moderada; entre .70 e .89 alta e, por fim, entre .90 e 1 uma associação muito alta, aplicando-se semelhante lógica às correlações negativas.

8). Este valor sugere a percentagem de variação de uma variável explicada pela outra ou, especificando, que 35.5% da variância na percepção dos inquiridos acerca da intensidade em que participam na tomada de decisão é explicada pela percepção que os mesmos têm dos superiores como líderes transformacionais, ou *vice-versa*.

Considerando a quantidade de outras variáveis que poderão contribuir para a variância nestas dimensões, e a conseqüente competição na contribuição para a variância, consideramos este valor de 35.5% como um valor significativo.

V – Discussão

Como já havíamos defendido anteriormente (cf. Introdução), uma das mais-valias deste trabalho concretiza-se no estudo das qualidades psicométricas e dimensionalidade de duas escalas perceptivas: uma respeitante à liderança transformacional e outra relativa à participação na tomada de decisão. Não sabemos, até há data, da existência de instrumentos destinados à medição destes constructos na nossa língua e adaptados à nossa população, donde podemos concluir pela relativa inovação que estes instrumentos vêm introduzir no estudo destas temáticas.

As análises que empreendemos indicam que os dois instrumentos adaptados à realidade portuguesa pela equipa coordenada pelo Prof. Doutor Duarte Gomes se revelam válidos e com uma fiabilidade e consistência interna excelente (com $\alpha=.929$ para o QLT e $\alpha=.921$ para o QPTD).

Naquilo que diz respeito ao QLT, a análise da dimensionalidade revelou, como esperávamos, um único factor. Este resultado não nos surpreendeu pois, como já antes referimos, o número de itens é relativamente baixo quando comparado com outras escalas de liderança transformacional, que discriminam os seus componentes (Bass & Riggio, 2006).

O QPTD revelou, também, uma estrutura unifactorial. Esta seria sempre a solução mais coerente com a teoria relativa à participação (Bonavía & Quintanilla, 1999) e demonstrou ser, também, a opção adequada aos resultados devolvidos pela análise factorial.

No que concerne à relação, anunciada na literatura, entre a liderança transformacional e a participação na tomada de decisão, os resultados que obtivemos vieram confirmar a nossa hipótese operacional: A correlação paramétrica (do tipo Pearson) entre liderança transformacional e participação é significativa e positiva.

Avolio e Bass (1991, citados por Bass & Riggio, 2006) demonstraram como a liderança transformacional pode ser tão directiva como participativa. Contudo, a grande maior parte dos resultados de investigações vai no sentido da participação, mostrando a liderança transformacional como potenciadora do *empowerment* e do envolvimento (Bass & Riggio, 2006; Conger et al., 2000; Jung & Sosik, 2002; Brossoit, 2000, Fuller et al., 1999; Jung et al., 2003; Masi, 1994; Spreitzer, 1996, citados por Bass & Riggio, 2006; Lowe, Kroeck e Sivasubramaniam, 1996, citados por Avolio et al., 2004; Kark & Shamir, 2002; Liden et al., 2000; Kark et al., 2003; Richardson & Vandenberg, 2005; Miller, 2007; Detert & Burris, 2007; Cassar, 1999). Richardson e Vandenberg tentam explicar esta relação com as conclusões do seu estudo de 2005: as percepções dos subordinados acerca dos seus líderes como transformacionais são antecedentes, directos ou indirectos, de um clima de envolvimento, ou seja, concluem que a liderança transformacional, medida através das percepções dos subordinados, enquadra a atribuição de sentido da realidade organizacional dos mesmos, fornecendo a percepção de um clima de envolvimento.

O facto de termos encontrado, na nossa amostra, uma correlação

positiva significativa (se bem que moderada) de .596, enquadra-se nas conclusões encontradas por outros autores quando relacionam a liderança transformacional com constructos ligados à participação.

VI – Conclusões

O nosso trabalho veio, mais uma vez, comprovar as relações existentes entre a adopção de um estilo de liderança transformacional com a existência de um ambiente participativo. Embora esta relação tenha sido sobejamente retratada na literatura, ela foi testada, sobretudo, com processos relacionados com a participação e não com a participação na tomada de decisão, directamente. Falamos da relação da liderança transformacional com o *empowerment*, com o envolvimento, etc., que interpretamos como sinalizando uma relação entre os nossos dois constructos.

Este estudo acrescentou, também, algo que estava a faltar no panorama da investigação em Psicologia das Organizações e do Trabalho: instrumentos de medida da percepção do estilo de liderança transformacional e da percepção da participação na tomada de decisão nas organizações, por parte dos subordinados, adaptados à realidade portuguesa.

Identificámos alguns constrangimentos e limitações à nossa investigação. Entre eles contam-se, por exemplo, o carácter da nossa amostra. Esta, sendo uma amostra não-probabilística e por conveniência, não nos permite generalizar os resultados para a população-universo com confiança. Seria interessante replicar este estudo numa amostra que fosse, em primeiro lugar, mais representativa da realidade do hospital e, em segundo lugar, em mais organizações do sector da saúde, de forma a podermos retirar outro tipo de conclusões.

Acreditámos, também, que possa ser interessante analisar a relação da participação na tomada de decisão com outros estilos de liderança, de forma a tentar perceber se a relação que encontrámos é exclusiva da liderança transformacional. Propomos, para esse efeito, que numa futura investigação sobre estes temas, se adapte, por exemplo, o MLQ à realidade portuguesa. Propomos este instrumento por ser completo e integrador dos diversos estilos de liderança e por ter sido usado em inúmeras investigações desde a sua concepção, nos anos 80, por Bass e Avolio (1997).

Por último, salientamos o facto de não ser possível, através da nossa análise da correlação, estabelecer uma direcção de causalidade entre as duas variáveis em estudo. Seria interessante realizar estudos adicionais, possivelmente longitudinais, aumentando o grau de complexidade e o número de variáveis em estudo, no sentido de tentar perceber qual o sentido da relação e, adicionalmente, se existem variáveis que potenciem ou enfraqueçam esta relação.

Bibliografia

- Alimo-Metcalfe, B., & Alban-Metcalfe, R. J. (2001). The development of a new Transformational Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 74, 1-27.
- Allport, G. W. (1945). The psychology of participation. *Psychological Review*, 53, 117-131.
- Almeida, L., & Freire, T. (2000). *Metodologia de Investigação em Psicologia e Educação*. Braga: Psiquilibrios.
- Alutto, J. A., & Belasco, J. (1972). A typology for participation in organisational decision making. *Administrative Science Quarterly*, 17 (1), 117-125.
- Andriessen, J. H. E., & Drenth, P. J. D (1998). Leadership: theory and models. In Drenth, P. J. D., Thierry, H., & Wolf, C. J. D. (Eds.), *Handbook of Work and Organizational Psychology: Vol. 4. Organisational Psychology* (2^a Ed.). East Sussex: Psychology Press.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-463.
- Bass, B. M. (1997). Personal selling and transactional/transformational leadership. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17 (3), 19-28.
- Bass, B. M. 1985. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *Full range of leadership: Manual for the Multi-factor Leadership Questionnaire*. Palo Alto: Mind Garden.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006) *Transformational leadership*. (2^a ed.). Mahwah, N. J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M., Jung, D. I., Avolio, B. J., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), 207-218.
- Boerner, S., Eisenbeiss, S. A., & Griesser, D. (2007). Follower behavior and organizational performance: the impact of transformational leaders. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13 (3), 15-26.
- Bonavía, T., & Quintanilla, I. (1999). Reflexiones en torno al constructo de la participación en las organizaciones. *Anuario de Psicología*, 30 (1), 65-84.
- Borba, D. L. (2007). *Comparing the relationships of organisational commitment and job involvement with work-related variables*. Dissertação de Mestrado não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra e Facultad de Psicologia de Universitat de València.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. London, UK: Harper Torchbooks.
- Cardoso, L. (2003). *Gerir conhecimento e Gerar competitividade – Estudo empírico sobre a gestão do conhecimento e seu impacto no desempenho organizacional*. Dissertação de Doutoramento não

- publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Cassar, V. (1999). Can leader direction and employee participation co-exist? Investigating interaction effects between participation and favourable work-related attitudes among Maltese middle-managers. *Journal of Managerial Psychology*, 14 (1), 57-68.
- Cohen, L., & Holliday, M. (1982). *Statistics for social scientists*. London: Harper & Row.
- Comrey, A. L., & Lee, H. B. (1992). *A first course in factor analysis*. San Diego: Academic Press.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N., & Menon, S. T. (2000) Charismatic leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behavior*, 21 (7), 747-768.
- Cotton, J. L., Vollrath, D. A., Froggatt, K. L., Lengnick-Hall, M. L., & Jennings, K. R. (1988). Employee participation: Diverse forms and different outcomes. *Academy of Management Review*, 13 (1), 8-22.
- Dachler, H. P., & Wilpert, B. (1978). Conceptual dimensions and boundaries of participation in organisations: A critical evaluation. *Administrative Science Quarterly*, 23 (1), 1-39.
- Den Hartog, D. N., House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., & Dorfman, P. W. (1999). Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? *Leadership Quarterly*, 10 (2), 219-257.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50 (4), 869-884.
- Directorate-General for Employment, Industrial Relations and Social Affairs (2002). *New Forms of Work Organisation: The Obstacles to Wider Diffusion*. European Commission: Business Decisions Limited.
- Dornelas, A., Ministro, A., Lopes, F. R., Cerdeira, M. C., Galego, P., & Sousa, S. C. (2006). *Livro Verde sobre as Relações Laborais*. Lisboa: Ministério do Trabalho e da Segurança Social.
- Emery, F., & Thorsrud, E. (1976). *Democracy at work: the report of the Norwegian industrial democracy program*. Leiden: Martinus Nijhoff Social Sciences Division.
- Euske, N. A., & Roberts, K. H. (1987). Evolving perspectives in organisation theory: Communication implications. In Jablin, F. M., Putnam, L. L., Roberts, K. H., & Porter, L. W. (Eds.). *Handbook of Organizational Communication*. California: Sage Publications.
- Ferreira, A. C. (2004). Diálogo Social: Notas de reflexão a partir da experiência europeia e portuguesa. In Estanque, E., Silva, L. M., Veras, R., Ferreira, A. C., & Costa, H. A. (Eds.). *Relações laborais e sindicalismo em mudança: Portugal, Brasil e o contexto transnacional*. Coimbra: Quarteto.
- Fuller, J. B., Morrison, R., Jones, L., Bridger, D., & Brown, V. (1999) The effects of psychological empowerment on transformational leadership and job satisfaction. *Journal of Social Psychology*, 139 (3), 389-391.

- Gomes, A. D. (1992). Formas de organização e técnicas de gestão: análise comparativa e níveis de análise. *Revista Portuguesa de GESTÃO, II*, 29-47.
- Guimarães, V. N. (1995). *Novas tecnologias de produção e democracia industrial: estudo comparativo de casos na indústria mecânica de Santa Catarina*. Dissertação de Doutorado não publicada. Universidade Federal de Santa Catarina.
- Hermel, P. (1988). *Le management participatif: sens, réalités, actions*. Paris: Les Editions d'Organisation.
- Hill, M., & Hill, A. (2000). *Investigação por questionário*. Lisboa: Sílabo.
- Howell, D. C. (2002). *Statistical methods for psychology* (5^a ed.). Pacific Grove: Duxbury Press.
- Jung, D. I., & Sosik, J. J. (2002). Transformational leadership in work groups: the role of empowerment, cohesiveness, and collective-efficacy on perceived group performance. *Small Group Research, 33* (3), 313-337.
- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organisational innovation: hypotheses and some preliminary findings. *Leadership Quarterly, 14* (4/5), 525-545.
- Kark, R., & Shamir, B. (2002). The influence of transformational leadership on followers' relational versus collective self-concept. *Academy of Management Proceedings, pD1*.
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology, 88* (2), 246-255.
- Knudsen, H. (1995). *Employee participation in Europe*. London: Sage Publications.
- Lawler, E. E. (1986). *High-involvement management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lawler, E. E. (1993). *The ultimate advantage*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology, 85* (3), 407-416.
- Likert, R. (1979). *Novos padrões de administração* (2^a ed.). São Paulo: Livraria Pioneira Editora.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). Work motivation and satisfaction: light at the end of the tunnel. *Psychological Science, 1* (4), 240-246.
- Locke, E. A., & Schweiger, D. A. (1979). Participation in decision-making: One More Look. *Research in Organisational Behavior, 1*, 265-339.
- Locke, E. A., Schweiger, D. M., & Latham, G. P. (1986). Participation in decision making: When should it be used? *Organisational Dynamics, 14* (3), 65-79.
- Long, R. J. (1979). Desires for and patterns of worker participation in decision making after conversion to employee ownership. *Academy of Management Journal, 22* (3), 611-617.
- Long, R. J. (1981). The effects of formal employee participation in ownership and decision making on perceived and desired patterns of

- organisational influence: A longitudinal study. *Human Relations*, 34 (10), 847-876.
- Lowin, A. (1968). Participative decision making: a model, literature critique, and prescriptions for research. *Organisational Behavior and Human Performance*, 3, 68-106.
- Maier, N. R. F., & Sashkin, M. (1971). Specific leadership behaviors that promote problem solving. *Personnel Psychology*, 24 (1), 35-44.
- Matos, P., Barbosa, S., & Costa, M. (2000). A propósito da avaliação psicológica da identidade: Estudo sobre o EOMEIS-2. *Psicologica*, 25, 5-17.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Miller, K. I., & Monge, P. R. (1986). Participation, satisfaction, and productivity: a meta-analytical review. *Academy of Management Journal*, 29 (4), 727-753.
- Miller, M. (2007). Transformational leadership and mutuality. *Transformation*, 24 (3/4), 180-192.
- Miner, J. B. (2005). *Essential theories of motivation and leadership*. New York: M. E. Sharpe.
- Morse, N. C., & Reimer, E. (1979). Cambio experimental de una importante variable organizacional. In Vroom, V. H., & Deci, E. L. (Eds.), *Motivación y alta dirección*. México: Trillas.
- Murteira, B. J. F. (1993). *Análise exploratória de dados – Estatística descritiva*. Lisboa: McGraw-Hill.
- OIT (1981). Industrial democracy and development – Building on experience: policy propositions for working conference. In *Symposium on Workers' Participation in Decisions within Undertakings*. Genève.
- Ortsman, O. (1984). *Mudar o trabalho: as experiências, os métodos, as condições de experimentação social*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Pardo, M. (2003). *La dirección participativa como elemento dinamizador en los cambios organizativos*. Dissertação de Doutoramento não publicada. Universitat de València.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. (2005). *Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade do S.P.S.S.* (4ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Poutsma, E. (2001). *Recent trends in employee financial participation in the European Union*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Quijano, S., Navarro, J., & Cornejo, J. M. (2000). Un modelo integrado de compromiso e identificación con la organización: análisis del cuestionario ASH-ICI [An integrated model of organizational commitment and identification: analysis of ASH-ICI questionnaire]. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 10 (2), 27-61.
- Sashkin, M. (1976). Changing toward participative management approaches: A model and methods. *Academy of Management Review*, 1, 75-86.
- Sashkin, M. (1982). *A manager's guide to participative management*. New

- York: AMA Membership Publications Division.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: a self-concept based theory. *Organisation Science*, 4 (4), 577-594.
- Sisson, K. (2000). *Direct participation and the modernisation of work organisation*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (5th ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Tannenbaum, A. S. (1962). Control in organizations: Individual adjustment and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 7, 236-257.
- Vroom, V. (1960). *Some personality determinants of the effects of participation*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (1988). *The new leadership: managing participation in organisations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Wagner III, J. A. (1994). Participation's effects on performance and satisfaction: A reconsideration of research evidence. *Academy of Management Review*, 19 (2), 312-330.
- Wagner III, J. A., & Gooding, R. Z. (1987). Effects of societal trends on participation research. *Administrative Science Quarterly*, 32 (2), 241-262.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organisations*. New York: Free Press.
- Wilpert, B. (1984). La participación en las organizaciones: resultados de la investigación comparada internacional. *Revista internacional de ciencias sociales*, 32 (2), 201-224.

Anexos

Anexo 1. Questionário de Liderança Transformacional

Questionário de Liderança Transformacional (QLT)

Considerando a **relação que mantém com o seu superior imediato**, indique o grau em que concorda ou discorda, de cada uma das seguintes afirmações.

	Discordo muito	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo muito
1. Confio na sua capacidade de superar qualquer obstáculo	1	2	3	4	5
2. Utiliza formas de nos motivar	1	2	3	4	5
3. Sinto orgulho de trabalhar com ele	1	2	3	4	5
4. Preocupa-se em formar aqueles que precisam	1	2	3	4	5
5. Dá conselhos a quem necessita	1	2	3	4	5
6. Faz com que utilizemos a razão e as provas para resolver os problemas	1	2	3	4	5
7. Fomenta a utilização da inteligência para superar obstáculos	1	2	3	4	5
8. Apresenta as coisas numa perspectiva que me estimula	1	2	3	4	5

Anexo 2. Questionário de Participação na Tomada de Decisão

Questionário de Participação na Tomada De Decisão (QPTD)

Indique o **grau em que concorda ou discorda** de cada uma das seguintes informações:

– Geralmente **sou informado** pelo meu superior quando se estão a tomar decisões ou a resolver problemas que:

	Discordo muito	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo muito
1. Nos afectam individualmente	1	2	3	4	5
2. Influenciam o nosso departamento	1	2	3	4	5
3. Afectam o conjunto da organização	1	2	3	4	5

– O meu superior **solicita frequentemente a nossa opinião pessoal** quando se estão a tomar decisões ou a resolver problemas que:

	Discordo muito	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo muito
4. Nos afectam individualmente	1	2	3	4	5
5. Influenciam o nosso departamento	1	2	3	4	5
6. Afectam o conjunto da organização	1	2	3	4	5

- Frequentemente, nós, em conjunto com o nosso superior, **tomamos decisões de mútuo acordo**, ou resolvemos problemas que:

	Discordo muito	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo muito
7. Nos afectam individualmente	1	2	3	4	5
8. Influenciam o nosso departamento	1	2	3	4	5
9. Afectam o conjunto da organização	1	2	3	4	5

- Sem ter de consultar o meu superior, **tenho delegada a responsabilidade (pessoalmente ou às vezes com a minha equipa)** para tomar decisões ou resolver problemas que:

	Discordo muito	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo muito
10. Nos afectam individualmente	1	2	3	4	5
11. Influenciam o nosso departamento	1	2	3	4	5
12. Afectam o conjunto da organização	1	2	3	4	5