

CECÍLIA PATRÍCIA AMARAL AFONSO

**APLICAÇÃO DO MODELO SYMLOG: ESTUDO DE CASO
NUM SERVIÇO DE IMAGIOLOGIA**

Dissertação apresentada para a obtenção do Grau de Mestre em Comunicação nas Organizações no Curso de Mestrado em Ciências da Comunicação, conferido pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.

Orientador: Prof. Doutor Jorge Correia Jesuíno

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Departamento das Ciências da Comunicação

**Lisboa
2010**

“ O comportamento é um espelho onde cada um mostra a sua imagem”

J. W. Von Goethe

Aos meus pais, **Luís e Lurdes** pelas ausências destes dois anos.....

Agradecimentos

Ao Professor Doutor Jorge Correia Jesuíno, meu orientador, pelo estímulo, disponibilidade e apoio no decurso desta dissertação.

A todos os Técnicos de Radiologia do Serviço de Imagiologia que participaram no estudo, e permitiram a realização deste trabalho.

À minha irmã Regina e ao Ricardo pela disponibilidade incondicional e aos meus amigos Elsa, e Dr. Paulo Sargento dos Santos pelo incentivo e apoio motivacional.

Aos meus colegas de mestrado, Ana, David, Laura, Lurdes e Conceição que comigo partilharam os bons e maus momentos destes dois anos.

À Margarida Paz, por todo o apoio.

E a todos que de alguma forma, contribuíram para o realizar deste estudo.

Resumo

O presente estudo incidiu na observação sistemática duma equipa profissional em contexto hospitalar com vista a identificar as dinâmicas relacionais intra-grupo, e em particular as relações entre chefe e colaboradores. Da população que constitui o Serviço de Imagiologia do hospital estudado, foi seleccionada, por conveniência, uma amostra de 11 Técnicos de Radiologia.

Como instrumentos de recolha de dados, utilizámos a escala de comportamentos SYMLOG, com o objectivo de classificar a frequência com que os vários tipos de comportamentos são demonstrados ou executados pelos indivíduos que constituem o grupo observado, e a escala LMX-7 afim de perceber de que forma os resultados obtidos poderão estar implicados na dimensão de Orientação para a Tarefa, observado no Diagrama de Campo do Grupo.

Os resultados obtidos sugerem que o grupo de Técnicos de Radiologia é moderadamente coeso, observando-se contudo algumas tensões na relação com o chefe formal. Ainda neste contexto, foi possível identificar no grupo em estudo, os principais tipos de liderança exercida pelos chamados 'líderes emergentes'.

Palavras-chave: grupo; Técnicos de Radiologia; comportamentos; interacção; liderança

Abstract

The present study focused on the systematic observation of a professional team in the hospital context with a view to identify the intra-group relational dynamics and, in particular, the relationships between boss and co-workers. Of the population that constitutes the Department of Imagiology of the hospital studied, was selected a sample of 11 Radiographers.

As data collection instruments, we used the scale of behaviors SYMLOG in order to classify the frequency with which the various types of behaviors are demonstrated or performed by individuals who constitute the Group observed, and the scale LMX-7 in order to perceive how the results may be implicated in the dimension of Task Orientation, as observed on the Group Field Diagram.

The results suggest that the group of Radiographers is moderately cohesive, having however some tensions in normal relationship with the boss. In this context, it was possible to identify in this case study, the principal types of leadership used by the so-called 'emerging leaders'.

Keywords: group; Radiology Technicians, behaviors; interaction; leadership

ÍNDICE

Agradecimentos.....	4
Resumo.....	5
Abstract.....	6
Parte I.....	17
Capítulo 1 – Introdução.....	17
Pertinência do Tema.....	19
Âmbito do Estudo.....	20
Quadro metodológico da Investigação.....	20
Estrutura da Investigação.....	21
Parte II.....	23
Capítulo 2 – Enquadramento Teórico.....	23
1 – Organização.....	23
1.1 - Conceito de Organização.....	23
1.2 - Cultura Organizacional.....	24
1.3 - A Organização HOSPITAL.....	25
1.4 - A Organização e os seus Níveis.....	27
1.5 - Estrutura organizacional.....	27
2 - Comunicação nas Organizações.....	28
2.1 - O Nível grupal da Comunicação	28
2.2 - Redes de Comunicação.....	29
2.3 - Fluxos e Padrões de Comunicação nas Organizações.....	29
2.3.1 - Comunicação descendente.....	29
2.3.2 - Comunicação ascendente.....	30
2.3.3 - Comunicação horizontal ou lateral.....	30
3 - Estudo dos Grupos.....	30
3.1 - Correntes de Investigação.....	30
4 - Os Grupos nas Organizações.....	32
4.1 - Conceito de Comportamento.....	32
4.2 - Comportamento e Organização.....	32
4.3 - As causas do comportamento e a sua dinâmica.....	32
4.4 - Comportamento Interpessoal: Psicologia social.....	33
4.4.1 - Comportamento relacional.....	33
4.4.2 - Comportamento de grupo.....	33

4.5 - Empenhamiento Organizacional.....	34
4.6 - Processo de Integração.....	35
5 - A Natureza dos Grupos.....	35
5.1 - Conceito de Grupo.....	35
5.2 - Tipos de Grupos.....	36
5.2.1 - Grupos Formais.....	36
5.2.2 - Grupos Informais.....	37
5.3 - Desenvolvimento dos Grupos.....	37
5.4 - Funções dos Grupos.....	38
5.5 - Características dos Grupos.....	38
5.5.1 – Dimensão.....	38
5.5.2 – Formalização.....	39
5.5.3 – Composição.....	39
5.5.4 – Intimidade.....	40
6 - Grupos e Equipas.....	40
7 - Atributos dos Membros do Grupo.....	41
7.1 – Estatuto.....	41
7.2 – Papéis.....	42
7.3 - Normas e Valores.....	42
7.4 – Coesão.....	43
8 - A Investigação de Homans sobre os Grupos.....	45
9- Coesão Grupal.....	46
9.1 - Fontes de Coesão	46
9.2 - Consequências da Coesão.....	46
9.3 - As Relações entre as pessoas.....	47
10- Processos de Interacção.....	47
10.1 - Os Estudos de Robert Freed Bales.....	47
10.2 - Conceito de Desempenho.....	48
10.3 - Características da Tarefa.....	49
10.4 - Tipos de Tarefas.....	49
10.5 - Produtividade e Eficácia.....	49
10.5.1 - Determinantes da Produtividade em Grupo.....	50
10.5.2 - Recursos dos Membros do Grupo	50
10.6 - Clima Organizacional.....	51
11- Satisfação, Motivação e Desempenho no Trabalho.....	52
11.1 - Conceito de Satisfação e Motivação.....	52

11.1.1 - Satisfação no Trabalho.....	53
12- Estrutura do Grupo.....	53
12.1 - Dimensões estruturais.....	53
12.1.1 - Estruturas de comunicação	53
12.1.2 - Estrutura sociométrica: coesão de grupo.....	54
12.1.3 - Estruturas de poder e influência – Liderança de grupo	54
13 – Liderança.....	55
13.1 - Comportamentos do Líder Universal.....	56
13.2 - Evolução do conceito Liderança.....	56
13.3 - Abordagens Comportamentais.....	57
13.3.1 - Os Estudos do Grupo da Universidade de Michigan.....	57
13.4 - Categorias Interaccionais e Estilo de Liderança.....	58
13.5 - A “Arte” de Liderar um Grupo.....	59
14 - SYMLOG e Teoria da Liderança.....	60
Capítulo 3 – A Teoria SYMLOG.....	60
1. O Fundador Robert Bales – <i>Brief Introduction</i>	60
2. A Teoria do Sistema SYMLOG.....	62
2.1 - O Diagrama de Cubo SYMLOG.....	62
2.2 – Metodologia SYMLOG.....	64
2.2.1 - A Escala SYMLOG.....	64
2.3 - Formas de <i>Feedback</i> da Teoria.....	65
2.3.1 - Diagrama de Campo.....	65
2.3.2 – Diagrama de Campo Individual.....	66
2.4 - Modelo de Polarização-Unificação.....	67
2.4.1 - Posicionamento do Modelo no Diagrama de Campo.....	68
Parte III.....	69
Capítulo 4 – Estudo Empírico.....	69
1 - Objectivo do Estudo.....	69
2 - Justificação do Tema.....	69
3 – Caracterização do Hospital Alfa.....	70
3.1 - A Gestão do Pessoal.....	70
3.2 - Organização Hospitalar.....	70
4. Serviço de Imagiologia.....	71
4.1 – Constituição do Serviço de Imagiologia.....	71
4.2 - Missão do Serviço.....	71
4.3 - Imagiologia – Serviço Central.....	71

4.3.1 - Horário de Funcionamento.....	71
4.4 - Salas de Exames no Serviço Central.....	72
4.4.1 - Exames Realizados no Serviço de Imagiologia.....	72
4.5 - Unidade Autónoma de Neurorradiologia.....	73
4.6 - Grupos Profissionais no Serviço de Imagiologia.....	73
4.6.1 - Funções do Grupo de Profissionais do Serviço de Imagiologia.....	74
4.6.1.1 - Médicos (Radiologistas / Neurorradiologistas).....	74
4.6.1.2 - Técnicos de Radiologia.....	74
4.6.1.3 – Enfermagem.....	75
4.6.1.4 - Auxiliares de Acção Médica.....	75
4.6.1.4 - Assistentes Administrativos.....	75
4.7 - Serviço de Imagiologia – Urgência Geral.....	76
4.7.1 - Urgência Geral.....	76
4.8 – Serviço de Imagiologia: Ensino e Formação.....	76
4.8.1 - Serviço de Imagiologia: O sistema de Qualidade.....	77
5 – ATARP.....	77
5.1 - Evolução da Carreira das Profissões.....	78
5.2 - Evolução da Profissão e do Ensino	78
5.3 - Implementação do Processo de Bolonha.....	79
6 – Natureza e Âmbito da Radiologia.....	79
6.1 - Actividade Profissional.....	79
6.2 - Responsabilidades do Técnico de Radiologia.....	80
6.3 - Cuidados de Saúde e Gestão.....	80
Capítulo 5 – Metodologia.....	81
1 - Tipo de estudo.....	81
2 – Participantes.....	81
2.1 – População.....	82
2.2 – Amostra.....	82
3 - Instrumento de Recolha de Dados.....	83
4 - Procedimentos de Recolha de Dados.....	83
4.1 - Estudo Piloto.....	83
4.2 - Consentimento Esclarecido.....	84
4.3 - Recolha de Dados.....	84
4.4 - Organização e Tratamento de Dados.....	84
5 - Escala SYMLOG.....	85
6 - Escala LMX-7.....	85

Capítulo 6 – Apresentação dos Resultados.....	87
1 - Caracterização da amostra.....	87
1.1 - Distribuição por género.....	87
1.2 – Idade.....	87
1.3 - Grau Académico.....	87
1.4 - Anos de Actividade.....	87
1.5 - Categoria Profissional.....	87
2 - Escala SYMLOG.....	88
2.1 - Resultados da Escala de adjetivos SYMLOG.....	88
2.2 - Distribuição dos Técnicos de Radiologia no espaço SYMLOG.....	97
3 - Identificação das facetas individuais pelo Grupo.....	99
4 - Resultados do Tipo de Comportamento no Grupo.....	106
5 - Resultados do Diagrama de Campo.....	107
6 - Matriz Interpessoal dos Técnicos de Radiologia.....	107
6.1 - Diagrama de Campo do Técnico de Radiologia «AN».....	108
6.1.1 - Imagens de Conceitos Avaliados por «AN».....	109
6.1.2 - Imagens dos Técnicos de Radiologia Avaliados por «AN».....	109
6.2 - Diagrama de Campo Individual de «AN».....	111
6.3 - Diagrama de Campo do Técnico de Radiologia «AR».....	112
6.3.1 - Imagens de Conceitos Avaliados por «AR».....	112
6.3.2 - Imagens dos Técnicos de Radiologia Avaliados por «AR».....	113
6.4 - Diagrama de Campo Individual de «AR».....	114
6.5 - Diagrama de Campo do Técnico de Radiologia «CA».....	114
6.5.1 - Imagens de Conceitos Avaliados por «CA».....	115
6.5.2 - Imagens dos Técnicos de Radiologia Avaliados por «CA».....	116
6.6 - Diagrama de Campo Individual de «CA».....	117
6.7 - Diagrama de Campo do Técnico de Radiologia «CE».....	118
6.7.1 - Imagens de Conceitos Avaliados por «CE».....	118
6.7.2 - Imagens dos Técnicos de Radiologia Avaliados por «CE».....	119
6.8 - Diagrama de Campo Individual de «CE».....	121
6.9 - Diagrama de Campo do Técnico de Radiologia «CC».....	122
6.9.1 - Imagens de Conceitos Avaliados por «CC».....	122
6.9.2 - Imagens dos Técnicos de Radiologia Avaliados por «CC».....	123
6.10 - Diagrama de Campo Individual de «CC».....	125
6.11 - Diagrama de Campo do Técnico de Radiologia «CT».....	126
6.11.1 - Imagens de Conceitos Avaliados por «CT»	126

6.11.2 - Imagens dos Técnicos de Radiologia Avaliados por «CT».....	127
6.12 - Diagrama de Campo Individual de «CT».....	128
6.13 - Diagrama de Campo do Técnico de Radiologia «DO».....	129
6.13.1 - Imagens de Conceitos Avaliados por «DO».....	129
6.13.2 - Imagens dos Técnicos de Radiologia Avaliados por «DO».....	130
6.14 - Diagrama de Campo Individual de «DO».....	132
6.15 - Diagrama de Campo do Técnico de Radiologia «EE».....	132
6.15.1 - Imagens de Conceitos Avaliados por «EE».....	133
6.15.2 - Imagens dos Técnicos de Radiologia Avaliados por «EE».....	134
6.16 - Diagrama de Campo Individual de «EE».....	136
6.17 - Diagrama de Campo do Técnico de Radiologia «FM».....	136
6.17.1 - Imagens de Conceitos Avaliados por «FM».....	137
6.17.2 - Imagens dos Técnicos de Radiologia Avaliados por «FM».....	137
6.18 - Diagrama de Campo Individual de «FM».....	139
6.19 - Diagrama de Campo do Técnico de Radiologia «PM».....	140
6.19.1 - Imagens de Conceitos Avaliados por «PM».....	140
6.19.2 - Imagens dos Técnicos de Radiologia Avaliados por «PM».....	141
6.20 - Diagrama de Campo Individual de «PM».....	142
6.21 - Diagrama de Campo do Técnico Coordenador «CO».....	143
6.21.1 - Imagens de Conceitos Avaliados por «CO».....	143
6.21.2 - Imagens dos Técnicos de Radiologia Avaliados por «CO».....	144
6.22 - Diagrama de Campo Individual de «CO».....	146
7 - Diagrama de Campo do Grupo dos Técnicos de Radiologia.....	146
8 - Resultados da Escala LMX-7.....	147
8.1 - Escala LMX-7: Versão para Colaboradores.....	147
8.1.1 - Questão 1.....	147
8.1.2 - Questão 2.....	148
8.1.3 - Questão 3.....	148
8.1.4 - Questão 4.....	149
8.1.5 - Questão 5.....	149
8.1.6 - Questão 6.....	150
8.1.7 - Questão 7.....	150
8.2 - Escala LMX-7: Versão para Chefia.....	151
8.2.1 – LMX-7 - Questão P1.....	151
8.2.2 – LMX-7 - Questão P2.....	152
8.2.3 – LMX-7 - Questão P3.....	152

8.2.4 – LMX-7 - Questão P4.....	152
8.2.5 – LMX-7 - Questão P5.....	152
8.2.6 – LMX-7 - Questão P6.....	153
8.2.7 – LMX-7 - Questão P7.....	153
Capítulo 7 – Análise e Discussão dos Resultados.....	154
1 - Objectivo e Metodologia.....	154
2 - Classificação dos Comportamentos dos Técnicos de Radiologia.....	154
3 - Diagrama de Campo: modelo Polarização-Unificação.....	156
4 - Classificação das três Dimensões do espaço SYMLOG.....	157
4.1 - Técnicos de Radiologia.....	157
4.2 - Técnico Coordenador.....	157
5 - Diagrama de Campo do grupo de Técnicos de Radiologia.....	158
6 - Líderes Emergentes.....	158
6.1 - Líder Instrumental.....	159
6.2 - Líder sócio-afectivo.....	159
6.3 - Líder autocrático.....	160
7 - Escala LMX-7.....	161
Capítulo 8 – Conclusões e Sugestões.....	165
Limitações do Estudo.....	166
Capítulo 9 – Referências	167
Anexos.....	173
ANEXO 1: Diagrama de Campo SYMLOG.....	I
ANEXO 2: Escala de Círculos U-D SYMLOG.....	II
ANEXO 3: Modelo de Polarização – Unificação.....	III
ANEXO 4: Organograma do Serviço de Imagiologia do Hospital Alfa.....	IV
ANEXO 5: Decreto-Lei nº. 107/2008 de 25 de Junho.....	V
ANEXO 6: Escala SYMLOG – Descrição geral dos comportamentos.....	VI
ANEXO 7: Escala LMX-7 - <i>Leader Member Exchange</i>	VII
ANEXO 8: Consentimento Informado.....	VIII
ANEXO 9: Cronograma de Actividades da Dissertação.....	IX

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Direcções do Cubo SYMLOG.....	64
Figura 2 – Técnicos de Radiologia – <i>Upward</i> «U» (Dominante).....	97
Figura 3 – Técnicos de Radiologia – <i>Downward</i> «D» (Submisso).....	97
Figura 4 – Técnicos de Radiologia – <i>Positive</i> «P» (Amigável).....	98
Figura 5 – Técnicos de Radiologia – <i>Negative</i> «N» (Hostil).....	98
Figura 6 – Técnicos de Radiologia – <i>Forward</i> «F» (Instrumental/ Aceitação para a Tarefa).....	99
Figura 7 – Técnicos de Radiologia – <i>Backward</i> «B» (Expressivo/Oposição à Tarefa).....	99
Figura 8 – Identificação das facetas individuais pelo Grupo.....	100
Figura 9 – Técnico de Radiologia AN.....	100
Figura 10 – Técnico de Radiologia AR.....	101
Figura 11 – Técnico de Radiologia CA.....	101
Figura 12 – Técnico de Radiologia CE.....	102
Figura 13 – Técnico de Radiologia CC.....	102
Figura 14 – Técnico de Radiologia CT.....	103
Figura 15 – Técnico de Radiologia DO.....	103
Figura 16 – Técnico de Radiologia EE.....	104
Figura 17 – Técnico de Radiologia FM.....	104
Figura 18 – Técnico de Radiologia PM.....	105
Figura 19 – Técnico Coordenador CO.....	105
Figura 20 – Comportamento do grupo de Técnicos de Radiologia.....	106
Figura 21 – Matriz Interpessoal dos comportamentos da escala SYMLOG.....	107
Figura 22 – Diagrama de Campo do Técnico de Radiologia «AN».....	108
Figura 23 – Diagrama de Campo Individual de «AN».....	111
Figura 24 – Diagrama de Campo do Técnico de Radiologia «AR».....	112
Figura 25 – Diagrama de Campo Individual de «AR».....	114
Figura 26 – Diagrama de Campo do Técnico de Radiologia «CA».....	115
Figura 27 – Diagrama de Campo Individual de «CA».....	117
Figura 28 – Diagrama de Campo do Técnico de Radiologia «CE».....	118
Figura 29 – Diagrama de Campo Individual de «CE»	121
Figura 30 – Diagrama de Campo do Técnico de Radiologia «CC».....	122
Figura 31 – Diagrama de Campo Individual de «CC».....	125
Figura 32 – Diagrama de Campo do Técnico de Radiologia «CT».....	126

Figura 33 – Diagrama de Campo Individual de «CT».....	128
Figura 34 – Diagrama de Campo do Técnico de Radiologia «DO».....	129
Figura 35 – Diagrama de Campo Individual de «DO».....	132
Figura 36 – Diagrama de Campo do Técnico de Radiologia «EE».....	133
Figura 37 – Diagrama de Campo Individual de «EE».....	136
Figura 38 – Diagrama de Campo do Técnico de Radiologia «FM».....	137
Figura 39 – Diagrama de Campo Individual de «FM».....	139
Figura 40 – Diagrama de Campo do Técnico de Radiologia «PM».....	140
Figura 41 – Diagrama de Campo Individual de «PM».....	142
Figura 42 – Diagrama de Campo do Técnico Coordenador «CO».....	143
Figura 43 – Diagrama de Campo Individual de «CO».....	146
Figura 44 – Diagrama de Campo do Grupo dos Técnicos de Radiologia.....	146
Figura 45 – Escala LMX-7 - Técnicos de Radiologia.....	147
Figura 46 – Escala LMX-7 - Técnicos de Radiologia.....	148
Figura 47 – Escala LMX-7 - Técnicos de Radiologia.....	148
Figura 48 – Escala LMX-7 - Técnicos de Radiologia.....	149
Figura 49 – Escala LMX-7 - Técnicos de Radiologia.....	149
Figura 50 – Escala LMX-7 - Técnicos de Radiologia.....	150
Figura 51 – Escala LMX-7 - Técnicos de Radiologia.....	150
Figura 52 – Escala LMX-7 – Técnico Coordenador.....	151

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Técnico de Radiologia AN.....	88
Tabela 2: Técnico de Radiologia AR.....	89
Tabela 3: Técnico de Radiologia CA.....	90
Tabela 4: Técnico de Radiologia CE.....	91
Tabela 5: Técnico de Radiologia CC.....	91
Tabela 6: Técnico de Radiologia CT.....	92
Tabela 7: Técnico de Radiologia DO.....	93
Tabela 8: Técnico de Radiologia EE.....	94
Tabela 9: Técnico de Radiologia FM.....	95
Tabela 10: Técnico de Radiologia PM.....	95
Tabela 11: Técnico Coordenador CO.....	96

Parte I

Capítulo 1 - Introdução

Segundo Aristóteles, o Homem é um animal social, e, desde que nasce, inicia um processo de socialização que passa pela sua inclusão em grupos: primeiro o da família, depois o da turma da escola, seguindo-se mais tarde o emprego, o que implica que cada um de nós se vá integrando em diversos grupos simultaneamente. Os grupos são unidades sociais, constituídas por pessoas com papéis interdependentes, orientadas para objectivos e interesses comuns e que regulam o seu comportamento por um conjunto específico de normas, tornando-se então, um conjunto humano estruturado, onde cada elemento desempenha o papel que lhe foi atribuído. Desta forma, Levine e Moreland (1994) definem grupo como várias pessoas que “interagem de forma regular, desenvolvem laços afectivos entre si, partilham um mesmo quadro de referência e cujos comportamentos são interdependentes.” (Levine & Moreland, 1994, p. 306)

Contudo, para além do objectivo, os indivíduos que constituem um grupo terão de ter entre si, algum tipo de interdependência ou interacção que os mova para o objectivo, acentuando assim uma motivação comum, que se cumpre através de uma estrutura de regras e normas.

Tomando como exemplo as organizações “que agrupam um certo número de pessoas interdependentes que trabalham em conjunto para atingir um objectivo comum” segundo (Petit & Dubois, 1998, p.15) podemos definir organização como “o conjunto de significados que incluem papéis, normas e valores, entre os quais se estabelecem relações, que permitem interacção mas também independência, constituindo um verdadeiro sistema.” (Ferreira, 2006, p. 2) No entanto, de acordo com (Cunha, Rego, Cunha & Cardoso, 2006, p. 647) ao instituir um conjunto de valores e normas, “a organização fornece indicações sobre as regras de conduta, e define um padrão de expectativas comportamentais facilitadoras do alcance dos objectivos.”

Partindo do pressuposto que a maioria dos comportamentos humanos se verifica no seio de grupos, e que a causa de um comportamento qualquer é em geral o comportamento de outra pessoa, neste sentido o que está em causa não é o comportamento dos indivíduos enquanto interagem, mas sim a própria interacção, isto é, “a reacção das pessoas à reacção das outras pessoas.” (Pereira, 2004, p.74)

De um modo geral, o conceito de grupo salienta as ideias de interacção, interdependência e consciência mútua, o que nos leva a concluir de acordo com Ferreira

(2006) que num verdadeiro grupo, os membros são mutuamente dependentes e interagem para atingir as metas comuns num período determinado.

A noção de interacção surge entre os pioneiros da psicologia social. De acordo com Maisonneuve (2004, p. 65) a mais fecunda contribuição foi de E. Eubank que, definiu a interacção como “a força interna da acção colectiva vista da parte daqueles que nela participam” isto é, verifica-se a ocorrência de interacção quando a acção de um sujeito tem efeito, ou funciona como um estímulo para outro e vice-versa.

No entanto, deve-se a Kurt Lewin o interesse pelos fenómenos de interacção grupal, considerando que cada grupo tem uma dinâmica própria, constituindo o grupo, não um somatório dos seus elementos, mas um conjunto de indivíduos interdependentes que estabelecem entre si relações dinâmicas, podendo-se desta forma definir dinâmica dos grupos, segundo (Cunha *et. al.*, 2006, p. 408) como “a natureza interna dos grupos, o seu modo de funcionamento, a sua estrutura e os seus processos, bem como a forma como afecta os seus membros, outros grupos e até a própria organização.”

Nesta perspectiva, o que se vive no grupo, nomeadamente, quando o grupo está ocupado com uma tarefa, designa-se, por dinâmica de grupo, sendo que, de acordo com Pereira (2004) para Lewin, sempre que alguém se torna membro de um grupo é, significativamente, afectado e mudado por esse facto e afecta e induz mudança nos outros membros. Por isto mesmo, o comportamento de um grupo não é previsível por melhor que se conheçam, previamente, os seus elementos.

Com respeito à estrutura de grupo, esta pode ser caracterizada em termos da regularidade das relações interpessoais e das relações pessoa-tarefa. Segundo Jesuino (2006) as estruturas têm efeitos nos processos de interacção e estes, nas estruturas. No entanto, à medida que o grupo interage, o grupo vai ficando cada vez mais estruturado e os padrões de actuação tendem por seu turno a exercer influência nos processos de interacção subsequentes, podendo-se distinguir várias dimensões estruturais.

Deve-se sobretudo a Robert Bales os primeiros estudos sistemáticos sobre a observação das interacções de grupos, o qual iniciou os esforços de categorização das interacções grupais. Bales desenvolveu um sistema de análise que atende não apenas aos aspectos formais mas também aos conteúdos das interacções, o qual teve a designação de SYMLOG.

Robert Bales juntamente com Cohen e Williamson da Universidade de Harvard publicaram em 1979 a primeira obra completa sobre o Sistema SYMLOG, sigla que significa, *Systematic Multiple Level Observation of Group* finalizando uma série de estudos sobre a dinâmica de grupos. Desde então, a teoria desenvolvida por eles ganhou respeito em relação ao estudo dos grupos e das personalidades dos seus participantes. De acordo com

Parreira (1996, p. 64) o “SYMLOG permite uma utilização mais prática, flexível e económica, dado que a observação do grupo pode ser feita retrospectivamente e, a partir das descrições dos próprios membros do grupo.” Desta forma, o estudo sobre os processos de liderança adquire assim uma nova dimensão e vem complementar as abordagens levadas a efeito pela sociologia dos pequenos grupos, sobretudo centrada nos ‘líderes emergentes’.

Pertinência do Tema

O método SYMLOG, é um modelo teórico e um método de avaliação da melhoria quanto à liderança, trabalho em equipa e eficácia organizacional. É uma teoria de personalidade e de dinâmica de grupo, integrada com um conjunto de métodos práticos para a medição e mudança de comportamento e valores dos grupos e das organizações.

Sendo o SYMLOG suportado, de acordo com Davies e Kanaki (2008) pelas teorias de análise de pequenos grupos, tornou-se pertinente como estudo de caso, a observação e avaliação das interações do grupo dos Técnicos de Radiologia do Serviço de Imagiologia do Hospital Alfa¹, utilizando para tal, o método de avaliação SYMLOG desenvolvido por Bales, com o intuito de poder fornecer informações relativamente à dinâmica do grupo, aos comportamentos individuais, e à percepção social dos vários elementos (Chapman, Baker, Porter, Thayer & Burlingame, 2010) com o objectivo de examinar os traços e comportamentos dos indivíduos que exercem maior influência no grupo de tarefa, designados por Bales de líderes emergentes.

Assim sendo, e tratando-se de uma teoria de campo, o SYMLOG leva em conta o facto de que todo o comportamento acontece num contexto maior, num ‘campo’ interativo de influências. A abordagem assume que um agente precisa entender o contexto maior, incluindo aspectos pessoais, interpessoais, grupais e situacionais, para entender padrões de comportamento e poder influenciá-los com sucesso. Nesse sentido, como teoria de campo, os valores, comportamentos, e outros factores podem ser representados em termos de três dimensões: Valores de Dominância x Submissão (Dimensão do Poder), Valores de Comportamento Amigável x Não-Amigável (Dimensão do Relacionamento) e Valores de Aceitação x Não-Aceitação de Orientação da Tarefa (Dimensão de Orientação para a tarefa por parte de uma Autoridade).

Como sistema de observação de comportamentos que é, o SYMLOG será aplicado neste estudo para observar o comportamento de determinado indivíduo (Técnico de Radiologia) no momento em que interage com outras pessoas dentro de um grupo organizacional (Serviço de Imagiologia). Para tal, o modelo faz uso de um conjunto de *itens*

¹ Alfa, é o nome utilizado para designar o Hospital referido neste estudo por questões de confidencialidade.

descritivos que pretendem cobrir não apenas comportamentos socialmente desejáveis, mas também todo o largo espectro de atitudes que podem ocorrer no local de trabalho (Hospital Alfa).

Âmbito do Estudo

Partindo da crença de Bales e Cohen (1979) de que uma pessoa precisa de depender da sua observação pessoal de si próprio, e dos outros no grupo, a fim de compreender claramente e se tornar um membro eficiente do grupo, foi neste contexto que pretendemos desenvolver o nosso estudo, por forma a compreender o tipo de papel que cada Técnico de Radiologia ocupa no grupo, a partir da percepção e avaliação dos outros membros, quer em termos das relações interpessoais, quer das relações pessoa-tarefa.

Para o efeito, no âmbito dos processos de liderança, realizou-se um estudo no Serviço de Imagiologia do Hospital Alfa, o qual constou da aplicação da Escala SYMLOG, que visa explorar os tipos de papéis no grupo e o seu valor de direcção, bem como observar o comportamento de cada Técnico de Radiologia no momento em que interage com os outros membros, sendo o principal objectivo classificar a frequência com que os vários tipos de comportamentos são demonstrados ou executados pelos indivíduos que constituem o grupo observado, e de que forma poderão estar implicados na produtividade e satisfação do trabalho enquanto grupo.

Trata-se portanto de um trabalho de âmbito eminentemente observacional, cujos os procedimentos de medição do método SYMLOG estão desenhados para medir tanto os padrões de comportamento individuais, observados na interacção de uma pessoa com as outras, como os comportamentos de grupo em geral, em contexto de tarefa.

Quadro Metodológico da Investigação

O objectivo principal do uso da Teoria do SYMLOG no Serviço de Imagiologia do Hospital Alfa, consiste na observação dos membros do grupo, juntamente com a avaliação do contexto social gerado pela interacção entre eles, com o propósito de entender o grupo de pessoas nos quais o método está a ser aplicado.

Para complemento dos resultados obtidos no modelo SYMLOG, decidimos igualmente aplicar neste estudo uma outra escala denominada em inglês de *Leader-Member Exchange Theory* – LMX, com a finalidade de aferir se os Técnicos de Radiologia recebem do líder formal (Técnico Coordenador) atenção, apoio, ajuda, confiança, reconhecimento e motivação para a execução da tarefa, e desta forma, como caracterizam a relação de

trabalho com o líder formal, e vice versa. Assim sendo, pretende-se perceber de que forma os resultados da escala LMX-7 poderão estar implicados na Dimensão de Orientação para a Tarefa (observado no Diagrama de Campo do Grupo) pois acredita-se segundo Brown e Peterson citado por Lee (2008) que o relacionamento interpessoal positivo no local de trabalho é capaz de aumentar a satisfação dos subordinados com a chefia, e que subordinados com altos níveis de satisfação são mais susceptíveis de serem dedicados à organização.

Neste sentido, os principais instrumentos de trabalho em causa, foram os seguintes:

- Pesquisa Bibliográfica sobre os diferentes temas que deram corpo ao enquadramento teórico.
- Escala SYMLOG – Descrição geral dos comportamentos - Bales, Cohen, Williamson (1979).
- Escala LMX-7 Leader Member Exchange (Graen, Novak e Sommerkamp (1982) , Seers e Graen (1984); Scandura e Graen (1984).

Estrutura da Investigação

O presente trabalho está organizado em três partes, as quais por sua vez se dividem em nove capítulos, encontrando-se separadas da seguinte forma:

- Parte I – Capítulo I (Introdução) – Descreve a natureza e âmbito da investigação, a pertinência do estudo e o seu quadro metodológico;
- Parte II – Capítulos II e III – Nestes dois capítulos desenvolveu-se o enquadramento teórico da investigação. O capítulo II aborda os diferentes conceitos referentes às organizações, ao Hospital enquanto organização, aos Grupos e comportamento dos mesmos nas organizações, aos Processos de interacção entre membros do grupo, bem como a Liderança e Teoria Social SYMLOG. O capítulo III diz respeito à Teoria SYMLOG, o qual faz uma breve referência ao autor e fundador Robert Bales, e aos aspectos metodológicos do modelo por ele desenvolvido e aplicado neste estudo;
- Parte III – Capítulos IV, V, VI, VII, VIII, IX – O capítulo IV (Estudo Empírico) caracteriza o estudo do ponto de vista empírico. Contextualiza o local onde se realizou a investigação e justifica a importância da aplicação do mesmo no Serviço de Imagiologia. O capítulo V (Metodologia) diz respeito ao estudo empírico propriamente dito, com a caracterização do tipo de estudo, constituição do universo e da amostra, caracterização do instrumento de recolha de dados e procedimentos na

recolha dos mesmos. No capítulo VI (Apresentação dos Resultados) apresentam-se os resultados referentes ao universo e constituição da amostra, aos resultados da Escala SYMLOG e respectivos Diagramas de Campo Individual e de Grupo. Ainda neste capítulo, se apresentam os resultados da Escala LMX-7 aplicada aos Técnicos de Radiologia e Técnico Coordenador como complemento aos resultados do SYMLOG. No capítulo VII (Análise e Discussão dos Resultados) analisam-se e discutem-se os resultados dos Diagramas de Campo de cada Técnico de Radiologia e do Grupo, resultantes da Escala SYMLOG, bem como os resultados da Escala LMX-7. No capítulo VIII (Conclusões e Sugestões) apresentam-se as principais conclusões do estudo efectuado, e neste âmbito, sugestões susceptíveis de serem desenvolvidas posteriormente no Serviço de Imagiologia do Hospital Alfa. Por fim, as Referências e os principais anexos que estiveram subjacentes ao desenvolvimento da investigação realizada.

Parte II

Capítulo 2 – Enquadramento Teórico

1 - Organização

As organizações são, em si mesmas, um fenómeno cultural que varia de acordo com o estadio de desenvolvimento da sociedade. De acordo com Ferreira (2006, p.1) a “nossa sociedade é uma sociedade de organizações. Nasce-se, é-se educado, vive-se, trabalha-se em organizações.”, ou seja, durante toda ou grande parte da vida é-se membro de alguma organização, em que, quase todo o processo produtivo é realizado dentro do que se chamam organizações.

1.1 - Conceito de Organização

O termo Organização tem origem no grego *organon*, que significa instrumento, utensílio. Segundo Bilhim (2004, p. 21) a noção de organização apresenta dois significados. Por um lado, “designa unidades e entidades sociais, por outro, designa certas condutas e processos sociais.”

O conceito de organização tem sido alvo de diferentes definições por variadíssimos autores. Para Weick (1995) citado por Rodrigues (2008, p.10) o conceito de organização corresponde a um “grupo de grupos, um conjunto de condições variáveis, ou uma federação de subculturas.”, no entanto, Kamoche (2001) citado por Rodrigues (2008, p.11) já considera as organizações como “colectividades capazes de alcançar os seus objectivos por permitirem àqueles que nelas trabalham o alcance dos seus próprios objectivos.”

Na primeira acepção, a organização é uma “entidade social, conscientemente coordenada, que funciona numa base relativamente contínua, com vista à realização de objectivos.” (Bilhim, 2004, p. 21) Para Fernandez-Rios e Sanchez (1997) citado por Ferreira (2006, p. 2) é o “conjunto de significados que incluem papéis, normas e valores, entre os quais se estabelecem relações, que permitem interacção mas também independência, constituindo um verdadeiro sistema.”

No entanto, apesar da existência de diversas abordagens e conceitos, para que uma organização exista impõe-se a cooperação entre as pessoas. Chiavenato (2000) na sua obra acrescenta que têm de existir pessoas capazes de comunicar, estarem dispostas à realização de uma acção conjunta, e igualmente, estarem disponíveis para alcançar um

objectivo comum. O facto de a organização ser uma entidade social significa que é integrada por pessoas e grupos de pessoas, que interagem entre si. Para Bilhim (2004, p. 22) a “organização existe para realizar os seus objectivos, os quais seriam intangíveis se fossem tentados concretizar por uma só pessoa.” Deste modo, as organizações são, i) constituídas por grupos de duas ou mais pessoas; ii) há, entre elas, relações de cooperação; iii) exigem a coordenação formal de acções; iv) caracterizam-se pela prossecução de metas; v) pressupõem a diferenciação de funções; vi) possuem uma estrutura hierárquica; e vii) caracterizam-se pela existência de fronteiras. Neste sentido, Edgar Shein (1986) citado por Bilhim (2004) define a organização como sendo:

“a coordenação racional de actividades de um certo número de pessoas, tendo em vista a realização de um objectivo ou intenção explícita e comum, através de uma divisão do trabalho e funções, de uma hierarquia de autoridade e de responsabilidade.” (Bilhim, 2004, p. 22)

Ainda nesta linha de pensamento, Pereira (2004, p.103) define organizações, como “um sistema de pessoas, que se associam para realizar propósitos, mediante estruturas e funções e através de processos, no contexto humano, interorganizacional e social, e em continuidade temporal.”

Diante de tantas definições, Shein (1985) citado por Ferreira (2006) aponta um conjunto de características, que podem ajudar a compreender e a delimitar esse conceito. Assim, segundo Ferreira (2006) a organização deve ser considerada como “um sistema aberto, em constante interacção com o meio, recebendo pessoas, energia, informação, matéria-prima e transformando tudo isto, através do seu funcionamento, em produtos ou serviços que são colocados à disposição do meio.” (Ferreira, 2006, p. 3)

Tratando-se de um sistema aberto, é constituída por sub-sistemas que se encontram em interacção dinâmica entre si e de forma isolada com o meio exterior. Este aspecto impõe determinadas limitações, estabelece exigências às organizações e determina, em parte, os resultados organizacionais. Deve também ser entendida como, um sistema com diversos objectivos, e encarada como um sistema social, no qual existe uma cultura individualizada e própria.

1.2 - Cultura Organizacional

De acordo com Chiavenato (2000, p. 95) a cultura organizacional foi definida como, “o conjunto de assunções implícitas partilhadas e tomadas como verdadeiras por um grupo, as quais determinam o modo como esse grupo percepção, pensa, e reage aos seus vários ambientes.” Na perspectiva de Cameron e Quinn (1999) citado por Rodrigues (2008, p. 22) a

“cultura organizacional é reflectida pelo que é valorado relativamente ao papel de liderança, linguagem, símbolos, procedimentos, rotinas e definições de sucesso que fazem uma organização única.” No entanto, dentro de uma organização “cada subunidade funcional, grupos de produção, níveis de hierarquia, ou equipas também desenvolvem a sua própria cultura, enquadrada na matriz cultural da organização global.” (Almeida, 2005, p. 43)

Tendo em conta as suas características, a cultura organizacional é segundo Cunha, Rego, Cunha e Cardoso (2006) de natureza multidimensional e pode ser analisada a vários níveis: individual, grupal, organizacional e nacional, ou seja:

“os indivíduos perfilham valores, premissas e crenças, que não coincidem necessariamente com os perfilhados por outros membros da mesma organização; os grupos têm as suas próprias culturas, que não são necessariamente iguais às culturas de outros grupos da mesma organização; as organizações têm culturas peculiares; diferentes países/nações também se distinguem pela especificidade das suas culturas.” (Cunha, Rego, Cunha & Cardoso, 2006, p. 636)

Neste sentido, a cultura organizacional é constituída por valores e normas aceites pela sociedade, e que são resultado das interações estabelecidas pelos indivíduos ao longo do tempo. Ao instituir um conjunto de valores e normas, a “organização fornece indicações sobre as regras de conduta na organização e define um padrão de expectativas comportamentais facilitadoras do alcance dos objectivos.” (Cunha *et. al.*, 2006, p. 640)

1.3 - A Organização HOSPITAL

Existe uma enorme variedade de organizações na sociedade moderna, organizações essas bastante complexas e altamente diferenciadas como é o caso dos serviços de saúde. Segundo Ferreira (2006, p.1) uma organização, pode ser entendida como “um vasto grupo de pessoas, estruturado em linhas impessoais e constituído para se alcançarem determinados objectivos.”

As organizações podem ser de natureza muito diversa, das mais simples às mais complexas, descrevendo-se em função dos seus mecanismos de coordenação. Nas mais simples, funciona o ajustamento mútuo na coordenação básica do trabalho, para a sua produção ou serviço e divergindo nas mais complexas, sobretudo pela necessidade do recurso à supervisão directa dos operacionais (Rodrigues, 2008). Esta necessidade surge da divisão complexa do trabalho, a qual obriga à intervenção de um gestor na linha operacional da estrutura.

O Hospital constitui um sector estratégico da rede de prestação de cuidados de saúde. Trata-se de um estabelecimento de saúde de elevada diferenciação, constituído por meios tecnológicos e humanos, cujo objectivo nuclear é a prestação de cuidados de saúde

durante 24 horas por dia, desenvolvendo a sua actividade através do diagnóstico, da terapêutica e da reabilitação em regime de internamento ou de ambulatório (Ministério da Saúde, 1998). Os Hospitais enquadram-se de acordo com Ferreira (2006, p. 48) “nas organizações mais complexas da sociedade moderna e caracterizam-se pela divisão do trabalho e por um vasto e minucioso leque de aptidões técnicas.”

Partindo da abordagem de Bertrand e Guillement (1998) uma organização hospitalar compreende dimensões principais que se podem considerar como subsistemas. Analisam-se, então, essas dimensões/subsistemas na organização hospital.

- Estruturação interna da organização. Na perspectiva sistémica do hospital, é fundamental considerar as finalidades, objectivos e valores que fundamentam a sua existência e a sua actividade, dado se tratar de um sistema aberto.
- Subsistema tecnocognitivo. A dinâmica tecnológica de uma organização, remete para os conhecimentos necessários para o desempenho das tarefas requeridas, compreendendo as técnicas, o equipamento e os processos essenciais para assegurar a transformação, segundo Bertrand e Guillement (1998) – o tratamento de doentes.
- Subsistema psicossocial. É constituído pelas pessoas e pelos grupos, compreendendo as suas condutas, motivações e expectativas, papéis, funções e cargos. Neste subsistema são de particular importância as inter-relações sociais e profissionais e é influenciado pelos sentimentos, valores, pressupostos e expectativas dos colaboradores da organização.
- Subsistema estrutural. Estão englobadas neste subsistema a divisão e a integração das tarefas que têm evoluído no sentido de maior diferenciação e especialização. De acordo com Bertrand e Guillement (1998) a estrutura é frequentemente descrita sob a forma de regras e procedimentos, de descrições de tarefas e de diagramas organizacionais.

Sendo o Hospital um sistema aberto e muito complexo, em que a diferenciação do conhecimento dos seus profissionais situados ao nível operacional é tão elevada, e tendo em conta que se caminha no sentido duma maior responsabilização dos profissionais ao nível do desempenho, estes adquirem-na inevitavelmente por inerência das respectivas profissões (Ferreira, 2006).

O trabalho desenvolvido ao nível operacional é considerado estável e, os seus comportamentos são pré determinados ou previsíveis, ou seja, são estandarizados. Na base da estrutura organizacional de Mintzeberg situa-se o núcleo operacional, o qual no

hospital corresponde aos serviços clínicos e aos serviços de diagnóstico e terapêutica, pois é aí que se prestam os cuidados de saúde aos doentes (Rodrigues, 2008).

Ainda segundo Mintzberg (2004) a coordenação do trabalho nas diversas áreas do hospital, é realizada como recurso à standardização das capacidades, pois é o trabalhador que é standardizado. Os trabalhadores aprenderam o que esperar uns dos outros, cada um sabe o que o outro fará e, a coordenação das tarefas é feita nessa base, na qual os trabalhadores deste género de instituições são altamente especializados e têm também elevado controlo sobre o seu trabalho. Desta forma, podemos referir que estamos perante uma burocracia Profissional, que corresponde a uma estrutura burocrática, apoiada na standardização das capacidades. Segundo Mintzberg (2004) uma organização do tipo hospitalar é considerada como burocrática.

1.4 - A Organização e os seus Níveis

A organização é uma construção social complexa, não natural e modulável. De acordo com Petit e Dubois (1998, p.15) “a organização agrupa um certo número de pessoas interdependentes que trabalham em conjunto para atingir um objectivo comum.”

Qualquer organização inclui grupos que são eles próprios constituídos por indivíduos. De acordo com o autor, uma organização não se pode resumir a uma soma de indivíduos, de grupos. Estes elementos estão, pelo contrário, em estado de interacção necessária, isto é, de interdependência, para a realização de um projecto comum: produzir um bem ou um serviço. A interdependência no interior da organização é, não só de ordem operatória, mas também e principalmente de natureza social (Petit & Dubois, 1998).

1.5 - Estrutura organizacional

A estrutura organizacional refere-se às relações formais, tal como são desenhadas num organograma, e às obrigações dos membros da organização, como estão especificadas na definição de funções, e manuais de procedimentos. Segundo Bilhim (2004, p. 23) a “estrutura organizacional define a forma como as tarefas devem estar destinadas, especifica quem depende de quem, e estabelece os mecanismos formais de coordenação e controlo.”

A atribuição de responsabilidades, a tomada de decisão, o agrupamento de funções, a coordenação e o controlo, são requisitos fundamentais, que possibilitam a operação contínua da organização. Ainda na perspectiva do mesmo autor, a estrutura organizacional é, profundamente influenciada por estes requisitos, e auxilia a organização a

alcançar os seus objectivos. Desta forma, a estrutura de uma organização pode, ser simplesmente definida segundo Mintzberg (1995) citado por Bilhim (2004, p. 25) como “o total da soma dos meios utilizados para dividir o trabalho em tarefas distintas, e em seguida assegurar a necessária coordenação entre as mesmas de forma a criar padrões estáveis de comportamento.”

2 - Comunicação nas Organizações

O estudo da comunicação nas organizações ganhou especial relevo a partir da década de 40. De acordo com Curral e Chambel (2001) “Simon (1955) destacou o processo de comunicação como essencial para a organização enquanto que, Bavelas e Barrett (1951) descreveram a comunicação como o processo básico das organizações, a partir do qual todas as outras funções derivam.” (Curral & Chambel, 2001, p. 358) Para Petit e Dubois (1998, p. 35) a comunicação “revela-se indispensável ao funcionamento da organização por forma a assegurar a eficácia do seu sistema técnico, permitindo a manutenção de um mínimo de interdependência entre os diferentes elementos (indivíduos, grupos) do seu sistema interno.”

2.1 - O Nível grupal da Comunicação

Comunicação é o processo pelo qual um grupo gere a informação. Segundo Curral e Chambel (2001) as comunicações relacionadas com o trabalho, envolvem a troca instrumental de informação sobre a tarefa a realizar. A comunicação relacionada com as relações informais, envolve sobretudo troca de informação social. Desta forma, alguns autores defendem que:

“a qualidade do desempenho de um grupo depende sobretudo dos conhecimentos, capacidades, aptidões e inteligência dos seus membros”. Outros pelo contrário, sugerem que “o potencial que os membros de um grupo têm para resolver um problema, só pode ser posto em acção através da comunicação que ocorre no grupo.” (Curral & Chambel, 2001, p. 364)

A comunicação dentro do grupo pode ser conceptualizada como um dos muitos tipos de processos de interacção que constituem o aspecto dinâmico do funcionamento dos grupos. É este aspecto dinâmico que permite transformar o potencial de realização de um grupo – as competências, atitudes, conhecimentos, estilos cognitivos e motivação dos seus membros – em resultados de sucesso, sejam eles a produção, a inovação, a tomada de decisão e o desenvolvimento do próprio grupo. Para Curral e Chambel (2001) os grupos

podem então ser vistos como sistemas de transformação de informação, em que a comunicação desempenha um papel fundamental.

2.2 - Redes de Comunicação

Numa organização, os canais que ligam os seus membros e lhes permitem comunicar chama-se a rede comunicação. Segundo Pereira (2004, p. 313) as redes são, em geral, constituídas por subunidades da organização e, podem ser centralizadas ou descentralizadas. Uma rede diz-se centralizada quando “há uma pessoa que tem muito mais canais abertos à sua volta que qualquer outro.” Tal pessoa é o líder da unidade de rede considerada, mesmo que não o seja oficialmente.

2.3 - Fluxos e Padrões de Comunicação nas Organizações

Bilhim (2004, p. 366) define comunicação organizacional como “a troca de informação através da linha hierárquica.”

A própria estrutura de uma organização constitui, em si, um padrão formal de comunicação. Ela indica como se comunica nessa organização e limita as comunicações a alguns canais formalmente aceites. Para este autor, existem quatro fluxos de comunicação no seio de uma organização: descendente, ascendente, e lateral/horizontal.

2.3.1 - Comunicação descendente

É a que flui dos níveis hierárquicos superiores para inferiores. Baseia-se em instruções de trabalho, directrizes, repreensões e elogios, procedimentos, avisos, informações, circulares, manuais, publicações da empresa. “A sua eficácia é afectada pelas competências de comunicação dos gestores e subordinados, pelas filtragens verificáveis nas várias passagens da informação ao longo da cadeia hierárquica.” (Cunha *et. al.*, 2006, p. 465)

Segundo Pereira (2004) a comunicação descendente pode e deve conter informação retroactiva *feedback* informando-se as unidades, grupos e pessoas, dos resultados do seu trabalho. Quando não é eficaz, esta comunicação suscita equívocos, ansiedades, insatisfação e rumores entre os colaboradores, podendo de acordo com Greenberg e Baron (1997) citado por Cunha *et. al.* (2006, p. 465) suscitar entre estes, “dúvidas sobre o melhor modo de exercerem as suas funções.”

2.3.2 - Comunicação ascendente

É a que flui dos subordinados para os superiores hierárquicos. De acordo com (Cunha *et. al.*, 2006) tende a ser menos frequente do que a descendente. Pode ser sujeita a distorções em maior grau do que a descendente: devido ao diferencial de *status*, os subordinados podem segundo Lee (1993) citado por Cunha *et. al.* (2006, p. 466) “inibir-se de expor informação desagradável, incómoda e/ou que os prejudique.”

Segundo Pereira (2004) pode igualmente se referir ao comportamento dos outros, aos seus problemas ou conter sugestões ou recomendações. A comunicação ascendente permite aos subordinados a oportunidade de se exprimirem e sentirem-se parte integrante da organização, permitindo aos gestores conhecerem melhor a realidade organizacional e saberem se a comunicação descendente está a ser correctamente utilizada (Cunha *et. al.*, 2006).

2.3.3 - Comunicação horizontal ou lateral

É a que decorre entre pessoas do mesmo nível hierárquico. Prossegue três funções principais: a coordenação do trabalho, a partilha de informações e a resolução de problemas interdepartamentais. Para Pereira (2004) contrariamente à comunicação formal que segue a cadeia de autoridade existente, a comunicação informal segue em qualquer direcção, podendo dizer-se que a comunicação informal complementa a comunicação formal. Segundo Caetano (2005, p. 31) a comunicação horizontal “é tão importante para a satisfação dos funcionários, como para a realização de tarefas.”

Para Pereira (2004) é pela comunicação que se deve começar qualquer análise organizacional. Falhar esta diligência implica perder o quadro de referência.

3 - Estudo dos Grupos

3.1 - Correntes de Investigação

De acordo com Maisonneuve (2004, p. 13) “ser-se-ia demasiado simplista julgando que o interesse pelos fenómenos de grupo, sobretudo pelos pequenos grupos, remonta ao último quarto de século e consiste exclusivamente numa contribuição americana – ambição capital ou moda passageira.”

Já na República, de Platão, ou, e A Política, de Aristóteles, se encontra um conjunto de hipóteses e de análises sobre os fenómenos colectivos, das suas estruturas e transformações. Não há dúvida, segundo Maisonneuve (2004) que o estudo dos grupos e das relações humanas só adquiriram um carácter positivo e experimental nos começos deste século. Na última década verifica-se, contudo, um novo interesse pelo estudo dos grupos, para Jesuíno (2006):

“é a Kurt Lewin que se devem os primeiros estudos sistemáticos e científicos sobre a dinâmica dos grupos, na dupla vertente teórica e prática, articulando método experimental com aplicação a problemas socialmente relevantes.” (Jesuíno, 2006, p.293). Como exemplo, referimos a liderança, a frustração e a mudança de atitudes.
A expressão *Group Dynamics* “apareceu pela primeira vez em 1844 num artigo de Lewin consagrado às relações entre a teoria e a prática em psicologia social.” (Maisonneuve, 2004, p.15)

Segundo Jesuíno (2006) retomam a tradição lewiniana de aliar o rigor científico à relevância social e, nesse sentido, iniciaram um ambicioso programa de investigação em que grupos de laboratório são examinados ao longo do tempo, por forma a melhor reconstituir as condições dos grupos naturais.

Desta forma, de acordo com Passos (2001) foi Elton Mayo nas experiências levadas a cabo em Hawthorne, que chamou a atenção para os grupos de trabalho informais no contexto organizacional. É a partir deste momento que o estudo dos pequenos grupos nas organizações ganha relevo no âmbito da psicologia social e das organizações. No entanto, para Ferreira (2006) convém referir o que muitos investigadores consideram como o primeiro esforço sistemático de demonstrar a importância dos grupos nas organizações, os estudos de Hawthorne (1927-1932) desenvolvidos por Elton Mayo e colaboradores na fábrica de Chicago de *Western Electric Company*, onde concluíram que “em ambiente de trabalho os indivíduos não agem individualmente mas como membros de um grupo social.” (Ferreira, 2006, p. 8)

A perspectiva clássica e racionalista sobre as organizações, considerava o indivíduo como “a unidade de construção das organizações, na qual a principal preocupação consistia, em primeiro lugar determinar a tarefa e os objectivos, encontrar a estrutura e a tecnologia apropriada aos objectivos e finalmente encaixar os indivíduos na estrutura pré-definida.” (Passos, 2001, p. 335)

No entanto, os estudos sobre os fenómenos colectivos, acentuaram a sua importância, no comportamento dos indivíduos Mas o desenvolvimento do estudo dos grupos pode ligar-se ao surgimento do livro *Social Psychology* de Allport, que demarcou a era moderna da Psicologia Social ao evidenciar a influência do grupo no comportamento

individual. Estas conclusões vieram, segundo Ferreira (2006) trazer uma nova perspectiva à análise do comportamento humano no trabalho, e atribuir importância aos grupos nas organizações, admitindo que “o comportamento dos trabalhadores era ditado pela lógica do sentimento.” (Ferreira, 2006, p. 8)

4 - Os Grupos nas Organizações

4.1 - Conceito de Comportamento

Comportamento é, segundo Pereira (2004, p. 41) “toda a acção observável num sistema aberto.” Bertalanffy citado por Pereira (2004, p.17) considera comportamento como “sistema aberto, porque mantem a sua estrutura, funcionamento e organização, através da absorção de matéria e energia do seu *habitat*.” Desta forma, ao estudar o Comportamento Organizacional, o que visamos, “não é tanto o que as pessoas fazem, mas mais o que exprimem.” (Pereira, 2004, p. 41)

4.2 - Comportamento e Organização

O estudo do comportamento exige por si só uma atenção contínua para evitar que as nossas concepções da realidade psíquica não se substituam ao que, necessariamente, tem de ser estabelecido com objectividade, a começar pelos conceitos que se utilizam nas construções teóricas que visam explicar o modo como agimos, pois de acordo com Pereira (2004, p. 15) “o nosso próprio conhecimento de como somos, tem de ser utilizado nas relações com os outros.” Acresce ainda, que “compreender é usar o nosso conhecimento de nós próprios e as nossas capacidades de empatia para entender os outros. Compreender é uma arte.” (Pereira, 2004, p.15)

Segundo Cunha *et. al.* (2006, p.403) para podermos compreender o comportamento organizacional, a integração das pessoas em grupo não pode ser ignorada, “as organizações não são meras colecções de indivíduos, mas antes um conjunto de grupos e subgrupos, com dinâmicas próprias, e que influenciam a forma como os membros da organização agem, interagem e sentem.”

4.3 - As causas do comportamento e a sua dinâmica

Para Pereira (2004, p. 74) “a maioria dos comportamentos humanos verifica-se no seio de grupos e a causa de um comportamento qualquer é em geral o comportamento de

outra pessoa” isto é, a este nível de análise importa ultrapassar a análise do comportamento individual e passar à análise do comportamento interpessoal. Segundo Pereira (2004), Bateson, asseverava que a Psicologia Social, estuda a reacção das pessoas à reacção das outras pessoas.

4.4 - Comportamento Interpessoal: Psicologia social

Embora não esteja alheia aos determinantes sociais do comportamento individual, o objecto de muitas investigações já não é o indivíduo, mas antes as relações entre as pessoas, ou até o próprio grupo enquanto tal, sendo em qualquer dos casos, o sistema de relações que importa estudar. Para Pereira (2004, p. 83) “em Psicologia Interpessoal, o que está em causa não é o comportamento dos indivíduos enquanto interagem, mas sim a própria interacção. Na Psicologia de Grupo, um grupo é mais que a soma dos indivíduos que o compõem” desta forma, o que importa é o que o grupo faz enquanto grupo, em termos de sistema de relações interpessoais.

4.4.1 - Comportamento relacional

O comportamento mais significativo e emocionalmente matizado do homem é aquele em que interage com outros homens. Para Pereira (2004) a investigação psicossocial tem mostrado a relevância, se não singularidade, das seguintes situações de relação:

- diádica – duas pessoas em interacção;
- grupal – um pequeno número de pessoas, em interacção, na presença uns dos outros;
- intergrupal – entre grupos considerados como unidades, em si.

4.4.2 - Comportamento de grupo

O que se vive no grupo, nomeadamente, quando o grupo está ocupado com uma tarefa, designa-se, a partir de Kurt Lewin, por dinâmica de grupo. Para Lewin, sempre que alguém se torna membro de um grupo é, significativamente, afectado e mudado por esse facto e afecta e induz mudança nos outros membros. Por isto mesmo, o comportamento de um grupo não é previsível por melhor que se conheçam, previamente, os seus membros.

De acordo com Pereira (2004, p. 87) o princípio fundamental da dinâmica de grupo postula que “qualquer grupo de trabalho, orientado para a resolução de problemas, oscila

sempre entre duas modalidades de acção: ou trabalha para a coesão ou trabalha para a solução de problemas.” Neste sentido, a dinâmica descreve, então, em primeiro lugar, a oscilação entre comportamentos que favorecem, ou põem em causa, a coesão, e comportamentos que fazem progredir para, ou regredir da, desejada solução.

De acordo com Bilhim (2004, p. 377) para Kurt Lewin, o grupo define-se “não pela simples proximidade ou soma dos seus membros, mas como um conjunto de pessoas interdependentes.” É neste sentido que ele constitui um organismo, e não um agregado ou uma colecção de indivíduos. Um dos achados mais relevantes da psicologia diz respeito às diferenças de comportamento que os seres humanos revelam no seu funcionamento individual e em grupo. Com efeito, uma especial atenção tem sido dada por determinados sectores da psicologia ao estudo de grupos e à sua dinâmica, pelo que muitas têm sido as definições propostas para o conceito de grupo.

É através do grupo que o indivíduo desenvolve uma adaptação social actualizando as suas aspirações e as suas atitudes e procura atingir objectivos. Assim, o comportamento dos indivíduos é, em parte, função da dinâmica do grupo. Em geral, o conceito de grupo salienta as ideias de interacção, interdependência e consciência mútua. Segundo Ferreira (2006, p.10) “num verdadeiro grupo, os membros são mutuamente dependentes e interagem para atingir as metas comuns num período determinado.”

4.5 - Empenhamento Organizacional

Vários estudos têm repetidamente identificado o empenhamento como uma variável importante na compreensão do comportamento de trabalho dos colaboradores nas organizações. Embora haja muitas definições do empenhamento organizacional, a mais reconhecida e utilizada vem de Porter, Steers, Mowday e Boulian que o definem como “a força relativa da organização, como a aceitação das metas e valores da organização, uma vontade de exercer um esforço considerável pela organização e um desejo forte de permanecer na mesma.” (Ferreira, 2006, p. 38)

Na perspectiva de diferentes autores, embora existam várias abordagens ao estudo do empenhamento organizacional, para Ferreira (2006) é possível perspectivar duas mais abrangentes: a comportamental e a atitudinal. A abordagem comportamental, relacionada com os comportamentos, e a abordagem atitudinal segundo a qual, o empenhamento se desenvolve quando o indivíduo se identifica com a organização ou quando os objectivos do indivíduo e da organização são semelhantes.

4.6 - Processo de Integração

Com o aparecimento da Escola das Relações Humanas ganham destaque a dimensão comportamental e as atitudes dos gestores em relação aos funcionários. Para Chiavenato (2000) a integração de pessoas é uma necessidade de todas as organizações. No processo de integração são aprendidos os valores, as normas e os padrões de comportamento, desenvolvendo-se o processo de socialização organizacional. Ao ajustar-se ao contexto constituído pela missão, visão, objectivos e cultura da organização, o colaborador 'acultura-se', contribuindo efectivamente para a organização, num processo bidireccional e recíproco de adaptação (Chiavenato, 2000).

O processo de integração é dinâmico, no sentido de estabelecer uma relação indivíduo/organização, que se pretende flexível e da qual resultem comportamentos que garantam altos níveis de rendimento e satisfação de ambas as partes. Assim, para Ferreira (2006, p. 98) "o processo de integração pressupõe um esforço de ambas as partes: do elemento a integrar e da organização que integra, tendo como finalidade principal maximizar o rendimento de novos elementos, promovendo a satisfação pessoal e profissional."

5 - A Natureza dos Grupos

5.1 - Conceito de Grupo

Para Jesuíno (2006) existem muitas definições de grupo. De um modo geral, acentuam as ideias de interacção, interdependência e consciência mútua." (Jesuíno, 2006, p. 294) McGrath citado por Passos (2001, p. 336) aponta para uma definição valorada em termos de grau, na medida em que sugere que "um conjunto de indivíduos será tanto menos um grupo quanto: (a) maior for o número de elementos, (b) menor for a interacção entre os seus membros, (c) menor for a sua história, e (d) mais limitado for o seu futuro."

De acordo com Levine e Moreland (1994) grupo define-se como várias pessoas que interagem de forma regular, desenvolvem laços afectivos entre si, partilham um mesmo quadro de referência e cujos comportamentos são interdependentes. Por outro lado Shein citado por Cunha *et. al.* (2006, p. 403) apresenta uma definição mais psicológica, referindo tratar-se de "um qualquer número de indivíduos que interagem entre si, estando psicologicamente conscientes uns dos outros e tendo a percepção de constituir um grupo."

No entanto, o psicólogo George Homans (1950) citado por Cunha *et. al.* (2006, p. 403) define grupo como "uma colecção de duas ou mais pessoas que interagem de tal forma que cada pessoa influencia e é influenciada pelas outras."

Seja qual for a definição que utilizemos para conceptualizar o grupo, das múltiplas existentes na literatura, algumas características permitem-nos distinguir um grupo de um simples conjunto de pessoas. Desde logo, a existência de objectivos. Mas, evidentemente, não será suficiente existir um objectivo comum a todas as pessoas para que possamos considerar a existência de um grupo. Desta forma, para além do objectivo, os indivíduos que constituem um grupo terão de ter, entre si, algum tipo de interdependência ou interacção que os mova para o objectivo, acentuando assim uma motivação comum, que se cumpre através de uma estrutura de regras e normas.

Segundo Bertrand e Guillemet (1988) para que um grupo exista, é preciso que estas pessoas partilhem certos interesses, que tenham algo em comum e exista um relacionamento entre as pessoas que o constitui. Um outro elemento diz respeito à noção de interacção entre os membros, ou seja, para Passos (2001, p. 336) não existe um grupo se “os indivíduos não interagirem uns com os outros” ou seja, acresce Lamberth (1982) que um grupo supõe a necessidade de uma serie de pessoas implicadas numa interacção mútua e a consciencialização desta interacção.

A noção de interacção surge entre os pioneiros da psicologia social. Para Maisonneuve (2004, p. 65) a mais fecunda contribuição foi de E. Eubank, que definiu a interacção como “a força interna da acção colectiva vista da parte daqueles que nela participam” e distinguia dois grandes tipos: as interacções por oposição e as interacções por acomodação.

5.2 - Tipos de Grupos

Os grupos formais e os informais coexistem nas organizações. A relação entre ambos os tipos pode, todavia, ser diversa.

5.2.1 - Grupos Formais

De acordo com Cunha *et. al.* (2006, p. 406) “os grupos formais são deliberadamente criados pela gestão das organizações para realizar tarefas específicas relacionadas com a missão da organização. Consoante a sua duração, estes grupos poderão considerar-se permanentes ou temporários.”

Os grupos permanentes são designados por levarem a cabo tarefas numa base contínua. Em contrapartida, os grupos temporários são criados com um objectivo específico, cuja prossecução marca o fim do grupo de trabalho. A resolução de um problema específico ou a realização de uma determinada tarefa, constituem algumas das razões mais comuns

de constituição de grupos temporários, também designados frequentemente como *task forces*.

5.2.2 - Grupos Informais

Se os grupos formais são criados deliberadamente e oficialmente pela gestão das organizações, já os informais “emergem porque as pessoas procuram satisfazer necessidades pessoais.” (Cunha *et. al.*, 2006, p. 406)

Ainda no que diz respeito aos grupos informais, para Howell e Dipboye (1982) citado por Cunha *et. al.* (2006) pode-se distinguir entre grupos instrumentais, de amizade e de interesse.

“Os grupos instrumentais, nascem da necessidade de execução de tarefas, enquanto que os grupos de amizade, baseiam-se em relações puramente pessoais entre membros da organização, podendo ser potenciados pela semelhança de atitudes, de personalidades, de status, de educação, de idades, etc. No entanto, os grupos de interesse resultam da associação de pessoas com motivações ou objectivos comuns, que podem ou não estar relacionados com o trabalho ou a organização.” (Cunha *et. al.*, 2006, p. 406)

5.3 - Desenvolvimento dos Grupos

O desenvolvimento dos grupos é um processo dinâmico. De acordo com Bilhim (2004) os grupos atravessam cinco fases sequenciais conhecidas por: formação; perturbação; normalização; realização; e transição.

A primeira fase é caracterizada pela incerteza acerca dos propósitos do grupo, da estrutura e da liderança. Os membros tentam testar-se para determinarem que tipo de comportamento é o mais aceitável, e ultrapassam este estágio quando começam a ver-se como membros efectivos do grupo.

A segunda fase caracteriza-se pelo conflito profundo entre os membros do grupo. Entende-se por conflito, segundo Pruitt e Rubin (1986) citado por Neves e Ferreira (2001, p. 511) “como uma divergência percebida de interesses ou a crença de que as aspirações actuais de uma das partes não pode ser alcançada em simultâneo.” A partir do momento em que se assumem como membros, os indivíduos podem resistir ao tipo de autoridade exercida, por isso, este período só termina quando a autoridade se encontra clarificada, e é aceite (Bilhim, 2004).

De seguida, o terceiro estágio, caracteriza-se pela relação próxima e coesa entre os membros, e pela existência de um forte sentido de identidade e de camaradagem no grupo. Este estágio termina quando “a estrutura está consolidada e está assimilado um conjunto de

expectativas sobre o que deve ser o correcto comportamento dos membros do grupo.” (Bilhim, 2004, p. 380)

Segue-se o quarto estágio que corresponde ao completo funcionamento do grupo. A estrutura, nesta altura, é funcional e a energia do grupo está voltada para o alcance dos objectivos. Por último, o quinto estágio que acontece em grupos que sabem que vão acabar, e é caracterizado por “os membros revelarem maior preocupação com a perda da amizade e o companheirismo, entretanto ganhos, do que com a realização das tarefas.” (Bilhim, 2004, p. 380)

5.4 - Funções dos Grupos

Dado que os grupos satisfazem um vastíssimo conjunto de funções e de necessidades, quer no interesse da organização quer dos seus membros, eles são muito comuns e numerosos. Do ponto de vista das organizações, para Cunha *et. al.* (2006) alguns dos objectivos para os quais se constituem os grupos, podem ser no sentido: i) da organização e estruturação do trabalho; ii) coordenação e ligação; iii) geração de ideias e soluções novas; iv) resolução de problemas; e v) aumento do empenhamento e envolvimento.

No entanto, os grupos servem naturalmente para satisfazer um vasto conjunto de necessidades individuais dos seus membros, das quais se podem referir, necessidades sociais, sentimento de identidade e auto-estima, necessidade de reduzir a ansiedade e o sentimento de impotência, e também a resolução de problemas. Desta forma, Cunha *et. al.* (2006) o ideal para as organizações será que a constituição de grupos possa satisfazer estes dois tipos de funções.

5.5 - Características dos Grupos

Os Grupos são, contudo, diferentes relativamente a algumas das suas características. Goldstein citado por Passos (2001) preconizou uma taxonomia dos grupos baseada nas seguintes categorias: dimensão, formalização, composição e intimidade.

5.5.1 - Dimensão

Relativamente à dimensão, Passos (2001) sugere que os grupos podem ser grandes ou pequenos (até 30 elementos) não existindo, porém, um limite superior para o tamanho de grupo. Contudo, certo será que quanto maior for o grupo menor será a

possibilidade de interacção ou contacto entre os seus elementos. Relativamente aos limites mínimos, autores como Bales ou Hare citado por Jesuíno (2006) admitem que as díades já exibem características de grupo. Para Simmel (1950) “só a partir de três é possível considerar a formação de coligações e isso constituiria uma condição mínima para se falar de grupo.” (Jesuíno, 2006, p. 300)

Os resultados do estudo de Bales (1950) revelam uma relação entre dimensão do grupo e participação, de tal forma que, “quanto maior a dimensão do grupo, maior é a participação relativa dos seus membros.” (Passos, 2001, p. 337)

De acordo com Jesuíno (2006) a influência da dimensão do grupo no desempenho depende da tarefa, mas em termos gerais, a eficiência tende a aumentar até a um certo ponto vindo posteriormente a diminuir. Desta forma, a dimensão do grupo tem influência nos processos de interacção e consequentemente nos resultados. No entanto, para Wagner (1995) a dinâmica é também afectada pelas mudanças de dimensão, surgindo deste modo mais tendência a conflitos, e cooperação menos comum.

5.5.2 - Formalização

Para Passos (2001) no que concerne à formalização os grupos podem ser informais ou formais. Nos primeiros, semelhantes ao relacionamento familiar, não existem padrões de relacionamento prévia e claramente definidos, ao passo que nos segundos, as relações são definidas por normas de comportamento e por regras de procedimento previamente estabelecidas, o que sugere a maior probabilidade de formação de subgrupos.

5.5.3 - Composição

Quanto à sua composição, os grupos podem ser homogéneos ou heterogéneos. A semelhança e a compatibilidade ao nível das necessidades e características de personalidade parecem traduzir a vantagem dos grupos homogéneos no que diz respeito à manutenção do grupo e à sua eficácia relativamente ao sucesso dos seus objectivos (Passos, 2001).

A composição do grupo, ou seja, o seu grau de homogeneidade ou de heterogeneidade, tem também influência nos processos de interacção e, consequentemente no desempenho do grupo. Hoffman (1959) citado por Jesuíno (2006, p. 300) apurou que a “heterogeneidade na composição dos grupos oferece vantagens em tarefas intelectuais do tipo de resolução de problemas. No que se refere ao género, os grupos heterogéneos tendem a obter melhores resultados mas também a exibirem maior conformidade.”

No entanto, segundo Morgan e Lassiter (1992) à medida que a heterogeneidade aumenta, a comunicação entre os membros torna-se menos frequente e mais formal, aumentando os conflitos.

A homogeneidade/heterogeneidade dos membros do grupo pode igualmente afectar a sua eficácia. De acordo com Cunha *et. al.* (2006) os grupos homogéneos são compostos por membros com interesses, atitudes, valores e competências semelhantes, e demonstram uma tendência para serem mais estáveis, tornando-se mais eficazes em tarefas simples. Em contrapartida, os grupos heterogéneos poderão ser mais adequados a tarefas complexas, com exigências de criatividade, embora possam gerar maiores dificuldades de relacionamento entre os seus membros. Segundo Baron e Kenny (1986) a composição do grupo pode assim ser um factor importante para moderar os fenómenos sócio-psicológicos, principalmente nos pequenos grupos.

5.5.4 - Intimidade

No que respeita à intimidade dos seus membros, os grupos podem ser primários ou secundários. Segundo Passos (2001) nos primários ocorre contacto pessoal, face a face, ao passo que nos secundários o contacto é mais formal e, logicamente, menos pessoal, baseando-se as relações entre os seus elementos em papéis e expectativas claramente definidos.

6 - Grupos e Equipas

Chegando a este ponto podemos questionar-nos: serão equipa e grupo conceitos semelhantes? Apesar de semelhantes a equipa parece ser um tipo mais sofisticado de grupo que, mantendo as características deste, congrega ainda as seguintes: existência de competências complementares, de compromissos em relação a um objectivo comum e de responsabilização colectiva perante as metas de desempenho a atingir.

Deste modo, nem todos os grupos se podem considerar equipas na medida em que estas são caracterizadas por elevados níveis de interdependência, conjuntos de tarefas diferentes e relacionadas e competências diferenciadas entre os seus elementos. Assim, as equipas, para além de estabelecerem objectivos, analisam e resolvem problemas, implementam soluções, responsabilizando-se pelos resultados (Cunha *et al.*, 2006) pelo que, uma equipa é mais do que a soma dos elementos que a constituem, sendo comparável a um processo químico, onde os facilitadores externos funcionarão como catalisadores, e não um processo mecânico resultante de uma mera junção de elementos adequados.

De acordo com Goleman, Boyatzis e McKee (2002) a equipa tem uma dinâmica própria e, para além do aspecto fulcral da liderança onde as competências técnicas e cognitivas, apesar de importantes, são subsidiárias da Inteligência Emocional, deve possuir algumas capacidades para promover o sucesso dos seus objectivos: identidade, motivação, consciência emocional, comunicação, tolerância ao *stress*, resolução de conflitos e atitude positiva. A equipa capaz de integrar estas capacidades irá, seguramente, produzir resultados altamente valorizados: confiança, empatia, lealdade e melhores decisões (Hughes & Terrel, 2009). Relações de trabalho caracterizadas pela confiança geram cooperação, reduzem conflitos e aumentam o empenho e compromisso com a organização/grupo (Costa, Roe & Taillieu, 2001).

Neste sentido, trabalhar em equipa parece trazer alguns benefícios que podemos enunciar da seguinte forma: (a) aumenta as sinergias do trabalho, (b) facilita a resolução de problemas complexos, (c) estimula a produção de ideias criativas, (d) faz emergir a entreajuda, (e) melhora a comunicação, (f) gera necessidades de formação, (g) incrementa a tolerância para com as opiniões dos outros, e (h) promove a diversidade (Passos, 2001).

7 - Atributos dos Membros do Grupo

No que diz respeito aos grupos, estes são caracterizados por quatro atributos: “o estatuto; os papéis, as normas e valores; e a coesão.” (Cunha *et al.*, 2006, p. 413)

7.1 - Estatuto

Relativamente ao primeiro atributo, o estatuto, pode dizer-se que determina o nível dos membros do grupo dentro da sua hierarquia social, isto é, reflecte a maneira como cada um desses elementos é percebido pelos outros em termos de influência, prestígio, carisma, autoridade ou conhecimento, com particular destaque para a influência exercida pelas diferenças culturais.

De acordo com Cunha *et al.* (2006) os grupos ou os membros dum grupo podem ser ordenados tendo em conta o seu prestígio, importância e utilidade para o grupo. O *status* é um factor importante para a compreensão do comportamento humano, quer pela sua componente motivacional quer pelas consequências comportamentais. Ainda segundo Cunha *et al.* (2006) o *status* pode ser influenciado pela posição formal que a pessoa ocupa na organização, mas também por factores informais, como a idade, a educação, o número de anos na organização.

7.2 - Papéis

O segundo atributo, os papéis, diz respeito à percepção ou expectativa que cada elemento tem relativamente ao comportamento dos outros elementos do grupo. Tais percepções ou expectativas sofrem, naturalmente, a influência quer de elementos formais, quer de elementos informais (Cunha *et al.*, 2006).

Os membros de um grupo de trabalho são geralmente seleccionados tendo em consideração a sua competência técnica, isto é, o seu papel funcional. Para Cunha *et al.* (2006) “a forma como os diferentes membros do grupo abordam o problema ou a tarefa, a forma como interagem entre si, ou o estilo de comportamento em geral, são igualmente importantes.” (Cunha *et al.*, 2006, p. 410)

Nesta linha de pensamento, Benne e Sheats citado por (Maisonnette, 2004, p. 74) distinguem três grandes categorias de papéis no seio do grupo:

1. Os papéis relativos à função, ou seja, os que visam a facilitar e a coordenar o esforço do grupo quanto à definição dos seus objectivos e aos meios de os atingir. Em tal caso pode-se claramente distinguir o que ‘dá ideias’, o coordenador, o crítico, o informador, o inquiridor, o secretário;
2. Os papéis relativos à manutenção da vida colectiva. Tais papéis compreendem, por um lado, os que são levados por interesses socio-afectivos a manter a moral do grupo, reduzir os conflitos interpessoais, garantir a expressão e a segurança de cada um: assim, há o estimulador, o mediador, o protector. De outro lado, os que estão animados pelo interesse do valor do grupo, e pelo interesse de uma interpretação dos fenómenos colectivos (o caso do ‘observador-comentador’);
3. Os papéis individuais. Esta última categoria na verdade, refere-se à satisfação de necessidades individuais próprias. Esta satisfação consegue-se em detrimento da produtividade ou do clima colectivos, mas constitui um aspecto por vezes importante dos comportamentos de certos sujeitos.

7.3 - Normas e Valores

As normas e os valores constituem o padrão que rege o comportamento dos elementos do grupo. De natureza formal e explícita ou informal e implícita, estes normativos permitem que os elementos do grupo exerçam vigilância sobre o seu cumprimento e, consequentemente, possam aplicar sanções sobre o seu incumprimento. Muitas vezes, por possuírem um conteúdo de natureza ética, algumas normas são consideradas valores.

Segundo Cunha *et al.* (2006) as normas desenvolvem-se portanto, à volta dos tópicos importantes para o funcionamento do grupo – tais como a produtividade, as relações com o líder e outras figuras de autoridade, as relações interpessoais com outros colegas da equipa, os factores de aparência pessoal, os padrões de comunicação e a afectação de recursos, considerando-os de extrema importância, dado que podem afectar significativamente o desempenho do grupo.

7.4 - Coesão

Finalmente o quarto atributo, a coesão, refere-se “ao grau ou extensão segundo os quais os elementos de um determinado grupo com ele se identificam e com ele partilham o seu empenho pessoal na prossecução dos seus objectivos.” (Cunha *et al.*, 2006, p. 413)

Coesão de grupo é, definida por Lewin citado por Pereira (2004, p. 88) como “a resultante das forças de atracção e repulsão entre os membros.” Desta forma, a coesão é a característica essencial do grupo, como tal, é o que faz as pessoas preferirem estar em grupo a estarem sós (ou noutros grupos) “sem ela, diz Lewin, não é lícito falar de grupo.” (Pereira, 2004, p. 89)

Em relação a este último aspecto, na coesão, apontam-se, usualmente, vários factores que a influenciam ou promovem: (a) grau de concordância e consenso face aos objectivos do grupo, (b) frequência e tipo de interacções que se estabelecem no seio do grupo, (c) existência de conflitos, rivalidades ou antagonismos no seio do grupo, (d) proximidade ou semelhança cultural entre os membros do grupo, (e) história de sucessos anteriores por parte do grupo, (f) dificuldade na acessibilidade de admissão ao grupo (Cunha *et al.*, 2006), (g) natureza da tarefa, (h) tamanho do grupo (Sánchez & Yurrebaso, 2009), (i) admiração mútua, (j) satisfação em relação ao tipo de liderança e ao processo de tomada de decisão, (l) a própria estrutura e clima geral do grupo.

Embora tradicionalmente o conceito de coesão grupal tivesse sido definido como um constructo unitário, actualmente defende-se uma visão multidimensional. Weinberg e Gould citado por Hernandez e Gomes (2002) os quais sugerem duas dimensões básicas para a coesão: a coesão da tarefa (o grau em que os membros do grupo trabalham em conjunto para alcançar as metas e objectivos) e a coesão social (a atracção interpessoal entre os membros do grupo). De Paola citado por Sánchez e Yurrebaso (2009) acrescenta uma terceira dimensão: a atracção individual para o grupo. A coesão é, então, “o grau de empenho e comprometimento na tarefa, de tal forma que os membros do grupo interagem socialmente e de tal forma que os membros individualmente o vêem como um grupo social atractivo.” (Sánchez & Yurrebaso, 2009, p. 101)

Tutko e Richards citado por Hernandez e Gomes (2002) sugerem que os grupos coesos são aqueles em que os seus elementos pensam, sentem e actuam como uma unidade. A pesquisa nesta área tem sugerido uma correlação entre coesão e desempenho/sucesso de grupo, tem demonstrado que os grupos coesos têm maior satisfação pessoal e profissional, e que a coesão grupal, de acordo com Carron, Colman, Wheeler e Stevens citado por Sánchez e Yurrebaso (2009) tem um efeito positivo na contribuição individual para um grupo.

Embora numerosas as definições de coesão, o conceito toma, então, uma importância sintética e unificadora. Segundo Maisonneuve (2004, p. 28) “permite passar de constatações superficiais e sem nexos a um estudo sistemático dos fenómenos grupais.” Festinger e Schachter (1950) citado por Devillard (2001) consideram que:

“ela é o resultado das forças de atracção exercidas pelo grupo relativamente aos seus membros, que os faz resistir às forças de desintegração. Outros autores acrescentam a esta noção a atracção pela tarefa, a solidariedade de interesse ou o agrupamento em volta de um chefe prestigiado.” (Devillard, 2001, p. 99)

Um aspecto central na teorização de Festinger é que os grupos tendem a produzir pressões para a conformidade entre os membros, tendo-se verificado com efeito, que há mais interacções nos grupos coesos do que nos grupos de menor coesão. No entanto, “nos grupos altamente coesos, os grupos tendem a ser amigáveis e cooperativos, enquanto que nos menos coesos tendem a funcionar mais como indivíduos do que como membros de um grupo.” (Jesuíno, 2006, p. 303)

No que se refere à satisfação, para Jesuíno (2006) vários estudos de campo indicam igualmente que os membros dos grupos coesos se sentem em geral mais satisfeitos do que os membros dos grupos menos coesos, assim como os grupos com elevada coesão, exercem maior influência sobre os seus membros, do que naqueles com baixa coesão.

No livro *Le Management est-il un Art Japonais?*, R.T.Pascale e A.G.A.Athos mostram a importância dada pelos japoneses à coesão. “O trabalho de grupo é a pedra angular das empresas japonesas (...). No ocidente, os líderes de grupo tendem a pôr a tónica no trabalho a fazer e, muitas vezes, negligenciam as actividades de manutenção do grupo. (...)” (Devillard, 2001, p. 99)

Os japoneses têm perfeita consciência de que, ao constituírem um grupo, estão a criar uma fonte de potenciais dificuldades, por isso tratam os grupos com muito cuidado. Segundo Devillard (2001) estes diferentes trabalhos conduzem à definição de coesão como sendo um “conjunto de laços funcionais e sócio-afectivos que concorrem para a unidade da acção.” (Devillard, 2001, p. 100). Esta definição subentende dois níveis: a coesão humana,

que agrupa os indivíduos a partir das suas relações, e a coesão técnica, que facilita a coordenação da obra comum.

8 - A Investigação de Homans sobre os Grupos

Segundo Bilhim (2004) para Homans, os factores que influenciam a coesão do grupo são: i) o tamanho; ii) a competição; iii) o status; iv) os objectivos; v) a comunicação; vi) o controlo social; e vii) a submissão.

O tamanho do grupo tem grande importância para a coesão do grupo, tendo-se verificado segundo Bilhim (2004, p. 383) que “esta decresce à medida que o grupo aumenta e que a comunicação e a interacção são pré-requisitos para a existência da coesão.” Segundo o autor a competição intragrupo pode diminuir a coesão do grupo, enquanto que a competição intergrupo pode, pelo contrário, aumentá-la. No entanto, é importante, também, referir que para Bilhim (2004) as vitórias e as derrotas têm grande importância sobre a coesão do grupo.

Por sua vez, o *status* influencia igualmente a coesão de um grupo (Bilhim, 2004) estando relacionada com a sua posição. Esta por sua vez, pode reflectir-se em diferenças a nível organizacional, de *performance*, do trabalho que o grupo efectua, ou da descrição do mesmo. No entanto, existem excepções, e há, por vezes, grupos de posição baixa que têm uma grande coesão, e grupos de posição alta que têm baixa coesão.

Relativamente aos objectivos, são muitas vezes a razão da pertença a um grupo. Para Bilhim (2004, p. 384) “as pessoas juntam-se ao grupo porque sabem que este as pode ajudar a atingir os seus objectivos pessoais, desde que saibam compatibilizá-los com os objectivos do grupo.” De acordo com Ferreira (2006, p. 12) a pertença “é um sentimento, uma vontade, uma vivência singular do que é a coesão ao nível de um grupo, e a garantia para os seus membros de que há participação e cooperação.” No sentimento de pertença, destaca-se segundo Mucchielli (1992) citado por Ferreira (2006):

“o desejo de colaborar no trabalho de equipa, esforçando para promover sucesso da mesma; a lealdade aos outros membros; a defesa da equipa e dos seus elementos contra agressões exteriores; a oposição a mudanças na composição da equipa e a eventuais desavenças internas e a semelhança nos níveis de aspiração.” (Ferreira, 2006, p.13)

Quanto ao factor Comunicação, “o barulho afecta e pode igualmente interromper a interacção verbal e a coesão do grupo.” (Bilhim, 2004, p. 384)

9- Coesão Grupal

9.1 - Fontes de Coesão

A coesão prende-se com o grau em que cada membro e o grupo no seu todo se sente bem em conjunto e quer permanecer como membro. De acordo com Bilhim (2004) as fontes de coesão são, a interacção, a partilha de metas e objectivos, e por fim, as semelhanças nas atitudes e valores, considerada como uma fonte de coesão.

9.2 - Consequências da Coesão

Segundo Robbins (1999) a coesão é importante porque se descobriu que está relacionada à produtividade do grupo. As consequências da coesão dos grupos são de dois tipos: satisfação no trabalho, e produtividade, sendo que, a “satisfação ou a moral do grupo de trabalho aumenta ou diminui de acordo com o grau de coesão do grupo.” (Bilhim, 2004, p. 385)

Estudos mostram que a relação de coesão e produtividade depende das normas relacionadas ao desempenho estabelecidas pelo grupo. Para Robbins (1999) se as normas relacionadas ao desempenho são altas, um grupo coeso será mais produtivo do que um menos coeso. Mas se a coesão é alta e as normas de desempenho baixas, a produtividade será baixa. Se a coesão é baixa e as normas de desempenho são altas, a produtividade aumenta, porém menos do que na situação de alta coesão-altas normas. Onde coesão e normas relacionadas ao desempenho são baixas, a produtividade tenderá a cair na faixa de baixa para moderada.

Desta forma, constata-se que a coesão diminui a diferença de produtividade entre os membros do grupo de trabalho. Para Bilhim (2004, p. 385) o “aumento da produtividade no seu todo parece estar relacionado com as normas do grupo e com o tipo de relação estabelecida com a gestão (temor ou amor).”

A importância e a força das normas de um grupo relaciona-se directamente com a capacidade que estas têm para ajudar o grupo a melhor atingir os seus objectivos e a manter ou mesmo aumentar o grau de satisfação de cada um dos seus membros. Assim, as normas serão tanto mais fortes quanto “assegurem o sucesso do grupo; reflectam a vontade do seu líder/chefe; simplifiquem e tornem previsíveis os comportamentos dos membros; evitem a conflitualidade entre os elementos que o integram.” (Bilhim, 2004, p. 387)

A coesão torna a vida na organização mais agradável, o clima organizacional mais sereno e com menor tensão, a cooperação entre todos mais eficaz. Todavia, para Bilhim

(2004) a relação entre coesão e produtividade é fraca. A coesão apenas reduz as diferenças, isto é, a variação de produtividade entre os membros de um grupo ou equipa de trabalho, mas não aumenta necessariamente a produtividade global do grupo. Segundo o autor, parece haver duas situações em que a coesão do grupo conduz claramente à baixa produtividade:

“A primeira, diz respeito ao trabalho em si mesmo que não fomenta a coesão de grupo. Aqui é normal que a coesão do grupo vá no sentido de evitar a dureza do trabalho. A segunda, relaciona-se com grupos altamente coesos em função do prestígio em que poderá não haver ninguém disposto a remar. Todos quererão mandar.” (Bilhim, 2004, p. 387)

9.3 - As Relações entre as pessoas

Se o desenvolvimento das pessoas é uma alavanca por excelência do sucesso das organizações, as relações entre os indivíduos também seguem um movimento de evolução, dependendo das relações estreitamente dos comportamentos individuais. Neste sentido, o “desenvolvimento de relações de qualidade está completamente ligado ao desenvolvimento dos indivíduos, os quais crescem num clima relacional propício.” (Duluc, 2000, p. 65)

A coesão das equipas é o fruto de relações específicas entre as pessoas. Essa coesão é mantida pelos líderes, que têm um papel preponderante, e também pela organização, os quais propõem regras de funcionamento. Segundo (Duluc, 2000, p. 63) a dimensão humana é “o conjunto dos aspectos relativos ao papel e ao lugar do ser humano no funcionamento das organizações” destacando-se quatro campos fundamentais: i) a organização; ii) a liderança; iii) as pessoas; e iv) as relações. Estes quatro campos são necessários e indissociáveis para desenvolver organizações eficientes e competitivas, criando um clima propício ao desenvolvimento dos indivíduos, da confiança, e das relações entre eles.

10- Processos de Interação

10.1 - Os Estudos de Robert Freed Bales

De acordo com Jesuíno (2006, p. 322) “o processo de interação refere-se às trocas que ocorrem entre membros do grupo com vista ao desempenho da tarefa.” Devem-se sobretudo a Bales e associados os primeiros estudos sistemáticos sobre a observação das interações de grupos. A descoberta fundamental consistiu em identificar dois tipos principais de interações correspondentes aos dois tipos de problemas que se colocam aos

grupos: i) as interacções instrumentais relativas à tarefa ou objectivo a realizar; e ii) as interacções expressivas ou socioemocionais, referentes às relações entre os membros do grupo (Jesuíno, 2006).

10.2 - Conceito de Desempenho

O desempenho dos indivíduos nas organizações pode ser perspectivado segundo duas concepções distintas, conforme se salientem os meios ou os fins. De acordo com Caetano (2008, p. 30) uma dessas concepções “focaliza-se nos comportamentos requeridos pelas funções ou tarefas que os indivíduos têm que realizar no âmbito do cargo ou posto de trabalho que ocupam.” Do ponto de vista do empregado o desempenho corresponde aos comportamentos que manifesta quando faz qualquer actividade para realizar as tarefas que lhe competem.

A outra concepção de desempenho “focaliza-se nos resultados que derivam dos comportamentos ou actividades realizadas pelos colaboradores num determinado período de tempo.” (Caetano, 2008, p. 30)

Segundo Johnson e Johnson (1997) citado por Passos (2001) o desempenho dos grupos depende da forma como estes estão estruturados, identificando quatro tipos de grupo: pseudogruppo, grupo tradicional, grupo cooperativo, e grupo cooperativo de elevado desempenho.

Um pseudogruppo é um grupo cujos os indivíduos foram designados para trabalharem em conjunto mas não têm interesse em fazê-lo. Os seus objectivos são opostos entre si e a interacção desenvolvida entre os membros do grupo é no sentido de cada um desenvolver os seus próprios objectivos. Assim, o resultado potencial do desempenho do grupo é menor do que o resultado potencial dos indivíduos isolados.

No entanto, no grupo tradicional, os membros concordam em trabalhar em conjunto mas não identificam muitos benefícios em o fazer, o objectivo comum é secundário e a interdependência entre os membros é baixa. Assim, “dado que o reconhecimento e as recompensas sobre a produtividade tem uma base individual, os membros interagem, fundamentalmente, para partilhar informação que lhes permita clarificar a forma de desenvolver a tarefa.” (Passos, 2001, p. 343)

No que respeita aos grupos cooperativos, para Passos (2001) estes são mais do que a soma dos seus membros, uma vez que indivíduos estão implicados com um objectivo comum. Nestes grupos cada indivíduo é responsável pelo seu desempenho e pelos resultados do grupo no global. Desta forma, os grupos cooperativos produzem resultados com base nas contribuições e esforços conjuntos, analisando o seu grau de eficácia e a

forma como o trabalho está a ser desenvolvido. Por fim, os grupos cooperativos de elevado desempenho, diferenciam-se pelo nível de implicação que os membros demonstram em relação ao sucesso dos outros e do grupo como um todo (Passos, 2001).

10.3 - Características da Tarefa

Para Cunha *et al.* (2006) as características da tarefa que o grupo desempenha influenciam o desempenho do grupo e a satisfação dos seus membros. Quer porque, influenciam a motivação dos membros do grupo, quer porque ditam, em grande medida, a forma da interacção individual para o alcance dos objectivos, o que significa que as acções e as interacções dos indivíduos conduzem a maior ou menor eficácia do grupo consoante a característica da tarefa que o grupo executa.

Na realização de determinadas tarefas, o desempenho do grupo depende fortemente dos méritos e da acção individual. Segundo Robbins (1999) as evidências indicam que a complexidade e a interdependência de tarefas influenciam a eficácia do grupo.

10.4 - Tipos de Tarefas

As tarefas podem ser simples ou complexas. Tarefas complexas são aquelas que tendem a ser novas ou não rotineiras. As simples são rotineiras e padronizadas. No entanto, de acordo com Cunha *et al.* (2006) quanto mais complexa a tarefa, mais o grupo se beneficiará de discussão entre os membros quanto aos métodos de trabalho.

Se a tarefa é simples, os membros do grupo não precisam discutir essas alternativas, pelo contrário, se há um alto nível de interdependência entre as tarefas que os membros do grupo devem desempenhar, eles precisarão interagir mais. Uma comunicação eficaz e níveis mínimos de conflito, portanto, devem ser mais relevantes para o desempenho do grupo quando as tarefas são interdependentes (Cunha *et al.*, 2006). Todavia, “a eficácia da execução de outras tarefas depende mais da interacção e da cooperação.” (Cunha *et al.*, 2006, p. 417)

10.5 - Produtividade e Eficácia

A produtividade pode ser referida à organização, ao grupo, ou à pessoa-trabalhador. Em termos pessoais, a produtividade é função das capacidades e da motivação. Segundo Bilhim (2004, p. 280) “a motivação parece ser a mais relevante, quer se

considere como adesão pessoal a um objectivo colectivo, quer como empenhamento e esforço para que seja cumprido, para persistir e superar as adversidades.”

O conceito de produtividade, tem sido alvo de diferentes definições e operacionalizações ao longo do tempo. Para Passos (2001, p. 351) “o termo tem sido utilizado para diferentes níveis de análise (individual, grupal e organizacional), sendo muitas vezes entendido como sinónimo de desempenho, eficiência, eficácia ou mesmo competitividade.”

10.5.1 - Determinantes da Produtividade em Grupo

Os estudos iniciais sobre grupos e especificamente sobre desempenho de grupo, são relativamente consensuais ao considerar que os indivíduos têm um melhor desempenho quando trabalham em grupo do que quando trabalham isoladamente. Contudo, “os processos de interacção desenvolvidos pelos membros do grupo afectam a forma como o grupo realiza a tarefa que lhe é designada, e portanto a sua produtividade.” (Passos, 2001, p. 338) no entanto Steiner (1972) citado por Passos (2001) considera que:

“a produtividade potencial do grupo depende de dois conjuntos de variáveis: das exigências da tarefa (recursos necessários para o desempenho das tarefas) e dos recursos envolvidos (o conhecimento, as capacidades, as competências e as ferramentas utilizadas pelo indivíduo ou grupo no sentido de resolver os problemas da tarefa)”. Desta forma, o desempenho do grupo não depende apenas do facto do grupo possuir o tipo e quantidade de recurso necessários para realizar a tarefa, mas depende principalmente, da forma como esses recursos são utilizados pelo grupo.” (Passos, 2001, p. 338)

Para Shepperd (1993, p. 67) “grupos maiores têm acesso a mais recursos, o que pode contribuir para melhor desempenho.”

10.5.2 - Recursos dos Membros do Grupo

Segundo Robbins (1999) os grupos de trabalho têm um conjunto distinto de recursos, determinados pela sua associação, tais como, a inteligência e a motivação de membros. Ainda segundo este autor, tem também uma estrutura interna que define os papéis dos membros e normas. Esses factores, determinam padrões de interacção e outros processos dentro do grupo. No que respeita à relação processo - desempenho/satisfação do grupo, esta é moderada pelo tipo de tarefa em que o grupo está a trabalhar.

Para Robbins (1999, p. 158) o “nível potencial de desempenho de um grupo é, em grande extensão, dependente dos recursos que os seus membros individuais trazem para o grupo.” Os dois recursos que têm recebido maior atenção são: a) as habilidades, e b) as

características de personalidade. No que concerne às habilidades, para Robbins (1999) indivíduos que dominam habilidades críticas têm tendência a ser mais dedicados nas actividades de grupo, geralmente contribuem mais, têm mais propensão a emergirem como líderes do grupo e ficam mais satisfeitos se os seus talentos são aproveitados pelo grupo. Entretanto é de salientar, que outros factores, como “o tamanho do grupo, o tipo de tarefas, o líder e o nível de conflito dentro do próprio grupo, segundo o autor, também possam influenciar o desempenho.” (Robbins, 1999, p.159)

No que diz respeito às características de personalidade, referimos que, a definição de personalidade usada mais frequentemente foi produzida por Gordon Allport há mais de 60 anos. Segundo ele, personalidade é “a organização dinâmica dentro do indivíduo daqueles sistemas psicofísicos que determinam o seu ajustamento único ao seu ambiente.” (Robbins, 1999, p. 34) Com respeito às interacções sociais que um indivíduo estabelece e estabelecerá, para Lamberth (1982, p.186) “a personalidade é uma determinante fundamental no tipo de pessoas com as quais o indivíduo irá interagir; na qualidade das suas interacções, e de grande parte da qualidade de vida que o indivíduo conseguirá.”

De acordo com Cunha *et al.* (2006, p. 97) outras definições que se complementam apresentam a personalidade como a “estrutura comum que explica o comportamento de todo e qualquer ser humano” ou a “estrutura peculiar e caracterizadora de um indivíduo em particular.” No entanto, esta definição destaca dois aspectos importantes sobre a personalidade, em que, “o primeiro, relaciona personalidade com o comportamento, o segundo, relaciona qualidade com consistência de comportamento.” (Neves, 2001, p. 225)

Para Robbins (1999) existe um grande número de pesquisas sobre a relação entre traços de personalidade, atitudes e comportamentos de grupo. De acordo com Morgan e Lassiter (1992) muita da investigação neste domínio procurou identificar os traços que poderão ser relevantes para o desempenho dos grupos. Esses traços de personalidade afectam o desempenho do grupo por influenciarem fortemente como o indivíduo interagirá com os outros membros do grupo.

Segundo Robbins (1999, p.159) “a magnitude do efeito de qualquer característica isolada é pequena, mas avaliando as características de personalidade no conjunto, as consequências para o comportamento do grupo são da maior significância.”

10.6 - Clima Organizacional

A proximidade e a possibilidade de interacções são pré-requisitos à formação dos grupos. Em relação à coesão do grupo, esta é, como vimos, inversamente proporcional ao seu tamanho. Para Bilhim (2004) os grupos pequenos produzem mais, e o tamanho do

grupo está, de uma maneira positiva, relacionado com a *performance*. Um bom ambiente de trabalho afecta positivamente o funcionamento do grupo e o estímulo do ambiente pode afectar o grupo e o seu comportamento. Numerosas investigações têm sido feitas sobre o clima, e os resultados indicam que “o clima influencia quer a motivação e comportamento dos indivíduos, quer a produtividade organizacional.” (Neves, 2001, p. 432)

Como decorrência do conceito de motivação – em nível individual – surge segundo Chiavenato (2000) o conceito de clima organizacional – ao nível da organização – como importante aspecto do relacionamento entre pessoas e organizações.

O conceito de clima organizacional pode abordar-se a partir de quatro perspectivas distintas apesar de não mutuamente exclusivas: i) perspectiva organizacional; ii) perspectiva psicológica; iii) perspectiva psicossocial; e iv) perspectiva cultural. Segundo esta última perspectiva, “o clima é criado por um grupo de indivíduos que interagem e que partilham a cultura organizacional, entendida como uma estrutura comum de referência.” (Neves, 2001, p. 434), desta forma, o conceito de clima organizacional traduz a influência ambiental sobre a motivação dos participantes.

Para Chiavenato (2001) quando há elevada motivação entre os participantes, o clima organizacional tende a ser elevado e proporciona relações de satisfação, de interesse e de colaboração entre os participantes. No entanto, quando há baixa motivação entre os membros, seja por frustração ou por obstáculos à satisfação das necessidades individuais, o clima organizacional tende a diminuir. Assim, o clima organizacional representa “o ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação existente.” (Chiavenato, 2001, p.123)

11- Satisfação, Motivação e Desempenho no Trabalho

11.1 - Conceito de Satisfação e Motivação

De acordo com Lee (2008) a mais conhecida definição de satisfação é, contudo a de Locke (1976) definindo-a como “um estado emocional positivo ou de prazer, resultante da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho.” (Lee, 2008, p.12)

A motivação, é “a vontade de exercer elevados níveis de esforço para que a organização alcance os seus objectivos, esforço esse que é condicionado pela forma como esta satisfaz algumas das necessidades dos indivíduos” (Bilhim, 2004, p. 317) entendendo-se por necessidade segundo o mesmo, “como um estado de espírito que faz com que certos resultados apareçam como atractivos ao sujeito.” (Bilhim, 2004, p.317)

11.1.1 - Satisfação no Trabalho

De acordo com Cunha *et al.* (2006) a satisfação com o trabalho, é uma das variáveis mais estudadas no âmbito do comportamento organizacional, sendo para Lee (2008) um requisito importante no local de trabalho e relevante para a gestão eficaz.

São inúmeras as definições existentes do conceito de satisfação no trabalho, sendo, contudo, possível categorizá-las de acordo com perspectivas distintas. Segundo Alcobia (2001) temos autores que se referem à satisfação enquanto um estado emocional, sentimentos ou respostas afectivas, outros, “definem o conceito de satisfação no trabalho como uma atitude generalizada em relação ao trabalho.” (Alcobia, 2001, p. 289)

Ainda segundo Silva (1998) citado por Cunha *et al.* (2006) refere que a satisfação com o trabalho resulta “da avaliação que as pessoas fazem do seu trabalho e da vida em geral.” (Cunha *et al.*, 2006, p. 181) No entanto, a motivação é uma variável mais indicada do que a satisfação para influenciar o desempenho e os resultados produtivos. Segundo Cunha *et al.* (2006) a análise das causas da satisfação com o trabalho, resulta na consideração de três factores: i) o indivíduo; ii) o trabalho; e iii) a interacção indivíduo/trabalho. No entanto, para Hackman e Oldham (1980) citado por Alcobia (2001) “a satisfação no trabalho resulta das características do trabalho que o indivíduo executa.” (Alcobia, 2001, p. 292)

12- Estrutura do Grupo

Segundo Collins e Raven (1968) citado por Jesuíno (2006, p. 301) “a estrutura de grupo pode ser caracterizada em termos da regularidade das relações interpessoais e das relações pessoa-tarefa. As estruturas têm efeitos nos processos de interacção e estes, por seu turno, têm efeitos nas estruturas.” As estruturas indicam o grau de diferenciação do grupo. Segundo este autor, à medida que o grupo trabalha em permanência, o grupo vai ficando cada vez mais estruturado e os padrões de actuação, tendem a exercer influência nos processos de interacção, podendo-se distinguir várias dimensões estruturais.

12.1 - Dimensões estruturais

12.1.1 - Estruturas de comunicação

Tal como sustenta Flament (1961) citado por Jesuíno (2006) o desempenho de um grupo é óptimo quando existe homomorfismo entre a rede de comunicação e o tipo de tarefa a efectuar, sendo que nas redes centralizadas a organização desenvolve-se mais

rapidamente do que nas redes descentralizadas, mas em contrapartida a satisfação dos membros é menor, à excepção dos que ocupam as posições centrais (Jesuíno, 2006).

12.1.2 - Estrutura sociométrica: coesão de grupo

Outra estrutura de grupo, condicionante e condicionada pelos processos de interacção, diz respeito às relações afectivas entre os vários membros do grupo. A partir da estrutura sociométrica, de acordo com Moreno (1934) citado por Jesuíno (2006, p. 303) “é possível identificar quais os sujeitos mais populares, os mais rejeitados (os bodes expiatórios) bem como subconfigurações.”

12.1.3 - Estruturas de poder e influência – Liderança de grupo

As estruturas de poder e influência, emergem do processo de diferenciação vertical dos grupos. Neste sentido, Jesuíno (2006) menciona que:

“Nas observações sistemáticas que efectuou em pequenos grupos, Bales verificou que os líderes emergentes exibem, quase sempre comportamentos típicos como dirigirem-se ao grupo como um todo, sendo eles que recebem mais informação e que, por seu turno, dão mais sugestões, sendo estes actos de influência que ajudam o grupo a progredir para os seus objectivos. No entanto, Bales verificou, que os líderes emergentes não são necessariamente os membros mais populares, no sentido de serem os mais preferidos em termos afectivos pelos outros membros do grupo, facto que permite a distinção entre líderes instrumentais e líderes socioemocionais ou expressivos.” (Jesuíno, 2006, p. 304)

Relativamente às estruturas de poder, de acordo com French e Raven (1959) citado por Jesuíno (2006, p. 304) “o poder posicional ou poder formal é o poder que está associado a uma posição hierárquica.” O poder formal é estrutural e anterior aos processos de interacção, situação que se verifica nos grupos formais e designadamente em contextos organizacionais. O poder pessoal, consiste na influência que é exercida por virtude das características pessoais e não associadas a uma posição hierárquica. No entanto, de acordo com Weber (1974) citado por Jesuíno (2006, p. 304) “há ainda um terceiro tipo de poder – o poder legítimo, a autoridade.”

No entanto, nos grupos não hierárquicos, o processo de legitimação dos líderes emergentes poderá, não se tratando dum grupo temporário, conduzir à institucionalização dos líderes, ou seja, à emergência duma hierarquia informal (Jesuíno, 2006). Por sua vez, o poder, ainda que na sua expressão mais atenuada de poder pessoal, actua como um moderador dos processos de influência que ocorrem no grupo. Segundo Jesuíno (2006, p.

305) “deve-se todavia a Kurt Lewin e colaboradores a introdução do método experimental aplicado ao estudo da Liderança.”

13 - Liderança

O grupo é o domínio em que o fenómeno da liderança se processa na sua expressão plena. Segundo Parreira (2006, p. 23) “os grupos estão em toda a parte, na nossa vida pessoal e social”, daí que, a problemática da liderança se explane em torno de quatro questões:

- O que é ser líder, isto é, qual a natureza da liderança;
- Quantos modos de exercer a liderança existem, ou seja, a questão dos estilos;
- Como é que surgem os líderes nos grupos, quer dizer, quais são os factores explicativos do acesso de alguém à posição de líder;
- Que factores condicionam a eficácia do líder e como podemos avaliá-la.

Para Duluc (2000) é esperado que o líder tenha um impacto e uma influência positiva sobre os outros e sobre o seu meio. A influência baseia-se em valores de respeito mútuo. Neste sentido, torna-se segundo o autor, necessário aprofundar a noção de liderança. Segundo o Dicionário da Língua Portuguesa Contemporânea – Academia das Ciências de Lisboa – da Editora Verbo, a palavra ‘líder’ quer dizer “pessoa que pela sua personalidade exerce influência sobre o comportamento dos outros, conduzindo-os na acção e representando-os nas suas pretensões e opiniões.” (Academia das Ciências, 2001)

De acordo com Jesuino (2005, p. 7) liderança “é o neologismo correspondente a líder, significando a “qualidade ou função do líder, governança.” É algo que se centra na pessoa do líder, mestre na arte de liderar, que inspira e fornece sugestões em termos de cultivar a arte. Para (Parreira, 1996, p. 23) “é o controle pessoal face a face.”

No entanto, na maioria dos trabalhos desenvolvidos, a liderança é definida como “a capacidade de mobilizar indivíduos livres, colaboradores, subordinados, de suscitar a sua participação voluntária para o alcance de objectivos.” (Duluc, 2000, p. 79) Igualmente nesta linha de pensamento, Cunha *et al.* (2006) definem liderança como:

“um processo através do qual um membro de um grupo ou organização influencia a interpretação dos eventos pelos restantes membros, a escolha dos objectivos e estratégias, a organização das actividades de trabalho, a motivação das pessoas para alcançar os objectivos, a manutenção das realções de cooperação, o desenvolvimento das competências e confiança pelos membros, e a obtenção de

apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização.” (Cunha et al., 2006, p. 332)

Para Duluc (2000, p. 66) sobre os líderes, assenta a responsabilidade de “criar o clima de confiança necessário ao desenvolvimento da *performance* individual e colectiva.”

13.1 - Comportamentos do Líder Universal

De acordo com Jesuíno (2005) os estudos sobre liderança, estão repartidos em termos globais, em duas grandes classes.

“A primeira consiste na identificação dos traços ou comportamentos característicos dos indivíduos com autoridade formal para dirigir os outros, designando-se de líderes formais. A segunda examina os traços e comportamentos dos indivíduos que exercem maior influência em grupos de tarefa, designados por líderes emergentes.” (Jesuíno, 2005, p. 55)

Para Jesuíno (2005, p. 58) “o estudo sobre os processos de liderança adquire assim uma nova dimensão e vem complementar as abordagens levadas a efeito pela sociologia dos pequenos grupos, sobretudo centrada nos líderes emergentes.” O que distingue sobretudo o líder formal, é o facto de ele dispor de poder institucional, enquanto que nos grupos sem líder designado, tal dimensão não existe. No entanto, para o líder, “trata-se de estar habilitado para exercer um poder determinável sobre o comportamento de um grupo de determinadas pessoas.” (Maisonneuve, 2004, p. 81)

13.2 - Evolução do conceito Liderança

Segundo Duluc (2000, p. 79) a noção de liderança “suruiu no século passado, com o advento da era industrial e depois na reflexão e na constituição das novas formas de organização ao longo deste século.” O processo de liderança é visto como uma relação assimétrica: entre alguém que lidera e pessoas que são lideradas (Parreira, 1996) alguém de quem se aceitam indicações e comando e tem o direito de controlar os recursos grupais. Nesta perspectiva, a liderança é, no fundo, o modo de repartir o poder entre o líder e o grupo.

Contudo, para Robbins (1999) quase todo o grupo de trabalho tem um líder formal. Esse líder pode ter uma parte importante no sucesso do grupo. De acordo com Cunha *et al.* (2006, p. 419) “uma das variáveis mais importantes do processo é o estilo de liderança e as relações entre liderança e as normas do grupo.” As primeiras reflexões começaram com os trabalhos de Kurt Lewin, Ronald Lippitt e Ralph White, a partir de 1938 e até 1952. Para

Duluc (2000) as suas experiências científicas procuram pôr em evidência as características da liderança eficaz na produtividade e satisfação do grupo, definindo para tal três estilos de liderança:

- O estilo autocrático, consistindo na fixação de objectivos específicos e não permitindo qualquer interacção entre os membros, aliado a um controlo estrito da disciplina (Jesuino, 2006);
- O estilo democrático, que permite as trocas interpessoais, ou seja, trabalho cooperativo e menor controlo da disciplina (Cunha *et al.*, 2006);
- O estilo *laissez faire* (ou permissivo) em que o líder se demitia das suas funções de coordenador do grupo, quer quanto à forma como ao conteúdo (Cunha *et al.*, 2006).

Os resultados das experiências mostraram padrões de comportamento muito diferentes em função do estilo de liderança. Desta forma, para Cunha *et al.* (2006) desde estas experiências, é mostrado que o estilo do líder tem um impacto sobre o grupo, concebido como sistema relacional de interdependências. As experiências de Lewin e associados “contribuíram para confirmar a tese da excelência da liderança democrática.” (Jesuino, 2005, p. 59)

13.3 - Abordagens Comportamentais

13.3.1 - Os Estudos do Grupo da Universidade de Michigan

Os estudos sobre liderança empreendidos pelo *Survey Research Center*, da Universidade do Michigan, tinham objectivos semelhantes aos realizados pelo grupo de Ohio: “identificar as características do comportamento dos líderes que tivessem relação com medidas de eficácia do desempenho.” (Parreira, 1996, p. 48)

A génese das abordagens comportamentais remonta aos anos 50 e radica consideravelmente na desilusão dos pesquisadores perante a incapacidade dos traços em explicarem a eficácia de liderança (Cunha *et al.*, 2006). Do seio desses programas emergiram duas grandes categorias de comportamento: “orientação para as tarefas (grau em que o líder define e estrutura o seu próprio trabalho e o dos subordinados) e orientação para as pessoas/relacionamento (grau em que o líder se preocupa com os subordinados e com o respectivo bem-estar.” (Cunha *et al.*, 2006, p. 348)

A equipa de Michigan traduziu estas duas categorias comportamentais como a orientação para a produção e orientação para os colaboradores. De acordo com Parreira

(1996, p. 25) “a liderança tem um conteúdo relacional: é nas relações intragrupais que ela se concretiza e define. Daí se falar muitas vezes na emergência do líder.”

Os líderes orientados para os colaboradores eram descritos como acentuando as relações interpessoais, pessoalmente interessados nas necessidades dos seus subordinados e tolerantes para as diferenças individuais entre os membros. Pelo contrário, os líderes orientados para a produção, tendiam a acentuar os aspectos técnicos e as tarefas envolvidas na função: “a sua principal preocupação era o cumprimento das tarefas, e os membros do grupo eram os meios para atingir esse fim.” (Parreira, 1996, p. 48)

As conclusões a que chegaram estes investigadores favorecem os líderes cujo comportamento é orientado para os colaboradores. Segundo Parreira (1996) os líderes orientados para o colaborador estavam associados a elevada produtividade do grupo e a elevada satisfação do profissional. Os líderes orientados para a produção tendiam a estar associados a menor produtividade do grupo e menor satisfação no trabalho.

No entanto, de acordo com Cunha *et al.* (2006, p. 384) os estudos que “trabalharam com a orientação para as tarefas, a orientação para as pessoas e a liderança participativa deram origem a teorias universais, assim denominadas por presumirem que existe um melhor estilo para todas as situações.” O modo como o estilo, a capacidade e o *background* do líder contribuem para o desempenho, é fortemente contingente do controlo e da influência que a situação concita.

A essência da liderança é, portanto, “uma combinação complexa de saberes, saber-fazer e saber-ser, constituindo uma certa forma de influência sobre outros.” (Duluc, 2000, p.79). Essa capacidade é diferente do poder e da autoridade, sendo estes instituídos e reconhecidos pela estrutura. Nesta perspectiva, a liderança constitui o ponto focal dos processos de grupo. Assim sendo, a liderança é “um modo de exercer o comando grupal que privilegia as interações com o grupo, considerando-se um elemento fundamental na caracterização dos estilos.” (Parreira, 1996, p. 49)

13.4 - Categorias Interaccionais e Estilo de Liderança

A liderança é assim tematizada como uma função de grupo, e não como fluxos influenciáveis provenientes de um ponto central (Jesuino, 2005). Segundo Parreira (1996) foi Bales quem iniciou os esforços de categorização das interações grupais.

Consciente das limitações do sistema das doze categorias, Bales veio a desenvolver um sistema de análise que atende não apenas aos aspectos formais mas também aos conteúdos das interações. De acordo com Jesuino (2006) esse novo sistema

tem a designação de SYMLOG – acrónimo de *Systematic Multiple Level Observation of Groups* e, embora teoricamente mais complexo, permite:

“uma utilização mais prática, flexível e económica, dado que a «observação» do grupo pode ser feita retrospectivamente e, a partir das descrições dos próprios membros do grupo. Neste novo sistema utilizam-se, para além das dimensões instrumentais e expressivas, mais dois pares de dimensões: dominância-submissão e positivo-negativo.” (Jesuíno, 2006, p. 322)

13.5 - A “Arte” de Liderar um Grupo

Liderar um grupo é, segundo a definição proposta por Bales e Isenberg (1982) citado por Jesuíno (2006, p. 332) “exercer, por qualquer meio, uma influência decisiva na formação, desenvolvimento ou complemento de um padrão dinâmico interactivo de polarização-unificação na direcção do comportamento e/ou valor desejado.” Nesta perspectiva, qualquer membro do grupo pode exercer, a dado momento, uma influência responsável sobre o funcionamento do mesmo. Como consequência “a liderança ocorre apenas em momentos específicos, que poderão ser muito curtos, mas identificável pelos seus efeitos.” (Jesuíno, 2005, p. 240)

Assim sendo, poderá haver momentos em que nenhuma liderança ocorre no grupo, outros em que se tenta mas sem sucesso, noutros em que o sujeito designado ou eleito para liderar, pode não ter capacidade para tal, assim como outros, poderão liderar sem intenção de o fazerem (Jesuíno, 2005). Desta forma, as competências do líder estão assim relacionadas não apenas com a tarefa específica mas também com a sua capacidade para coordenar as interacções (Jesuíno, 2006).

Segundo Jesuino (2005, p. 240) “a partir de qualquer direcção no espaço, a liderança pode ser exercida, dependendo da dinâmica do padrão de polarização-unificação do grupo em determinado momento.” podendo esta ser exercida de forma indirecta não sendo facilmente reconhecida. De acordo com Jesuíno (2005) há líderes opositores, há líderes bodes expiatórios, há líderes mediadores e líderes protagonistas, Neste sentido é de salientar a extrema complexidade do processo de liderança. Contudo, “a observação sistemática a vários níveis e o apoio numa boa teoria (polarização-unificação) constituem, desta forma, os suportes adequados para uma melhor aproximação racional desta complexidade.” (Jesuíno, 2005)

14 - SYMLOG e Teoria da Liderança

Com o SYMLOG introduzem-se porém, aperfeiçoamentos e simplificações metodológicas e além disso avança-se naquilo a que Bales citado por Jesuíno (2005, p. 230) designa como “uma nova teoria de campo, que tem a sua materialização geométrica na teoria de polarização-unificação.”

Com a utilização de todos os recursos descritos, o sistema SYMLOG constitui-se de acordo com Bales e Cohen (1979) num poderoso instrumento de medição oferecendo segundo Isenberg e Ennis (1981) citado por Jesuíno (2005) várias opções para a classificação de actos específicos, comunicação não verbal, conteúdo verbal, e avaliação retrospectiva dos membros do grupo.

No que se refere a processos de liderança, a utilização das escala SYMLOG torna-se, desde logo, óbvia, podendo aplicar-se “à descrição dos comportamentos dos líderes; aos valores e percepções dos subordinados, colegas e superiores; aos requisitos comportamentais das tarefas; aos processos de decisão; às relações entre valores e comportamentos.” (Jesuíno, 2005, p. 234)

Em suma, o método de observação SYMLOG permite “não apenas descrever a estrutura e articulação dum grupo real, mas ainda a formulação dum diagnóstico a partir das suas características estruturais salientes.” (Jesuíno, 2005, p. 250)

Capítulo 3 – A Teoria SYMLOG

1. O Fundador Robert Bales – *Brief Introduction*

Robert Freed Bales, Professor de Relações Sociais, professor Emérito na Universidade de Harvard, nasceu em Ellington, Missouri, fez a sua formação universitária na Universidade de Oregon, onde entrou com uma bolsa de estudos de música, tendo tirado um bacharelato e, mais tarde uma licenciatura em Sociologia (Harvard University Gazette [HUG], 2007).

Bales inicia uma pós-graduação em Harvard em 1940, passa o ano 1944-1945 na Universidade de Yale como Assistente de Pesquisa em Estudos sobre álcool, vindo posteriormente a receber o Doutoramento em Sociologia pela Universidade de Harvard em 1945. Recebe o convite do seu orientador Talcott Parsons a juntar-se ao recém-formado do Departamento de Relações Sociais com a função de Tutor. Em 1957 foi nomeado Professor de Relações Sociais, tendo sido Director do respectivo Laboratório na década de 60. Bales aposentou-se com a categoria de Professor Emérito em 1986. Segundo a ([HUG], 2007) o

principal trabalho de Bales centrou-se sobre um tema fundamental na psicologia social, nomeadamente, na interacção interpessoal em pequenos grupos.

A orientação de Bales foi muito influenciada pelos conceitos da teoria de campo, especialmente a desenvolvida em psicologia por Kurt Lewin ([HUG], 2007). Ao mesmo tempo, Bales deu especial atenção ao papel da personalidade individual na interacção social, sendo um estudante da teoria da personalidade ao longo de toda a sua vida.

Bales foi o pioneiro no desenvolvimento de métodos sistemáticos de observação de grupos e medição de processos de interacção, incluindo várias inovações tecnológicas destinadas a facilitar a observação em si, e classificação do comportamento ([HUG], 2007). A sua abordagem foi estabelecida em detalhes técnicos a que ele denominou de sistema SYMLOG, acrónimo para *System for the Multiple Level Observation of Groups* que em português significa, Sistema para Observação de Grupos em Múltiplos Níveis.

Bales é o autor e inventor do sistema SYMLOG. É o culminar do trabalho da sua vida, e que constantemente é aperfeiçoado com novas pesquisas e dados disponíveis. Robert Bales, começou a sua pesquisa para responder à pergunta: O que se entende por situação? Ele descobriu que situações complexas e dinâmicas servem de contexto para todas as interacções sociais. De acordo com SYMLOG Consulting Group [SCG] (2010) ao desenvolver este método, o autor rompeu com os métodos tradicionais, estáticos, lineares e inadequados de medição, para ser pioneiro numa nova abordagem direccionada para a compreensão das relações dinâmicas.

Amplamente divulgado e um dos psicólogos sociais mais frequentemente citado, Bales, trabalhou de perto com o SYMLOG Consulting Group (SCG), fundado em 1983 com os seus colegas Robert J. Koenigs, Margaret A. Cowen, em San Diego. Actualmente, a organização conta com uma rede de consultores treinados em diversos países, dedicado à aplicação prática do método em ambientes de gestão, para determinação e treino para a eficácia de equipas, potencial individual de liderança, e assuntos relacionados. O seu objectivo em toda a sua obra, foi o desenvolvimento de uma teoria da personalidade e da dinâmica de grupo integrada com um conjunto de métodos práticos para medir e alterar comportamentos e valores, de forma democrática ([HUG], 2007).

Na procura incessante por características universais, Bales redefine os limites fundamentais neste campo, e ao fazê-lo, estabelece critérios para o comportamento e valores de líderes e seguidores. Bales oferece uma nova teoria de campo, uma apreciação dos contextos múltiplos em que as pessoas vivem ([SCG], 2010). Bales, não pretende eliminar as diferenças, mas sim compreendê-las. De acordo com ([SCG], 2010) o autor enfatiza repetidamente que os processos mentais dos indivíduos e suas interacções sociais

ocorrem em contextos sistemáticos que podem ser medidos. Assim, eles permitem esclarecer e prever comportamentos de uma forma mais precisa.

O seu trabalho científico e académico foi amplamente reconhecido, tendo recebido o Prémio de distinção de carreira da Associação Americana de Especialistas em Trabalho de Grupo em 1982, o Prémio *Cooley-Mead* da Associação Sociológica Americana, em 1983, e o Prémio de distinção de ensino da Fundação Psicológica Americana, em 1984. Bales viria a falecer em San Diego no ano de 2004 ([SCG], 2010).

2. A Teoria do Sistema SYMLOG

De acordo com Polley, Hare e Stone (1988) citado por Braga (2001, p. 19) o “Sistema SYMLOG, por definição, proporciona que os grupos de indivíduos possam ser observados em múltiplos níveis através de diferentes métodos de medição que possuem características e objectivos específicos.” Segundo Bales (2000) existem várias formas de aplicação da Teoria através das quais todo o seu potencial pode ser utilizado. Entre elas temos: a avaliação do trabalho em equipa, a estimativa do potencial de liderança dos indivíduos para fins de selecção ou composição de grupos, e o aperfeiçoamento do trabalho do grupo.

O foco principal das observações é o modo através do qual os membros do grupo, com diferentes tipos de personalidades, interagem mutuamente quando estão a executar uma tarefa comum. Para Bales (2000) o principal método de observação consiste em classificar a frequência com que vários tipos de comportamentos e valores são demonstrados ou executados pelos indivíduos que constituem o grupo observado. A análise da interacção do grupo pode ser feita por um único membro, por um subconjunto deles, por todos os membros do grupo ou ainda por observadores externos. De acordo com Bales e Cohen (1979) citado por Braga (2001, p. 20) “quanto mais contribuições nessa fase de análise, maior será a fiabilidade dos resultados obtidos.”

No Sistema SYMLOG, todo o comportamento e o conteúdo da interacção do grupo é descrito de acordo com Jesuíno (2005) dentro da ideia de um espaço tridimensional, inicialmente designados por actividade, competência instrumental e simpatia.

2.1 - O Diagrama de Cubo SYMLOG

Segundo Jesuíno (2005) as três dimensões deste espaço, estão representadas por três linhas que interceptam o centro do cubo e cuja polaridade muda no ponto de intersecção. “A partir do ponto de intersecção cada dimensão pode ser considerada como

um par de vectores opostos.” (Jesuíno, 2005, p. 224). As designações de cada um dos vectores são espaciais:

- A dimensão vertical (*Upward e Downward*) ou dimensão «UD»
- A dimensão horizontal (*Positive-Negative*) ou dimensão «PN»
- E a dimensão posterior-anterior (*Forward-Backward*) ou «FB»

As três dimensões descrevem a qualidade do comportamento dos membros do grupo, ou a imagem sugerida pelo conteúdo dos seus diálogos. As três dimensões descritas em termos de adjectivos comportamentais, são:

1. U / D – *upward / downward*

- Um indivíduo classificado com «U» é activo e dominante nas suas acções;
- Um indivíduo classificado com «D» é relativamente quieto e submisso aos membros mais dominantes.

2. P / N – *positive / negative*

- Um indivíduo classificado como «P» concorda com os outros, e sorri enquanto está a ouvir;
- Um indivíduo classificado como «N» é crítico, não sorri, e não costuma escutar os outros.

3. F / B – *forward / backward*

- Um indivíduo classificado como «F» é controlado, e tem atenção voltada à tarefa principal do grupo;
- Um indivíduo classificado como «B» expressa emoção, e não está directamente voltado à tarefa principal do grupo.

O espaço SYMLOG utiliza essas três dimensões para formar um cubo. De acordo com Jesuíno (2005) esta divisão de cada uma das três dimensões vai resultar em 27 facetas, cada uma delas designada pelo vector que a localiza, assim sendo: O vector UP é o vector que faz um ângulo de 45° com os vectores U e P e que tem zero na dimensão FB. No centro do cubo localiza-se o ponto zero nas três dimensões pelo que, para fins práticos, apenas se utilizam 26 vectores. Cada um destes 26 vectores corresponde por um lado a diferentes configurações de traços de personalidade e por outro lado a diferentes frequências de interacções tanto emitidas como recebidas.” (Jesuíno, 2005, p.224)

Desse modo, as 26 direcções formadas constituem-se no conjunto de comportamentos definidos pelo SYMLOG, utilizados para classificar todas as acções dos indivíduos avaliados na interacção do grupo. A Figura 1 mostra as direcções do Cubo SYMLOG.

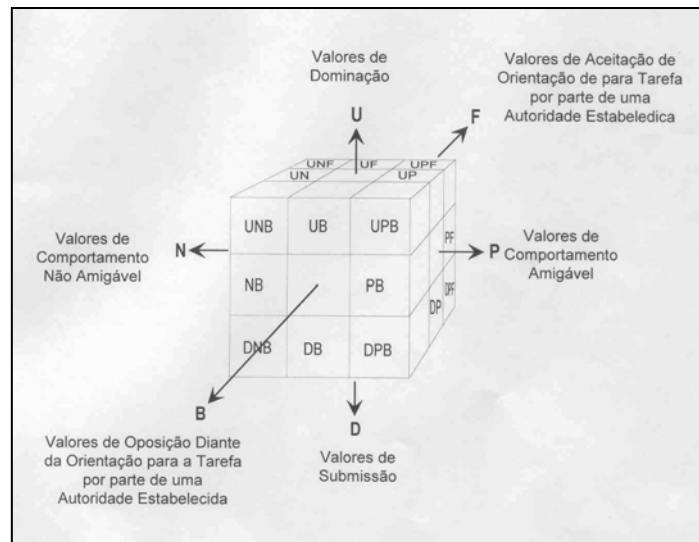


Figura 1: Direcções do Cubo SYMLOG

Fonte: Acedido em 30 de Março de 2010, em <http://www.cin.ufpe.br/~tg/2007-2/hplo.pdf>

2.2 – Metodologia SYMLOG

O SYMLOG dispõe de dois métodos principais para a avaliação da interacção social entre os membros do grupo. Segundo Bales e Cohen (1979) citado por Braga (2001, p. 23) “esses métodos são chamados de método de *Rating* e método *Scoring*, e ambos podem ser aplicados de diferentes formas.”

2.2.1 - A Escala SYMLOG

O método de avaliação chamado de *Rating* é o modo através do qual toda a vasta teoria social do SYMLOG pode ser utilizada de modo simples por uma única pessoa num grupo de trabalho. Segundo Bales e Cohen (1979) citado por Braga (2001, p. 24) “as avaliações nesse método são realizadas utilizando uma escala de adjectivos própria tipo *Lickert*, chamada de SYMLOG *Adjective Rating Form* a qual tem por objectivo descrever as características de comportamento dos outros elementos do grupo.” A escala utilizada é de

três pontos (0 – raramente; 1 – por vezes; 2 – com frequência). Segundo Jesuíno (2005) a escala SYMLOG pode aplicar-se:

“não apenas para cotar comportamentos observados em interacções de grupo, mas a qualquer estímulo, ou imagem, isto é, os membros do grupo, além de se descreverem uns aos outros através da escala SYMLOG descrevem ainda como desejariam manifestar o seu comportamento, e quais os comportamentos a rejeitar.” (Jesuíno, 2005, p. 234)

O segundo e último passo da tradução dos dados da avaliação para um modelo matemático consiste em efectuar a contagem dos *scores* recebidos por cada uma das três dimensões da Teoria do SYMLOG (U/D, P/N, e F/B). Para obter a cotação que um sujeito atribui a outro, por exemplo na dimensão «UD», há que somar as cotações atribuídas nas 9 escalas relacionadas com a dimensão «D» e em seguida subtrair os dois resultados atribuindo-se a designação «U» ou «D» conforme o score em «U» seja superior ou inferior a «D». Repetindo esse processo para as outras dimensões temos a classificação do membro do grupo no espaço tridimensional do SYMLOG de acordo com a percepção do avaliador que preencheu a escala.

Desta forma, de acordo com Bales e Cohen (1979) citado por Braga (2001, p. 25) esse processo serve de base para a construção dos *Field Diagrams* (Diagramas de Campo).

2.3 - Formas de *Feedback* da Teoria

A Teoria do SYMLOG propõe a utilização de duas formas principais de *feedback*, são o SYMLOG *Field Diagram* e o SYMLOG *Bargraph*. O primeiro deles possui a sua ênfase na ilustração do contexto social total da interacção ocorrida, apresentando todos os participantes do grupo num mesmo diagrama. O *Bargraph* caracteriza-se como um instrumento individual de consulta, já que ele apresenta o resultado da avaliação de um único indivíduo do grupo. Desta forma, dado ao objectivo do estudo, iremos apenas abordar o *Field Diagram* (Diagrama de Campo).

2.3.1 - Diagrama de Campo

Terminada a fase de avaliação dos membros do grupo, os resultados obtidos são passados por um processo matemático para que cada indivíduo possa ser classificado num espaço tridimensional onde as dimensões refletem os adjectivos comportamentais citados anteriormente. Quando todos os participantes do grupo forem avaliados e as suas respectivas posições forem atribuídas nesse espaço, obtemos um gráfico simplificado de

duas dimensões. Assim sendo, à representação gráfica das posições dos membros no respectivo espaço de grupo, Bales citado por Jesuíno (2005) designou por Diagrama de Campo (anexo 1). Nesse gráfico, designado de *SYMLOG Field Diagram*, os participantes do grupo avaliado são representados por círculos com localização e tamanho específicos, de acordo com a avaliação recebida por cada elemento (anexo 2). De acordo com Bales e Cohen (1979) citado por Braga (2001, p. 29) “a esses círculos dá-se o nome de imagem do participante, à qual se atribui o respectivo código de identificação.”

Segundo Jesuíno (2005) o Diagrama de Campo consiste simplesmente “num sistema de coordenadas cartesianas com dois eixos ortogonais definindo quatro quadrantes.” (Jesuíno, 2005, p.235) Os eixos são o eixo vertical «FB» e o eixo vertical «PN».

Duas das dimensões do SYMLOG, *Forward/Backward* e *Positive/Negative* compõem os eixos horizontal e vertical do diagrama. Já a terceira dimensão *Upward/Downward*, é representada pelo tamanho dos círculos que identificam cada um dos indivíduos do grupo avaliado. De acordo com essa estratégia, os indivíduos dominantes (possuem alto valor da direcção «U») são representados por círculos maiores, e os mais submissos (possuem alto valor da direcção «D») são representados por círculos menores (Braga, 2001).

Neste sentido, a localização de um indivíduo no Diagrama de Campo é resultado da avaliação recebida por ele à cerca das três dimensões básicas do SYMLOG. Desta forma, segundo Bales e Cohen (1979) citado por Braga (2001, p. 30) “teremos a classificação de todos os participantes do grupo avaliado de acordo com as três dimensões do SYMLOG.”

2.3.2 – Diagrama de Campo Individual

O Diagrama de campo, tem como objectivo principal reunir as informações sobre todos os participantes do grupo. Quando essas informações são provenientes da avaliação de um participante avaliador em especial, o diagrama recebe o nome de Diagrama de Campo Individual. De acordo com Bales e Cohen (1979) citado por Braga (2001, p. 29) “uma outra técnica importante consiste em reunir os Diagramas Individual de todos os participantes do grupo, é realizar uma média com os mesmos.” Este tipo de procedimento vai gerar um diagrama geral do grupo, chamado de *Group Average Field Diagram* (diagrama de média do grupo) sendo este, um dos principais objectivos do nosso estudo.

Basicamente, temos o eixo horizontal representado pela dimensão «P/N» ou *Positive/Negative*, e o eixo vertical representado pela dimensão «F/B» ou *Forward/Backward*. Todas as imagens dos indivíduos estão definidas com as iniciais do

nome e sobrenome, e também do valor recebido por eles em relação à terceira dimensão, a «U/D» ou *Upward/Downward*.

2.4 - Modelo de Polarização-Unificação

Uma vez obtido o Diagrama de Campo é-lhe aplicado o modelo de *Polarization-Unification Template* (Polarização-Unificação) o qual de acordo com Jesuíno (2005, p. 237) “materializa, em termos geométricos, a teoria de polarização-unificação, central nesta nova abordagem proposta pelo SYMLOG.” O modelo acha-se representado em (anexo 3) sendo que, cada círculo do modelo tem um diâmetro igual às 18 unidades utilizadas na construção do diagrama de campo.

O objectivo de sobrepor o modelo de Polarização-Unificação no Diagrama de Campo consiste em procurar que o máximo de pontos se distribua pelos dois círculos “por forma a verificar quais os sujeitos que se localizam no Círculo de Referência, quais os que se situam no Círculo de Oposição e quais os que se situam para além destes limites.” (Jesuíno, 2005, p. 237) Com a colocação correcta destes círculos sobre o diagrama pode-se observar melhor a existência ou não de dois ou mais subgrupos dentro do grupo, e também é possível de acordo com Bales e Cohen (1979) citado por Braga (2001, p. 30) “identificar indivíduos que assumem papéis importantes em relação à interacção social do grupo.”

O *Polarization-Unification Overlay* é composto por dois grandes círculos tangentes entre si, uma linha contínua que atravessa os centros desses círculos e também uma linha pontuada perpendicular à linha anterior. A primeira dessas linhas é chamada de *Line of Polarization* e a linha pontuada é chamada de *Line of Balance*. Segundo Bales e Cohen (1979) citado por Braga (2001) “todo esse conjunto deve ser entendido como “um esquema único, onde todos os elementos guardam a mesma posição independente de qualquer movimentação que ocorra.” (Braga, 2001, p. 31) Um dos grandes desafios da aplicação da Teoria do SYMLOG é justamente promover a movimentação do *Overlay* sobre o Diagrama de Campo a fim de encontrar a melhor localização possível para o conjunto.

O procedimento adoptado neste trabalho para a realização do posicionamento do *Overlay* sobre o Diagrama de Campo está baseado nos passos descritos na bibliografia. Inicialmente o *Overlay* é posicionado sobre o Diagrama de Campo de modo que o centro de ambos coincidam sobre o mesmo ponto. Com as imagens de todos os participantes já distribuídas sobre o gráfico, a linha de Polarização «OR» irá interceptar o centro da imagem de «REJ» do indivíduo em observação, com o centro da imagem do que «DES».

2.4.1 - Posicionamento do Modelo no Diagrama de Campo

Com o posicionamento final do *Overlay* vários aspectos importantes da interacção do grupo podem ser melhor entendidos. Caso os membros do grupo avaliado não possam ser englobados num único subgrupo, de acordo com os passos descritos acima, então através do posicionamento do *Overlay* podemos identificar a formação de dois subgrupos. A linha continua do *Overlay*, chamada de *Line of Polarization*, indica a localização dos dois subgrupos, o primeiro identificado pelo grande círculo mais próximo da extremidade «R» da linha e o segundo mais próximo da extremidade «O».

Segundo Bales e Cohen (1979) citado por Braga (2001) o primeiro grupo é chamado de Grupo de Referência e os indivíduos cujas as imagens pertencem a esse grupo “tendem a desenvolver uma certa cooperação entre si, com grande espírito de liderança.” (Braga, 2001, p. 33) Já o segundo grupo é chamado de Grupo de Oposição, os indivíduos que se encontram compreendidos nele geralmente “não desenvolvem sinais de cooperação, e também podem ser entendidos como participantes isolados entre si”. (Braga, 2001, p. 33)

O factor que determina qual dos dois grandes círculos identifica o Grupo de Referência é a localização da imagem ‘*wished*’ (conceito DESEJA, neste estudo). Essa imagem reflecte a localização média do lugar em que os avaliadores gostariam de ter as suas imagens posicionadas no Diagrama de Campo, ou seja, um ideal a ser atingido. Por isso, após encontrar o melhor ângulo de rotação para o *Overlay* sobre o Diagrama de Campo, declara-se que o grande círculo do *Overlay* que está mais próximo da imagem ‘*wished*’ (DESEJA), indica o Grupo de Referência.

Já através da localização da segunda linha do *Overlay* perpendicular à *Line of Polarization*, chamada de *Line of Balance*, podem ser identificados indivíduos no grupo que desempenham papéis específicos como o ‘mediador’ e o ‘bode expiatório’. Segundo Bales e Cohen (1979) citado por Braga (2001, p. 33) “a observação da presença de indivíduos no grupo que desempenham papéis específicos como o mediador e o bode expiatório, além da descoberta da formação dos subgrupos, faz com que a tarefa de posicionamento do *Polarization-Unification Overlay* se torne extremamente importante.”

Parte III

Capítulo 4 – Estudo Empírico

1 - Objectivo do Estudo

Sendo o SYMLOG uma teoria de campo, isto é, em que se considera que as acções ocorrem num determinado campo de interacções e que devem ser entendidas como um todo, em que os comportamentos das pessoas reflectem as atitudes individuais, as percepções interindividuais, e o clima e cultura organizacional, foi nosso objectivo identificar e classificar com base no espaço tridimensional do modelo SYMLOG os vários tipos de comportamento dos indivíduos que constituem o grupo de tarefa dos Técnicos de Radiologia do Serviço de Imagiologia do Hospital Alfa.

Ao observar a implicação dos comportamentos nos processos de interacção do grupo, foi nosso objectivo igualmente fornecer uma análise contextual da dinâmica do grupo, dos comportamentos individuais e da percepção grupal, sendo para tal, necessário reconhecer e conceituar as diferenças individuais entre as pessoas, como também as características gerais da personalidade dos indivíduos e as inconsistências no direccionamento da motivação de cada indivíduo no desempenho das suas funções.

2 - Justificação do Tema

A aplicação da Teoria do SYMLOG no Serviço de Imagiologia do Hospital Alfa, teve como finalidade, poder avaliar a interacção do grupo dos Técnicos de Radiologia e Técnico Coordenador, visando perceber o modo como cada membro em causa se vê a si próprio e como os outros o vêem a ele, qual o seu lugar na rede de interacções, que comportamentos ele expressa, qual a qualidade da sua interacção e desempenho na tarefa, quais os conflitos e coligações que estabelece com os outros, e os efeitos que provoca na interacção do grupo, com o objectivo de poder identificar segundo Bales citado por Jesuíno (2005) os principais tipos de liderança exercida pelos chamados 'líderes emergentes' uma vez que, qualquer membro do grupo pode exercer, a dado momento, uma influência responsável sobre a dinâmica do mesmo, pois "há líderes opositores, líderes bodes expiatórios, líderes mediadores e líderes protagonistas." (Jesuíno, 2005, p.240)

Como consequência a liderança pode ocorrer em momentos específicos, mas identificável pelos seus efeitos, concluindo-se que, liderar um grupo é, segundo Bales e

Isenberg (1982) citado por Jesuíno (2005, p. 239) “exercer, por qualquer meio, uma influência decisiva na formação, desenvolvimento ou complemento de um padrão dinâmico interactivo de polarização-unificação na direcção do comportamento e/ou valor desejado.”

3 – Caracterização do Hospital Alfa

3.1 - A Gestão do Pessoal

Foi com o envolvimento de todos os grupos profissionais que a mudança cultural se efectivou no Hospital. A fim de garantir um serviço eficiente e de qualidade, o Hospital Alfa, dispõe de uma equipa pluridisciplinar que é constituída por, Médicos, Técnicos, Enfermeiros, Assistentes Sociais, Administradores, Auxiliares de acção médica e de Alimentação.

O desenvolvimento permanente dos colaboradores do Hospital assenta, numa orientação sistemática para o desenvolvimento de competências que permitam um mais eficiente e eficaz desempenho do exercício das funções, salientando-se a definição de novos instrumentos de Gestão de Pessoas, com particular destaque para a definição do Sistema de Gestão de Desempenho.

3.2 - Organização Hospitalar

O modelo organizacional que sobreleva no Hospital Alfa é o da departamentalização. Neste quadro de complexidade, sobressai naturalmente a dimensão organizacional, especialmente o modo como se operacionalizam, articulam e interagem os vários serviços. Seis departamentos agrupam actividades e recursos, combinando uma lógica de funcionalidade com uma lógica de produção, de acordo com as diversas actividades especializadas.

- Departamento de Medicina
- Departamento de Cirurgia
- Departamento de Pediatria
- Departamento da Mulher
- Departamento de Anestesia e Intensivismo
- Serviços Autónomos

4. Serviço de Imagiologia

4.1 – Constituição do Serviço de Imagiologia

Estruturalmente, o Serviço de Imagiologia está inserido nos Serviços Autónomos do Hospital Alfa, uma vez que integra um conjunto de serviços com actividades muito diferenciadas, com autonomia entre si, mas que, regra geral, respondem transversalmente à procura de informação ou cuidados de outros departamentos.

O Serviço de Imagiologia é constituído pelo Serviço Central com 15 salas de trabalho e pelo Serviço de Urgência Geral que possui três salas, onde apenas se efectuam exames no âmbito da Radiologia Convencional e Radiologia Pediátrica.

4.2 - Missão do Serviço

O Serviço de Imagiologia tem como missão: i) prestar cuidados de saúde no âmbito do Diagnóstico e Terapêutica pela imagem, no total respeito pelos doentes e em colaboração com o restante corpo clínico do Hospital Alfa; ii) formar profissionais com elevada diferenciação Técnica e Humana e incentivar a Actividade Científica do Serviço; e iii) zelar pelos interesses da Instituição, utilizando com rigor os Recursos Humanos e tecnologias disponíveis.

4.3 - Imagiologia – Serviço Central

As unidades de saúde devem dispor, de pessoal técnico necessário ao desempenho das funções para que estão licenciados. Desta forma, os responsáveis hierárquicos do Serviço de Imagiologia, são conforme definidos no organograma (anexo 4): i) a Directora do Serviço; ii) a Neurorradiologista Responsável; iii) o Técnico Coordenador; iv) a Enfermeira Chefe; e v) o Chefe Administrativo.

4.3.1 - Horário de Funcionamento

O Serviço de Imagiologia está aberto 24h por dia. A recepção do Serviço funciona em dias úteis das 08h às 19h. No horário das 08h às 20h decorre a actividade programada para as diferentes salas de exames e o apoio à Urgência, sendo que após as 20h e até às 24h o serviço de urgência é assegurado pelo Médico Radiologista em permanência (bip#) no Serviço Central. No período das 00h às 08h está um Médico Radiologista em regime de

‘chamada’, e um Técnico de Diagnóstico e Terapêutica (TDT) em presença física de apoio à urgência nos exames de Tomografia Computorizada (TC) (Healthcare Accreditation and Quality Unit, 2009).

4.4 - Salas de Exames no Serviço Central

O Serviço de Imagiologia é composto por 15 salas de exames, distribuídas pelo respectivo piso:

- Sala de Radiologia Torácica;
- Sala de Radiologia de Extremidades;
- Sala de Radiologia Osteoarticular;
- Sala de Digestivos e exames Pediátricos;
- Sala de Colangiopancreatografia Retrógrada Endoscópica (CPRE);
- Sala de Tomografia Computorizada;
- Sala de Ressonância Magnética;
- Sala de Mamografia;
- Sala de Angiografia;
- Sala de Densitometria Óssea;
- Sala de Ecografia Mamária;
- Sala de Ecografia Geral ($n = 4$).

4.4.1 - Exames Realizados no Serviço de Imagiologia

Segundo (Lima, 2005, p. 5) “os exames de diagnóstico com raios X, nas suas diversas modalidades, desempenham um papel vital nos cuidados médicos actuais. Esta metodologia vem apoiando todos os ramos da medicina, há mais de um século, potenciando o seu uso com o passar do tempo.

- Radiologia Convencional (torácica, osteo-articular, urogenital e digestiva);
- Ecografia (geral, partes moles, mamária, endocavitária, *ecodoppler*);
- Mamografia;
- Tomografia Computorizada;
- Ressonância Magnética;
- Angiografia;
- Radiologia de Intervenção (citologias, biópsias, alcoolizações);

- Densitometria Óssea.

Para acompanhar a evolução das necessidades hospitalares, o Serviço de Imagiologia teve de promover o seu próprio crescimento, quer em termos de preparação programada dos recursos humanos, quer ao nível do investimento em equipamentos. Entre muitos investimentos, em 2005, procedeu-se à digitalização de todo o Serviço de Imagiologia e transformação do Hospital num hospital *film less* i.e, sem impressão de película. Como consequência, a circulação e visualização da imagem passou a ser feita informaticamente através da aplicação CENTRICITY – WEBVIEWER.

4.5 - Unidade Autónoma de Neurorradiologia

Integrada nos Serviços Autónomos, a unidade de Neurorradiologia localiza-se no Serviço Central. É uma unidade funcional destinada a produzir serviços complementares de diagnóstico e terapêutica na área médica de doenças do sistema nervoso. A unidade é constituída por um grupo médicos Neurorradiologistas, um dos quais o responsável hierárquico. Esta unidade sempre respondeu às necessidades do Hospital, principalmente na área da Tomografia Computorizada (TC) de urgência, e na Ressonância Magnética (RM).

A unidade de Neurorradiologia, dispõe ainda de uma nova tecnologia, implementada no Serviço de Imagiologia desde 2008, a Telerradiologia, especialidade da Telemedicina, que consiste na transmissão electrónica de imagens radiológicas de um local para outro com finalidades de interpretação e/ou de facultar um melhor acesso a consultas secundárias, assim como a um ensino melhorado e continuado. Actualmente, a Telerradiologia no Serviço de Imagiologia, dá um contributo muito importante à capacidade de atendimento de doentes sobretudo na resposta aos pedidos de exames de TC solicitados pela Urgência, em determinados períodos, tais como, fins de semana e/ou feriados, e das 20h às 8h semanalmente (HAQU, 2009).

4.6 - Grupos Profissionais no Serviço de Imagiologia

O Serviço de Imagiologia é constituído por:

- 12 Médicos Radiologistas (serviço Central);
- 3 Internos do complementar de Radiologia (serviço Central);
- 4 Médicos Neurorradiologistas (serviço Central);
- 41 Técnicos de Radiologia (serviço central + urgência geral);

- 5 Enfermeiros (serviço Central);
- 9 Administrativos (serviço Central) + chefe administrativo;
- 26 Auxiliares de Acção Médica (serviço central + urgência).

4.6.1 - Funções do Grupo de Profissionais do Serviço de Imagiologia

4.6.1.1 - Médicos (Radiologistas / Neurorradiologistas)

De acordo com o HAQU (2009) os Médicos do Serviço têm como principal função, a prestação de cuidados no âmbito da Imagiologia. As suas tarefas são:

- Planear com a equipa de trabalho a actividade diária;
- Responder às solicitações do Corpo Clínico do Hospital nos períodos normais do Serviço e em escala de Urgência;
- Zelar pelo rigoroso atendimento dos doentes, em total conforto, bem-estar e respeito;
- Zelar pela formação dos Médicos mais novos (internato), fazendo o seu acompanhamento e estimulando a sua diferenciação;
- Zelar pelo rigoroso cumprimento de horários de trabalho, das reuniões do Serviço e de outros Serviços.

4.6.1.2 - Técnicos de Radiologia

- O Técnico de Radiologia (TR) produz e envia para o Arquivo Geral as imagens necessárias ao diagnóstico e tratamento do doente, podendo ser visualizadas no sistema *Webviewer* disponível em todos os Serviços e Unidades do Hospital;
- Encontramos Técnicos de Radiologia na execução de todo o tipo de exames com excepção da Ecografia;
- O Serviço conta com cerca de 40 TR, metade no Serviço Central e metade na Urgência Geral;
- Os 20 TR da 'Urgência' estão divididos em cinco equipas de quatro elementos e asseguram os cuidados 24 sobre 24 horas;
- No Serviço Central os Técnicos de Radiologia estão divididos pelas diversas salas de radiodiagnóstico, ou integrados em equipas multidisciplinares das 8h às 20h em dois turnos de 6 horas, manhã e tarde;
- Das 20h às 24h os TR do central apoiam a equipa de Urgência realizando os exames de TC;

- Prestam apoio no Bloco Operatório às diversas especialidades e executam exames com equipamentos transportáveis nos diversos Serviços do Hospital;
- O Bloco Operatório é assegurado pelo Serviço Central das 8h às 20h e pela Urgência Geral das 20h às 8h.

4.6.1.3 - Enfermagem

- Neste Serviço existe uma equipa de Enfermagem de cinco elementos (que prestam cuidados a todas as áreas e também ao Laboratório de Hemodinâmica) que funciona entre as 8h e as 20h de 2ª a 6ª feira;
- Este grupo presta cuidados específicos a cada área de trabalho cujo objectivo principal é promover a continuidade dos cuidados prestados, visto tratar-se de um Serviço de exames complementares de diagnóstico e/ou de intervenção terapêutica onde a equipa multidisciplinar é constante;
- Transmitem informações/sugestões relativas à propagação diária do Serviço e outros elementos com diferente experiência profissional, para promover a multidisciplinaridade e um bom ambiente de trabalho.

4.6.1.4 - Auxiliares de Acção Médica

- Os Auxiliares de Acção Médica (AAM) têm como principais funções chamar e encaminhar os utentes para as diversas salas do Serviço. Auxiliar na preparação do exame, ajudar na mobilização dos utentes e apoiar os Médicos, Enfermeiros e Técnicos de Radiologia durante a execução de exames;
- Garantem a circulação dos processos clínicos no serviço, quando solicitados, mantêm a arrumação das salas e a limpeza dos diversos equipamentos do serviço;
- Os auxiliares do serviço dependem da Coordenação Técnica (Técnico Coordenador).

4.6.1.4 - Assistentes Administrativos

Os Assistentes Administrativos são uma equipa constituída por nove elementos, que têm como funções, assegurar todas as tarefas do âmbito administrativo, das 8h às 18h, de 2ª a 6ª feira. As suas tarefas são:

- Fazer o acolhimento inicial do utente e registar informaticamente todos os exames e procedimentos diversos, realizados no Serviço a utentes internos e externos;

- Receber taxas moderadoras dos exames efectuados no Serviço com posterior ligação à Tesouraria;
- Fornecer as preparações de acordo com o exame solicitado;
- Assegurar que todos os processos clínicos estão no Serviço no dia do exame;
- Contribuir para uma correcta planificação das marcações dos exames;
- Elaborar escalas de Médicos e ofícios diversos;
- Dactilografar os relatórios dos exames (serviço assegurado pelos administrativos do visionamento).

4.7 - Serviço de Imagiologia – Urgência Geral

4.7.1 - Urgência Geral

O Serviço de Imagiologia dispõe de três salas, a funcionar 24h, localizadas no Serviço de Urgência Geral na zona central do Hospital e onde são realizados todos os exames de Radiologia Convencional pedidos pela Urgência Geral, Pediátrica e Obstétrica. O Serviço de Urgência Geral é constituído por 20 Técnicos de Radiologia da Urgência, que estão divididos em cinco equipas de quatro elementos e um auxiliar de acção médica. Todos eles, asseguram os cuidados 24 sobre 24 horas com horários rotativos. Cada equipa tem um Chefe, responsável pela dinâmica da mesma, pela elaboração das escalas e trocas de turnos, reportando este último ao Técnico Coordenador.

4.8 – Serviço de Imagiologia: Ensino e Formação

De acordo com a *International Society of Radiographers and Radiological Technologists (1995)*, o Técnico de Radiologia (TR) tem o dever de se actualizar e de se manter profissionalmente a par das descobertas e inovações e de aplicar todos os resultados de pesquisas comprovados que visem beneficiar o paciente.

O TR que desempenhar a sua actividade no seio de uma instituição clínica deve participar no ensino clínico do estudante de Radiologia. As qualificações, capacidades e a função que desempenha, habilitam-no a aconselhar, instruir e supervisionar outro pessoal em circunstâncias apropriadas. Além disto, pode ser chamado a participar na formação teórica dos estudantes, de outros profissionais e do público em geral.

4.8.1 - Serviço de Imagiologia: O sistema de Qualidade

A evolução da imagem conceptual de melhoria da qualidade, deve-se a W. Edwards Deming e Joseph Juran. Face ao empenhamento da *Joint Commission on Accreditation of Healthcare Organizations Accreditation Procedures* (JCAHO), organização não governamental, dos Estados Unidos e, à *Quality Agency for Higher Education* (QAHE) do Reino Unido, foram realizadas várias acções e políticas governamentais, as quais de acordo com Rodrigues (2008) tiveram como objectivo o aumento de programas de gestão da qualidade a serem implementados nos serviços hospitalares e nomeadamente nos de diagnóstico e terapêutica. Neste sentido, alguns projectos foram sendo desenvolvidos no âmbito da Qualidade, tornando-se importantes na Melhoria Continua da Qualidade do Serviço de Imagiologia, e na aquisição e desenvolvimento de competências dos Técnicos de Radiologia.

A realização destes projectos envolve actualmente todo o grupo de profissionais do Serviço de Imagiologia, desde Médicos, Enfermeiros, Técnicos e Auxiliares de Acção Médica. É objectivo destes projectos credibilizar os serviços prestados no Serviço de Imagiologia, bem como o aumento do nível de protecção de saúde dos utentes, permitindo a acreditação destas unidades e a sua integração no sistema da qualidade.

Para dar consecução a este objectivo, desenvolvem-se presentemente de forma integrada, auditorias para aferir os resultados, através da implementação de medidas de avaliação, atribuídas muitas delas pelo Técnico Coordenador no sistema de Gestão de Desempenho, no qual se procura de acordo com (Caetano, 2008, p. 27) “observar o desempenho dos colaboradores, confrontá-los com as expectativas e objectivos, orientá-los e aconselhá-los sobre as melhorias que é necessário introduzir e o modo de o conseguir.”

Segundo (Caetano, 2008, p. 47) “o empenhamento no objectivo diz respeito ao grau de adesão da pessoa ao objectivo que deve atingir”. O empenhamento será tanto maior quanto mais o objectivo e os resultados forem importantes para a pessoa, o que requer que as razões para esse objectivo sejam devidamente explicadas ao colaborador e por ele entendidas. Trata-se, portanto, de um sistema de avaliação continua da qualidade do Serviço de Imagiologia, monitorizando de forma sistemática não só o desempenho do colaborador, mas também do respectivo Serviço.

5 - Associação Portuguesa dos Técnicos de Radiologia, Radioterapia e Medicina Nuclear

Fundada em 8 de Novembro de 1969, a Associação Portuguesa dos Técnicos de Radiologia, Radioterapia e Medicina Nuclear (ATARP) tem como finalidade agregar

profissionais destas áreas da saúde e promover a elevação do seu nível sócio-profissional e cultural. No seu seio, a ATARP conta com diferentes níveis de formação de profissionais, nomeadamente bacharéis, licenciados e mestres (Associação Portuguesa dos Técnicos de Radiologia, Radioterapia e Medicina Nuclear [ATARP], 2004).

A Associação, no âmbito da sua competência, contribui para a melhoria dos cuidados de saúde, tendo por obrigação proporcionar aos seus associados condições que permitam o seu desenvolvimento profissional, face à rápida evolução científica e tecnológica dos nossos dias.

A ATARP é filiada na *International Society of Radiographers & Radiological Technologists* (ISRRT), associação internacional que congrega 57 países dos cinco continentes, representando mais de 100.000 Radiologistas de todo o mundo. A ATARP nomeia um Membro do Conselho, periodicamente para o Conselho da ISRRT ([ATARP], 2004).

5.1 - Evolução da Carreira das Profissões

O século XX poderá caracterizar-se como rico no desenvolvimento das profissões em saúde. O nascimento das profissões é, segundo vários autores identificado por traços ou características que as distinguem de outras ocupações. Para Carr Saunders e Wilson (1934) citados em Rodrigues (2008, p. 34) o conceito de profissão, encontra-se intimamente ligado a “um conjunto de pessoas bem definido, as quais praticam uma técnica, cuja fundação assenta sobre uma formação especializada, respondendo às necessidades sociais.”

O conceito de profissão sofreu grandes alterações ao longo do século passado. Para Goode (1957) citado por Rodrigues (2008, p. 35) “as profissões constituem comunidades cujos membros partilham uma mesma identidade, valores, linguagem e um estatuto adquirido para toda a vida, têm poder de controlo sobre si e os seus membros, sobre a selecção e a admissão de novos membros, bem como da formação requerida.”

5.2 - Evolução da Profissão e do Ensino

O Ensino da Radiologia é hoje uma temática de interesse para todos os actores que intervêm na área da Saúde. Desde a descoberta dos Raios X, em 8 de Novembro de 1895, por Wilhelm Conrad Roentgen, até aos nossos dias, a aplicabilidade na prestação de cuidados de saúde deste novo fenómeno físico, tem sofrido transformações.

Hoje a formação destes profissionais caracteriza-se por elevados padrões de qualidade, ao nível do que melhor se faz na Europa, produzindo profissionais de saúde

altamente qualificados, capazes de responder de forma adaptativa aos avanços técnico-científicos que estão subjacentes a este sector. Portugal é de facto, ao nível da formação dos cursos das tecnologias da saúde, considerado como uma referência no espaço da União Europeia ([ATARP], 2004).

5.3 - Implementação do Processo de Bolonha

O ano lectivo de 2008/09 marca o início da adequação dos cursos das Tecnologias da Saúde ao processo de Bolonha com a entrada em vigor do Decreto-Lei nº. 107/2008 de 25 de Junho (anexo 5). Para a ([ATARP], 2004) este foi um ano marcadamente de transição em todo o ensino das Tecnologias da Saúde, obrigando a uma reestruturação do actual Plano Curricular, entrando em funcionamento o 1º ano curricular do Curso de Licenciatura em Radiologia, extinguindo-se desta forma, a Licenciatura bietápica nas várias áreas das Tecnologias da Saúde.

6 – Natureza e Âmbito da Radiologia

As Ciências Radiológicas envolvem procedimentos diagnósticos, de intervenção e terapêutica em radiologia, radioterapia e medicina nuclear, bem como exames de rastreio e de investigação. Estes profissionais exercem a sua actividade num quadro ético e legal ([ATARP], 2004).

6.1 - Actividade Profissional

De acordo com (ISRRT, 1995) o TR trabalha quer no sistema estatal, quer no privado, em hospitais, clínicas e centros de imagiologia, consultórios privados, consultórios veterinários e em investigação. Pode utilizar os seus conhecimentos radiológicos em indústrias afins. Com formação adequada, pode leccionar em Escolas Superiores e Universidades

Os licenciados em Ciências Radiológicas devem estar aptos a exercer a sua actividade de uma forma autónoma, garantindo a confiança dos doentes/utentes e dos restantes profissionais de saúde. Para a ([ATARP], 2004) a prática destas profissões requer uma educação baseada num sólido conhecimento técnico e científico, uma análise crítica da evidência e do desenvolvimento em que se fundamenta a prática e a evolução no decurso do tempo, num espírito de desenvolvimento profissional ao longo da vida.

6.2 - Responsabilidades do Técnico de Radiologia

Segundo a ([ATARP], 2004) os Técnicos de Radiologia são responsáveis pela realização de todos os exames da área da radiologia, pela programação, execução e avaliação de todas as técnicas radiológicas que intervêm na prevenção e promoção da saúde, assim como pela utilização das técnicas e normas de protecção e segurança radiológica no manuseamento com radiações ionizantes. São também responsáveis pela prestação de cuidados físicos e psicossociais no atendimento aos seus doentes/utentes.

Para Rodrigues (2008) os profissionais das Tecnologias da Saúde, ainda segundo a *Quality Agency for Higher Education* (QAHE) “são também responsáveis por aplicar os princípios e conceitos da profissão de modo a garantir a segurança e contribuir para a manutenção e melhoria da saúde e bem-estar das pessoas.” (Rodrigues, 2008, p. 40).

6.3 - Cuidados de Saúde e Gestão

No âmbito da respectiva profissão, as actividades a desenvolver nestas profissões encontram-se directamente ligadas à prestação de cuidados de saúde e da gestão. De entre as competências que lhes estão inerentes, designam-se as da atribuição dos Técnicos Coordenadores, as quais segundo o Decreto-Lei nº 564/99 de 21 de Dezembro (Rodrigues, 2008, p. 39) “visam proporcionar a eficácia, a rentabilização da actividade profissional na prestação dos cuidados de saúde, em interligação com os restantes profissionais que compõem as equipas de saúde.”

Capítulo 5 – Metodologia

O estudo de caso consiste numa investigação aprofundada de um indivíduo, de uma família, de um grupo ou de uma organização. De acordo com Yin (1994) é empreendido para responder às interrogações sobre um acontecimento ou um fenómeno contemporâneo sobre o qual existe pouco ou nenhum controlo.

Este tipo de investigação é útil para verificar uma teoria, estudar um caso que é reconhecido como especial e único, e explicar relações de causalidade. O estudo de caso, segundo Robert citado por Fortin (1999, p. 164) compreende duas aplicações: “pode servir para aumentar o conhecimento que se tem de um indivíduo e ter por principal objectivo a elaboração de hipóteses novas ou, pode servir para estudar o efeito de uma mudança num indivíduo.” O que caracteriza antes de tudo o estudo de caso é a subtilidade com a qual é possível acumular dados sobre um caso particular.

A unidade de análise de um estudo de caso pode ser um fenómeno, um indivíduo, uma família, um grupo, uma organização ou uma unidade social de maior âmbito. Um estudo de caso sem experimentação serve para descrever, explorar ou compreender um fenómeno complexo ou para verificar proposições teóricas a partir de uma análise em profundidade dos diferentes elementos do fenómeno (Fortin, 1999). O estudo baseia-se em documentos, na observação ou na entrevista.

Segundo Yin (1994) um estudo de caso permite uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do conceito de vida real, sendo que as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são claramente definidos. Desta forma, o presente estudo considerou a metodologia de estudo de caso baseado no argumento suportado por Yin, de que estamos a descrever uma intervenção, e esta ocorre em contexto organizacional dentro da vida real e que o tipo de teoria considerada encaixa-se na teoria de grupos (Yin, 1994).

Neste sentido, a avaliação das interacções do grupo dos Técnicos de Radiologia do Serviço de Imagiologia do Hospital Alfa, situa-se dentro deste contexto. O método de avaliação será suportado pelas teorias de análise de pequenos grupos, desenvolvida por Bales em 1950, e aprofundada por Bales e Cohen em 1979.

1 - Tipo de estudo

Fundamentado nos estudos de caso, o presente estudo tem um delineamento de tipo observacional, dado que a Teoria SYMLOG se baseia na observação sistemática dos indivíduos que constituem o grupo a ser estudado, de tipo descritivo, porque a finalidade dos

estudos descritivos é obter informação acerca do estado actual do fenómeno de interesse (Fortin, 1999), e de método quantitativo e qualitativo, dado observar pequenos grupos.

2 - Participantes

2.1 – População

A população é segundo Fortin (1999) o conjunto de todos os sujeitos ou outros elementos de um grupo bem definido, tendo em comum uma ou mais características semelhantes e sobre o qual assenta a investigação. A população deste estudo é composta pelos Técnicos de Radiologia do Serviço de Imagiologia do Hospital Alfa.

2.2 – Amostra

A amostra é um subconjunto da população ou uma fracção convenientemente seleccionada dessa população convidada a participar (Markoni & Lakatos, 2002). Neste estudo, a amostra seleccionada é do tipo não probabilística de estudo não experimental, sequencial de conveniência, pois os sujeitos em estudo foram seleccionados com base em critérios de inclusão e exclusão. Deste modo, para a selecção da amostra considerámos como critérios de inclusão e selectivos da amostra:

- Os Técnicos de Radiologia do Serviço Central da Manhã;
- O Técnico Coordenador do Serviço de Imagiologia do Serviço Central e Urgência.

E como critérios de exclusão:

- Os Técnicos de Radiologia do Serviço Central da Tarde;
- Os Técnicos de Radiologia das equipas do Serviço de Urgência.

Neste sentido a amostra do nosso estudo é composta pelo grupo de Técnicos de Radiologia do Serviço Central ($n=10$) e pelo Técnico Coordenador ($n=1$) sendo a dimensão da amostra de onze indivíduos.

3 - Instrumento de Recolha de Dados

Esta fase do trabalho consiste na construção do instrumento capaz de recolher ou de produzir a informação prescrita pelos indicadores. Esta operação apresenta-se de diferentes formas, consoante se trate de uma observação directa ou indirecta (Quivy, 2005). No presente estudo, seleccionou-se como instrumentos de recolha de dados: Escala SYMLOG – Descrição geral dos comportamentos - Bales, Cohen, Williamson (1979) (anexo 6) e Escala LMX-7 Leader Member Exchange (Graen, Novak e Sommerkamp (1982), Seers e Graen (1984); Scandura e Graen (1984) (anexo 7).

A recolha de dados e registo dos mesmos, decorreu nos meses de Fevereiro e Março de 2010.

4 - Procedimentos de Recolha de Dados

4.1 - Estudo Piloto

De acordo com Fortin (1999), o estudo piloto é definido como um estudo realizado em escala reduzida a fim de determinar a praticabilidade de uma investigação, identificar os problemas susceptíveis de se colocarem e de se assegurar que os métodos e os objectivos da investigação futura são adequados.

Desta forma, no período de 12 a 18 de Janeiro de 2010, foi aplicado a escala SYMLOG – Descrição dos Valores, a uma amostra de cinco indivíduos para aferir a perceptibilidade e compreensão no preenchimento da mesma. Constatámos pelo *feedback* recebido, que a escala SYMLOG referente aos valores apresentou algumas dificuldades aos sujeitos na compreensão dos adjectivos descritos nas 26 facetas do espaço de grupo. Neste sentido, a informação recebida acerca das dificuldades encontradas, permitiu ao autor não só substituir a escala SYMLOG da descrição dos valores pela outra versão referente à descrição dos comportamentos, mas também, perceber determinadas dificuldades na análise e elaboração dos Diagramas de Campo.

Como refere Jesuíno (2005, p. 232) “a escala de valores tem recebido menos aplicação do que a escala descritiva dos comportamentos, o que possivelmente se deve à dificuldade em “evitar estabelecer relações directas entre comportamentos e valores.”

4.2 - Consentimento Esclarecido

De acordo com Fortin (1999, p. 261) o processo de recolha de dados consiste “em recolher de forma sistemática a informação desejada junto dos participantes, com a ajuda dos instrumentos de medida escolhidos para este fim.” Antes de empreender a recolha dos dados propriamente dita, devem ser efectuadas certas diligências: “estas comportam a obtenção de uma autorização para realizar o estudo em determinado estabelecimento.” (Fortin, 1999, p. 261)

Para tal, convocámos uma reunião com o Técnico Coordenador, por forma a que este último autorizasse a realização do estudo no Serviço de Imagiologia. Obtida a autorização, foi agendada uma segunda reunião com todos os Técnicos do Serviço incluindo o Técnico Coordenador, no sentido de dar a conhecer os objectivos do estudo e solicitar a sua colaboração. Desta forma, e tendo em conta os princípios ou direitos fundamentais das pessoas determinados pelos códigos de ética, redigimos um Termo de Consentimento Esclarecido (aprovado pelo Técnico Coordenador) (anexo 8) para os Técnicos de Radiologia, que após leitura do mesmo quisessem participar voluntariamente no estudo.

4.3 - Recolha de Dados

No final da reunião foi entregue a cada elemento do grupo uma pasta com toda a documentação referente ao estudo e o respectivo Consentimento Esclarecido, e estipulada uma data de entrega da mesma. A recolha da documentação, ocorreu passado um mês, e todos os Técnicos de Radiologia concordaram participar no estudo.

4.4 - Organização e Tratamento de Dados

Após a recolha de dados identificámos as pastas referentes aos Técnicos de Radiologia e ao Técnico Coordenador. Certificámo-nos de que toda a documentação referente ao estudo estava completa e devidamente preenchida: i) Consentimento Esclarecido; ii) Escala SYMLOG; e iii) Escala LMX-7. O tratamento de dados decorreu durante o mês de Março de 2010, dividido em duas fases. Numa primeira fase, procedemos ao tratamento da escala de adjectivos SYMLOG, e numa segunda, à escala LMX-7.

5 - Escala SYMLOG

Na escala de adjetivos SYMLOG, identificámos e classificámos as características de comportamento dos vários Técnicos de Radiologia e a sua interacção no grupo, assim como os comportamentos que cada um referiu desejar e rejeitar transmitir ao grupo.

Após classificação do membro do grupo no espaço tridimensional do SYMLOG e de acordo com a percepção do avaliador que preencheu a escala, procedemos à construção do Diagrama de Campo individual. Em seguida, aplicámos o modelo de polarização-unificação, com o objectivo de verificar quais os sujeitos que se localizam no Círculo de Referência, quais os que se situam no Círculo de Oposição e quais os que se situam para além destes limites. Por fim, reunimos os Diagramas de Campo individual de cada Técnico de Radiologia e Técnico Coordenador e realizámos uma média com os mesmos. Este tipo de procedimento teve como objectivo gerar o Diagrama de Campo do Grupo em estudo.

Através da análise da escala de adjetivos, foi possível descrever com maior precisão as características de comportamento dos vários elementos do grupo e relacioná-las entre si. Para tal, recorreremos à representação gráfica das três dimensões do modelo SYMLOG.

6 - Escala LMX-7

Neste estudo, para complemento dos resultados obtidos no modelo SYMLOG, decidimos aplicar uma outra escala denominada em inglês de *Leader-Member Exchange Theory* – LMX-7, dado que o Técnico Coordenador é membro integrante do grupo em estudo. A Teoria da Troca entre Líder e Liderado foi originalmente conceituada a partir de estudos desenvolvidos por Dansereau, Cashman e Graen (1973).

Na LMX-7, a liderança está baseada na parceria, isto é, líder e liderado tornam-se parceiros para alcançar resultados favoráveis às interacções e à organização, portanto, realizam trocas para que isso seja alcançado. Segundo Graen e Haga (1975) o líder fornece mais informações ao liderado, delega mais poderes e autoridade, enriquece as tarefas e as responsabilidades dos liderados, aumenta a participação desses liderados em níveis maiores de tomada de decisão, facilita o desenvolvimento da carreira dos liderados. Em contrapartida, os liderados assumem maiores obrigações, trabalham mais efectivamente, comprometem-se mais com as tarefas, são mais leais aos líderes e partilham com os líderes tarefas e responsabilidades.

Para a LMX-7, a parceria pode ser concebida em termos de um processo de influência mútua, multidimensional, baseada em trocas sociais como afecto, lealdade, contribuição e respeito profissional conforme proposto por Liden e Maslyn (1998).

Neste sentido, foi nosso objectivo na aplicação da escala LMX-7 aferir se os Técnicos de Radiologia recebem do líder formal atenção, apoio, ajuda, confiança, reconhecimento e motivação para a execução da tarefa, e por fim, em geral, como caracterizam a sua relação de trabalho com o chefe.

Reconhecendo que os Técnicos de Radiologia pertencem a um grupo de pessoas responsáveis por tarefas e por responsabilidades que podem ter um grande impacto no dia-a-dia do Serviço de Imagiologia, foi nossa intenção perceber o modo, como o chefe formal caracteriza a sua relação de trabalho com os seus colaboradores.

A escala LMX-7 tem duas versões, uma versão para colaboradores e uma outra para chefia. É constituída por sete questões em que as classificações são feitas numa escala de *Lickert*, cuja a escala é de 5 pontos. Os dados recolhidos relativos às variáveis de caracterização da amostra, foram analisados com recurso ao programa informático *Excel* (Windows) seguindo-se o tratamento estatístico.

Capítulo 6 – Apresentação dos Resultados

Neste capítulo, a apresentação dos resultados será feita de acordo com os factos observados após a recolha dos dados. Os factos tiveram a sua origem na aplicação do Modelo SYMLOG e Escala LMX-7 aos Técnicos de Radiologia e Técnico Coordenador do Serviço de Imagiologia do Hospital Alfa. Numa primeira fase, proceder-se-á à apresentação das variáveis de caracterização da amostra relativas aos Técnicos de Radiologia, e numa segunda fase, à apresentação dos resultados relativos ao modelo SYMLOG e Escala LMX-7.

1 - Caracterização da amostra

1.1 - Distribuição por género

Dos Técnicos de Radiologia que participaram no estudo, 8 são do sexo feminino correspondendo a 73%, e 3 são do sexo masculino correspondendo a 27% da amostra.

1.2 - Idade

O modelo foi aplicado a 11 Técnicos, com idades entre os 21 e os 50 anos, encontrando-se a grande percentagem das idades compreendidas no intervalo dos 31 aos 40 anos, sendo a média de idades de 35 anos, o que corresponde a 82% dos indivíduos.

1.3 - Grau Académico

No que diz respeito ao Grau Académico, é importante referir que os 11 Técnicos de Radiologia são licenciados (100%).

1.4 - Anos de Actividade

Dos Técnicos de Radiologia em estudo, a grande maioria exerce funções no Hospital Alfa há 10 anos, correspondendo a 64% da amostra. No entanto, 27% dos Técnicos estão no Hospital Alfa desde a sua abertura.

1.5 - Categoria Profissional

Relativamente à Categoria Profissional 82% da amostra, respeitante a 9 indivíduos, são Técnicos de 1ª Classe, enquanto 9% correspondente a 1 indivíduo, é de 2ª Classe. Na restante percentagem, apenas 1 indivíduo possui a categoria de Técnico Principal, atribuída ao Coordenador do Serviço de Imagiologia.

2 - Escala SYMLOG

A segunda fase deste capítulo diz respeito à apresentação dos resultados referentes à Escala SYMLOG e Escala LMX-7.

Para proceder à análise dos dados relativos à escala de adjectivos SYMLOG preenchida por cada Técnico de Radiologia e Técnico Coordenador procedeu-se à elaboração de uma Tabela para cada elemento do grupo. Nesta Tabela, foram registados para todos os Técnicos a soma resultante da contagem dos scores recebidos por cada uma das três dimensões (U/D, P/N, F/B) de acordo com a percepção do Técnico que preencheu a escala de adjectivos, permitindo deste modo classificar os comportamentos de cada membro no espaço tridimensional do SYMLOG. Na tabela, foram igualmente registados os comportamentos que o Técnico que avalia, deseja (DES) e rejeita (REJ) transmitir ao grupo, com base nas seguintes questões.

- 1) Em termos gerais, como DESEJA que o seu comportamento se reflecta, quer seja ou não capaz de o conseguir?
- 2) Em geral, que tipo de comportamento tem tendência para REJEITAR, quer em si próprio, quer nos outros?

2.1 - Resultados da Escala de adjectivos SYMLOG

As Tabelas reflectem o tipo de comportamento e características atribuídas a cada membro do grupo, de acordo com a escala de adjectivos SYMLOG.

Tabela 1: Técnico de Radiologia AN

AN	DES	REJ	CO	AR	CT	CE	CC	CA	DO	EE	FM	PM
U	7	4	7	6	5	9	4	8	9	9	5	6
D	4	7	3	7	5	5	5	6	7	6	7	7
P	9	3	4	7	4	9	2	9	9	9	7	7
N	1	9	7	7	7	6	8	4	6	5	3	6
F	6	7	6	7	5	8	7	8	8	8	5	6
B	6	5	3	6	6	8	4	5	7	7	6	8
TOTAL	23	23	21	22	20	31	21	26	29	27	21	22
MÉDIA	3U8P0	3D6N2F	4U3N3F	1D01F	03N1B	4U3P0	1D6N3F	2U5P3F	2U3P1F	3U4P1F	2D4P1B	1D1P2B
DIMENSÃO	UP	DNF	UNF	DF	NB	UP	DNF	UPF	UPF	UPF	DPB	DPB

Observando a Tabela 1, o Técnico de Radiologia AN, considera:

- CO (Técnico Coordenador) – do tipo UNF, com características de autoritário, controlador e reprovador;
- AR – do tipo DF, com características de obediente, de alguém que trabalha com submissão;
- CT – do tipo NB, com características de cínico, irritável e pouco cooperativo;
- CE – do tipo UP, com características de extrovertido, aberto e positivo;
- CC – do tipo DNF, com características de auto-punitivo, trabalha demais;
- CA/DO/EE – do tipo UPF, com características de líder eficiente, democrático e determinado;
- FM/PM – do tipo DPB, com características de feliz apenas por estar com os outros.

Podemos observar que AN DESEJA transmitir um comportamento do tipo «UP» e tem tendência para REJEITAR um comportamento direccionado para o tipo «DNF», ou seja, AN deseja em termos gerais, que o seu comportamento se reflecta numa pessoa extrovertida, aberta, positiva, e, tem tendência para REJEITAR, quer em si próprio, quer nos outros, ser auto-punitiva, castigar-se a si própria, trabalhar demais.

Tabela 2: Técnico de Radiologia AR

AR	DES	REJ	CO	AN	CT	CE	CC	CA	DO	EE	FM	PM
U	8	3	9	8	7	9	9	9	8	8	6	8
D	5	5	5	4	5	4	3	5	4	4	5	4
P	9	0	9	9	9	9	9	8	9	9	9	9
N	4	9	5	4	2	6	5	5	4	6	1	4
F	7	4	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7
B	5	4	6	5	6	7	7	6	5	5	5	5
TOTAL	26	19	29	28	29	31	31	31	29	28	29	30
MÉDIA	3U5P2F	2D9N0	4U4P3F	4U5P2F	2U7P1F	5U3P0	6U4P0	4U3P1F	4U5P2F	4U3P2F	1U8P1F	4U5P2F
DIMENSÃO	UPF	DN	UPF	UPF	UPF	UP	UP	UPF	UPF	UPF	UPF	UPF

Observando a Tabela 2, o Técnico de Radiologia AR, considera:

- CO (Técnico Coordenador) – do tipo UPF, com características de líder de tarefa, eficiente, determinado e democrático;
- AN/CT/CA/DO/EE/FM/PM – do tipo UPF, com características de líder de tarefa, determinado, eficiente e democrático;
- CE/CC – do tipo UP, com características de extrovertido, aberto e positivo.

É possível observar que AR DESEJA transmitir um comportamento do tipo UPF e tem tendência para REJEITAR um comportamento direccionado para o tipo DN, isto é, AR deseja em termos gerais, que o seu comportamento se reflecta num líder de tarefa, eficiente, democrático e determinado, com tendência para REJEITAR, quer em si próprio, quer nos outros ser deprimido, triste e rancoroso.

Tabela 3: Técnico de Radiologia CA

CA	DES	REJ	CO	AN	AR	CT	CE	CC	DO	EE	FM	PM
U	6	4	8	6	9	3	8	7	9	8	4	6
D	4	7	4	5	5	8	5	6	5	5	9	8
P	9	2	4	9	9	5	8	5	9	9	9	8
N	1	9	9	0	7	7	4	9	5	4	3	8
F	7	6	8	6	8	6	9	8	9	9	6	6
B	5	5	4	5	7	6	5	5	6	5	7	9
TOTAL	27	25	27	24	27	21	26	29	32	29	24	24
MÉDIA	2U8P2F	3D7N1F	4U5N4F	1U9P1F	4U2P1F	5D2N0	3U4P4F	1U4N3F	4U4P3F	3U5P4F	5D6P1B	2D03B
DIMENSÃO	UPF	DNF	UNF	UPF	UPF	DN	UPF	UNF	UPF	UPF	DPB	DB

Observando a Tabela 3, o Técnico de Radiologia CA, considera:

- CO (Técnico Coordenador) – do tipo UNF, com características de autoritário, controlador, reprovador;
- AN/AR/CEDO/EE – do tipo UPF, com características de líder de tarefa, eficiente, democrático e determinado;
- CT – do tipo DN, com características de deprimido, triste, ressentido, rejeição passiva, rancoroso;
- FM – do tipo DPB, com características de estar feliz na companhia dos outros;
- PM – do tipo DB, com características de indecisão, receio de tentar, insegurança, dúvida das suas capacidades.

Podemos observar que CA DESEJA transmitir um comportamento do tipo UPF e tem tendência para REJEITAR um comportamento direccionado para o tipo DNF, ou seja, CA deseja em termos gerais, que o seu comportamento se reflecta num líder de tarefa, determinado, eficiente e democrático, com tendência para REJEITAR, quer em si próprio, quer nos outros, ser auto-punitiva, trabalhar demais.

Tabela 4: Técnico de Radiologia CE

CE	DES	REJ	CO	AN	AR	CT	CC	CA	DO	EE	FM	PM
U	6	3	7	6	6	3	9	6	8	6	3	3
D	4	6	1	3	5	8	7	6	4	7	9	9
P	9	0	3	9	4	6	9	8	8	9	7	6
N	1	9	5	0	7	5	6	1	4	1	3	7
F	6	4	6	5	6	3	9	5	7	7	6	6
B	5	4	2	5	5	8	7	7	6	6	7	5
TOTAL	23	22	17	18	20	20	29	20	25	22	23	23
MÉDIA	2U8P1F	3D9N0	6U2N4F	3U9P0	1U3N1F	5D1P5B	2U3P2F	07P2B	4U4P1F	1D8P1F	6D4P1B	6D1N1F
DIMENSÃO	UPF	DN	UNF	UP	UNF	DPB	UPF	PB	UPF	DPF	DPB	DNF

Observando a Tabela 4, o Técnico de Radiologia CE, considera:

- CO (Técnico Coordenador) – do tipo UNF, com características de autoritário, controlador, reprovador;
- AN – do tipo UP, com características de extrovertido, positivo, aberto;
- AR – do tipo UNF, com características de controlador, autoritário, reprovador;
- CT/FM – do tipo DPB, com características de estar feliz na companhia dos outros;
- CC/DO – do tipo UPF, com características de líder de tarefa, eficiente, determinado, democrático;
- CA – do tipo PB, com características de afectuoso, simpático, companhia agradável;
- EE – do tipo DPF, com características de delicado, disposto a aceitar responsabilidades;
- PM – do tipo DNF, com características de auto-punitivo, trabalha em excesso.

É possível observar que CE DESEJA transmitir um comportamento do tipo UPF e tem tendência para REJEITAR um comportamento direccionado para o tipo DN, isto é, CE deseja em termos gerais, que o seu comportamento se reflecta num líder de tarefa, eficiente, democrático e determinado, com tendência para REJEITAR, quer em si próprio, quer nos outros ser deprimido, triste e rancoroso.

Tabela 5: Técnico de Radiologia CC

CC	DES	REJ	CO	AN	AR	CT	CE	CA	DO	EE	FM	PM
U	6	5	8	6	8	3	7	7	7	7	3	3
D	7	6	4	5	7	5	4	4	7	8	8	7
P	9	1	5	6	4	0	9	5	6	8	8	3
N	3	9	7	3	9	8	1	7	9	7	2	9
F	8	4	8	3	8	3	7	8	9	6	5	4
B	6	7	6	8	5	5	5	5	6	7	7	7
TOTAL	29	22	27	15	23	18	24	18	25	22	24	21
MÉDIA	1D6P2F	1D8N3B	4U2N2F	1U3P5B	1U5N3F	2D8N2B	3U8P2F	3U2N3F	03N3F	1D1P1B	5D6P2B	4D6N3B
DIMENSÃO	DPF	DNB	UNF	UPB	UNF	DNB	UPF	UNF	NF	DPB	DPB	DNB

Observando a Tabela 5, o Técnico de Radiologia CC, considera:

- CO (Técnico Coordenador) – do tipo UNF, com características de autoritário, controlador, reprovador;
- AN – do tipo UPB, com características de sorridente, sociável, afável;
- AR – do tipo UNF, com características de autoritário, controlador, reprovador;
- CT/PM – do tipo DNB, com características de alheio, desistente, alienado, distante; introvertido;
- CE – do tipo UPF, com características de líder de tarefa, eficiente, determinado, democrático;
- CA – do tipo UNF, com características de autoritário, reprovador, controlador;
- DO – do tipo NF, com características de legalista, tem de ter razão;
- EE/FM – do tipo DPB, com características de estar feliz na companhia dos outros.

Podemos observar que CC DESEJA transmitir um comportamento do tipo DPF e tem tendência para REJEITAR um comportamento direccionado para o tipo DNB, ou seja, CC deseja em termos gerais, que o seu comportamento se reflecta numa pessoa gentil, disposto a aceitar responsabilidades, com tendência para REJEITAR, quer em si próprio, quer nos outros, ser introvertido, alheio, retirado e distante.

Tabela 6: Técnico de Radiologia CT

CT	DES	REJ	CO	AN	AR	CE	CC	CA	DO	EE	FM	PM
U	6	2	9	7	9	9	8	8	8	8	6	6
D	4	4	5	3	4	4	5	4	4	4	4	4
P	9	1	8	9	9	9	8	9	9	9	8	9
N	2	5	6	2	5	6	8	4	4	4	1	1
F	7	3	8	7	7	7	7	7	7	7	5	5
B	5	4	6	5	6	7	6	6	6	6	5	5
TOTAL	27	15	24	24	28	28	27	26	28	25	26	26
MÉDIA	2U7P2F	2D4N1B	4U2P2F	4U7P2F	5U4P1F	5U3P0	3U01F	4U5P1F	4U5P1F	4U5P0	2U7P0	2U8P0
DIMENSÃO	UPF	DNB	UPF	UPF	UPF	UP	UF	UPF	UPF	UP	UP	UP

Observando a Tabela 6, o Técnico de Radiologia CT, considera:

- CO (Técnico Coordenador) – do tipo UPF, com características de líder de tarefa, eficiente, determinado, democrático;
- AN/AR/CA/DO – do tipo UPF, com características de líder, de eficiente, determinado, democrático;
- CE/CC/EE/FM/PM – do tipo UP, com características de extrovertido, aberto, positivo.

É possível observar que CT DESEJA transmitir um comportamento do tipo UPF e tem tendência para REJEITAR um comportamento direccionado para o tipo DNB, isto é, CT deseja em termos gerais, que o seu comportamento se reflecta num líder de tarefa, eficiente, democrático e determinado, com tendência para REJEITAR, quer em si próprio, quer nos outros uma pessoa alheia, retirado e distante.

Tabela 7: Técnico de Radiologia DO

DO	DES	REJ	CO	AN	AR	CT	CE	CC	CA	EE	FM	PM
U	7	3	7	5	5	5	5	7	6	6	5	6
D	4	5	6	4	6	6	5	6	5	4	6	8
P	9	1	5	8	5	2	7	7	9	9	8	8
N	1	9	9	0	4	7	0	7	0	1	1	4
F	6	3	9	5	7	4	5	8	6	7	5	5
B	5	5	4	4	6	6	5	5	4	5	5	7
TOTAL	28	22	31	23	20	21	24	27	24	23	24	23
MÉDIA	3U8P1F	2D8N2B	1U4N5F	1U8P1F	1D1P1F	1D5N2B	07P0	1U03F	1U9P2F	2U8P2F	1D7P0	2D4P2B
DIMENSÃO	UPF	DNB	UNF	UPF	DPF	DNB	P	UF	UPF	UPF	DP	DPB

Observando a Tabela 7, o Técnico de Radiologia DO, considera:

- CO (Técnico Coordenaor) – do tipo UNF, com características de autoritário, controlador, reprovador;
- AN/CA/EE – do tipo UPF, com características de líder de tarefa, eficiente, determinado, democrático;
- AR – do tipo DPF, com características de gentil, disposto a aceitar responsabilidades;
- CT – do tipo DNB, com características de alheio, desistente alienado, distante; introvertido;
- CE – do tipo P, com características de simpático, imparcial analítico, dedicado ao seu trabalho, resolve problemas;
- CC – do tipo UF, com características de desembaraçado, firme, metódico, assertivo e profissional;
- FM – do tipo DP, com características de apreciativo, admiração pelos outros, confiante;
- PM – do tipo DPB, com características de estar feliz na companhia dos outros;

Podemos observar que DO DESEJA transmitir um comportamento do tipo UPF e tem tendência para REJEITAR um comportamento direccionado para o tipo DNB, ou seja, DO deseja em termos gerais, que o seu comportamento se reflecta num líder eficiente,

determinado e democrático, com tendência para REJEITAR, quer em si próprio, quer nos outros, ser introvertido, alheio, retirado e distante.

Tabela 8: Técnico de Radiologia EE

EE	DES	REJ	CO	AN	AR	CT	CE	CC	CA	DO	FM	PM
U	6	3	7	5	4	3	7	5	6	7	4	5
D	4	7	2	6	4	4	5	6	6	5	6	6
P	9	2	3	8	1	3	9	7	9	8	8	8
N	1	8	7	1	7	4	3	6	1	3	1	2
F	7	3	6	6	5	6	8	6	7	9	6	6
B	5	5	3	5	4	3	5	4	5	3	4	5
TOTAL	27	26	19	28	13	12	28	19	26	23	18	16
MÉDIA	2U8P2F	4D6N2B	5U4N3F	1D7P1F	06N1F	1D1N3F	2U6P3F	1D1P2F	08P2F	2U5P6F	2U7P2F	1D6P1F
DIMENSÃO	UPF	DNB	UNF	DPF	NF	DNF	UPF	DPF	PF	UPF	UPF	DPF

Observando a Tabela 8, o Técnico de Radiologia EE, considera:

- CO (Técnico Coordenador) – do tipo UNF, com características de autoritário, controlador, reprovador;
- AN/CC/PM – do tipo DPF, com características de gentil, delicado, disposto a aceitar responsabilidades;
- AR – do tipo NF, com características de legalista, tem de ter sempre razão;
- CT – do tipo DNF, com características de auto-punitio, trabalha demais, castiga-se a si próprio;
- CE/DO/FM – do tipo UPF, com características de líder de tarefa, eficiente, determinado, democrático;
- CA – do tipo PF, com características de trabalha cooperativamente com os outros.

É possível observar que EE DESEJA transmitir um comportamento do tipo UPF e tem tendência para REJEITAR um comportamento direccionado para o tipo DNB, isto é, EE deseja em termos gerais, que o seu comportamento se reflecta num líder de tarefa, eficiente, democrático e determinado, com tendência para REJEITAR, quer em si próprio, quer nos outros uma pessoa alheia, retirado e distante.

Tabela 9: Técnico de Radiologia FM

FM	DES	REJ	CO	AN	AR	CT	CE	CC	CA	DO	EE	PM
U	6	3	7	2	5	2	4	6	6	6	4	5
D	5	5	5	4	4	5	4	4	3	2	4	5
P	9	0	7	5	6	4	6	7	7	8	7	6
N	0	9	4	0	0	3	1	2	3	1	0	1
F	6	3	9	3	6	2	2	8	7	6	4	6
B	5	5	3	4	5	7	5	4	3	4	4	5
TOTAL	23	24	23	9	14	14	12	15	16	18	12	17
MÉDIA	1U 9P 1F	2D 9N 2B	2U 3P 6F	2D 5P 1B	1U 6P 1F	3D 1P 5B	0 5P 3B	2U 5P 4F	3U 4P 4F	4U 7P 2F	0 7P 0	0 5P 1F
DIMENSÃO	UPF	DNB	UPF	DPB	UPF	DPB	PB	UPF	UPF	UPF	P	PF

Observando a Tabela 9, o Técnico de Radiologia FM, considera:

- CO (Técnico Coordenador) – do tipo UPF, com características de líder de tarefa, eficiente, democrático, determinado;
- AN/CT – do tipo DPB, com características de estar feliz na companhia dos outros;
- AR/CC/CA/DO – do tipo UPF, com características de líder de tarefa, eficiente, determinado, democrático;
- CE – do tipo PB, com características de afectuoso, simpático, divertido, companhia agradável;
- EE – do tipo P, com características de simpático, imparcial, analítico, dedicado ao seu trabalho, resolve problemas;
- PM – do tipo PF, com características de trabalha cooperativamente com os outros.

Podemos observar que FM DESEJA transmitir um comportamento do tipo UPF e tem tendência para REJEITAR um comportamento direccionado para o tipo DNB, ou seja, FM deseja em termos gerais, que o seu comportamento se reflecta num líder eficiente, determinado e democrático, com tendência para REJEITAR, quer em si próprio, quer nos outros, ser introvertido, alheio, retirado e distante.

Tabela 10: Técnico de Radiologia PM

PM	DES	REJ	CO	AN	AR	CT	CE	CC	CA	DO	EE	FM
U	6	5	9	8	7	7	9	9	8	8	8	6
D	3	6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
P	9	3	8	9	9	9	9	9	9	9	9	9
N	0	9	5	4	3	3	6	6	4	4	4	1
F	5	4	7	7	6	7	7	7	7	7	7	6
B	5	7	6	5	5	6	7	8	5	5	5	5
TOTAL	23	29	24	27	27	28	30	31	27	26	26	27
MÉDIA	3U 9P 0	1D 6N 3B	5U 3P 1F	4U 5P 2F	3U 6P 1F	3U 6P 1F	5U 3P 0	5U 3P 1B	4U 5P 2F	4U 5P 2F	4U 5P 2F	1U 8P 1F
DIMENSÃO	UP	DNB	UPF	UPF	UPF	UPF	UP	UPB	UPF	UPF	UPF	UPF

Observando a Tabela 10, o Técnico de Radiologia PM, considera:

- CO (Técnico Coordenador) – do tipo UPF, com características de líder de tarefa, eficiente, determinado, democrático;
- AN/AR/CT/CA/DO/EE/FM – do tipo UPF, com características de líder eficiente, determinado, democrático;
- CE – do tipo UP, com características de extrovertido, aberto, positivo;
- CC – do tipo UPB, com características de sorridente, sociável, afável, divertido.

É possível observar que PM DESEJA transmitir um comportamento do tipo UP e tem tendência para REJEITAR um comportamento direccionado para o tipo DNB, isto é, PM deseja em termos gerais, que o seu comportamento se reflecta numa pessoa extrovertida, aberta e positiva, com tendência para REJEITAR, quer em si próprio, quer nos outros ser introvertido, alheio e distante.

Tabela 11: Técnico Coordenador CO

CO	DES	REJ	AN	AR	CT	CE	CC	CA	DO	EE	FM	PM
U	6	5	4	6	0	6	2	1	4	4	1	2
D	4	5	6	4	5	3	7	6	5	6	7	7
P	8	0	8	5	1	6	2	7	7	5	7	4
N	2	9	5	7	5	4	6	3	1	6	1	8
F	6	4	3	6	3	2	5	3	6	5	4	6
B	6	5	9	5	3	8	4	7	2	7	6	5
TOTAL	21	21	19	20	13	17	15	16	17	17	21	20
MÉDIA	2U6P0	09N1B	2D3P6B	2U2N1F	5D4N0	3U2P6B	5D4N1F	5D4P4B	1D6P4F	2D1N2B	6D6P2B	5D4N1F
DIMENSÃO	UP	NB	DPB	UNF	DN	UPB	DNF	DPB	DPF	DNB	DPB	DNF

Observando a Tabela 11, o Técnico Coordenador CO, considera:

- AN/CA/FM – do tipo DPB, com características de estar feliz na companhia dos outros;
- AR – do tipo UNF, com características de autoritário, controlador, reprovador;
- CT – do tipo DN, com características de deprimido, triste, rancoroso, ressentido, rejeição passiva;
- CE – do tipo UPB, com características de sorridente, sociável, afável, divertido;
- CC – do tipo DNF, com características de auto-punitivo, castiga-se a si próprio, trabalha demais;
- DO – do tipo DPF, com características de gentil, disposto a aceitar responsabilidades;
- EE – do tipo DNB, com características de alienado, distante, desistente, introvertido.

Podemos observar que CO DESEJA transmitir um comportamento do tipo UP e tem tendência para REJEITAR um comportamento direccionado para o tipo NB, ou seja, CO deseja em termos gerais, que o seu comportamento se reflecta numa pessoa extrovertida, aberta e positiva, com tendência para REJEITAR, quer em si próprio, quer nos outros, ser irritável, cínico, e pouco cooperativo.

2.2 - Distribuição dos Técnicos de Radiologia no espaço SYMLOG

Para uma melhor compreensão e análise dos resultados, pareceu-nos relevante verificar a percepção do grupo em relação aos traços Upward (U), *Downward* (D), *Positive* (P), *Negative* (N), *Forward* (F) e *Backward* (B) das três dimensões do espaço SYMLOG, com base na relação grupal.

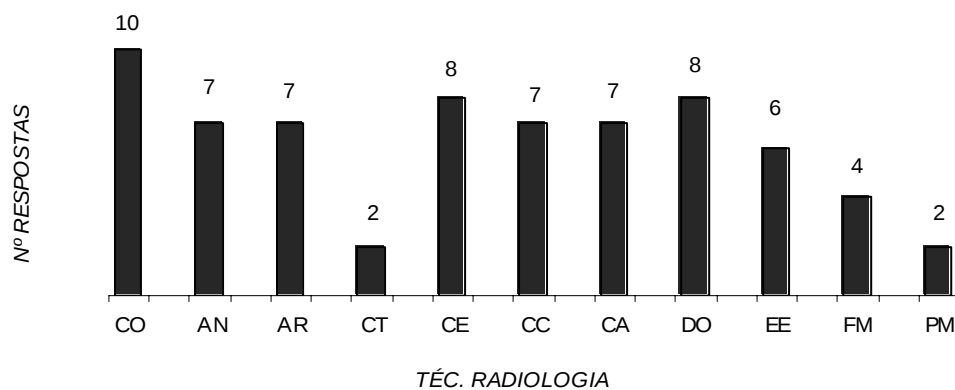


Figura 2: Técnicos de Radiologia – *Upward* «U» (Dominante)

Olhando a Figura 2 relacionado com o traço de dominância do espaço do grupo, verifica-se que CO (Técnico Coordenador) é considerado por todo o grupo o membro com maior ascendência, seguindo-se o Técnico CE e DO. No entanto, CT e PM são considerados pelo grupo como os Técnicos menos dominantes do grupo.

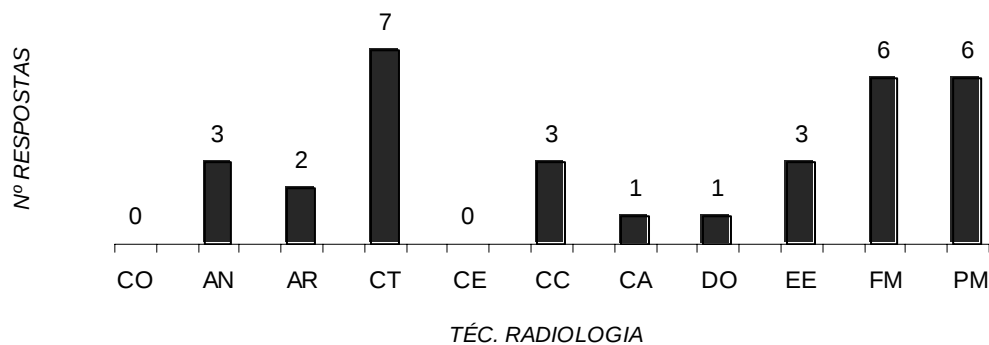


Figura 3: Técnicos de Radiologia – *Downward* «D» (Submisso)

Olhando a Figura 3 relacionado com o traço de submissão do espaço do grupo no sentido descendente, verifica-se que CT é considerado pelo grupo como o elemento mais submisso, seguindo-se os Técnicos FM e PM. Em oposição, CA e DO são vistos pelo grupo como menos submissos, enquanto CO (Técnico Coordenador) e CE como, nada submissos.

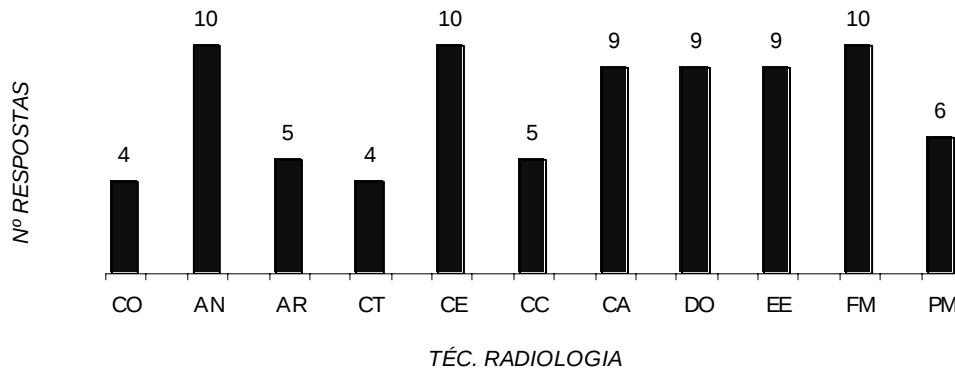


Figura 4: Técnicos de Radiologia – *Positive «P»* (Amigável)

Olhando a Figura 4 relacionado com o traço de positivo no sentido de amigável, verifica-se que AN, CE e FM, são os mais referenciados por todo o grupo, seguindo-se os Técnicos CA, DO e EE. No entanto, verifica-se que CO (Técnico Coordenador) e CT são os menos classificados nesta dimensão.

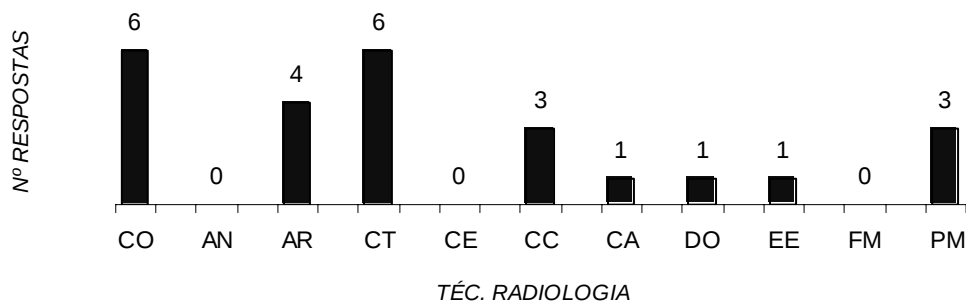


Figura 5: Técnicos de Radiologia – *Negative «N»* (Hostil)

Olhando a Figura 5 relacionado com o traço de negativo no sentido de hostil, verifica-se que CO (Técnico Coordenador) e CT são os mais classificados, seguindo-se AR. No entanto, é de referir que AN, CE e FM não evidenciam este traço.

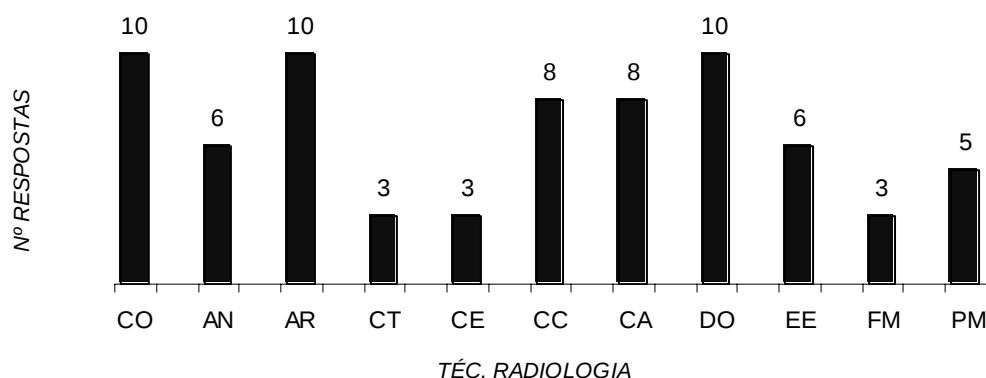


Figura 6: Técnicos de Radiologia – *Forward* «F» (Instrumental/ Aceitação para a Tarefa)

Olhando a Figura 6 relacionado com o traço de instrumental no sentido de ‘avançar’ - tem a atenção voltada para a tarefa principal do grupo, verifica-se que CO (Técnico Coordenador), AR e DO são os mais dirigidos para a tarefa do grupo. Em oposição, os Técnicos CT, CE e FM são considerados por alguns Técnicos como pouco instrumentais ou menos dirigidos para a tarefa de grupo.

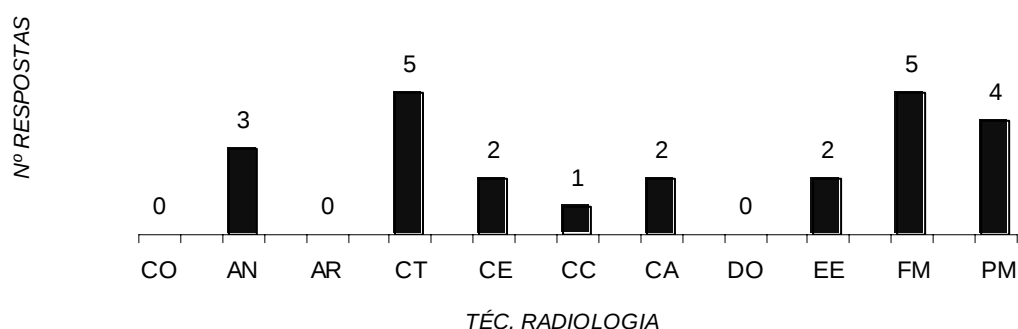


Figura 7: Técnicos de Radiologia – *Backward* «B» (Expressivo/Oposição à Tarefa)

Olhando a Figura 7 relacionado com o traço de expressivo/emotivo no sentido de ‘retroceder’ – expressando emoção, mas não directamente voltado à tarefa principal do grupo, verifica-se que CT e FM são os mais apontados pelo grupo, excluindo-se desta classificação os Técnicos CO (Técnico Coordenador), AR e DO.

3 - Identificação das facetas individuais pelo Grupo

Com base na elaboração da matriz interpessoal foi possível cotar para cada Técnico de Radiologia, o(s) tipo(s) de comportamento percebidos pelos outros elementos do grupo no espaço tridimensional do modelo SYMLOG. Para o efeito,

construímos uma tabela com as 26 facetas da escala de adjetivos, permitindo-nos registar para todos os Técnicos, quantos elementos do grupo lhe atribuíram determinado(s) tipo(s) de comportamento(s).

Facetas	CO		AN		AR		CT		CE		CC		CA		DO		EE		FM		PM
U		U		U		U		U		U		U		U		U		U		U	
UP		UP		UP		UP		UP	4	UP	1	UP		UP		UP	1	UP	1	UP	1
UPF	4	UPF	5	UPF	4	UPF	2	UPF	3	UPF	2	UPF	6	UPF	8	UPF	5	UPF	3	UPF	1
UF		UF		UF		UF		UF		UF	2	UF		UF		UF		UF		UF	
UNF	6	UNF		UNF	3	UNF		UNF		UNF	1	UNF	1	UNF		UNF		UNF		UNF	
UN		UN		UN		UN		UN		UN		UN		UN		UN		UN		UN	
UNB		UNB		UNB		UNB		UNB		UNB		UNB		UNB		UNB		UNB		UNB	
UB		UB		UB		UB		UB		UB		UB		UB		UB		UB		UB	
UPB		UPB	1	UPB		UPB		UPB	1	UPB	1	UPB		UPB		UPB		UPB		UPB	
P		P		P		P		P	1	P		P		P		P	1	P		P	
PF		PF		PF		PF		PF		PF		PF	1	PF		PF		PF		PF	1
F		F		F		F		F		F		F		F		F		F		F	
NF		NF		NF	1	NF		NF		NF		NF		NF	1	NF		NF		NF	
N		N		N		N		N		N		N		N		N		N		N	
NB		NB		NB		NB	1	NB		NB		NB		NB		NB		NB		NB	
B		B		B		B		B		B		B		B		B		B		B	
PB		PB		PB		PB	1	PB		PB	1	PB		PB		PB		PB		PB	
DP		DP		DP		DP		DP		DP		DP		DP		DP		DP	1	DP	
DPF		DPF	1	DPF	1	DPF		DPF		DPF	1	DPF		DPF	1	DPF	1	DPF		DPF	1
DF		DF		DF	1	DF		DF		DF		DF		DF		DF		DF		DF	
DNF		DNF		DNF		DNF	1	DNF		DNF	2	DNF		DNF		DNF		DNF		DNF	2
DN		DN		DN		DN	2	DN		DN		DN		DN		DN		DN		DN	
DNB		DNB		DNB		DNB	2	DNB		DNB		DNB		DNB		DNB	1	DNB		DNB	1
DB		DB		DB		DB		DB		DB		DB		DB		DB		DB		DB	1
DPB		DPB	2	DPB		DPB	2	DPB		DPB		DPB	1	DPB		DPB	1	DPB	5	DPB	2
D		D		D		D		D		D		D		D		D		D		D	

Figura 8: Identificação das facetas individuais pelo Grupo

Tendo em conta a Figura 8, foi nosso propósito representar graficamente os resultados do(s) tipo(s) de comportamento(s) de cada Técnico de Radiologia e Técnico Coordenador, observados no espaço tridimensional das relações interpessoais da personalidade

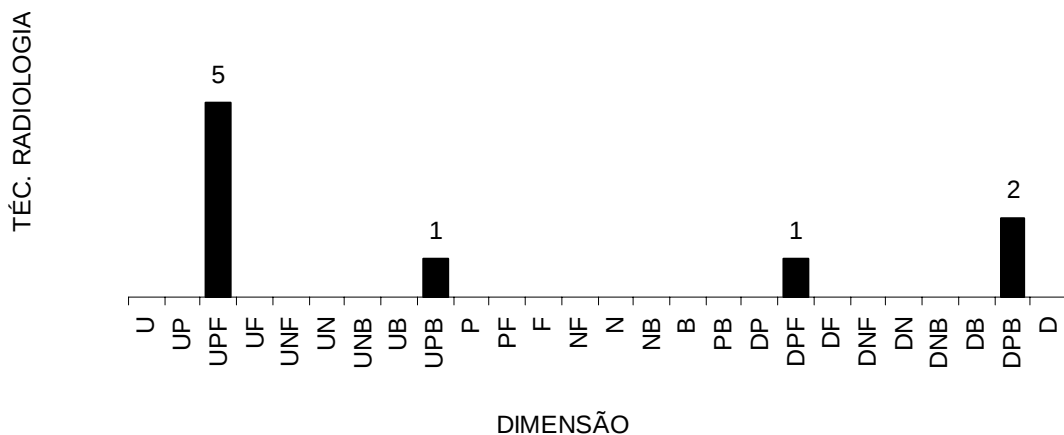


Figura 9: Técnico de Radiologia AN

Observando a Figura 9 podemos verificar que AN é considerada pelo grupo como uma pessoa com características de comportamento do tipo UP, UPF, UPB, DPF e DPB, sendo o tipo

UPF e DPB o mais valorizado, o que caracteriza AN como uma pessoa simpática, guiada por valores, líder de tarefa que se desloca para a solidariedade social e de progresso, ao mesmo tempo denotando elevada afiliação e desejabilidade social (feliz apenas por estar com os outros). A acrescentar às anteriores características, a maioria do grupo classifica AN como uma pessoa simpática, extrovertida, sorridente, afável e social, embora uma minoria do grupo a classifique como uma pessoa gentil e disposta a aceitar responsabilidades.

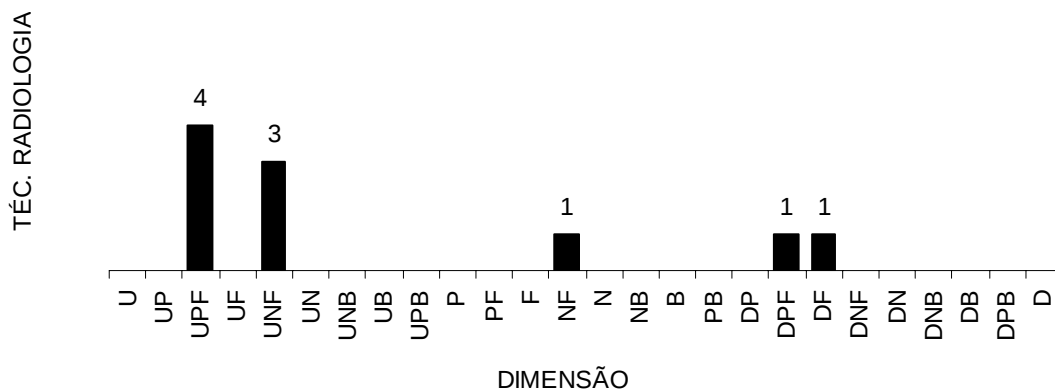


Figura 10: Técnico de Radiologia AR

Olhando a Figura 10 podemos verificar que AR é considerado pelo grupo como uma pessoa com características de comportamento do tipo UPF, UNF, NF, DPF e DF, sendo o tipo UPF e UNF o mais valorizado, o que caracteriza AR como uma pessoa simpática, guiada por valores, um líder de tarefa que se desloca para a solidariedade social e de progresso mas, ao mesmo tempo autoritário, controlador e reprovador. De uma forma menos expressiva, AR é igualmente visto por uma parte do grupo como um indivíduo legalista, que tem de ter sempre razão, obediente, pronto a aceitar responsabilidades, mas que trabalha com submissão.

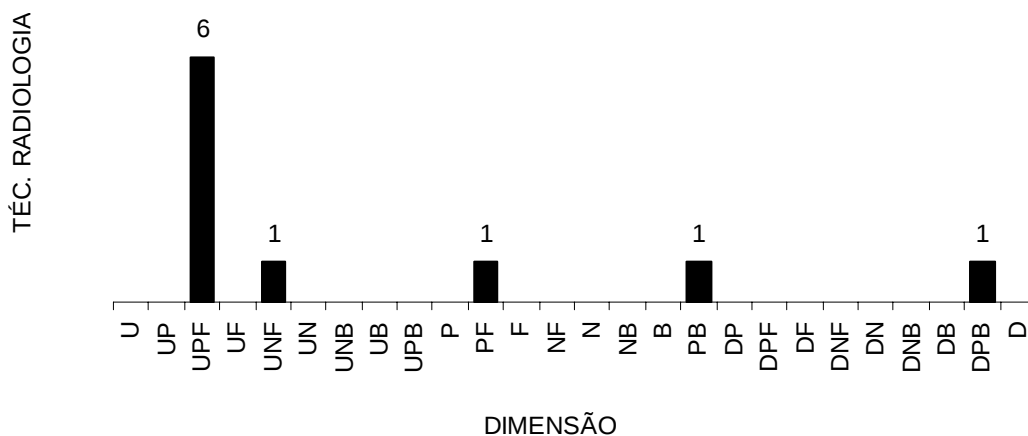


Figura 11: Técnico de Radiologia CA

Observando a Figura 11 podemos verificar que CA é considerada pelo grupo como uma pessoa com características de comportamento do tipo UPF, UNF, PF e PB, sendo o tipo UPF o mais valorizado, o que caracteriza CA como uma pessoa simpática, guiada por valores, uma líder de tarefa que se desloca para a solidariedade social e de progresso, ao mesmo tempo denotando elevada afiliação e desejabilidade social (feliz apenas por estar com os outros). De uma forma menos expressiva, CA é considerada por uma minoria do grupo, como uma pessoa autoritária, controladora e reprovadora, mas que trabalha cooperativamente com os outros. No entanto, alguns elementos consideram-na uma companhia agradável e ao mesmo tempo afectuosa.

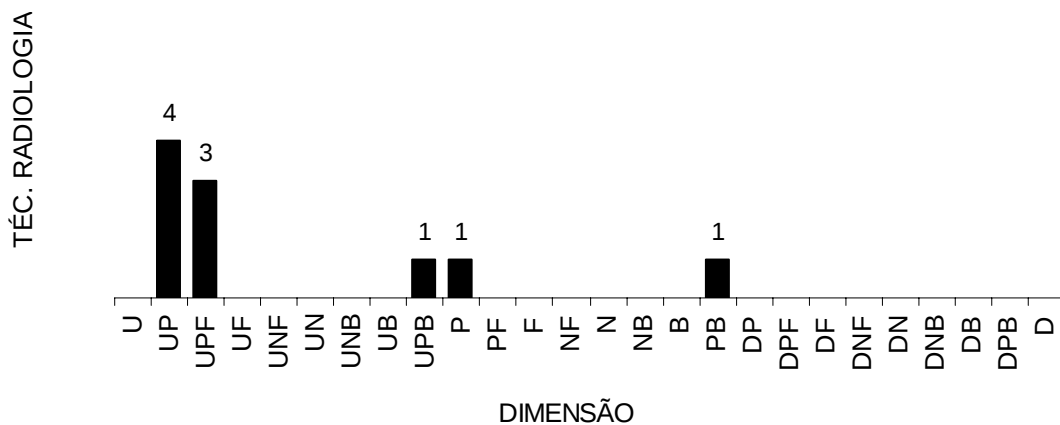


Figura 12: Técnico de Radiologia CE

Olhando a Figura 12 podemos verificar que CE é considerada pelo grupo como uma pessoa com características de comportamento do tipo UP, UPF, UPB, P e PB, sendo o tipo UP e UPF o mais valorizado, o que caracteriza CE como uma pessoa extrovertida, simpática e positiva que se desloca em direcção ao sucesso social. É considerada como líder, determinada e eficiente. De uma forma menos expressiva, CE é classificada por alguns elementos do grupo como uma pessoa expressiva, sorridente e sociável, divertida e afectuosa, dedicada ao trabalho, analítica e imparcial com capacidade de resolver problemas.

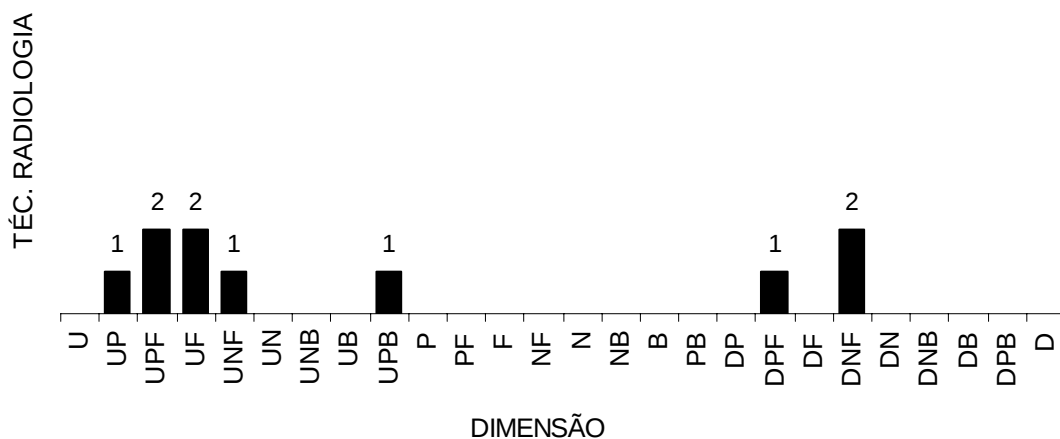


Figura 13: Técnico de Radiologia CC

Observando a Figura 13 podemos verificar que CC é considerada pelo grupo como uma pessoa com características de comportamento do tipo UP, UPF, UF, UNF, UPB, DPF e DNF, sendo o tipo UPF, UF e DNF o mais valorizado, o que caracteriza CC como uma pessoa, guiada por valores, líder de tarefa que se desloca para a solidariedade social e de progresso. Metódica, desembarçada e firme, ao mesmo tempo auto-punitiva por trabalhar demais. De uma forma menos expressiva, CC é considerada como uma pessoa extrovertida e sociável, autoritária, controladora e reprovadora, mas sempre disposta a aceitar responsabilidades.

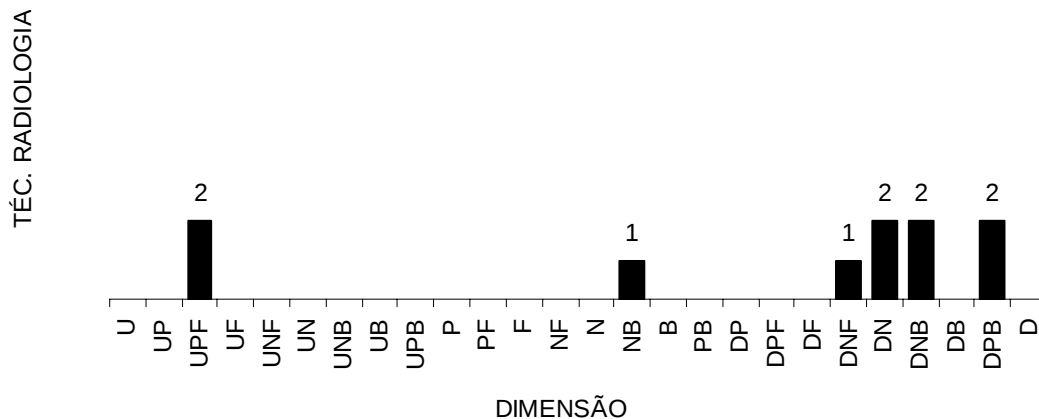


Figura 14: Técnico de Radiologia CT

Olhando a Figura 14 podemos verificar que CT é considerada pelo grupo como uma pessoa com características de comportamento do tipo UPF, NB, DNF, DN, DNB e DPB, sendo o tipo UPF, DN, DNB e DPB o mais valorizado, o que caracteriza CT como uma pessoa introvertida, deprimida, rancorosa, alheia, distante, desistente, com rejeição passiva e ressentida, por vezes denotando moderada afiliação e desejabilidade social. No entanto, uma parte do grupo considera CT como uma pessoa simpática e guiada por determinados valores. De forma menos expressiva, CT é classificada por uma minoria do grupo, como uma pessoa auto-punitiva, pessimista, negativa, irritável e pouco cooperante.

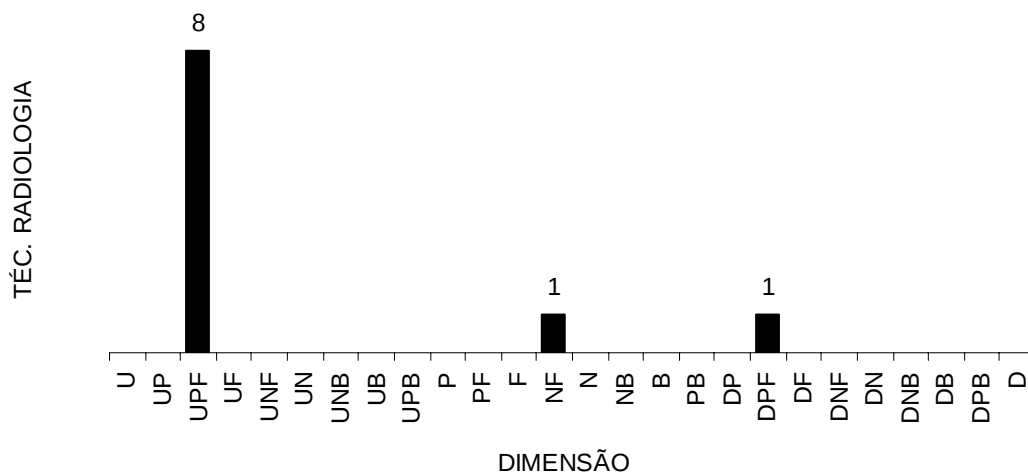


Figura 15: Técnico de Radiologia DO

Observando a Figura 15 podemos verificar que DO é considerada pelo grupo como uma pessoa com características de comportamento do tipo UPF, NF e DPF, sendo o tipo UPF o mais valorizado, o que caracteriza DO como uma pessoa, guiada por valores, líder de tarefa que se desloca para a solidariedade social e de progresso. De forma menos expressiva, DO é considerada como uma pessoa legalista, tem que ter razão, e sempre disposta a aceitar responsabilidades.

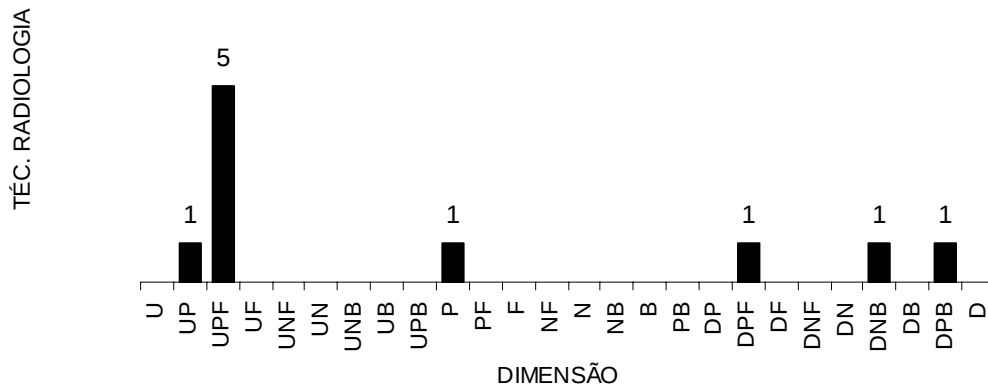


Figura 16: Técnico de Radiologia EE

Olhando a Figura 16 podemos verificar que EE é considerada pelo grupo como uma pessoa com características de comportamento do tipo UP, UPF, P, DPF, DNB e DPB, sendo o tipo UPF o mais valorizado, o que caracteriza EE como uma pessoa simpática, guiada por valores, líder de tarefa que se desloca para a solidariedade social e de progresso. De forma menos expressiva, EE é classificada pelo grupo como uma pessoa simpática, extrovertida, positiva, aberta e delicada, disposta a aceitar responsabilidades, por vezes distante, alheia, retirada, mas ao mesmo tempo denotando elevada afiliação e desejabilidade social (feliz por estar com os outros).

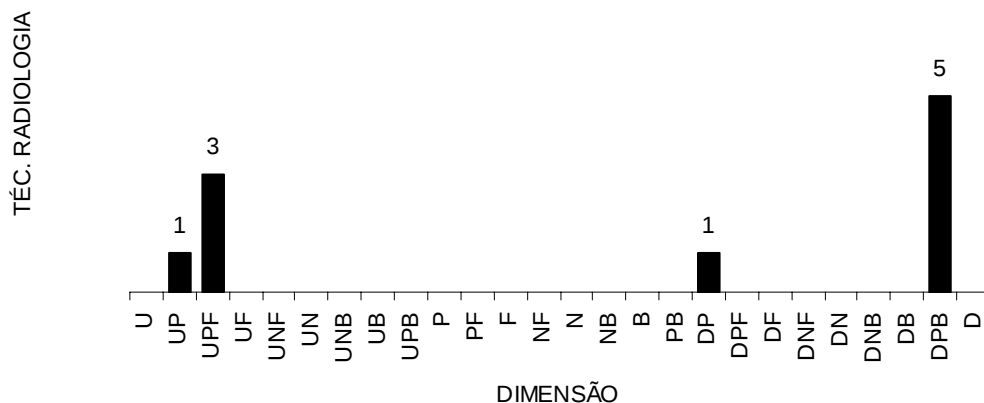


Figura 17: Técnico de Radiologia FM

Observando a Figura 17 podemos verificar que FM é considerado pelo grupo como uma pessoa com características de comportamento do tipo UP, UPF, DP e DPB, sendo o tipo DPB e UPF o mais valorizado, o que caracteriza FM como uma pessoa denotando elevada afiliação e desejabilidade social (feliz por estar com os outros). Guiado por valores, um líder de tarefa que se desloca para a solidariedade social e de progresso. De forma menos expressiva, FM é considerado como uma pessoa apreciativa, mostra admiração, confiança e apreço pelos outros, ao mesmo tempo que é classificado como uma pessoa positiva.

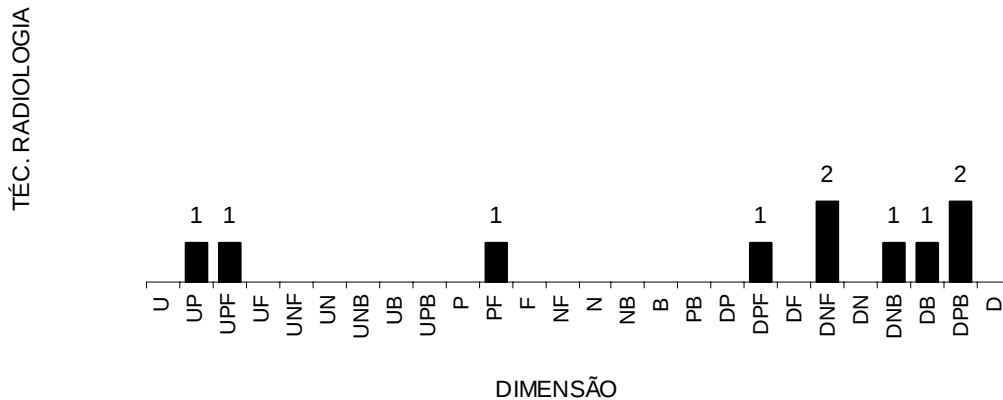


Figura 18: Técnico de Radiologia PM

Olhando a Figura 18 podemos verificar que PM é considerada pelo grupo como uma pessoa com características de comportamento do tipo UP, UPF, PF, DPF, DNB, DB e DPB, sendo o tipo DNF e DPB o mais valorizado, o que caracteriza PM como uma pessoa auto-punitiva, trabalha demais, ao mesmo tempo denotando moderada afiliação e desejabilidade social (feliz por estar com os outros). De forma menos expressiva, PM é classificada pelo grupo como uma pessoa simpática, guiada por valores, líder de tarefa que trabalha cooperativamente com os outros, disposta a aceitar responsabilidades, mas receia tentar, dúvida das suas próprias capacidades. Parte do grupo considera-a introvertida, alheia, distante e desistente.

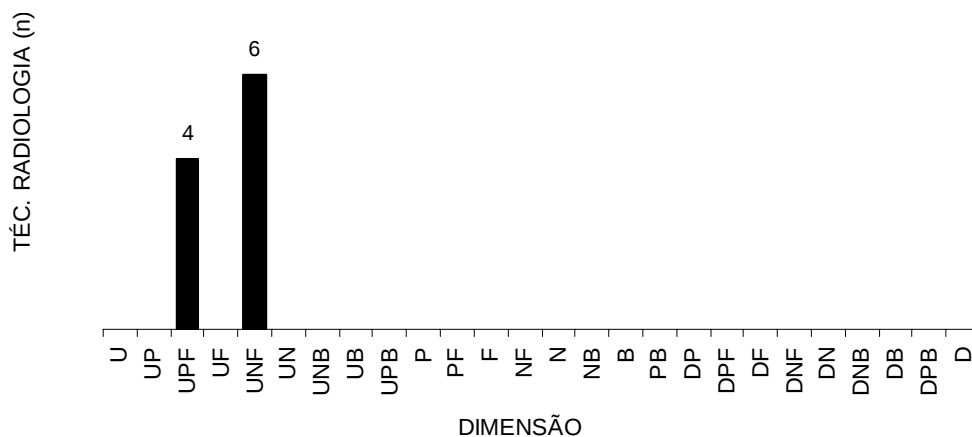


Figura 19: Técnico Coordenador CO

Observando a Figura 19 podemos verificar que CO é considerado pelo grupo como uma pessoa com características de comportamento do tipo UPF e UNF, sendo o tipo UNF o mais valorizado, o que caracteriza CO como uma pessoa, dominante, reprovador, hostil e moralmente superior em direcção à autoridade autocrática. De forma menos expressiva, CO é considerado por uma parte do grupo, como uma pessoa líder de tarefa, guiado por determinados valores, eficiente e determinado.

4 - Resultados do Tipo de Comportamento no Grupo

Com base na escala de adjectivos SYMLOG, os resultados demonstram que o tipo de comportamento que mais é identificado no grupo é o tipo UPF, seguido do tipo UP, DPF e DPB. A Figura 20 traduz esses resultados observados para os 11 membros do grupo.

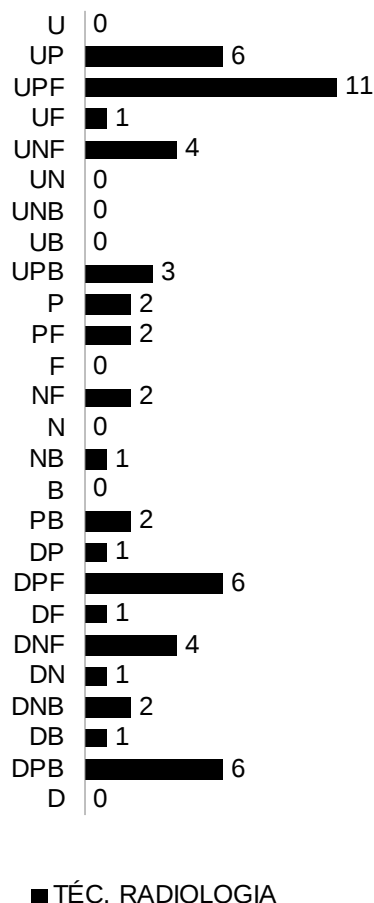


Figura 20: Comportamento do grupo de Técnicos de Radiologia

5 - Resultados do Diagrama de Campo

Nesta fase, é nosso objectivo apresentar os Diagramas de Campo de cada Técnico de Radiologia e Técnico Coordenador, construídos com base nos resultados da escala de adjetivos SYMLOG, tratando-se segundo Polley, Hare e Stone (1988) de uma estratégia de representação mais simples do cubo de três dimensões do SYMLOG, num gráfico de duas dimensões.

6 - Matriz Interpessoal dos Técnicos de Radiologia

Para proceder à análise da avaliação relativa à forma como os diferentes membros do grupo são percebidos pelos outros Técnicos, elaborámos uma matriz de correlações com o objectivo de construir o Diagrama de Campo Individual de todos os Técnicos de Radiologia, e posteriormente, calcular a média de todos os diagramas com o intuito de elaborar o Diagrama de média do grupo.

SUJEITO	DE →									
PARA ↓	AN	AR	CT	CE	CC	CA	DO	EE	FM	PM
CO	4U 3N 3F	4U 4P 3F	4U 2P 2F	6U 2N 4F	4U 2N 2F	4U 5N 4F	1U 4N 5F	5U 4N 3F	2U 3P 6F	5U 3P 1F
	CO	AR	CT	CE	CC	CA	DO	EE	FM	PM
AN	2D 3P 6B	4U 5P 2F	4U 7P 2F	3U 9P 0	1U 3P 5B	1U 9P 1F	1U 8P 1F	1D 7P 1F	2D 5P 1B	4U 5P 2F
	CO	AN	CT	CE	CC	CA	DO	EE	FM	PM
AR	2U 2N 1F	1D 0 1F	5U 4P 1F	1U 3N 1F	1U 5N 3F	4U 2P 1F	1D 1P 1F	0 6N 1F	1U 6P 1F	3U 6P 1F
	CO	AN	AR	CE	CC	CA	DO	EE	FM	PM
CT	5D 4N 0	0 3N 1B	2U 7P 1F	5D 1P 5B	2D 8N 2B	5D 2N 0	1D 5N 2B	1D 1N 3F	3D 1P 5B	3U 6P 1F
	CO	AN	AR	CT	CC	CA	DO	EE	FM	PM
CE	3U 2P 6B	4U 3P 0	5U 3P 0	5U 3P 0	3U 8P 2F	3U 4P 4F	0 7P 0	2U 6P 3F	0 5P 3B	5U 3P 0
	CO	AN	AR	CT	CE	CA	DO	EE	FM	PM
CC	5D 4N 1F	1D 6N 3F	6U 4P 0	3U 0 1F	2U 3P 2F	1U 4N 3F	1U 0 3F	1D 1P 2F	2U 5P 4F	5U 3P 1B
	CO	AN	AR	CT	CE	CC	DO	EE	FM	PM
CA	5D 4P 4B	2U 5P 3F	4U 3P 1F	4U 5P 1F	0 7P 2B	3U 2N 3F	1U 9P 2F	0 8P 2F	3U 4P 4F	4U 5P 2F
	CO	AN	AR	CT	CE	CC	CA	EE	FM	PM
DO	1D 6P 4F	2U 3P 1F	4U 5P 2F	4U 5P 1F	4U 4P 1F	0 3N 3F	4U 4P 3F	2U 5P 6F	4U 7P 2F	4U 5P 2F
	CO	AN	AR	CT	CE	CC	CA	DO	FM	PM
EE	2D 1N 2B	3U 4P 1F	4U 3P 2F	4U 5P 0	1D 8P 1F	1D 1P 1B	3U 5P 4F	2U 8P 2F	0 7P 0	4U 5P 2F
	CO	AN	AR	CT	CE	CC	CA	DO	EE	PM
FM	6D 6P 2B	2D 4P 1B	1U 8P 1F	2U 7P 0	6D 4P 1B	5D 6P 2B	5D 6P 1B	1D 7P 0	2U 7P 2F	1U 8P 1F
	CO	AN	AR	CT	CE	CC	CA	DO	EE	FM
PM	5D 4N 1F	1D 1P 2B	4U 5P 2F	2U 8P 0	6D 1N 1F	4D 6N 3B	2D 0 3B	2D 4P 2B	1D 6P 1F	0 5P 1F

Figura 21: Matriz Interpessoal dos comportamentos da escala SYMLOG

Pretende-se com o Diagrama de Campo representar graficamente as posições dos membros no respectivo espaço de grupo, por círculos com localização e tamanho específicos, de acordo com a avaliação recebida por cada um. Cada círculo foi devidamente identificado por duas letras e uma cor (aleatória). A esses círculos daremos o nome de 'imagem do participante'. Os elementos do grupo foram identificados com a primeira inicial do nome e do sobrenome, tal como são designados na escala de Técnicos, do Serviço de Imagiologia: CO (Técnico Coordenador); AN; AR; CA; CE; CC; CT; DO; EE; FM; PM.

Serão apresentados dois Diagramas de Campo para cada elemento do grupo. O primeiro, é o resultado da avaliação, sobre todos os participantes do grupo ($n=10$), a partir dos dados provenientes de um único avaliador. O segundo, definido como Diagrama de Campo Individual é o resultado da reunião das avaliações de todos os participantes do grupo em relação a determinado membro participante.

É de referir, que no primeiro Diagrama será aplicado o modelo de Polarização-Unificação, que tem como objectivo verificar quais os sujeitos que se localizam no Círculo de Referência, quais os que se situam no Círculo de Oposição e quais os que se situam para além destes limites segundo o avaliador.

6.1 - Diagrama de Campo do Técnico de Radiologia «AN»

O seguinte Diagrama de Campo demonstra a localização média para cada conceito (DES e REJ) de AN, e localização de cada membro do grupo nas três dimensões do espaço SYMLOG, com base na avaliação efectuada pelo Técnico de Radiologia AN.

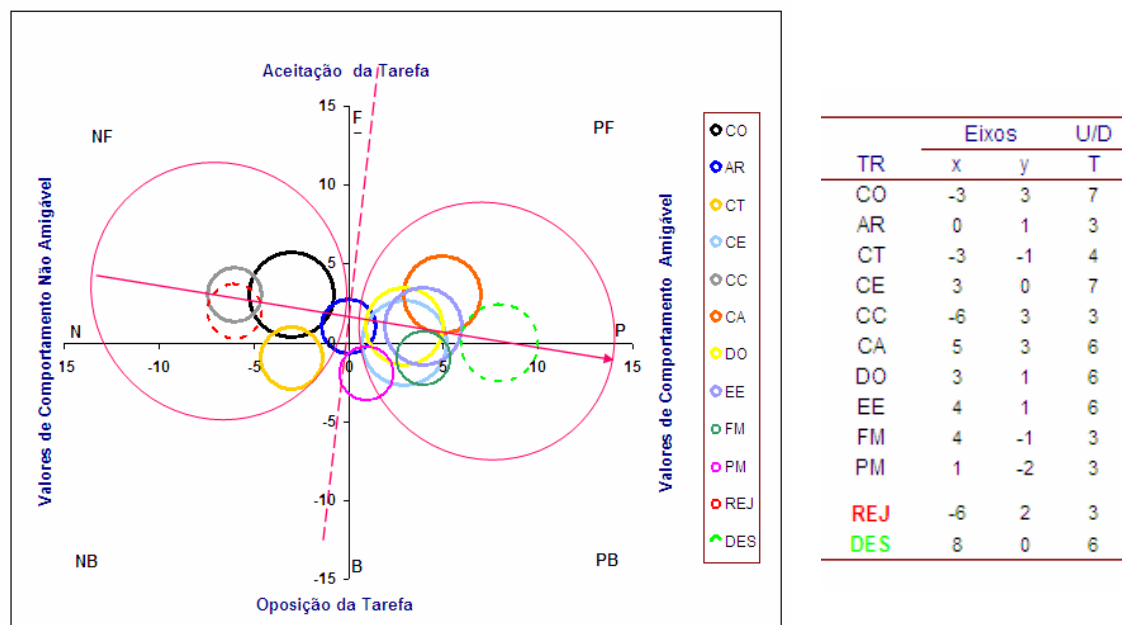


Figura 22: Diagrama de Campo do Técnico de Radiologia «AN»

6.1.1 - Imagens de Conceitos Avaliados por «AN»

a) Imagem de: DES e REJ

De acordo com o avaliador, os comportamentos mais característicos de AN parecem ser: UP e DNF

b) Descrição Geral

Podemos observar no Diagrama que AN DESEJA que o seu comportamento se reflecta numa pessoa extrovertida, aberta, positiva, ser querida e admirada, classificando-se a si própria, pelas dimensões UD e PN como dominante (3U), e dirigida para a popularidade e sucesso social (8P). No entanto, AN tem tendência para REJEITAR, quer em si própria, quer nos outros, a imagem de auto-punitiva, castigar-se a si própria e trabalhar demais (2F). Rejeita o auto-sacrifício, a submissão (3D) em prol das metas do Serviço.

6.1.2 - Imagens dos Técnicos de Radiologia Avaliados por «AN»

a) Descrição Geral – CO (4U 3N 3F)

CO é o líder formal do grupo, desempenha a função de Técnico Coordenador. A avaliação que AN faz de CO é do tipo UNF, que o caracteriza como autoritário, controlador e reprovador. No que se refere ao factor dominância-submissão, AN vê CO mais dominante que submisso (4U), mais dirigido para a tarefa do que para o grupo (3F). Relativamente à dimensão PN, CO é visto por AN como um líder hostil, reprovador e dogmático (3N), que exerce activamente a autoridade no grupo, impondo regras e regulamentos.

b) Descrição Geral – AR (1D 0 1F)

A avaliação que AN faz de AR é do tipo DF, que o caracteriza como obediente, que trabalha com submissão, comprovando-se pela atribuição do score (1D) na dimensão UD e (1F) na dimensão FB, o que demonstra que AR, se comporta com obediência de acordo com a autoridade formal.

c) Descrição Geral – CT (0 3N 1B)

A avaliação que AN faz de CT, é do tipo NB, que a caracteriza como negativista, irritável, pouco cooperante, pessimista, representado na dimensão PN, com um score (3N). AN atribui um score (1B) na dimensão FB, que evidencia menor aceitação para a tarefa. No que se refere ao factor dominância-submissão, CT é classificada com pouca ascendência no grupo (0U).

d) Descrição Geral – CE (4U 3P 0)

A avaliação que AN faz de CE, é do tipo UP, que a caracteriza como extrovertida, aberta e positiva, admirada e querida pelo grupo, atribuindo a CE um score (3P). No que se refere à ascendência, AN classifica CE como dominante (4U) dirigida para a popularidade e sucesso social e menos para a tarefa.

e) Descrição Geral – CC (1D 6N 3F)

A avaliação que AN faz de CC, é do tipo DNF, que a caracteriza como auto-punitiva, castiga-se a si própria, classificando-a como submissa (1D). No que se refere à dimensão FB, CC é vista por AN como trabalhadora, orientada para a tarefa (3F). AN classifica CC em termos menos favoráveis na dimensão PN, atribuindo-lhe um score (6N), caracterizando-a assim na dimensão N, como hostil, individualista, difícil, autoritária.

f) Descrição Geral - CA (2U5P3F) / DO (2U3P1F) / EE (3U4P1F)

A avaliação que AN faz de CA/DO/EE, é do tipo UPF, que as caracteriza na dimensão FB, como líderes de tarefa, eficientes e determinadas, que trabalham em equipa, voltadas para as metas comuns. AN atribui o score mais elevado a CA na orientação para a tarefa (3F), e em simpatia (5P). No que se refere ao factor dominância-ascendência (UD), EE é vista por AN como a mais dominante (3U).

g) Descrição Geral - FM (2D 4P 1B) / PM (1D 1P 2B)

A avaliação que AN faz de FM/PM, é do tipo DPB, que os caracteriza como felizes apenas por estarem com os outros, despreocupados, sossegados mostrando contentamento quando em grupo. Ambos são vistos por AN como emotivos, dirigidos mais para a emoção

que para a tarefa (1B-2B). No que se refere à dimensão PN, AN classifica FM mais simpático e afectuoso (4P) que PM. Quanto ao factor dominância-submissão, ambos são classificados por AN como submissos, embora FM seja mais que PM (2D-1D) respectivamente.

Aplicando o modelo de Polarização-Unificação no Diagrama de Campo de AN, podemos observar CO/CC/CT no círculo de Oposição, junto com a sua imagem REJ, e todos os outros membros do grupo dentro do círculo de Referência, à excepção de AR e PM que se localizam no eixo de transição (polarização-unificação), o que sugere, que para AN CO/CC/CT não contribuem para a interacção do grupo, nem fomentam o espírito de equipa, ao contrário dos outros elementos situados no círculo de Referência. E que, AR e PM pela sua localização no Diagrama possam ser identificados, de acordo Jesuíno (2005) como membros que desempenham papéis específicos dentro do grupo

6.2 - Diagrama de Campo Individual de «AN»

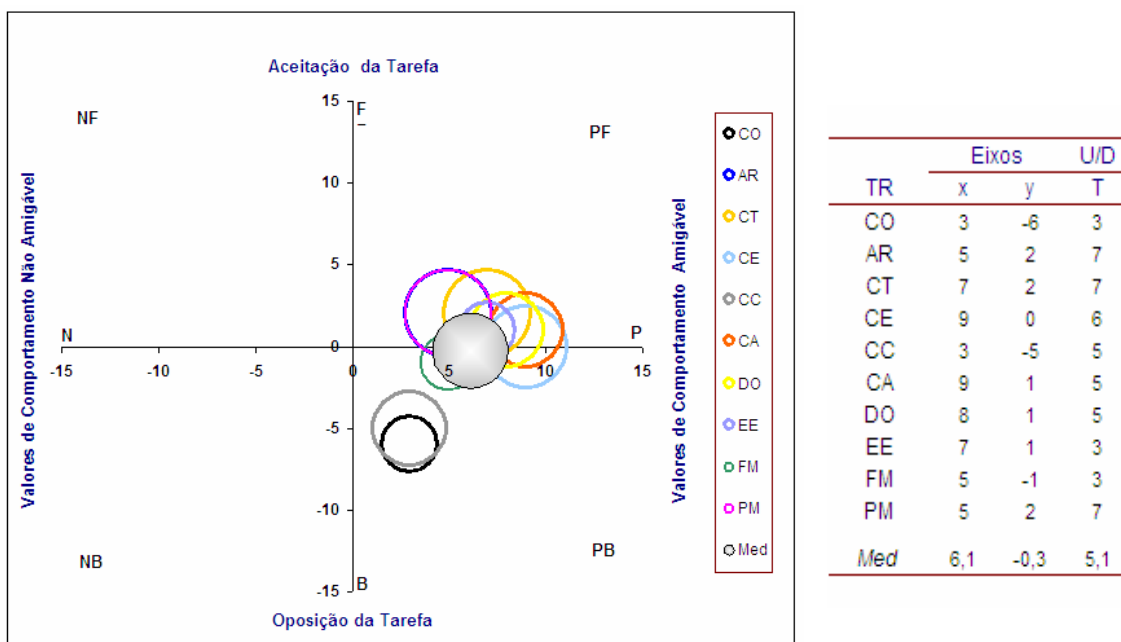


Figura 23: Diagrama de Campo Individual de «AN»

Observando o Diagrama Individual, verificamos que a imagem de AN, obtida com base na média de todas as avaliações dos membros do grupo, é de uma pessoa do tipo UPB. «AN» é caracterizada pelo grupo como expressiva, afectiva, carinhosa, afável, que se move em direcção à complementaridade emocional. Protectora, ajuda os membros menos capacitados, e está sempre disponível para ajudar quando necessário.

6.3 - Diagrama de Campo do Técnico de Radiologia «AR»

O seguinte Diagrama de Campo demonstra a localização média para cada conceito (DES e REJ) de AR, e localização de cada membro do grupo nas três dimensões do espaço SYMLOG, com base na avaliação efectuada pelo Técnico de Radiologia AR.

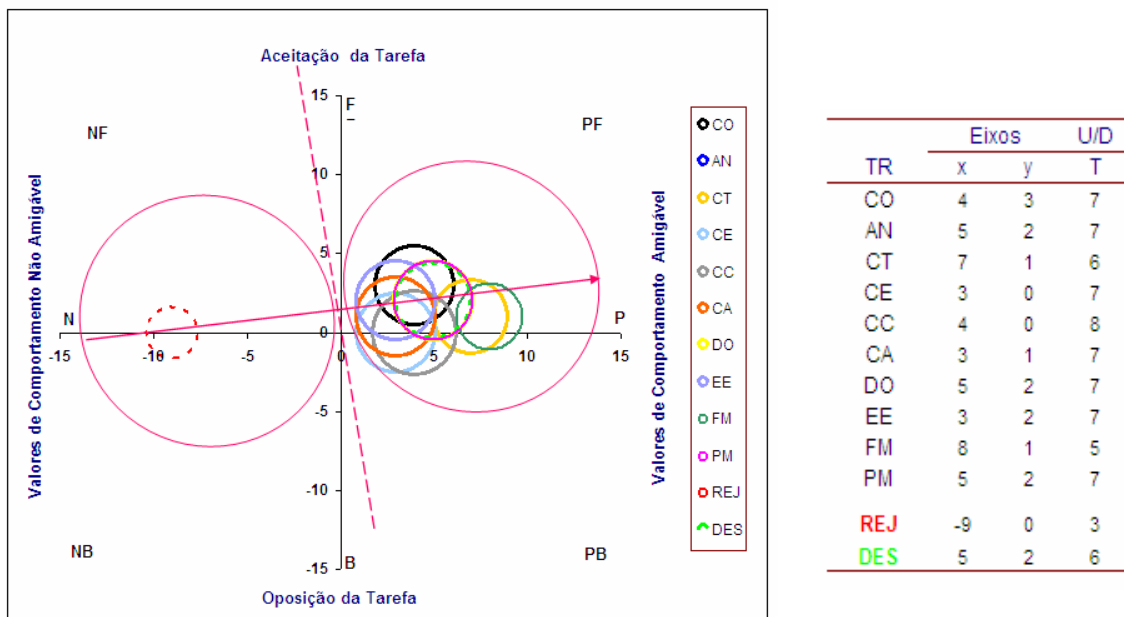


Figura 24: Diagrama de Campo do Técnico de Radiologia «AR»

6.3.1 - Imagens de Conceitos Avaliados por «AR»

a) Imagem de: DES e REJ

De acordo com o avaliador, os comportamentos mais característicos de AR parecem ser: UPF e DN

b) Descrição Geral

Podemos observar no Diagrama que AR DESEJA que o seu comportamento se reflecta numa pessoa agradável, altruísta, dedicado, respeitado e inspirador, classificando-se a si próprio pela dimensão (UD) e (UP) como dominante (3U), aspirando ser o tipo de líder eficiente, democrático e determinado (5P), sociável e amigável, voltado para a trabalho proactivo em equipa em direcção às metas do Serviço (2F). No entanto, AR, tem tendência para REJEITAR, quer em si próprio, quer nos outros, a imagem de auto-isolamento,

deprimido, rancoroso e triste (9N), ao mesmo tempo que abomina a rejeição passiva à popularidade (ser anti-social), negativista e ter pouca ascendência no grupo (2D).

6.3.2 - Imagens dos Técnicos de Radiologia Avaliados por «AR»

a) Descrição Geral – CO (4U 4P 3F)

CO é o líder formal do grupo, desempenha a função de Técnico Coordenador. A avaliação que AR faz de CO é do tipo UPF, que o caracteriza como o líder ideal, eficiente, atento, agradável e altruísta (4P), observado na dimensão PN. No que se refere à ascendência e orientação para a tarefa, AR vê CO com bastante ascendência (4U), inspirador e respeitável, dirigido para as metas da organização, administrativo e dedicado ao Serviço (3F).

b) Descrição Geral – AN (4U5P2F) / CT (2U7P1F) /CA (4U3P1F) /DO (4U5P2F) /EE (4U3P2F) / FM (1U8P1F) / PM (4U5P2F)

A avaliação que AR faz de AN/CT/CA/DO/EE/FM/PM, é do tipo UPF, que os caracteriza na dimensão FB, como líderes de tarefa, eficientes e determinados, que trabalham em equipa, voltados para as metas comuns. AR atribui o score mais elevado a AN/DO/EE/PM na orientação para a tarefa (2F), e em simpatia e sociável a FM (8P). No que se refere ao factor dominância-ascendência (UD), CT e FM são vistos por AR como os menos dominantes, embora FM (1U) seja ainda menos ascendente que CT.

c) Descrição Geral – CE (5U 3P 0) / CC (6U 4P 0)

A avaliação que AR faz de CE e CC, é do tipo UP, que as caracteriza como extrovertidas, abertas e positivas, admiradas e sociáveis, atribuindo a CE um score (3P) e a CC (4P). No que se refere à ascendência, AR classifica CC como mais ascendente (6U) que CE (5U), deste modo, mais dirigidas para a popularidade e sucesso social e menos para a tarefa.

Aplicando o modelo de Polarização-Unificação no Diagrama de Campo de AR, podemos observar que AR tem uma representação unificada, ou seja, não bipolarizada, do grupo, colocando apenas no Círculo de Rejeição a imagem que ele rejeita de si próprio, e todo o grupo no Círculo de Referência, o que sugere que AR tem uma representação bastante homogênea do grupo.

6.4 - Diagrama de Campo Individual de «AR»

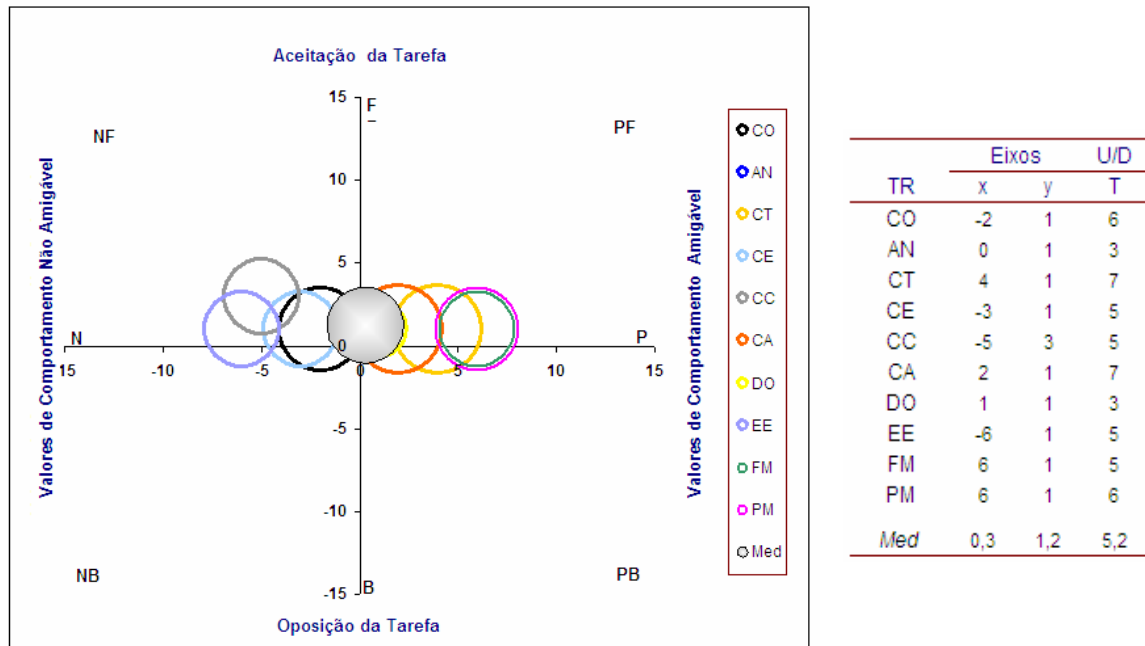


Figura 25: Diagrama de Campo Individual de «AR»

Observando o Diagrama Individual, verificamos que imagem de AR, obtida com base na média de todas as avaliações dos membros do grupo, é de uma pessoa do tipo UPF. «AR» é caracterizado pelo grupo como determinado, obediente, simpático, dedicado à tarefa, racionalista e eficiente, voltado para as metas comuns do Serviço, e que trabalha com submissão.

6.5 - Diagrama de Campo do Técnico de Radiologia «CA»

O seguinte Diagrama de Campo demonstra a localização média para cada conceito (DES e REJ) de CA, e localização de cada membro do grupo nas três dimensões do espaço SYMLOG, com base na avaliação efectuada pelo Técnico de Radiologia «CA».

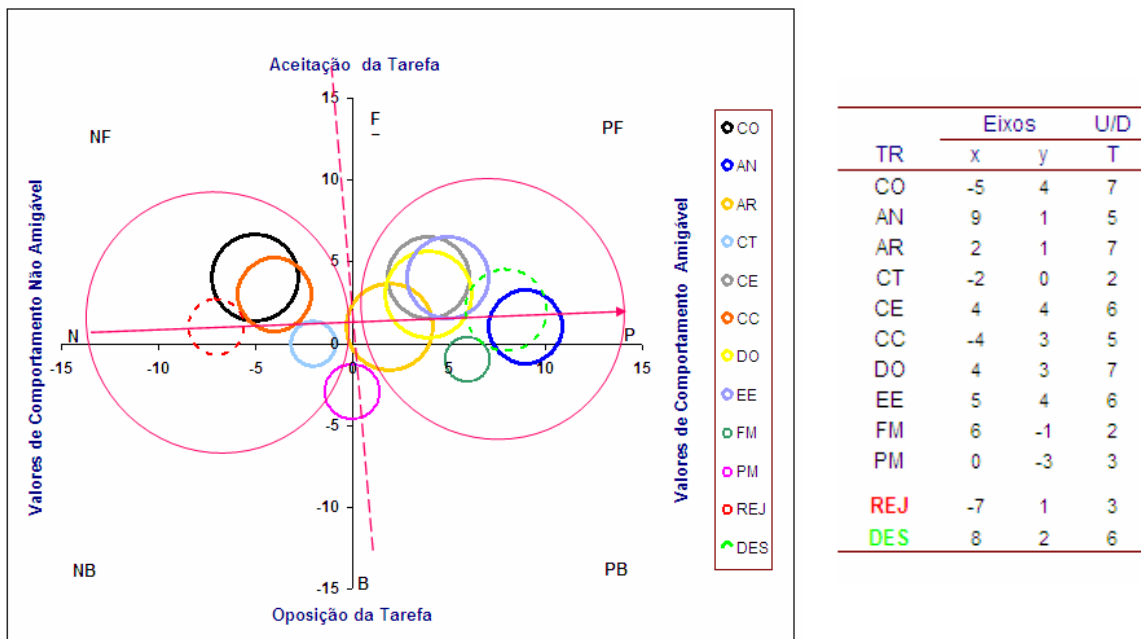


Figura 26: Diagrama de Campo do Técnico de Radiologia «CA»

6.5.1 - Imagens de Conceitos Avaliados por «CA»

a) Imagem de: DES e REJ

De acordo com o avaliador, os comportamentos mais característicos de CA parecem ser: UPF e DNF

b) Descrição Geral

Podemos observar no Diagrama que CA DESEJA que o seu comportamento se reflecta numa pessoa agradável, altruísta, respeitada, determinada, classificando-se a si própria pela dimensão (UD) como pouco dominante, (2U), aspirando ser o tipo de pessoa simpática, guiada por valores e responsável (8P), direccionada para a tarefa e trabalho em equipa (2F). No entanto, CA, tem tendência para REJEITAR, quer em si própria, quer nos outros, a imagem de auto-punitiva, castigar-se a si própria e trabalhar demais (1F). Rejeita o auto-sacrifício, a submissão (3D) em prol das metas do Serviço.

6.5.2 - Imagens dos Técnicos de Radiologia Avaliados por «CA»

a) Descrição Geral – CO (4U 5N 4F)

CO é o líder formal do grupo, desempenha a função de Técnico Coordenador. A avaliação que CA faz de CO é do tipo UNF, que o caracteriza como autoritário, controlador e reprovador. No que se refere ao factor dominância-submissão (UD), CA vê CO mais dominante que submisso (4U), mais dirigido para a tarefa do que para o grupo (4F). Relativamente à dimensão (PN) CO é visto por CA como um líder bastante hostil, intansigente, rígido, reprovador (5N), que exerce activamente a autoridade no grupo, impondo regras e regulamentos.

b) Descrição Geral – AN (1U9P1F) /AR (4U2P1F) /CE (3U4P4F) /DO (4U4P3F) /EE (3U5P4F)

A avaliação que CA faz de AN/AR/CE/DO/EE é do tipo UPF, que os caracteriza na dimensão FB, como líderes de tarefa, eficientes e determinados, que trabalham em equipa, voltados para as metas comuns. CA atribui o score mais elevado a CE e EE na orientação para a tarefa (4F), e em simpatia (9P) a AN. No que se refere ao factor dominância-ascendência (UD), AR e DO são vistos por CA com maior ascendência (4U), e AN a menos dominante (1U).

c) Descrição Geral – CT (5D 2N 0)

A avaliação que CA faz de CT, é do tipo DN, que a caracteriza como como uma pessoa insociável, deprimida, triste, negativista, ressentida e hostil (2N), que relativamente à dimensão UD, pelas suas características de anti-social e individualista, tem pouca ascendência no grupo, sendo classificada por CA como submissa (5D), ao mesmo tempo resistente à tarefa, observado na dimensão FB.

d) Descrição Geral – FM (5D 6P 1B)

A avaliação que CA faz de FM, é do tipo DPB, que o caracteriza como, satisfeito e feliz apenas por estar com os outros e tranquilo. No que se refere à diimensão PN, CA classifica FM como agradável, amigável, sociável, cordial e acessível (6P). Relativamente à

dimensão FB, CA avalia FM como calmo, confiável, conformista, bondoso e aprovador (1B), sendo classificado por CA na dimensão UD, como bastante submisso (5D).

e) Descrição Geral – PM (2D 0 3B)

A avaliação que CA faz de PM, é do tipo DB, que a caracteriza como ansiosa, indecisa, insegura, inconstante, e duvida das suas capacidades. No que se refere à dimensão FB, CA classifica PM como resistente à tarefa, à cooperação com a autoridade, e tem medo de arriscar (3B), o que sugere, que CA classifique PM relativamente ao factor dominância-submissão, como um elemento submisso (2D).

Aplicando o modelo de Polarização-Unificação no Diagrama de Campo de CA, podemos observar CO/CC/CT no Círculo de Oposição, junto com a sua imagem REJ, e todos os outros membros do grupo dentro do Círculo de Referência, à excepção de PM que se localiza no eixo de transição (polarização-unificação), o que sugere, que para CA, CO/CC/CT não contribuem para a interacção do grupo nem fomentam o espírito de equipa, ao contrário dos outros elementos situados no círculo de Referência e que, PM pela sua localização no Diagrama possa ser identificado, como membro que segundo CA desempenhe um papel específico dentro do grupo, uma vez que não se insere em qualquer círculo (polarização-unificação).

6.6 - Diagrama de Campo Individual de «CA»

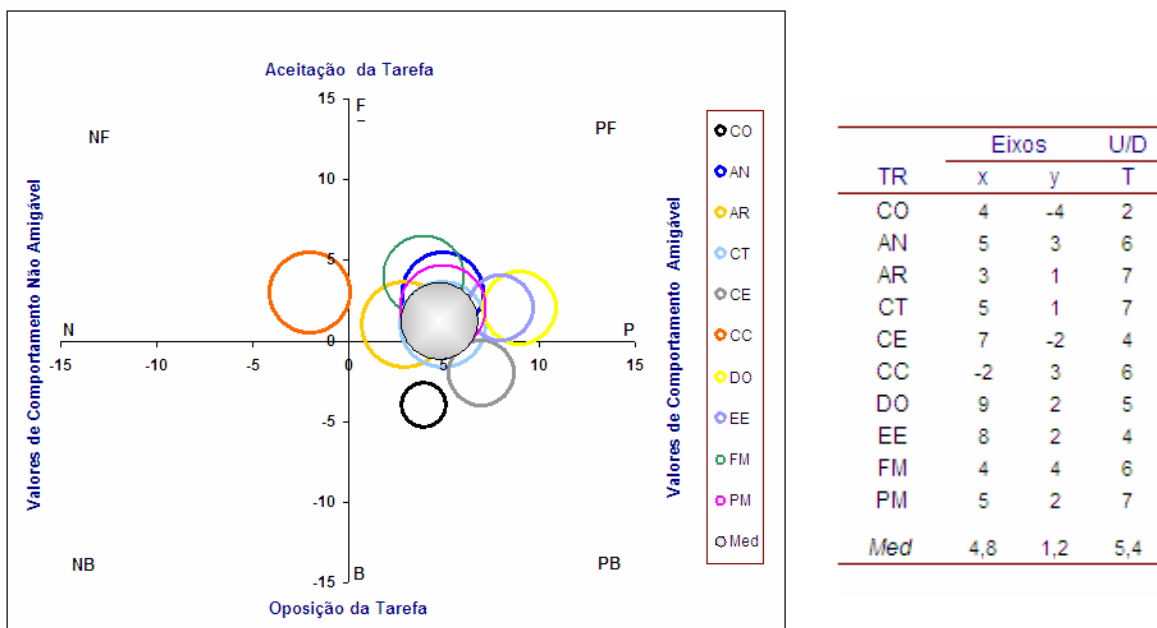


Figura 27: Diagrama de Campo Individual de «CA»

Observando o Diagrama Individual, verificamos que a imagem de CA, obtida com base na média de todas as avaliações dos membros do grupo, é de uma pessoa do tipo UPF. «CA» é caracterizada pelo grupo como eficiente, determinada, equilibrada, agradável, racionalista, responsável, dedicada à tarefa e cooperativa.

6.7 - Diagrama de Campo do Técnico de Radiologia «CE»

O seguinte Diagrama de Campo demonstra a localização média para cada conceito (DES e REJ) de CE, e localização de cada membro do grupo nas três dimensões do espaço SYMLOG, com base na avaliação efectuada pelo Técnico de Radiologia CE.

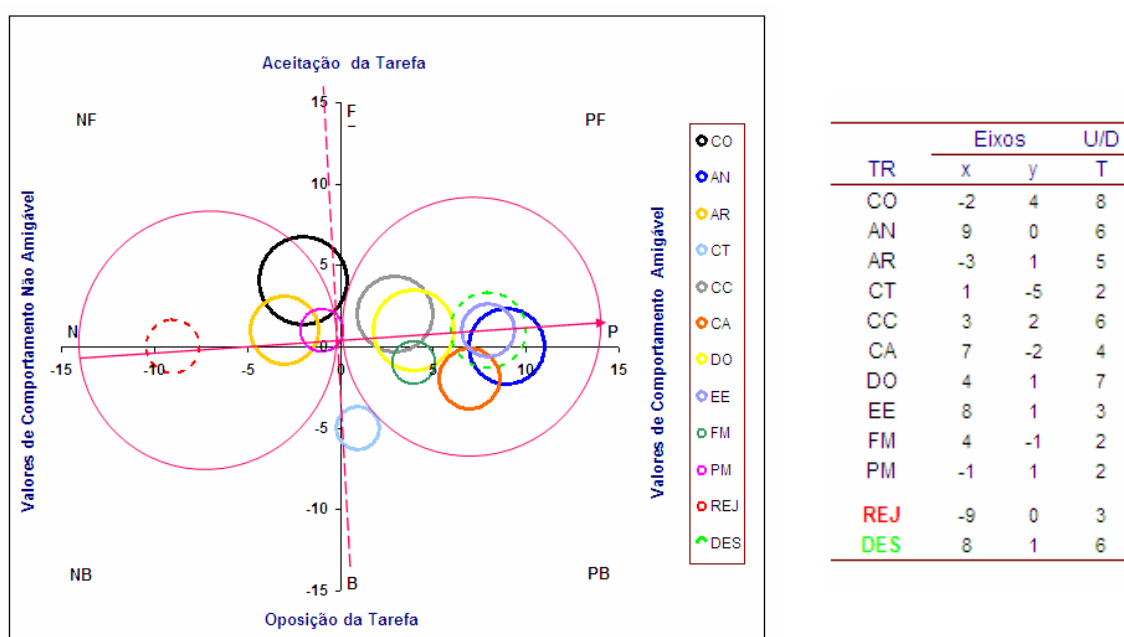


Figura 28: Diagrama de Campo do Técnico de Radiologia «CE»

6.7.1 - Imagens de Conceitos Avaliados por «CE»

a) Imagem de: DES e REJ

De acordo com o avaliador, os comportamentos mais característicos de CE parecem ser: UPF e DN

b) Descrição Geral

Podemos observar no Diagrama que CE DESEJA que o seu comportamento se reflita numa pessoa extrovertida, agradável, altruísta, dedicada, respeitada, simpática e

sociável, classificando-se a si própria pela dimensão (UD) como dominante (2U), aspirando ser o tipo de pessoa determinada, sociável, amigável, confiável (8P), e eficiente na tarefa (1F). No entanto, CE, tem tendência para REJEITAR, quer em si próprio, quer nos outros, a imagem de auto-isolamento, deprimida, rancorosa e triste (9N), ao mesmo tempo que abomina a rejeição passiva da popularidade (ser anti-social), negativista e ter pouca ascendência no grupo (3D).

6.7.2 - Imagens dos Técnicos de Radiologia Avaliados por «CE»

a) Descrição Geral – CO (6U 2N 4F)

CO é o líder formal do grupo, desempenha a função de Técnico Coordenador. A avaliação que CE faz de CO é do tipo UNF, que o caracteriza como autoritário, controlador e reprovador. No que se refere ao factor dominância-submissão (UD), CE vê CO com grande ascendência (6U), mais dirigido para a tarefa do que para o grupo (4F). Relativamente à dimensão (PN) CO é visto por CA como um líder hostil, rígido, reprovador, acusador passivo (2N), que exerce activamente a autoridade no grupo, impondo regras e regulamentos.

b) Descrição Geral – AN (3U 9P 0)

A avaliação que CE faz de AN, é do tipo UP, que a caracteriza como extrovertida, aberta e positiva, admirada e querida pelo grupo, cordial e afável, atribuindo a AN um *score* (9P). No que se refere à ascendência, CE classifica AN como dominante no grupo (3U) dirigida para a popularidade e sucesso social e menos para a tarefa.

c) Descrição Geral – AR (1U 3N 1F)

A avaliação que CE faz de AR é do tipo UNF, que o caracteriza como autoritário, controlador e reprovador. No que se refere ao factor dominância-submissão (UD), CE vê AR com pouca ascendência (1U), mais dirigido para a tarefa do que para o grupo, analítico, racionalista e obediente à autoridade. (1F). Relativamente à dimensão PN AR é visto por CE, como individualista, anti-social, autoritário e mandão (3N).

d) Descrição Geral – CT (5D 1P 5B) / FM (6D 4P 1B)

A avaliação que CE faz de CT e FM, é do tipo DPB, que os caracteriza como, satisfeitos e felizes apenas por estarem com os outros. Relativamente à dimensão PN, CE classifica FM mais agradável, sociável, cordial e acessível, bondoso e calmo (4P) que CT (1P). No que se refere à ascendência e orientação para a tarefa, ambos são muito pouco ascendentes, sendo que FM é mais submisso (6D) que CT (5D) e CT mais resistente à tarefa (5B) que FM (1B).

e) Descrição Geral – CC (2U 3P 2F) / DO (4U 4P 1F)

A avaliação que CE faz de CC e DO é do tipo UPF, que as caracteriza na dimensão FB, como líderes de tarefa, eficientes e determinadas, que trabalham em equipa, voltadas para as metas comuns. CE atribui o score mais elevado a CC na orientação para a tarefa, espírito de equipa, e trabalho cooperativo (2F), e em simpatia, sociável e extrovertida (4P) a DO. No que se refere ao factor dominância-ascendência (UD), DO é vista por CE com maior ascendência (4U) que CC (2U).

f) Descrição Geral – CA (0 7P 2B)

A avaliação que CE faz de CA, é do tipo PB, que a caracteriza como liberal, simpática, divertida, afectuosa, agradável, amistosa e encorajadora (7P). No que se refere à ascendência e orientação para a tarefa, CE classifica CA com pouca ascendência no grupo (0U) e resistente passiva à tarefa (2B).

g) Descrição Geral – EE (1D 8P 1F)

A avaliação que CE faz de EE, é do tipo DPF, que a caracteriza como gentil, dedicada, fiel e disposta a aceitar responsabilidades. De acordo com CE, EE é vista na dimensão PN como amigável, sociável, afável, atenciosa e confiável (8P), e na dimensão UD como submissa (1D). No que se refere à dimensão FB, EE é vista por CE como líder de trabalho, responsável e cooperativa na tarefa de grupo (1F).

h) Descrição Geral – PM (6D 1N 1F)

A avaliação que CE faz de PM, é do tipo DNF, que a caracteriza como, auto-punitiva, castiga-se a si própria, conformada. Relativamente ao factor dominância-submissão, CE classifica PM como bastante submissa (6D) no grupo. No que se refere à

dimensão FB, PM é vista por CE como trabalhadora, orientada para a tarefa (1F), embora CE classifique PM em termos menos favoráveis na dimensão PN, atribuindo-lhe um score (1N), caracterizando-a assim na dimensão N, como, individualista, triste, ressentida e anti-social.

Aplicando o modelo de Polarização-Unificação no Diagrama de Campo de CE, podemos observar AR/PM no círculo de Oposição, junto com a sua imagem REJ, e todos os outros membros do grupo dentro do círculo de Referência, à excepção de CT e CO que se localizam no eixo de transição (polarização-unificação), embora CO tenda para o círculo de Oposição. Assim sendo, podemos observar que para CE, AR/PM não contribuem para a interacção do grupo nem fomentam o espírito de equipa, ao contrário dos outros elementos situados no círculo de Referência. e que CT e CO, pela sua localização no Diagrama possa ser identificado segundo CE, como um membro que desempenhe um papel específico dentro do grupo, segundo a literatura.

6.8 - Diagrama de Campo Individual de «CE»

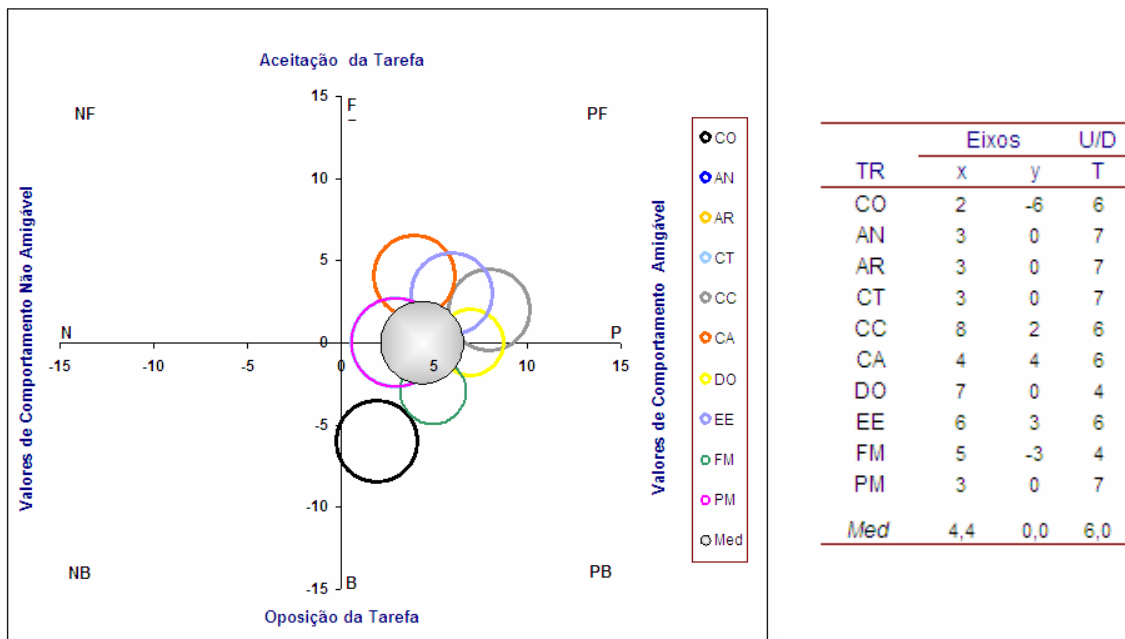


Figura 29: Diagrama de Campo Individual de «CE»

Observando o Diagrama Individual, verificamos que a imagem de CE, obtida com base na média de todas as avaliações dos membros do grupo, é de uma pessoa do tipo UP. «CE» é caracterizada pelo grupo como extrovertida, simpática, divertida, companhia agradável, dirigida para a popularidade e sucesso social, querida e admirada pelo grupo.

6.9 - Diagrama de Campo do Técnico de Radiologia «CC»

O seguinte Diagrama de Campo demonstra a localização média para cada conceito (DES e REJ) de CC, e localização de cada membro do grupo nas três dimensões do espaço SYMLOG, com base na avaliação efectuada pelo Técnico de Radiologia CC.

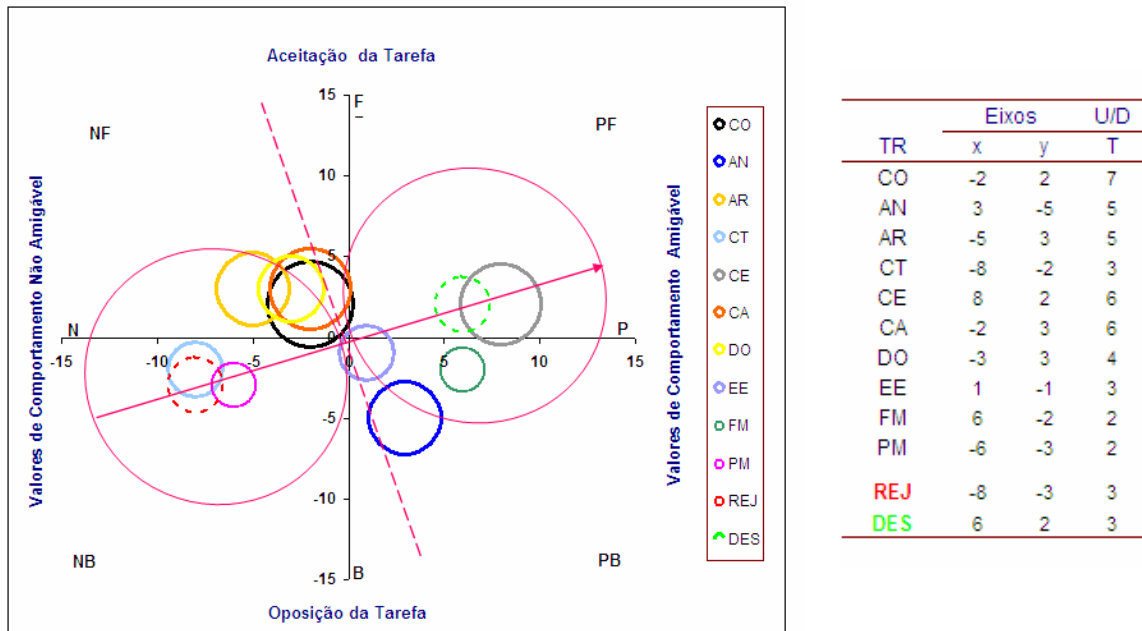


Figura 30: Diagrama de Campo do Técnico de Radiologia «CC»

6.9.1 - Imagens de Conceitos Avaliados por «CC»

a) Imagem de: DES e REJ

De acordo com o avaliador, os comportamentos mais característicos de CC parecem ser: DPF e DNB

b) Descrição Geral

Podemos observar no Diagrama que CC DESEJA que o seu comportamento se reflecta numa pessoa gentil, dedicada, e disposta a aceitar responsabilidades, classificando-se a si própria pela dimensão UD como submissa (1D), aspirando ser o tipo de pessoa determinada, respeitável, e integrada (6P), assim como eficiente, fiel e líder de tarefa (2F). No entanto, CC, tem tendência para REJEITAR, quer em si próprio, quer nos outros, a

imagem de alienada, desistente (1D), introvertida, resignada, egocêntrica e exibicionista (8N) e resistente à tarefa (3B).

6.9.2 - Imagens dos Técnicos de Radiologia Avaliados por «CC»

a) Descrição Geral – CO (4U 2N 2F)

CO é o líder formal do grupo, desempenha a função de Técnico Coordenador. A avaliação que CC faz de CO é do tipo UNF, que o caracteriza como autoritário, controlador e reprovador. No que se refere ao factor dominância-submissão (UD), CC vê CO com ascendência (4U), mais dirigido para a tarefa do que para o grupo (2F). Relativamente à dimensão PN, CO é visto por CC como um líder hostil, rígido, reprovador, despótico (2N), que exerce activamente a autoridade no grupo, impondo regras e regulamentos.

b) Descrição Geral – AN (1U 3P 5B)

A avaliação que CC faz de AN é do tipo UPB, que a caracteriza como divertida, sociável, sorridente e afável (3P) na dimensão PN. No que se refere à ascendência AN é vista por CC como pouco dominante (1U) e resistente à tarefa (5B) embora protectora e sempre disponível a ajudar.

c) Descrição Geral – AR (1U 5N 3F)

A avaliação que CC faz de AR é do tipo UNF, que o caracteriza como autoritário, controlador e reprovador. No que se refere ao factor dominância-submissão (UD), CC vê AR com pouca ascendência (1U), mais dirigido para a tarefa do que para o grupo, analítico, racionalista e obediente à autoridade (3F). Relativamente à dimensão PN, AR é visto por CC, como controlador, mandão, autocrático, reprovador e anti-social (5N).

d) Descrição Geral – CT (2D 8N 2B) / PM (4D 6N 3B)

A avaliação que CC faz de CT e PM, é do tipo DNB, que as caracteriza como alienadas, desistentes e introvertidas. São classificadas por CC na dimensão PN como, resignadas, pessimistas, alheias e retiradas, atribuindo CC um score (8N) a CT e (6N) a PM. Quanto ao factor dominância-submissão, ambas são classificadas por CC como submissas,

embora PM seja mais que CT (4D-2D), respectivamente. Igualmente, na dimensão FB CC classifica-as como resistentes à tarefa, sendo que CT (2B) é menos resistente que PM (3B).

e) Descrição Geral – CE (3U 8P 2F)

A avaliação que CC faz de CE é do tipo UPF, que a caracteriza na dimensão FB, como líder de tarefa, eficiente e determinada, que trabalha em equipa, voltada para as metas comuns. CC atribui o score (2F) na orientação para a tarefa e espírito de equipa. Na dimensão PN, CC vê CE como simpática, sociável e extrovertida e amigável (8P). No que se refere ao factor dominância-ascendência (UD), CE é vista por CC como dominante no grupo (3U).

f) Descrição Geral – CA (3U 2N 3F)

A avaliação que CC faz de CA é do tipo UNF, que a caracteriza como autoritária, controladora e reprovadora. No que se refere ao factor dominância-submissão (UD), CC vê CA com ascendência (3U), mais dirigida para a tarefa do que para o grupo (3F). Relativamente à dimensão PN, CA é vista por CC como, reprovadora, autoritária, mandona, persistente e inflexível (2N).

g) Descrição Geral – DO (0 3N 3F)

A avaliação que CC faz de DO é do tipo NF, que a caracteriza como uma pessoa legalista, tem de ter sempre razão. No que se refere ao factor dominância-submissão (UD), CC vê DO com pouca ascendência (0U), contenção dos desejos individuais em favor das metas do Serviço, sendo mais dirigida para a tarefa do que para o grupo (3F). Relativamente à dimensão PN, DO é vista por CC como, sistemática, persistente, rígida e radical. (3N).

h) Descrição Geral – EE (1D 1P 1B) / FM (5D 6P 2B)

A avaliação que CC faz de EE e FM, é do tipo DPB, que os caracteriza como, satisfeitos e felizes apenas por estarem com os outros, tranquilos. Relativamente à dimensão PN, CC classifica FM mais agradável, sociável, cordial, acessível, bondoso e calmo (6P) que EE (1P). No que se refere à ascendência e orientação para a tarefa, ambos

são muito pouco ascendentes, sendo que FM é mais submisso (5D) que EE (1D) e FM mais resistente à tarefa (2B) que EE (1B).

Aplicando o modelo de Polarização-Unificação no Diagrama de Campo de CC, podemos observar AR/CT/PM no círculo de Oposição, junto com a sua imagem REJ, e CE/FM dentro do círculo de Referência, e todos os outros membros localizados no eixo de transição (polarização-unificação). Olhando o Diagrama, verificamos que para CC os Técnicos AR/CT/PM não contribuem para a interação do grupo nem fomentam o espírito de equipa, ao contrário dos outros elementos situados no círculo de Referência (CE e FM). No entanto, todos os outros, dada a sua localização no eixo de transição (polarização-unificação) possam ser para CC membros que desempenhem um papel específico dentro do grupo, uma vez que não se inserem especificamente em nenhum dos círculos, embora CO/DO/CA tendam para o círculo de Oposição, e EE e AN para o círculo de Referência.

6.10 - Diagrama de Campo Individual de «CC»

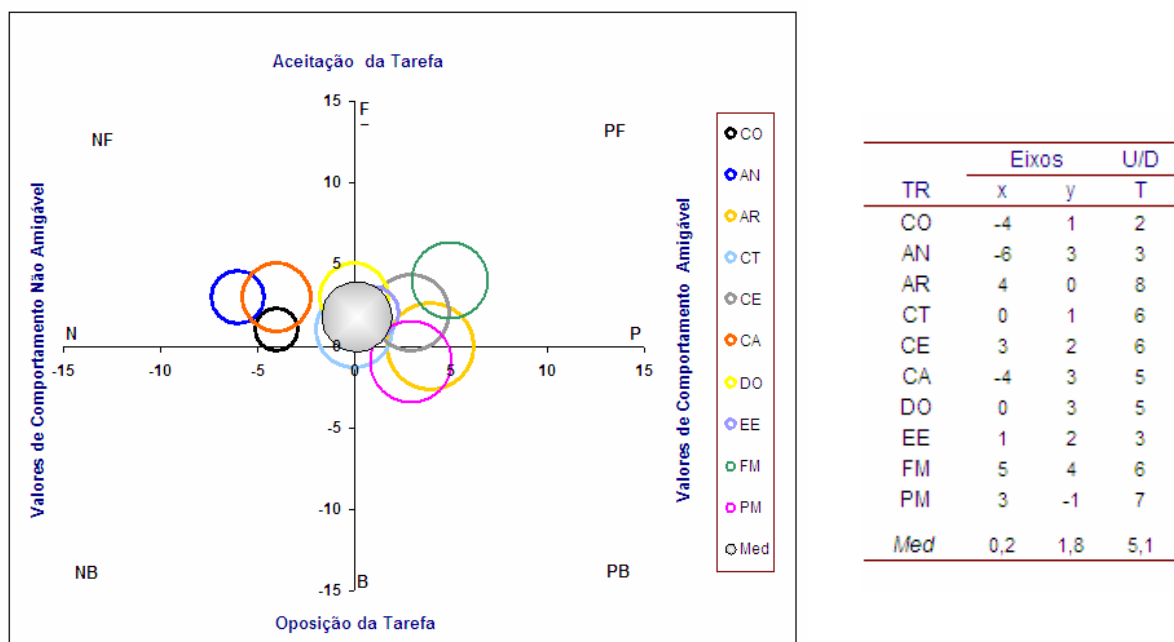


Figura 31: Diagrama de Campo Individual de «CC»

Observando o Diagrama Individual, verificamos que a imagem de CC, obtida com base na média de todas as avaliações dos membros do grupo, é de uma pessoa do tipo UPF. «CC» é caracterizada pelo grupo como eficiente, determinada, equilibrada, agradável, racionalista, responsável, dedicada à tarefa, e cautelosa.

6.11 - Diagrama de Campo do Técnico de Radiologia «CT»

O seguinte Diagrama de Campo demonstra a localização média para cada conceito (DES e REJ) de CT, e localização de cada membro do grupo nas três dimensões do espaço SYMLOG, com base na avaliação efectuada pelo Técnico de Radiologia CT.

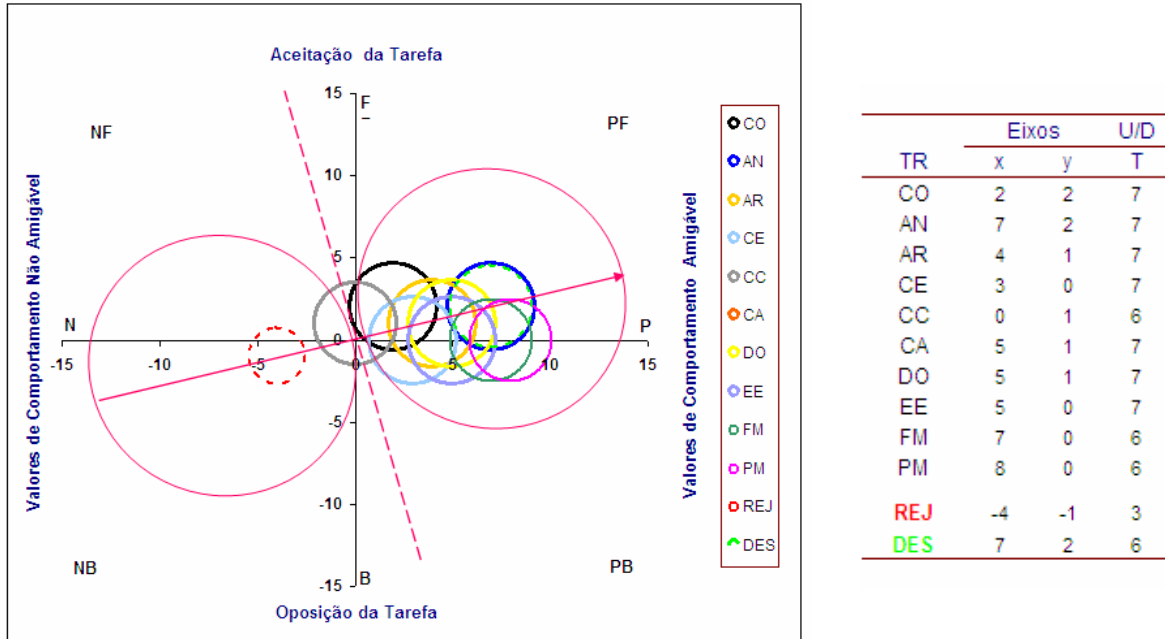


Figura 32: Diagrama de Campo do Técnico de Radiologia «CT»

6.11.1 - Imagens de Conceitos Avaliados por «CT»

a) Imagem de: DES e REJ

De acordo com o avaliador, os comportamentos mais característicos de CT parecem ser: UPF e DNB

b) Descrição Geral

Podemos observar no Diagrama que CT DESEJA que o seu comportamento se reflecta numa pessoa agradável, respeitada, determinada, classificando-se a si própria pela dimensão (UD) como pouco dominante (2U), aspirando ser o tipo de pessoa simpática, guiada por valores e responsável (7P), direccionada para a tarefa e trabalho em equipa (2F). No entanto, CT, tem tendência para REJEITAR, quer em si próprio, quer nos outros, a

imagem de alienada, desistente (2D), introvertida, resignada, egocêntrica e exibicionista (4N) e resistente à tarefa(1B).

6.11.2 - Imagens dos Técnicos de Radiologia Avaliados por «CT»

a) Descrição Geral – CO (4U 2P 2F)

CO é o líder formal do grupo, desempenha a função de Técnico Coordenador. A avaliação que CT faz de CO é do tipo UPF, que o caracteriza como o líder ideal, eficiente, atento, e determinado (2P), observado na dimensão PN. No que se refere à ascendência e orientação para a tarefa, CT vê CO com bastante ascendência (4U), inspirador e repetível, dirigido para a tarefa, para as metas da organização, organizado e dedicado ao Serviço (2F).

b) Descrição Geral – AN (4U 7P 2F) /AR (5U 4P 1F) / CA (4U 5P 1F) / DO (4U 5P 1F)

A avaliação que CT faz de AN/AR/CA/DO é do tipo UPF, que os caracteriza na dimensão FB, como líderes de tarefa, eficientes e determinados, que trabalham em equipa, voltados para as metas comuns. CT atribui o score mais elevado a AN na orientação para a tarefa (2F), e em simpatia, sociável e afectivo (7P) também a AN. No que se refere ao factor dominância-ascendência (UD), AR é visto por CT com maior ascendência (5U).

c) Descrição Geral – CE (5U 3P 0) / EE (4U 5P 0) / FM (2U 7P 0) / PM (2U 8P 0)

A avaliação que AN faz de CE/EE/FM/PM é do tipo UP, que os caracteriza como extrovertidos, abertos e positivos, admirados e queridos pelo grupo, cordiais e afáveis, atribuindo a PM na dimensão PN o score (8P) mais elevado e a CE o score mais baixo (3P). No que se refere à ascendência, CT classifica CE como a mais dominante (5U). CE/EE/FM/PM são vistos por CT como, dirigidos para a popularidade e sucesso social e menos para a tarefa.

Aplicando o modelo de Polarização-Unificação no Diagrama de Campo de CT, podemos observar que CT tem uma representação unificada, ou seja, não bipolarizada, do grupo, colocando apenas no círculo de rejeição a imagem que ele rejeita de si próprio, e todo o grupo no círculo de Referência, o que sugere que CT tem uma representação bastante homogênea do grupo, à excepção de CC que está localizada no eixo de transição

(polarização-unificação), o que sugere, que segundo CT, CC desempenhe um papel específico dentro do grupo, segundo a literatura consultada.

6.12 - Diagrama de Campo Individual de «CT»

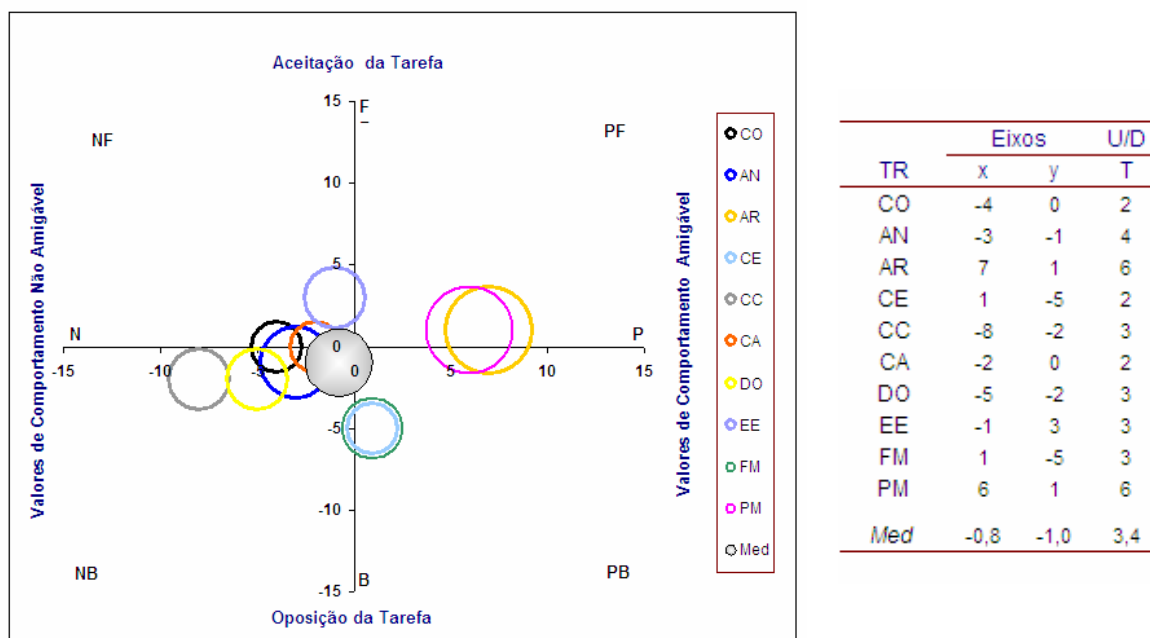


Figura 33: Diagrama de Campo Individual de «CT»

Observando o Diagrama Individual, verificamos que imagem de CT, obtida com base na média de todas as avaliações dos membros do grupo, é de uma pessoa do tipo UNB. «CT» é caracterizado pelo grupo como alienada, introvertida, egocêntrica, resignada, rude, individualista auto-orientada, resistente à autoridade, pessimista, negativista e irritável.

6.13 - Diagrama de Campo do Técnico de Radiologia «DO»

O seguinte Diagrama de Campo demonstra a localização média para cada conceito (DES e REJ) de DO, e localização de cada membro do grupo nas três dimensões do espaço SYMLOG, com base na avaliação efectuada pelo Técnico de Radiologia DO.

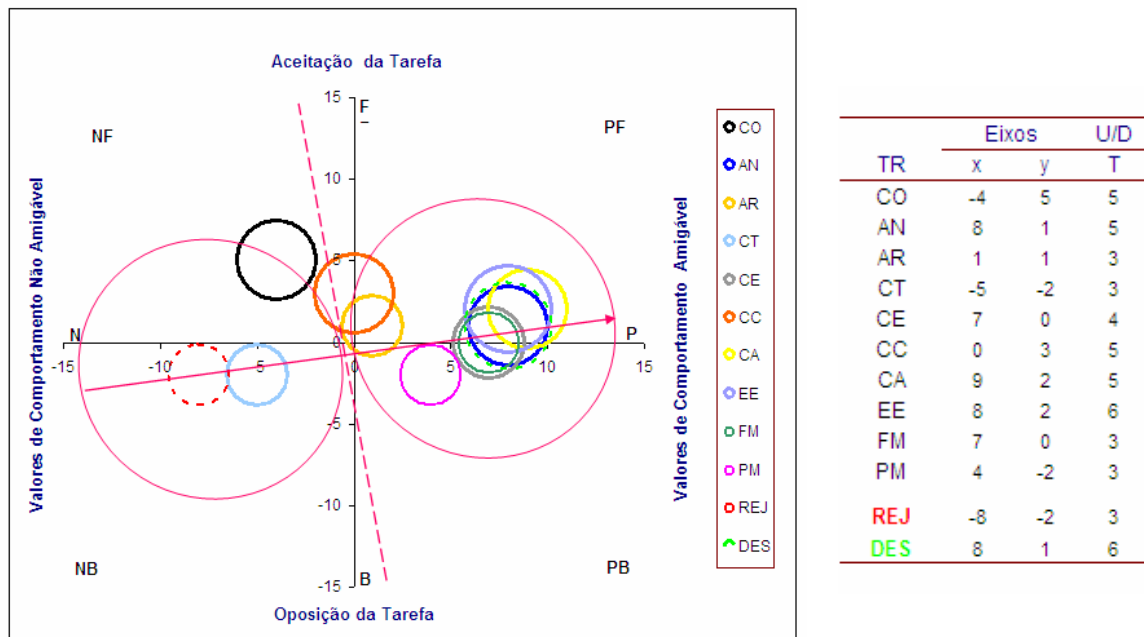


Figura 34: Diagrama de Campo do Técnico de Radiologia «DO»

6.13.1 - Imagens de Conceitos Avaliados por «DO»

a) Imagem de: DES e REJ

De acordo com o avaliador, os comportamentos mais característicos de DO parecem ser: UPF e DNB

b) Descrição Geral

Podemos observar no Diagrama que DO DESEJA que o seu comportamento se reflecta numa pessoa agradável, respeitada, determinada, classificando-se a si própria pela dimensão (UD) como dominante (3U), aspirando ser o tipo de pessoa simpática, guiada por valores e responsável (8P), direccionada para a tarefa e trabalho em equipa (1F). No entanto, DO, tem tendência para REJEITAR, quer em si próprio, quer nos outros, a imagem

de alienada, desistente (2D), introvertida, resignada, egocêntrica e exibicionista (8N) e retraimento do seu esforço individual (2B).

6.13.2 - Imagens dos Técnicos de Radiologia Avaliados por «DO»

a) Descrição Geral – CO (1U 4N 5F)

CO é o líder formal do grupo, desempenha a função de Técnico Coordenador. A avaliação que DO faz de CO é do tipo UNF, que o caracteriza como autoritário, controlador e reprovador. No que se refere ao factor dominância-submissão (UD), DO vê CO com pouca ascendência (1U), mais dirigido para a tarefa do que para o grupo (5F). Relativamente à dimensão (PN) CO é visto por DO como um líder hostil, rígido, reprovador, despótico (4N), que exerce activamente a autoridade no grupo, impondo regras e regulamentos.

b) Descrição Geral – AN (1U8P1F) / CA (1U9P2F) / EE (2U8P2F)

A avaliação que DO faz de AN/CA/EE é do tipo UPF, que as caracteriza na dimensão FB, como líderes de tarefa, eficientes e determinadas, que trabalham em equipa, voltadas para as metas comuns. DO atribui o score mais elevado a EE e CA na orientação para a tarefa (2F), e em simpatia, sociável e afectivo (9P) a CA. No que se refere ao factor dominância-ascendência (UD), EE é visto por DO com maior ascendência (2U).

c) Descrição Geral – AR (1D 1P 1F)

A avaliação que DO faz de AR, é do tipo DPF, que o caracteriza como gentil, dedicado, fiel à organização e disposto a aceitar responsabilidades. De acordo com DO, AR é visto na dimensão PN como sociável, atencioso e calmo (1P), e na dimensão UD como submisso (1D). No que se refere à dimensão FB, AR é visto por DO como líder de trabalho, responsável e cooperativo na tarefa de grupo (1F).

e) Descrição Geral – CT (1D 5N 2B)

A avaliação que DO faz de CT, é do tipo DNB, que a caracteriza como alienada, ausente, isolada, resignada e desistente. É classificada por DO na dimensão PN como, negativa, resignada, pessimista, alheia e retirada, atribuindo a CT um score (5N). Quanto ao

factor dominância-submissão, é classificada por DO como submissa (1D), ao mesmo tempo resistente à tarefa (2B).

f) Descrição Geral – CE (0 7P 0)

A avaliação que DO faz de CE, é do tipo P, que a caracteriza como uma pessoa analítica, dedicada ao seu trabalho, participação democrática nas tomadas de decisão, resolve problemas. No que se refere à dimensão PN, DO classifica CE como simples, simpática, amigável, extrovertida e sociável, sincera e honesta. (7P).

g) Descrição Geral – CC (1U 0 3F)

A avaliação que DO faz de CC, é do tipo UF, que a caracteriza como uma pessoa eficiente, firme e imparcial, assertiva e profissional e empreendedora. No que se refere à ascendência e orientação para a tarefa, DO classifica CC como pouco dominante no grupo (1U) e bastante dirigida para a tarefa (3F).

h) Descrição Geral – FM (1D 7P 0)

A avaliação que DO faz de FM, é do tipo DP, que o caracteriza como uma pessoa altruísta, apreciativa, sensível, amigável, admira os outros e confia. No que se refere à dimensão UD, DO classifica FM como submisso (1D), ao mesmo tempo sociável, cordial, calmo e divertido (7P).

i) Descrição Geral – PM (2D 4P 2B)

A avaliação que DO faz de PM, é do tipo DPB, que a caracteriza como, satisfeita e feliz apenas por estar com os outros. Relativamente à dimensão (PN), DO classifica PM como agradável, cordial e calma (4P). No que se refere à ascendência e orientação para a tarefa, PM é submissa (2D) e resistente à tarefa (2B).

Aplicando o modelo de Polarização-Unificação no Diagrama de Campo de DO, podemos observar CT no círculo de Oposição, junto com a sua imagem REJ, e todos os outros membros do grupo dentro do círculo de Referência, à excepção de CC e CO que se localizam no eixo de transição (polarização-unificação), o que sugere, que para DO, CT não contribui para a interacção do grupo nem fomenta o espírito de equipa, ao contrário dos

outros elementos situados no círculo de Referência, e que, CC e CO pela sua localização no Diagrama possam ser identificados, como membros que desempenham papéis específicos dentro do grupo, embora CO esteja mais direccionado para o círculo de Oposiçãoção.

6.14 - Diagrama de Campo Individual de «DO»

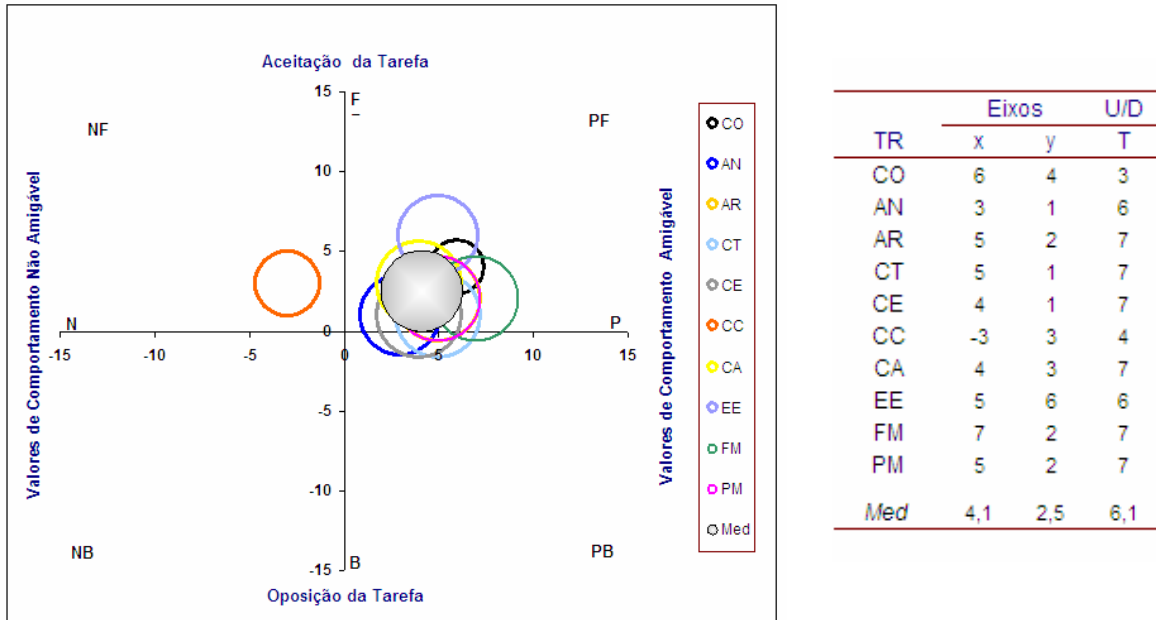


Figura 35: Diagrama de Campo Individual de «DO»

Observando o Diagrama Individual, verificamos que a imagem de DO, obtida com base na média de todas as avaliações dos membros do grupo, é de uma pessoa do tipo UPF. «DO» é caracterizada pelo grupo como, eficiente, determinada, equilibrada, sociável, agradável, racionalista, responsável, dedicada à tarefa e cooperativa.

6.15 - Diagrama de Campo do Técnico de Radiologia «EE»

O seguinte Diagrama de Campo demonstra a localização média para cada conceito (DES e REJ) de EE, e localização de cada membro do grupo nas três dimensões do espaço SYMLOG, com base na avaliação efectuada pelo Técnico de Radiologia EE.

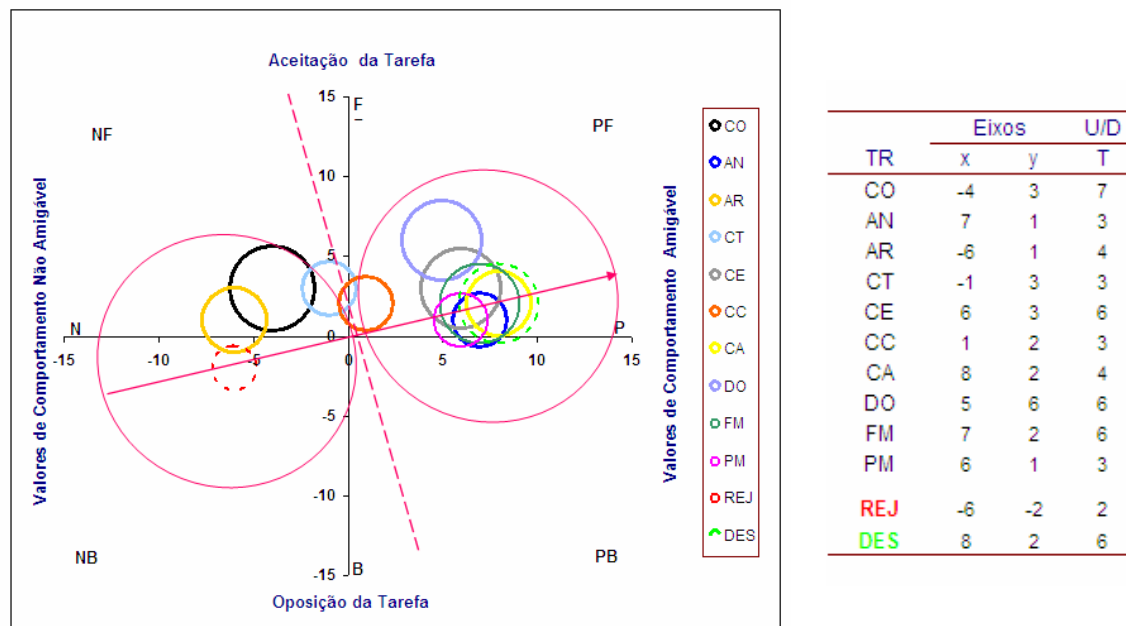


Figura 36: Diagrama de Campo do Técnico de Radiologia «EE»

6.15.1 - Imagens de Conceitos Avaliados por «EE»

a) Imagem de: DES e REJ

De acordo com o avaliador, os comportamentos mais característicos de EE parecem ser: UPF e DNB

b) Descrição Geral

Podemos observar no Diagrama que EE DESEJA que o seu comportamento se reflecta numa pessoa agradável, respeitada, determinada, classificando-a a si própria pela dimensão (UD) como dominante (2U), aspirando ser o tipo de pessoa simpática, guiada por valores e responsável (8P), direccionada para a tarefa e trabalho em equipa (2F). No entanto, EE, tem tendência para REJEITAR, quer em si próprio, quer nos outros, a imagem de alienada, desistente (4D), introvertida, resignada, egocêntrica e exibicionista (6N) e resistente à tarefa (2B).

6.15.2 - Imagens dos Técnicos de Radiologia Avaliados por «EE»

a) Descrição Geral – CO (5U 4N 3F)

CO é o líder formal do grupo, desempenha a função de Técnico Coordenador. A avaliação que EE faz de CO é do tipo UNF, que o caracteriza como autoritário, controlador e reprovador. No que se refere ao factor dominância-submissão (UD), EE vê CO mais dominante que submisso (5U), mais dirigido para a tarefa do que para o grupo (3F). Relativamente à dimensão PN, CO é visto por EE como um líder hostil, intansigente, rígido, reprovador, punitivo (4N), que exerce activamente a autoridade no grupo, impondo regras e regulamentos.

b) Descrição Geral – AN (3U4P1F) / CC (1D1P2F) / PM (1D6P1F)

A avaliação que EE faz de AN/CC/PM, é do tipo DPF, que as caracteriza como gentis, dedicadas, fieis e dispostas a aceitar responsabilidades. EE na dimensão PN atribui a AN o score mais elevado considerando-a a mais amigável, sociável e afável (7P), e a CC o score mais baixo (1P). No que se refere à dimensão UD, todas têm pouca ascendência no grupo, classificado-as como submissas (1D). No entanto, na dimensão FB, CC é vista como a mais dirigida para o tarefa, dedicada e cooperativa (2F).

c) Descrição Geral – AR (0 6N 1F)

A avaliação que EE faz de AR é do tipo NF, que o caracteriza como uma pessoa legalista, tem de ter sempre razão. No que se refere ao factor dominância-submissão (UD), EE vê AR como nada dominante (0U), contenção dos desejos individuais em favor das metas do Serviço, sendo mais dirigido para a tarefa do que para o grupo (1F). Relativamente à dimensão PN, AR é visto por EE como, legalista, autoritário, mandão, individualista e anti-social (6N).

d) Descrição Geral – CT (1D 1N 3F)

A avaliação que EE faz de CT, é do tipo DNF, que a caracteriza como auto-punitiva, castiga-se a si própria, retráida. Relativamente ao factor dominância-submissão, EE classifica CT como submissa (1D) no grupo. No que se refere à dimensão FB, CT é vista por

EE como trabalhadora, orientada para a tarefa (3F), embora EE classifique CT em termos menos favoráveis na dimensão PN, atribuindo-lhe um score (1N), caracterizando-a assim na dimensão N, como, individualista, triste, ressentida e deprimida.

e) Descrição Geral – CE (2U6P3F) / DO (2U5P6F) / FM (2U7P2F)

A avaliação que EE faz de CE/DO/FM é do tipo UPF, que os caracteriza na dimensão FB, como líderes de tarefa, eficientes e determinados, que trabalham em equipa, voltados para as metas comuns. EE atribui o score mais elevado a DO na orientação para a tarefa (6F), e em simpatia e afectividade (7P) a FM e CE (6P). No que se refere ao factor dominância-ascendência (UD), CE/DO/FM são vistos por EE com alguma ascendência no grupo (2U).

f) Descrição Geral - CA (0 8P 2F)

A avaliação que EE faz de CA, é do tipo PF, que a caracteriza como racional, reponsável ideal, e trabalha cooperativamente com o grupo. No que se refere à dimensão PN, EE considera CA como simpática, atenciosa, calma, amigável e cordial (8P). Em relação à ascendência e orientação para a tarefa, EE classifica CA com pouca ascendência no grupo (0U), dirigida para a tarefa e colaborante com o grupo de trabalho (2B).

Aplicando o modelo de Polarização-Unificação no Diagrama de Campo de EE, podemos observar CO e AR no círculo de Oposição, junto com a sua imagem REJ, e todos os outros membros do grupo dentro do círculo de Referência, à excepção de CC e CT que se localizam no eixo de transição (polarização-unificação), o que sugere, que para EE, CO e AR não contribuem para a interacção do grupo nem fomentam o espírito de equipa, ao contrário dos outros elementos situados no círculo de Referência, e que, CC e CT pela sua localização no Diagrama possam ser identificados, como membros que desempenham papéis específicos dentro do grupo, embora CT tenda mais para o círculo de Oposição, e CC para o de Referência

6.16 - Diagrama de Campo Individual de «EE»

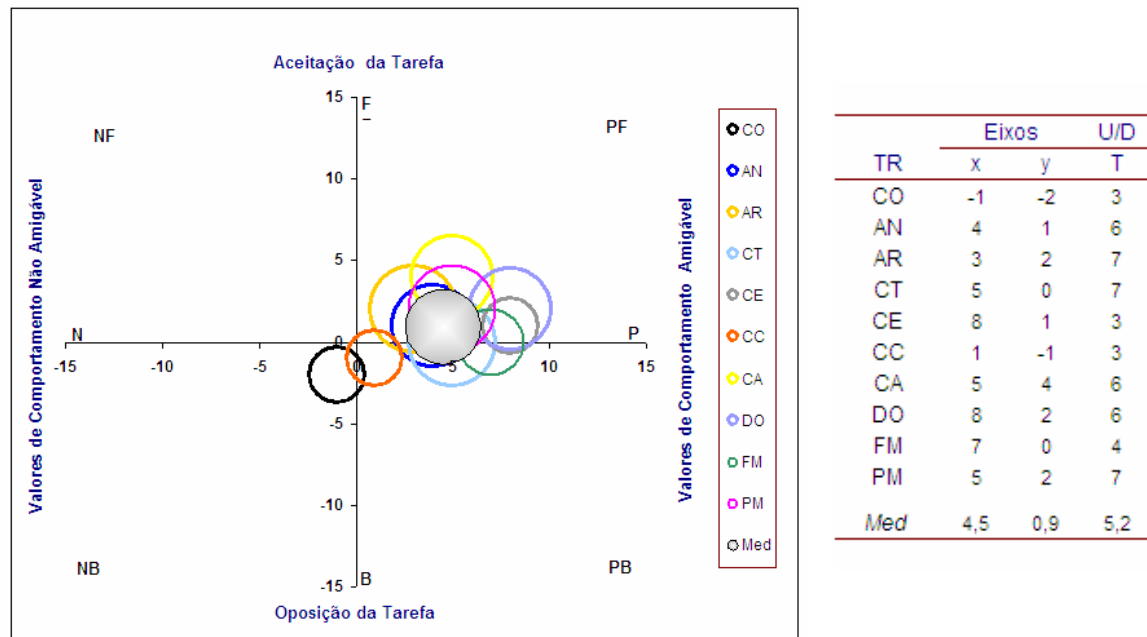


Figura 37: Diagrama de Campo Individual de «EE»

Observando o Diagrama Individual, verificamos que a imagem de EE, obtida com base na média de todas as avaliações dos membros do grupo, é de uma pessoa do tipo UPF. «EE» é caracterizada pelo grupo como, eficiente, determinada, equilibrada, agradável, amigável, sociável, responsável, dedicada à tarefa e cooperativa com os outros.

6.17 - Diagrama de Campo do Técnico de Radiologia «FM»

O seguinte Diagrama de Campo demonstra a localização média para cada conceito (DES e REJ) de FM, e localização de cada membro do grupo nas três dimensões do espaço SYMLOG, com base na avaliação efectuada pelo Técnico de Radiologia FM.

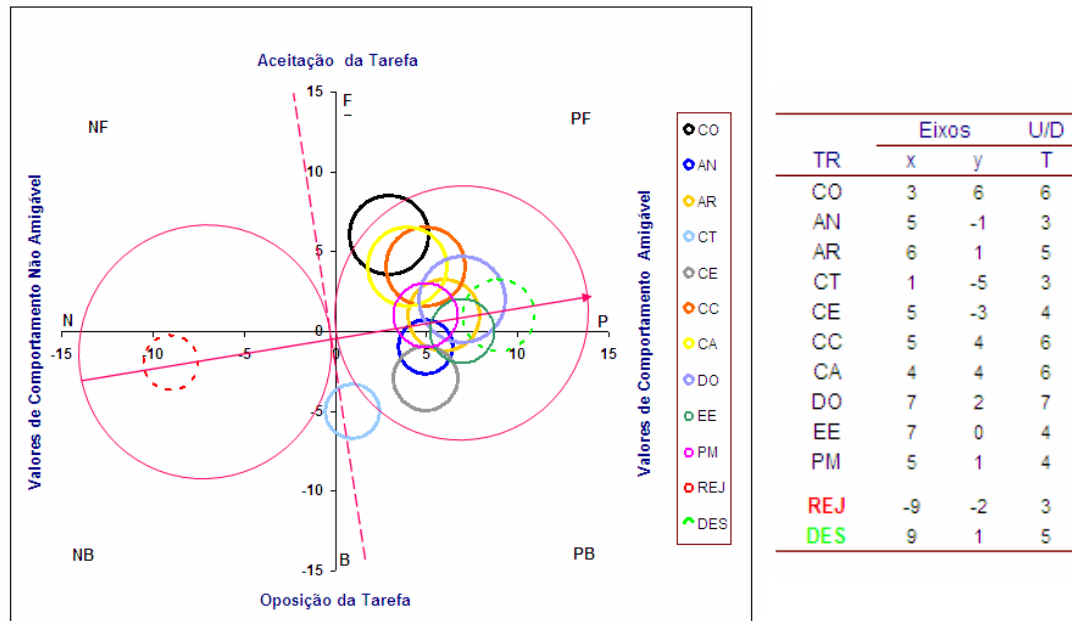


Figura 38: Diagrama de Campo do Técnico de Radiologia «FM»

6.17.1 - Imagens de Conceitos Avaliados por «FM»

a) Imagem de: DES e REJ

De acordo com o avaliador, os comportamentos mais característicos de FM parecem ser: UPF e DNB

b) Descrição Geral

Podemos observar no Diagrama que FM DESEJA que o seu comportamento se reflecta numa pessoa agradável, respeitada, determinada, classificando-se a si próprio pela dimensão (UD) como pouco dominante (1U), aspirando ser o tipo de pessoa simpática, guiada por valores e responsável e social (9P), direccionado para a tarefa e trabalho em equipa (1F). No entanto, FM, tem tendência para REJEITAR, quer em si próprio, quer nos outros, a imagem de hostil, alienado, desistente (2D), introvertido, resignado, egocêntrico e exibicionista (9N) e resistente à tarefa (2B).

6.17.2 - Imagens dos Técnicos de Radiologia Avaliados por «FM»

a) Descrição Geral – CO (2U 3P 6F)

CO é o líder formal do grupo, desempenha a função de Técnico Coordenador. A avaliação que FM faz de CO é do tipo UPF, que o caracteriza como o líder ideal, eficiente,

atento, e determinado (3P), observado na dimensão PN. No que se refere à ascendência e orientação para a tarefa, FM vê CO com ascendência (2U), inspirador e respeitável, dirigido para a tarefa, para as metas da organização, organizado e dedicado ao Serviço (6F).

b) Descrição Geral – AN (2D5P1B) / CT (3D1P5B)

A avaliação que FM faz de AN/CT, é do tipo DPB, que as caracteriza como, satisfeitas e felizes apenas por estarem com os outros. Relativamente à dimensão PN, FM atribui o score mais elevado a AN (5P) como sendo mais agradável, sociável, cordial e calma. No que se refere à ascendência e orientação para a tarefa, FM classifica CT mais submissa (3D) que AN, e mais resistente à tarefa (5B) quando comparada com AN (1B).

c) Descrição Geral – AR (1U6P1F) / CC (2U5P4F) / CA (3U4P4F) / DO (4U7P2F)

A avaliação que FM faz de AR/CC/CA/DO é do tipo UPF, que os caracteriza na dimensão FB, como líderes de tarefa, eficientes e determinados, que trabalham em equipa, voltados para as metas comuns. FM atribui o score mais elevado a CC e CA na orientação para a tarefa (4F), e em simpatia, afectividade e sociável a DO (7P) e AR (6P). No que se refere ao factor dominância-ascendência (UD), DO é vista por FM com bastante ascendência no grupo (4U).

d) Descrição Geral - CE (0 5P 3B)

A avaliação que FM faz de CE, é do tipo PB, que a caracteriza como simpática, divertida, afectuosa, agradável, espontânea e liberal. (5P). No que se refere à ascendência e orientação para a tarefa, FM classifica CE, com pouca ascendência no grupo (0U) e resistente à tarefa (3B).

e) Descrição Geral - EE (0 7P 0)

A avaliação que FM faz de EE, é do tipo P, que a caracteriza como uma pessoa analítica, dedicada ao seu trabalho e democrática. No que se refere à dimensão PN, FM classifica EE como simpática, amigável, extrovertida e sociável, aberta e positiva (7P).

f) Descrição Geral – PM (0 5P 1F)

A avaliação que FM faz de PM, é do tipo PF, que a caracteriza como reponsável ideal, e trabalha cooperativamente com o grupo. No que se refere à dimensão PN, FM considera PM como simpática, atenciosa, calma e amigável (5P). Em relação à ascendência e orientação para a tarefa, FM classifica PM com pouca ascendência no grupo (0U), dirigida para a tarefa e colaboração no trabalho em grupo (1F).

Aplicando o modelo de Polarização-Unificação no Diagrama de Campo de FM, podemos observar que FM tem uma representação unificada, ou seja, não bipolarizada, do grupo, colocando apenas no círculo de rejeição a imagem que ele rejeita de si próprio, e todo o grupo no círculo de Referência, o que sugere que FM tem uma representação bastante homogênea do grupo, à excepção de CT que está localizada no eixo de transição (polarização-unificação), o que sugere, que segundo FM, CT desempenhe um papel específico dentro do grupo, segundo a literatura.

6.18 - Diagrama de Campo Individual de «FM»

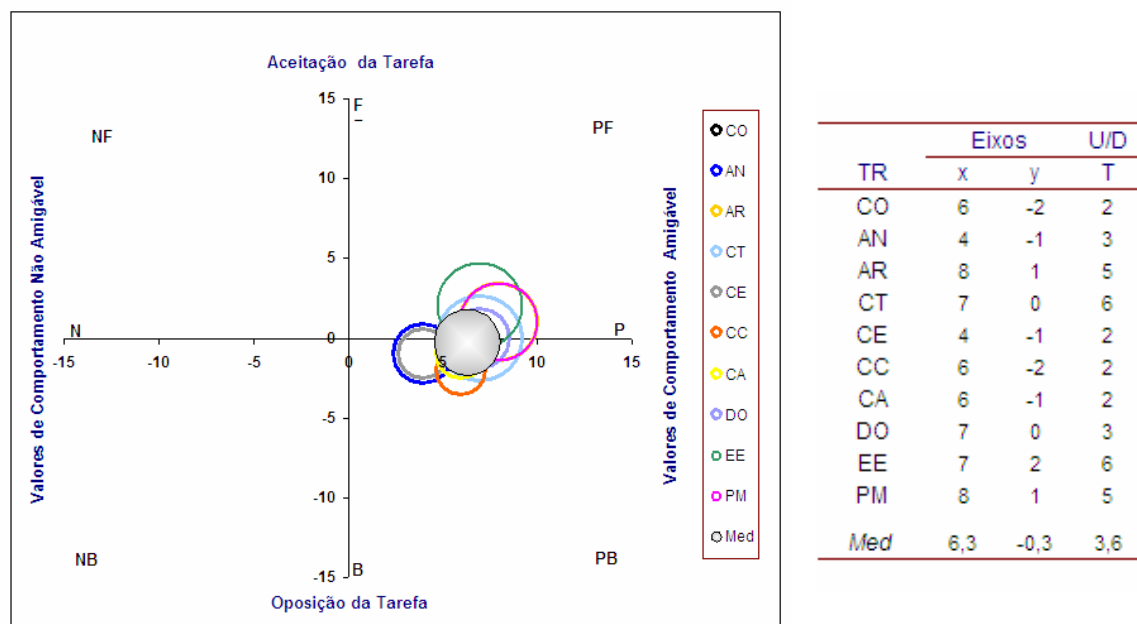


Figura 39: Diagrama de Campo Individual de «FM»

Observando o Diagrama Individual, verificamos que a imagem de FM, obtida com base na média de todas as avaliações dos membros do grupo, é de uma pessoa do tipo UPB. «FM» é caracterizado pelo grupo como expressivo, afectivo, carinhoso, afável, que se move em direcção à complementaridade emocional. Protector, ajuda os membros do grupo menos capacitados, e está sempre disponível para ajudar quando necessário.

6.19 - Diagrama de Campo do Técnico de Radiologia «PM»

O seguinte Diagrama de Campo demonstra a localização média para cada conceito (DES e REJ) de PM, e localização de cada membro do grupo nas três dimensões do espaço SYMLOG, com base na avaliação efectuada pelo Técnico de Radiologia PM.

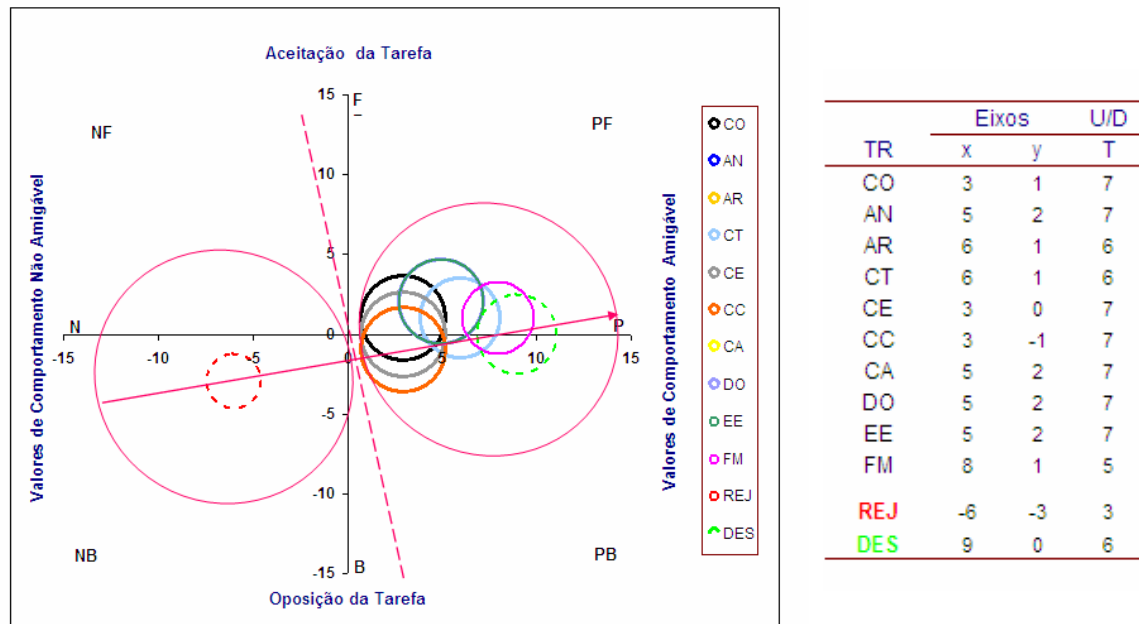


Figura 40: Diagrama de Campo do Técnico de Radiologia «PM»

6.19.1 - Imagens de Conceitos Avaliados por «PM»

a) Imagem de: DES e REJ

De acordo com o avaliador, os comportamentos mais característicos de PM parecem ser: UP e DNB

b) Descrição Geral

Podemos observar no Diagrama que PM DESEJA que o seu comportamento se reflecta numa pessoa extrovertida, aberta e positiva, classificando-se a si própria pela dimensão (UD) como dominante (3U), aspirando ser o tipo de pessoa simpática, guiada por valores e responsável (9P). No entanto, PM, tem tendência para REJEITAR, quer em si próprio, quer nos outros, a imagem de alienada, desistente (1D), introvertida, resignada, egocêntrica e exibicionista (6N) e resistência à tarefa (3B).

6.19.2 - Imagens dos Técnicos de Radiologia Avaliados por «PM»

a) Descrição Geral – CO (5U 3P 1F)

CO é o líder formal do grupo, desempenha a função de Técnico Coordenador. A avaliação que PM faz de CO é do tipo UPF, que o caracteriza como o líder ideal, eficiente, atento, e determinado (3P), observado na dimensão PN. No que se refere à ascendência e orientação para a tarefa, PM vê CO com bastante ascendência (5U), inspirador e respeitável, dirigido para a tarefa, para as metas da organização, organizado e dedicado ao Serviço (1F).

b) Descrição Geral – AN (4U5P2F) / AR (3U6P1F) / CT (3U6P1F) / CA (4U5P2F) / DO (4U5P2F) / EE (4U5P2F) / FM (1U8P1F)

A avaliação que PM faz de AN/AR/CT/CA/DO/EE/FM, é do tipo UPF, que os caracteriza na dimensão FB, como líderes de tarefa, eficientes e determinadas, que trabalham em equipa, voltadas para as metas comuns. PM atribui o score mais elevado a AN/CA/DO/EE na orientação para a tarefa (2F), e em simpatia, sociável e amigável (8P) a FM, seguido de AR e CT (6P). No que se refere ao factor dominância-ascendência (UD), AN/CA/DO/EE são vistas por PM como bastante dominantes (4U).

c) Descrição Geral – CE (5U 3P 0)

A avaliação que PM faz de CE é do tipo UP, que a caracteriza como extrovertida, aberta e positiva, admirada e querida pelo grupo, atribuindo a CE na dimensão PN o score (3P). No que se refere à ascendência, PM classifica CE como bastante dominante (5U). CE é vista por PM como, dirigida para a popularidade e sucesso social e menos para a tarefa.

d) Descrição Geral – CC (5U 3P 1B)

A avaliação que PM faz de CC é do tipo UPB, que a caracteriza como divertida, sociável, sorridente e afável (3P) na dimensão PN. No que se refere à ascendência CC é vista por PM como bastante dominante (5U) e passivamente resistente à tarefa (1B) embora protectora, e sempre disponível a ajudar.

Aplicando o modelo de Polarização-Unificação no Diagrama de Campo de PM, podemos observar que PM tem uma representação unificada, ou seja, não bipolarizada, do grupo, colocando apenas no círculo de rejeição a imagem que ele rejeita de si próprio, e todo o grupo no círculo de Referência, o que sugere que PM tem uma representação bastante homogênea do grupo.

6.20 - Diagrama de Campo Individual de «PM»

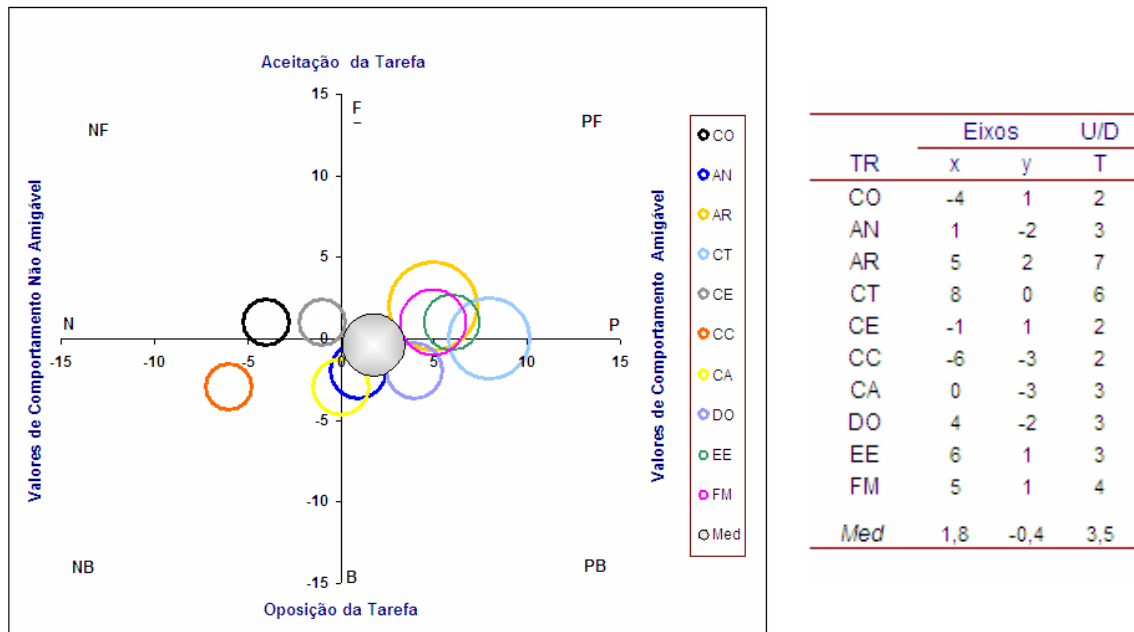


Figura 41: Diagrama de Campo Individual de «PM»

Observando o Diagrama Individual, verificamos que a imagem de PM, obtida com base na média de todas as avaliações dos membros do grupo, é de uma pessoa do tipo UPB. «PM» é caracterizada pelo grupo como uma pessoa reciosa, tensa, introvertida, emocional e agradável que se move em direcção à complementaridade emocional, mostrando disponibilidade para ajudar quando necessário.

6.21 - Diagrama de Campo do Técnico Coordenador «CO»

O seguinte Diagrama de Campo demonstra a localização média para cada conceito (DES e REJ) de CO, e localização de cada membro do grupo nas três dimensões do espaço SYMLOG, com base na avaliação efectuada pelo Técnico de Radiologia CO.

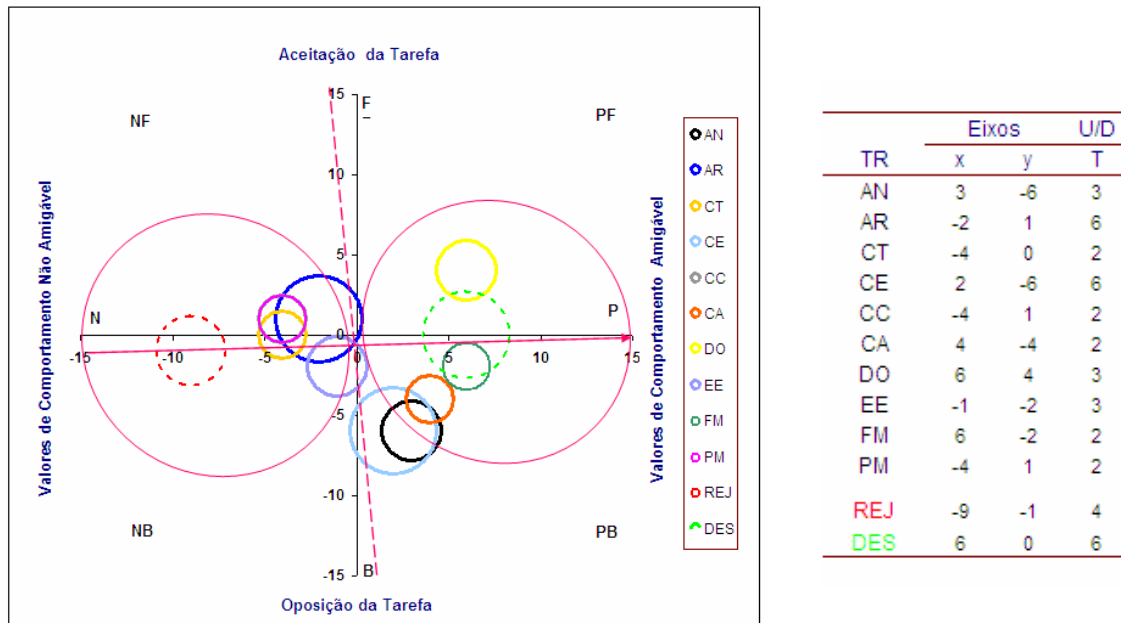


Figura 42: Diagrama de Campo do Técnico Coordenador «CO»

6.21.1 - Imagens de Conceitos Avaliados por «CO»

a) Imagem de: DES e REJ

De acordo com o avaliador, os comportamentos mais característicos de CO parecem ser: UP e NB

b) Descrição Geral

Podemos observar no Diagrama que CO DESEJA que o seu comportamento se reflecta numa pessoa extrovertida, aberta e positiva, classificando-se a si próprio pela dimensão (UD) como dominante (2U), aspirando ser o tipo de pessoa simpática, guiada por valores e responsável, com popularidade e sucesso social, ao mesmo tempo admirado (6P). No entanto, CO, tem tendência para REJEITAR, quer em si próprio, quer nos outros, a imagem de cínico, irritável (9N) pouco cooperativo, e conformista (1B).

6.21.2 - Imagens dos Técnicos de Radiologia Avaliados por «CO»

a) Descrição Geral – AN (2D3P6B) / CA (5D4P4B) / FM (6D6P2B)

A avaliação que CO faz de AN/CA/FM, é do tipo DPB, que os caracteriza como, satisfeitos e felizes apenas por estarem com os outros. Relativamente à dimensão PN, CO atribui o *score* mais elevado a FM (6P) como sendo mais agradável, sociável, cordial e calmo. No que se refere ao factor dominância-ascendência e orientação para a tarefa, CO classifica FM como o mais submisso (6D) seguido de CA (5D), e AN, como a mais resistente à tarefa (6B).

b) Descrição Geral – AR (2U 2N 1F)

A avaliação que CO faz de AR é do tipo UNF, que o caracteriza como autoritário, controlador e reprovador. No que se refere ao factor dominância-submissão (UD), CO vê AR com alguma ascendência (2U), mais dirigido para a tarefa do que para o grupo, cingindo-se a regras e regulamentos (1F). Relativamente à dimensão PN, CO considerando-o analítico, racionalista e obediente, controlador, mandão, autocrático, reprovador e individualista (2N).

c) Descrição Geral – CT (5D 4N 0)

A avaliação que CO faz de CT, é do tipo DN, que a caracteriza como uma pessoa reservada, deprimida, triste, negativista e ressentida (4N), que relativamente à dimensão UD, pelas suas características de individualista, tem pouca ascendência no grupo, sendo classificada por CO como bastante submissa (5D), ao mesmo tempo resistente à tarefa, observado na dimensão FB.

e) Descrição Geral - CE (3U 2P 6B)

A avaliação que CO faz de CE é do tipo UPB, que a caracteriza como divertida, sociável, sorridente, afável e permissiva (2P) na dimensão PN. No que se refere à ascendência CE é vista por CO como dominante (3U) e bastante resistente à tarefa (6B) embora disponível a ajudar os outros quando necessário.

f) Descrição Geral - CC (5D 4N 1F)

A avaliação que CO faz de CC, é do tipo DNF, que a caracteriza como auto-punitiva, castiga-se a si própria, classificando-a como bastante submissa (5D). No que se refere à dimensão FB, CC é vista por CO como trabalhadora, orientada para a tarefa (1F). CO classifica CC em termos menos favoráveis na dimensão PN, atribuindo-lhe um score (4N), caracterizando-a assim na dimensão N, como, impulsiva, difícil, autoritária, negativista e ressentida.

g) Descrição Geral – DO (1D 6P 4F)

A avaliação que CO faz de DO, é do tipo DPF, que a caracteriza como gentil, dedicada, segura e disposta a aceitar responsabilidades. De acordo com CO, DO é vista na dimensão PN como amigável, sociável, atenciosa e confiável (6P), e na dimensão UD como submissa (1D). No que se refere à dimensão FB, DO é vista por CO como líder de trabalho, responsável e cooperativa na tarefa de grupo e orestável. (4F).

h) Descrição Geral – EE (2D 1N 2B)

A avaliação que CO faz de EE, é do tipo DNB, que a caracteriza como alienada, desistente e desmotivada e suscetível. É classificada por CO na dimensão PN como, esmorecida, alheia e retirada atribuindo a EE um score de (1N). Quanto ao factor dominância-submissão, é classificada por CO como submissa (2D), ao mesmo tempo resistente à tarefa (2B).

Aplicando o modelo de Polarização-Unificação no Diagrama de Campo de CO, podemos observar CC/CT/PM no círculo de Oposição, junto com a sua imagem REJ, e apenas DO/CA/FM dentro do círculo de Referência, à excepção de AR/EE/CE/AN que se localizam no eixo de transição (polarização-unificação), o que sugere, que para CO, CC/CT/PM não contribuam para a interacção do grupo nem fomentem o espírito de equipa, ao contrário dos outros elementos situados no círculo de Referência, e que AR/EE/CE/AN pela sua localização no Diagrama possam ser identificados, como membros que desempenham papéis específicos dentro do grupo, embora AR e EE tendam mais para o círculo de Oposição, e CE e AN para o círculo de Referência.

6.22 - Diagrama de Campo Individual de «CO»

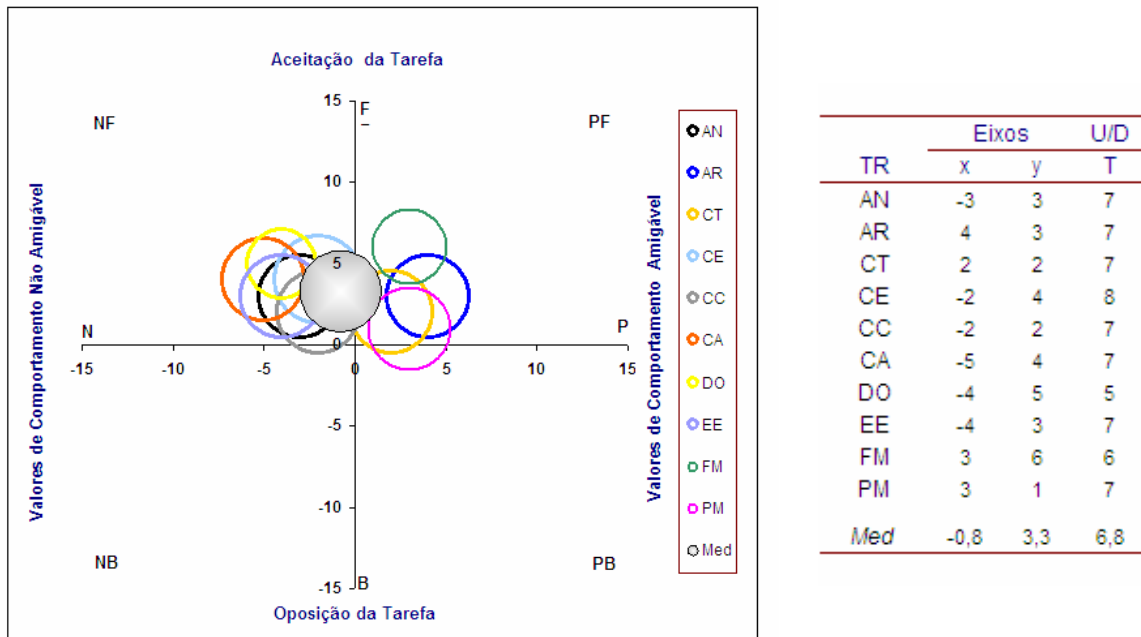


Figura 43: Diagrama de Campo Individual de «CO»

Observando o Diagrama Individual, verificamos que a imagem de CO, obtida com base na média de todas as avaliações dos membros do grupo, é de uma pessoa do tipo UNF. «CO» é caracterizado pelo grupo como hostil, controlador, autoritário, reprovador, rígido, punitivo, intransigente, despótico, exigente, impondo regras e procedimentos no grupo.

7 - Diagrama de Campo do Grupo dos Técnicos de Radiologia

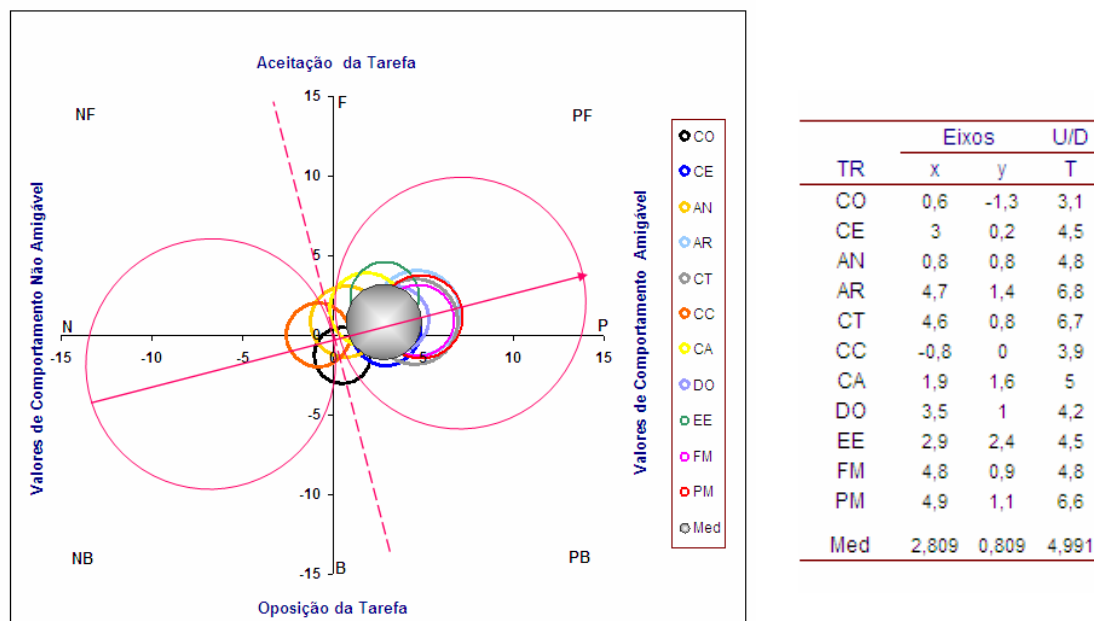


Figura 44: Diagrama de Campo do Grupo dos Técnicos de Radiologia

Observando o Diagrama do Grupo podemos verificar que a imagem dos Técnicos de Radiologia, obtida com base na média de todas as avaliações dos membros do grupo, é a de um grupo com características do tipo UPF (1U 3P 1F) classificando-o como um grupo com pouca ascendência (1U), extrovertido, aberto e positivo (3P), pouco orientado para a liderança na condução de tarefas e trabalho de equipa (1F). Aplicando o modelo de Polarização-Unificação no Diagrama de Campo da média do Grupo, podemos observar que a imagem do grupo se localiza dentro do Círculo de Referência.

8 - Resultados da Escala LMX-7

Neste estudo, para além do modelo SYMLOG, decidimos aplicar uma outra escala denominada em inglês de *Leader-Member Exchange Theory* – LMX. A escala LMX-7 contempla duas versões, uma para Chefia e outra para colaboradores. É constituída por sete questões na qual as classificações são feitas numa escala de *Lickert*, cuja a escala é de 5 pontos.

8.1 - Escala LMX-7: Versão para Colaboradores

8.1.1 - Questão 1: É habitual saber qual a satisfação que o seu chefe tem, relativamente ao trabalho que você como colaborador desenvolve?

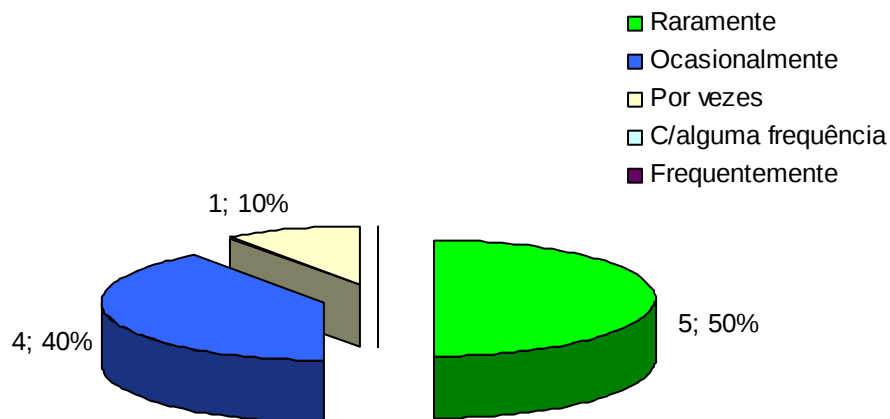


Figura 45: LMX-7 - Técnicos de Radiologia

Olhando a Figura 45, verificamos que 50% dos inquiridos, correspondente a 5 Técnicos de Radiologia responderam 'raramente', 40% 'ocasionalmente' e apenas 1 Técnico respondeu 'por vezes', o que significa que a grande maioria do grupo 'raramente'

tem conhecimento da satisfação (ou insatisfação) do Técnico Coordenador acerca do trabalho executado pelos seus colaboradores.

8.1.2 - Questão 2: Em que medida o chefe compreende os seus problemas e necessidades no desempenho das suas funções?

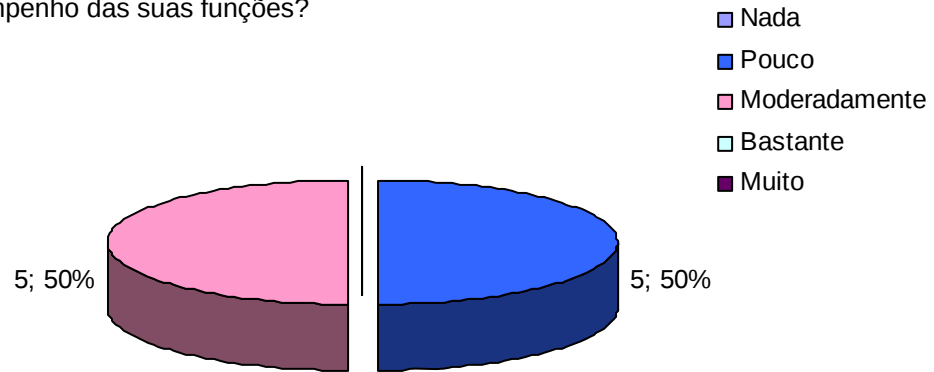


Figura 46: LMX-7 - Técnicos de Radiologia

Observando a Figura 46, verificamos que 50% responderam 'moderadamente', e os restantes 50%, 'pouco', o que evidencia uma divisão no grupo, mas em muito semelhante. No entanto, ambas as respostas são reveladoras da percepção que os Técnicos têm relativamente ao Coordenador, classificando-o como um chefe distante e desinteressado face aos problemas e necessidades do grupo no desempenho das suas funções.

8.1.3 - Questão 3: Em que medida o seu chefe reconhece as suas potencialidades?

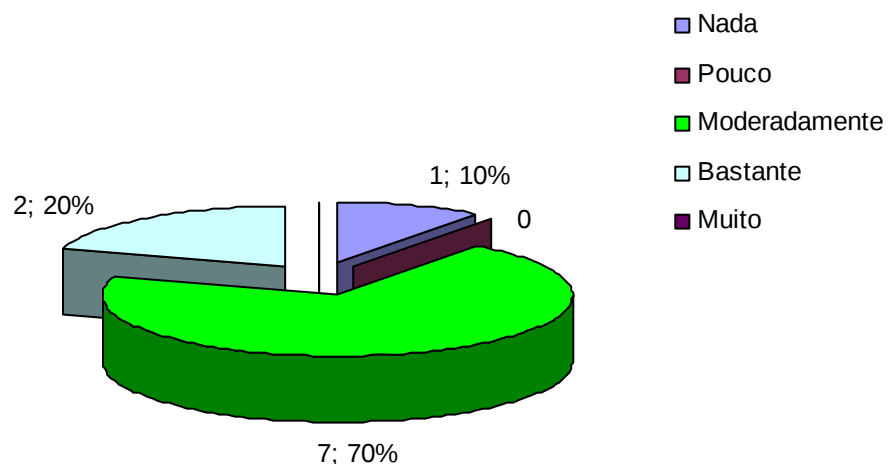


Figura 47: LMX-7 - Técnicos de Radiologia

Olhando a Figura 47, verificamos que 70%, correspondente a 7 Técnicos de Radiologia, responderam que o chefe reconhece 'moderadamente' as suas potencialidades, e 20% reconhece 'bastante'. No entanto, é de referir que apenas 10% respondeu 'nada', o

que significa que os Técnicos quase sempre veem as suas potencialidades reconhecidas pelo Técnico Coordenador.

8.1.4 - Questão 4: Independentemente da autoridade formal do seu chefe, qual a possibilidade deste utilizar o seu poder para o ajudar a resolver problemas no desempenho das suas funções?

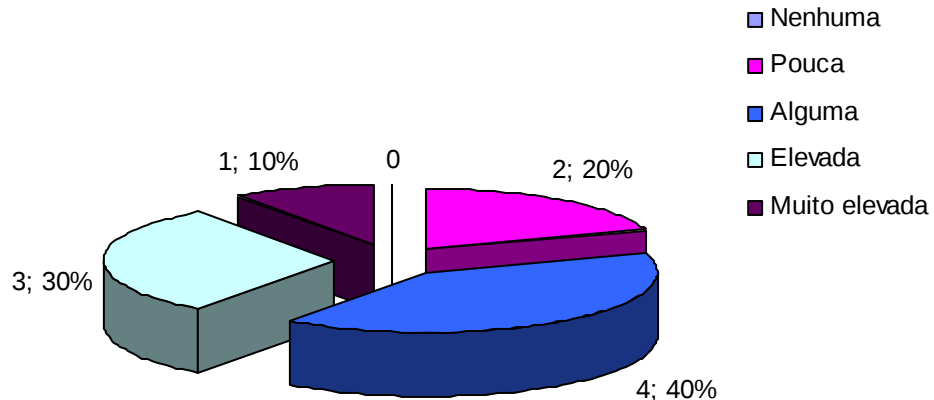


Figura 48: LMX-7 - Técnicos de Radiologia

Olhando a Figura 48, verificamos que 40% dos Técnicos responderam 'alguma', 30% como 'elevada', e 20% 'pouca'. No entanto, apenas um Técnico de Radiologia respondeu 'muito elevada'. Os resultados indicam que o grupo reconhece o poder formal do Técnico Coordenador, e a sua influência na resolução dos problemas.

8.1.5 - Questão 5: Independentemente da autoridade formal do seu chefe, qual a possibilidade deste o defender mesmo que isso envolva "custos" para ele pessoalmente?

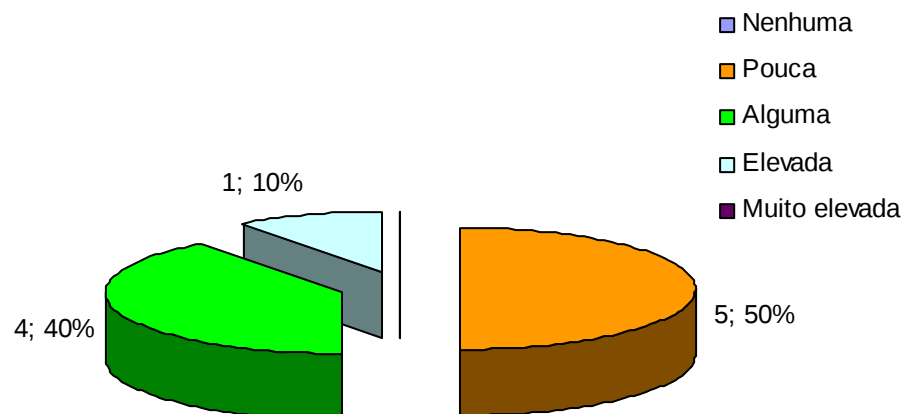


Figura 49: LMX-7 - Técnicos de Radiologia

Observando a Figura 49, verificamos que 50% do grupo respondeu 'pouca' e 40%, correspondente a 4 Técnicos de Radiologia, respondeu 'alguma', no entanto, 10% refere 'elevada'.

Os resultados demonstram que os Técnicos de Radiologia nem sempre sentem o apoio e protecção do chefe, no entanto, uma parte do grupo (40%) confia no seu líder formal e sente-se apoiado por ele.

8.1.6 - Questão 6: A confiança que tem no seu chefe é tal que defenderia a posição dele mesmo na sua ausência?

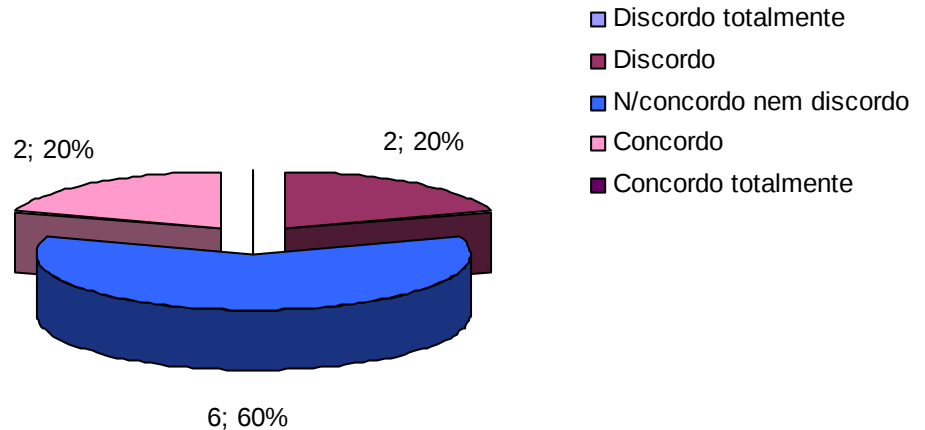


Figura 50: LMX-7 - Técnicos de Radiologia

Olhando a Figura 50, verificamos que 60% dos inquiridos, 'não concorda nem discorda', 20% 'concordam' e os restantes 20% 'discordam', o que evidencia que 60% do grupo não tem opinião formada e tudo poderá depender da situação, não significando no entanto, falta de confiança no chefe. O mesmo já não acontece em 20% do grupo que 'discorda' da questão e que não toma esse tipo de atitude pelo chefe. Os restantes membros do grupo (20%) demonstram ter confiança no Coordenador a ponto de defende-lo em qualquer situação.

8.1.7 - Questão 7: Como caracteriza a sua relação de trabalho com o seu chefe?

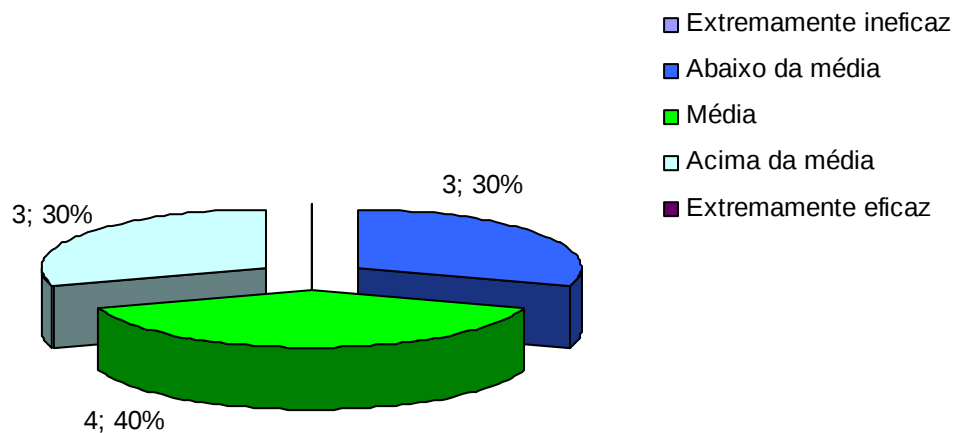


Figura 51: LMX-7 - Técnicos de Radiologia

Observando a Figura 51, verificamos que 40% dos Técnicos de Radiologia caracteriza a relação como 'média', 30% 'acima da média', e os restantes 30% da amostra, 'abaixo da média', o que significa que a relação de trabalho do Técnico Coordenador com grande parte do grupo é caracterizada como dentro da média. No entanto alguns Técnicos (30%) evidenciam divergências de relacionamento e consideram-na abaixo da média. Em contrapartida, 30% demonstram ter um bom relacionamento com o Coordenador, classificando-a como 'acima da média'.

8.2 - Escala LMX-7: Versão para Chefia

A escala LMX-7 foi aplicada ao Técnico Coordenador do Serviço de Imagiologia, tendo este respondido às questões com base no grupo em geral, e não de forma isolada para cada Técnico de Radiologia. Neste sentido, foram obtidas 7 respostas, as quais estão representadas na Figura 52 como P1, P2 (...) P7.

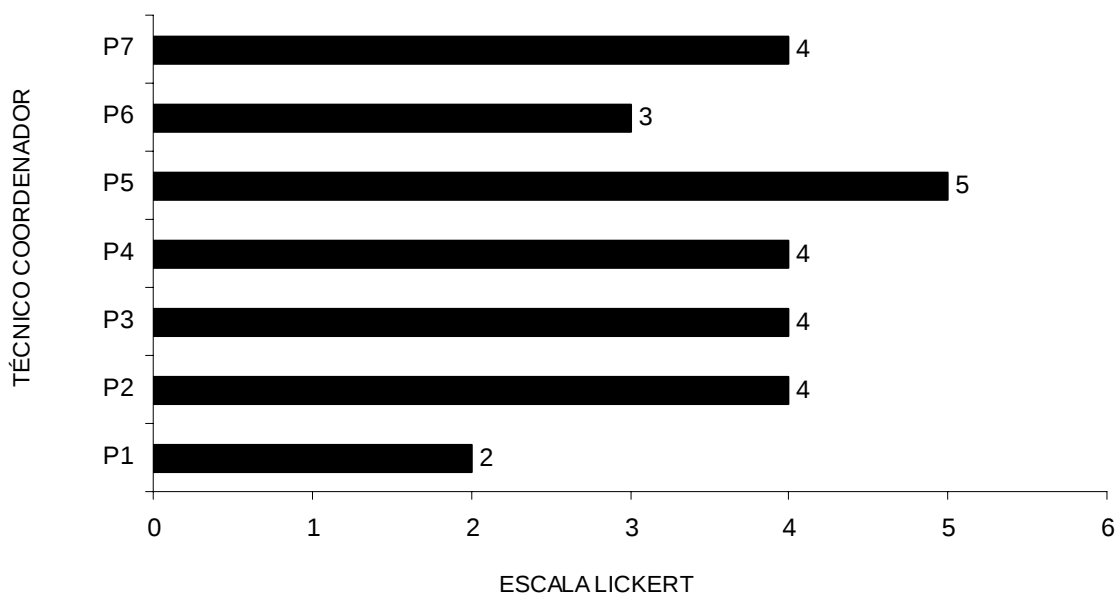


Figura 52: Escala LMX-7 – Técnico Coordenador (CO)

8.2.1 – LMX-7 - Questão P1

Olhando a Figura 52, verificamos que para a questão (P1) “É habitual o seu colaborador ter conhecimento da satisfação que você como chefe tem, relativamente ao trabalho que ele como colaborador desenvolve?” a resposta obtida na escala de *Lickert* (2) foi, ‘ocasionalmente’, o que sugere que o Técnico Coordenador tem consciência de que nem

sempre transmite aos seus colaboradores informações acerca da satisfação do trabalho por eles desenvolvido.

8.2.2 – LMX-7 - Questão P2

Observando a Figura 52, verificamos que para a questão (P2) “Em que medida compreende os problemas e necessidades no trabalho do seu colaborador?” a resposta obtida na escala de *Lickert* (4) foi, ‘bastante’, o que caracteriza CO com base na resposta, como um chefe que se avalia como atencioso, compreensivo e preocupado perante os problemas e necessidades dos seus colaboradores.

8.2.3 – LMX-7 - Questão P3

Olhando a Figura 52, verificamos que para a questão (P3) “Em que medida reconhece o potencial do seu colaborador?” a resposta obtida na escala de *Lickert* (4) foi, ‘bastante’, o que pode significar que perante o reconhecimento das potencialidades dos seus colaboradores, CO é consciencioso, analítico e apreciativo.

8.2.4 – LMX-7 - Questão P4

Observando a Figura 52, verificamos que para a questão (P4) “Independentemente da autoridade formal que tem como chefe, qual a possibilidade de utilizar o seu poder para ajudar o seu colaborador a resolver problemas no trabalho?” a resposta obtida na escala de *Lickert* (4) foi, ‘elevada’, o que pode revelar, com base na resposta, um chefe líder de tarefa, democrático e resoluto, colaborador, dedicado ao trabalho capaz de resolver os problemas de trabalho dos seus colaboradores, independentemente da sua autoridade formal.

8.2.5 – LMX-7 - Questão P5

Olhando a Figura 52, verificamos que para a questão (P5) “Independentemente da sua autoridade formal, qual a possibilidade de defender o seu colaborador mesmo que isso envolva "custos" para si pessoalmente?” a resposta obtida na escala de *Lickert* (5) foi, ‘muito elevada’, o que significa que CO possa ser caracterizado como um líder com espírito de sacrifício, dedicado à tarefa, protector e profissional na defesa dos seus colaboradores.

8.2.6 – LMX-7 - Questão P6

Observando a Figura 52, verificamos que para a questão (P6) “A confiança que o seu colaborador tem em si é tal que este defenderia a sua posição (decisão) mesmo que na sua ausência?” a resposta obtida na escala de *Lickert* (3) foi, ‘não concordo nem discordo’, o que significa que CO como Coordenador dúvida, ou não tenha certezas acerca da confiança depositada pelos seus colaboradores a ponto de o defender em determinada situação.

8.2.7 – LMX-7 - Questão P7

Olhando a Figura 52, verificamos que para a questão (P7) “Como caracteriza a sua relação de trabalho com o seu colaborador?” a resposta obtida na escala de *Lickert* (4) foi, ‘acima da média’, o que significa que na opinião do Técnico Coordenador a relação de trabalho com os seus colaboradores é bastante positiva.

Capítulo 7 – Análise e Discussão dos Resultados

1 - Objectivo e Metodologia

Na elaboração e estruturação deste estudo, foi nosso objectivo identificar e classificar com base no espaço tridimensional do modelo SYMLOG os vários tipos de comportamento dos indivíduos que constituem o grupo de tarefa dos Técnicos de Radiologia do Serviço de Imagiologia do Hospital Alfa, e a sua implicação nos processos de interacção do grupo, quando executam uma tarefa comum. Para tal, utilizámos como método de observação a Escala SYMLOG, que permitiu classificar a frequência com que os vários tipos de comportamentos foram demonstrados ou executados pelos indivíduos que constituem o grupo observado, o que possibilitou fazer uma análise contextual da dinâmica do grupo, dos comportamentos individuais e da percepção grupal, dado que o comportamento dos indivíduos é, em parte, função da dinâmica do grupo.

Após classificação do membro do grupo no espaço tridimensional do SYMLOG, e de acordo com a percepção do avaliador que preencheu a escala, procedemos à construção do Diagrama de Campo Individual. De seguida, aplicámos o modelo de Polarização-Unificação, permitindo-nos verificar na óptica do avaliador, os sujeitos que se localizam dentro do Círculo de Referência, os que se situam no Círculo de Oposição, e os que se situam para além destes limites. Por fim, construímos o Diagrama de Campo do Grupo, constituído pelos Técnicos de Radiologia do Serviço Central ($n=10$) e pelo Técnico Coordenador ($n=1$) sendo a dimensão da amostra de onze indivíduos.

A aplicação da Teoria do SYMLOG no Serviço de Imagiologia do Hospital Alfa, teve desta forma como finalidade, poder entender melhor a interacção do grupo, visando perceber o modo como cada membro em causa se vê a si próprio e como os outros o vêem a ele, qual o seu lugar na rede de interacções, que comportamentos ele expressa, qual a qualidade da sua interacção e desempenho na tarefa, quais os conflitos e coligações que estabelece com os outros, e os efeitos que provoca na interacção do grupo, com o objectivo de poder igualmente identificar segundo Bales, os principais tipos de liderança exercida pelos chamados 'líderes emergentes', uma vez que qualquer membro do grupo pode exercer, a dado momento, uma influência responsável sobre a dinâmica do grupo.

2 - Classificação dos Comportamentos dos Técnicos de Radiologia

Considerando os resultados obtidos, poder-se-á verificar que o Grupo dos Técnicos de Radiologia do Serviço de Imagiologia do Hospital Alfa, apresentam de acordo com a

Escala SYMLOG, comportamentos do tipo: UPF; UPB; UP; UNB, e UNF, sendo o comportamento com características do tipo «UPF» descrito na escala de comportamentos SYMLOG, o mais observado no Diagrama de Campo Individual, e também no Diagrama de Campo do Grupo, o que nos leva a concluir que o Grupo dos Técnicos de Radiologia em estudo, apresenta maioritariamente um comportamento com características do tipo UPF “líder, eficiente, determinado, democrático” Segundo a escala Symlog de Bales, Cohen, Williamson (1979). Assim sendo, e de acordo com a percepção do avaliador que preencheu a escala SYMLOG, poder-se-á observar através Diagrama de Campo Individual dos vários elementos, que:

- Os Técnicos de Radiologia AR/CA/CC/DO/EE DESEJAM que o seu comportamento se reflita, quer sejam ou não capazes de o conseguir, em pessoas com características do Tipo UPF. No entanto, podemos verificar que a avaliação dos vários Técnicos é coincidente com o dos respectivos avaliados, classificado-os e caracterizado-os desta forma, igualmente do tipo UPF. Contrariamente aos membros anteriores, CC DESEJA que o seu comportamento se reflita numa pessoa com características do Tipo DPF, “delicado, pronto a aceitar responsabilidades” mas na avaliação do grupo, é classificado e caracterizado como UPF “líder, eficiente, determinado, democrático”.
- Os Técnicos de Radiologia AN/FM/PM DESEJAM que o seu comportamento se reflita, quer sejam ou não capazes de o conseguir, em pessoas com características do Tipo UP, UPF e UP respectivamente. Contudo, na avaliação do grupo, é possível observar que os respectivos avaliados são classificados e caracterizados como UPB “sorridente, sociável, caloroso”.
- O Técnico de Radiologia CE DESEJA que o seu comportamento se reflita, quer seja ou não capaz de o conseguir, numa pessoa com características do Tipo UPF. No entanto, na avaliação feita pelo grupo, é possível verificar que CE é classificado e caracterizado como UP “extrovertido, aberto, positivo”.
- O Técnico de Radiologia CT DESEJA que o seu comportamento se reflita, quer seja ou não capaz de o conseguir, numa pessoa com características do Tipo UPF, embora na avaliação do grupo, é possível observar que CT é classificado e caracterizado como UNB “provocativo, egocêntrico, exibicionista”.
- O Técnico de Radiologia CO (Técnico Coordenador) DESEJA que o seu comportamento se reflita, quer seja ou não capaz de o conseguir, numa pessoa com características do Tipo UP “extrovertido, aberto, positivo”. No entanto, na

avaliação do grupo, é possível observar que CO é classificado e caracterizado como UNF “autoritário, controlador, desaprovador”.

Em suma, mediante a análise dos resultados, podemos referir que, apenas os Técnicos de Radiologia AR/CA/DO/EE foram caracterizados pelos vários elementos do grupo de acordo com os comportamentos que DESEJAM transmitir, e que, dos onze Técnicos avaliados, nenhum elemento do grupo é caracterizado de acordo com o tipo de comportamento que tem tendência para REJEITAR, quer em si próprio, quer nos outros.

3 - Diagrama de Campo: modelo Polarização-Unificação

Fazendo a análise dos Diagramas de Campo Individual, após aplicação do modelo de Polarização-Unificação, é possível observar que, os Técnicos de Radiologia AR/CT/FM/PM são os membros que evidenciam uma visão polarizada do grupo (tendencialmente no Círculo de Referência) sendo que, os elementos mais vezes referidos pelo grupo no Círculo de Oposição são, os Técnicos de Radiologia CT/AR/CC/PM e CO (Técnico Coordenador). Contudo, é de referir, que CT é o elemento mais vezes referido no Círculo de Oposição dos vários Diagramas de Campo, o que significa de acordo com a literatura que os indivíduos que se encontram nesta posição, geralmente não desenvolvem sinais de cooperação, e também podem ser entendidos como participantes isolados entre si.

Contrariamente, os Técnicos FM/CA/DO/CE, são os membros do grupo mais vezes observados no Círculo de Referência, salientando-se FM como o Técnico que assume maior índice de popularidade, embora não signifique que seja considerado o líder do grupo, quando baseado nos ‘líderes emergentes’ referido por Bales. Relativamente aos Técnicos de Radiologia observados no eixo de transição (entre o Círculo de Oposição e de Referência) verificamos que CC/CT/PM/CO se destacam neste aspecto, embora CC seja o elemento que assume mais vezes esta posição no grupo, podendo assumir a posição de ‘mediador’ ou ‘bode expiatório’, sendo que de acordo com a literatura, o mediador é um indivíduo que se identifica com os dois subgrupos e possui uma boa interacção com ambos, por outro lado o bode expiatório, é o sujeito que pode atrair sentimentos negativos de ambos os subgrupos num momento de conflito, tendo por vezes que mudar de atitude para ultrapassar o conflito. Acresce a literatura, referida por Bales e Cohen (1979) que todos os indivíduos que desempenham este tipo de posições estratégicas no grupo devem receber um *feedback* a respeito dessa situação, por forma a alterar possíveis comportamentos (Braga, 2001).

4 - Classificação das três Dimensões do espaço SYMLOG

4.1 - Técnicos de Radiologia

Quando fazemos a análise da percepção do Grupo em relação aos traços *Upward* (U), *Downward* (D), *Positive* (P), *Negative* (N), *Forward* (F) e *Backward* (B) das três dimensões do espaço SYMLOG, com base na relação grupal, podemos verificar que o Técnico CO (Técnico Coordenador) é o que na dimensão «UD» assume maior ascendência no grupo, seguindo-se os elementos CE e DO. Em oposição, com maior submissão, observamos CT, seguindo-se FM e PM, respectivamente. No entanto, AN/CE/FM, são os Técnicos de Radiologia que na dimensão «PN» são mais vezes observados no sentido amigável (P) seguindo-se EE/CA/DO. Contrariamente, no sentido hostil (N), observamos CO e CT, seguindo-se o Técnico AR. Relativamente à ultima dimensão «FB», é possível aferir que CO/AR/DO, são vistos como os mais orientados para a tarefa, seguindo-se CA e CC. Em oposição, de acordo com a percepção do grupo, observamos CT e FM como os menos dirigidos para a tarefa, seguindo-se PM, respectivamente.

4.2 - Técnico Coordenador

No entanto, quando observamos isoladamente a análise dos resultados das três dimensões do SYMLOG percebida pelo Técnico Coordenador em relação aos seus colaboradores ($n=10$) verificamos que na dimensão «U» apenas avalia os Técnicos CE (3U) e AR (2U) como os elementos com maior ascendência no grupo, contrariamente na dimensão «D», avalia FM (6D) / PM (5D) / CT e CC (5D) com maior submissão, classificado deste modo FM como o menos dominante nas suas acções em grupo. No que concerne à dimensão «P» CO avalia nesta dimensão os Técnicos AN (3P) / CE (2P) / CA (4P) / DO (6P) e FM (6P), sendo DO e FM os membros classificados com o *score* mais elevado. Em oposição na dimensão «N» observamos os restantes elementos do grupo AR (2N) / CT (4N) / CC (4N) / EE (1N) e PM (4N) em que CT / CC / PM são os membros com o *score* mais elevado. Face à dimensão «F» o Técnico de Radiologia DO (4F) é segundo ele, o mais dirigido para a tarefa seguindo-se AR / CC / PM (1F). Este resultado evidencia, de acordo com o Técnico Coordenador, que os restantes elementos do grupo AN (6B) / CA (4B) / CE (6B) / CT (0) / EE (2B) / FM (2B) são os menos dirigidos para a tarefa ou criam maior resistência, o que corresponde à grande maioria do grupo. No entanto, é de salientar, que mesmo os membros referenciados como 'dirigidos para a tarefa', evidenciam valores de

baixo *score* (1F) o que nos leva a considerar tratar-se segundo o Técnico Coordenador, de um grupo de baixo desempenho e pouco dirigido para a tarefa, ou resistente à mesma.

5 - Diagrama de Campo do grupo de Técnicos de Radiologia

Desta forma, observando o Diagrama de Campo do Grupo, podemos verificar que a imagem dos Técnicos de Radiologia, obtida com base na média de todas as avaliações dos membros do grupo, é a de um grupo com características do tipo UPF (1U 3P 1F). Neste sentido, é possível classificar de acordo com a imagem do grupo observada no Diagrama, como um grupo extrovertido, aberto e positivo (3P), pouco orientado para a liderança na condução de tarefas e trabalho de equipa (1F) embora, se observem alguns membros como líderes de tarefa. Tendo em consideração os resultados obtidos, podemos verificar que se trata de um grupo constituído por membros eficientes, democráticos, gentis e delicados prontos a aceitar responsabilidades e resolver problemas, mesmo não sendo um grupo com muita ascendência (1U) é amigável, cordial, estável e inspirador de confiança (3P).

Aplicando o modelo de Polarização-Unificação no Diagrama de Campo da média do Grupo, é possível observar que a imagem deste se localiza dentro do Círculo de Referência, o que significa ser um grupo homogeneamente polarizado no qual os membros tendem a desenvolver quando necessário uma certa cooperação e coesão entre si, e moderadamente, com certo espírito de liderança, sendo que nos grupos cooperativos cada indivíduo é responsável pelo seu desempenho e pelos resultados do grupo no global.

Desta forma, e de acordo com a literatura, é de relembrar que os indivíduos têm um melhor desempenho quando trabalham em grupo do que quando trabalham isoladamente, contudo, “os processos de interacção desenvolvidos pelos membros do grupo afectam a forma como o grupo realiza a tarefa que lhe é atribuída e, portanto, a sua produtividade.” (Jesuíno, 2006, p. 322). Acresce ainda, na literatura consultada, que os grupos altamente coesos, tendem a ser amigáveis e cooperativos, enquanto que os menos coesos tendem a funcionar mais individualmente do que como membros de um grupo. Por conseguinte, “os grupos com elevada coesão, tendem a exercer maior influência sobre os seus membros do que naqueles com baixa coesão, principalmente no que se refere à tendência para a conformidade.” (Jesuíno, 2006, p. 303)

6 - Líderes Emergentes

Atendendo à estrutura do grupo, reporta a literatura, que esta pode ser caracterizada em termos da regularidade das relações interpessoais e das relações pessoa-

tarefa. “As estruturas têm efeitos nos processos de interacção e estes, por sua vez, têm efeitos nas estruturas” (Jesuíno, 2006, p. 301) sendo exemplo, a estrutura sociométrica, que diz respeito às relações afectivas entre os vários membros do grupo, e as estruturas de poder e influência, que emergem do processo de diferenciação vertical dos grupos.

Nas observações sistemáticas que efectuou em pequenos grupos, Bales refere que os ‘líderes emergentes’ exibem, por via de regra, comportamentos típicos, sendo estes actos de influência que ajudam o grupo a progredir para os seus objectivos (Jesuíno, 2006). Neste sentido, através do SYMLOG foi possível identificar no grupo dos Técnicos de Radiologia em estudo, os principais tipos de liderança exercida pelos chamados ‘líderes emergentes’, distinguindo-os entre líderes instrumentais e líderes socioemocionais ou expressivos, e desta forma, resumir as características que lhe estão associadas, e a respectiva faceta da escala de comportamentos SYMLOG.

6.1 - Líder Instrumental

Ao líder instrumental está associada a faceta UPF, que segundo Bales citado por Jesuíno (2005):

“O membro localizado na parte superior positiva-posterior do espaço do grupo pelos seus pares parece ascendente e amigável, mas toma também a iniciativa de conduzir o grupo como um todo na direcção da tarefa ou dos valores. Na realização dos seus próprios valores ele procura ao mesmo tempo a solidariedade social e o progresso.” (Jesuíno, 2005, p. 228)

Como líder(es) instrumental do grupo de Técnicos de Radiologia, podemos observar nesta faceta, os Técnicos AR/CA/CC/DO/EE. De acordo com Jesuíno (2005) o tipo «UPF» tende igualmente a dirigir-se ao grupo como um todo de preferência a indivíduos particulares e recebe em contrapartida uma elevada percentagem de interacções.

“De um modo geral, tem muita iniciativa mas não especialmente em determinadas categorias de interacção. Dá muitas sugestões e opiniões, o que está de acordo com o seu interesse pela tarefa. Tende a concordar mais do que a discordar, mostra-se pouco tenso e ri pouco, mostrando-se em geral muito activo e motivado pela realização da tarefa. O membro «UPF», em geral reconhecido pelos outros membros do grupo como líder, tem como traços salientes de personalidade, a sociabilidade e a persistência, sugerindo um processo de socialização bem sucedido.” (Jesuíno, 2005, p. 228)

6.2 - Líder sócio-afectivo

Ao líder sócio-afectivo está associada a faceta «UP», que segundo Bales citado por Jesuíno (2005):

“O membro localizado na parte superior e positiva do espaço do grupo pelos seus pares parece ser social e sexualmente extrovertido, ascendente, mas ao mesmo tempo aberto e amigável. Encoraja os outros e interagem expressando-se e dando opiniões, mas não encoraja nem desencoraja de forma clara a realização da tarefa do grupo. Para a realização dos seus próprios valores parece tentar obter sucesso e popularidade. O mais importante em qualquer grupo é manter uma atmosfera feliz, amigável, deixando para segundo plano a eficiência. A cooperação é de longe mais agradável e desejável que a competição”. (Jesuíno, 2005, p. 228)

Como líder sócio-afectivo do grupo de Técnicos de Radiologia, podemos observar nesta faceta, o Técnico CE. De acordo com Bales (1970) citado por Jesuíno (2005) o tipo «UP» no que se refere em particular às interações, tende em geral:

“a dirigir-se ao grupo como um todo de preferência a membros individuais, embora de forma não muito acentuada, ou seja, tende a adoptar uma posição de liderança receptiva relativamente aos outros membros do grupo”. Quanto à categoria de interacção mais associada à pessoa que desempenha a função «UP» “ela é a de pedir informação, ou seja, a de formular questões que impliquem respostas factuais-descriptivas, objectivas, baseadas na experiência e na observação.” (Jesuíno, 2005, p. 227)

Para Jesuíno (2005) o tipo «UP» tende igualmente “a concordar com frequência, bem como a mostrar-se amigável, sendo baixa a frequência com que discorda ou em que se mostra pouco amigável.” (Jesuíno, 2005, p. 228). Estas características levam-no a ter maior preocupação com as relações sociais do que propriamente com a realização da tarefa.

Por outro lado, dá poucas sugestões o que parece indicar que muita da sua iniciativa se centra mais nas funções de manutenção do que nas funções instrumentais do grupo. De acordo com Jesuíno (2005) é o que por vezes “se designa por líder popular, que recebe as sugestões e informações dos outros e que parece assumir a responsabilidade da tarefa embora não esteja fundamentalmente orientado para ela.” (Jesuíno, 2005, p228)

Quanto às características da personalidade mais prováveis da pessoa que tende a movimentar-se na direcção «UP» Jesuíno (2005) refere, o estatuto social, a dominância, a participação social e a liderança, que poderá resultar “dum processo de socialização produzindo uma personalidade nem demasiado rejeitante nem demasiado aceitante das normas sociais ou da realização dos objectivos do grupo.” (Jesuíno, 2005, p. 228)

6.3 - Líder autocrático

Outro tipo de líder descrito neste novo sistema de Bales (1970) citado por Jesuíno (2005), é o tipo «UNF» – “orientado para a autoridade autocrática, que tende igualmente a dirigir-se ao grupo como um todo embora a interacção que, em contrapartida, recebe dos outros membros, não seja superior à média.” (Jesuíno, 2005, p. 229)

Como líder orientado para a autoridade autocrática, no grupo de Técnicos de Radiologia, podemos observar nesta faceta, o Técnico CO (Técnico Coordenador). De acordo com Jesuíno (2005):

“dá muitas sugestões e opiniões mas também tem tendência para discordar muito e para se mostrar pouco amigável. Tende a não pedir opiniões aos outros, para não dar confiança, e presta pouca informação. Os outros também não lhe a pedem nem lhe dão. Tudo indica que não se interessa muito pela informação preferindo atacar imediatamente os problemas, tendência esta que, sublinha Bales, pode estar relacionada com os aspectos anti-intelectuais e anticientíficos do autoritarismo.” (Jesuíno, 2005, p. 299)

Para Jesuíno (2005) o tipo «UNF» tende assim a “provocar discussões e eventuais polarizações no grupo, em que uma pequena fracção o apoia, provavelmente o dos membros mais dirigidos para a realização da tarefa, enquanto que os restantes membros lhe oferecem resistência, mostrando-se discordantes e pouco amigáveis.” (Jesuíno, 2005, p. 299). Acresce ainda, que o tipo «UNF» tende a ser moderadamente elevado em ascendência e dominância, o que vem confirmar os resultados obtidos relativamente a CO, podendo no entanto, partilhar alguns dos traços do tipo «UN» e do tipo «N».

Embora, outras facetas igualmente relacionadas com o processo de liderança pudessem ser abordadas, tais como o tipo UPB (AN/FM/PM) e o tipo UNB (CT), verificou-se de acordo com Bales (1970) citado em Jesuíno (2005) ser a faceta UP (CE) a que mais com eles se relaciona e ser a faceta UPF (AR/CA/CC/DO/EE) a que corresponde aos líderes indicados pelos pares.

7 - Escala LMX-7

Tendo em consideração o que reporta a literatura (Robbins, 1999) que todo o grupo de trabalho tem um líder formal, e que esse líder pode ter uma parte importante no sucesso do grupo, sendo que “uma das variáveis mais importantes do processo é o estilo de liderança e as relações entre liderança e as normas do grupo” (Cunha *et. al.*, 2006, p. 406) parece crer que o aumento da produtividade possa estar relacionado com as normas do grupo e com o tipo de relação estabelecida com o líder, pois de acordo com os estudos da Universidade de Michigan, os líderes orientados para o colaborador estão associados a elevada produtividade do grupo e a elevada satisfação do profissional, enquanto que os

líderes orientados para a produção tendem a estar associados a menor produtividade do grupo e menor satisfação no trabalho (Parreira, 1996).

Neste sentido, tendo em consideração a metodologia apresentada foi nosso objectivo na aplicação da escala LMX-7 aferir se os Técnicos de Radiologia recebem do líder formal atenção, apoio, ajuda, confiança, reconhecimento e motivação para a execução da tarefa, e de que forma os resultados da escala LMX-7 poderão estar implicados na Dimensão de Orientação para a Tarefa (observado no Diagrama de Campo do Grupo) bem como, de um modo geral, caracterizam a sua relação de trabalho com o chefe e vice-versa, pois acredita-se que o relacionamento interpessoal positivo no local de trabalho seja capaz de aumentar a satisfação dos subordinados com a chefia, e que subordinados com altos níveis de satisfação são mais susceptíveis de serem dedicados à organização (Lee, 2008).

Analisando os resultados anteriores, verificamos que segundo o grupo de Técnicos de Radiologia ($n=10$) o líder formal do grupo CO (Técnico Coordenador) é descrito como um líder orientado para a autoridade autocrática, aspecto relevante para a interpretação dos resultados obtidos na escala LMX-7 dos colaboradores e também do chefe formal. Assim sendo, e seguindo a ordem das questões, é de mencionar que, a grande maioria do grupo raramente tem conhecimento da satisfação (ou insatisfação) do Técnico Coordenador acerca do trabalho executado por eles, classificando o Técnico Coordenador como um indivíduo distante e desinteressado face aos problemas e necessidades do grupo no desempenho das suas funções, facto que pode estar relacionado com a baixa produtividade do grupo (1F) observada na Dimensão de Orientação para a Tarefa do Diagrama de Campo do Grupo.

No que concerne ao reconhecimento do seu trabalho enquanto grupo, é de referir que os Técnicos nem sempre veem as suas potencialidades reconhecidas pelo Técnico Coordenador, pois de acordo com Devillard (2001, p. 160) “este *feedback* é essencial para o colaborador, uma vez que responde às necessidades de segurança, de reconhecimento ou de orgulho pessoal”, aspecto que pode estar na origem da pouca ascendência do grupo (1U). Relativamente ao poder formal, os resultados indicam que o grupo reconhece o poder formal do Técnico Coordenador, e a sua influência na resolução dos problemas, embora os resultados demonstrem que os Técnicos de Radiologia nem sempre sentem o apoio e protecção do chefe, no entanto, uma percentagem do grupo (40%) confia no seu líder formal e sente-se apoiado por ele.

No que diz respeito à confiança no chefe, a ponto de o defender quando ausente, nem todos partilham a mesma opinião, ou seja, 60% do grupo não tem opinião formada e tudo poderá depender da situação, 20% do grupo discorda da questão e não toma esse tipo de atitude pelo chefe, no entanto, os restantes membros do grupo (20%) demonstram ter

confiança no Coordenador a ponto de o defender em qualquer situação. Em conclusão, é de referir que grande parte dos Técnicos de Radiologia em estudo, caracterizam a relação de trabalho com o Técnico Coordenador, como dentro da média.

Fazendo a análise das respostas do Técnico Coordenador, referente aos seus colaboradores, e partindo do princípio que segundo a classificação dos Técnicos, CO é um indivíduo do tipo, autoritário, controlador e desaprovador podemos verificar pela ordem de respostas que, o Técnico Coordenador tem consciência de que nem sempre transmite aos seus colaboradores informações acerca da satisfação do trabalho por eles desenvolvido, embora como chefe formal do grupo se avalie como atencioso, compreensivo e preocupado perante os problemas e necessidades dos seus colaboradores. Face ao reconhecimento das potencialidades dos seus colaboradores, diz-se consciencioso, analítico e apreciativo.

Define-se como um chefe líder de tarefa, democrático e resoluto, colaborador, dedicado ao trabalho capaz de resolver os problemas de trabalho dos seus colaboradores, independentemente da sua autoridade formal, podendo ser caracterizado como um líder com espírito de sacrifício, dedicado à tarefa, protector e profissional na defesa dos seus colaboradores.

Relativamente à base de confiança do grupo, é de referir que o Técnico Coordenador, não concorda nem discorda com a questão o que sugere, não ter certeza acerca da confiança depositada pelos seus colaboradores a ponto de o defender em determinada situação. No entanto, classifica a relação de trabalho com os seus colaboradores, acima da média.

Por fim, relacionando os resultados da escala LMX-7 (chefe e colaboradores), podemos verificar que as respostas são em grande parte divergentes, não existindo consenso de opinião nem partilha de sentimentos. No entanto, é de salientar que relativamente à questão, respeitante “à confiança no chefe, a ponto de o defender em determinada situação”, as respostas são similares. Ambas as partes não têm opinião formada, ou seja, não concordam nem discordam, o que sugere, pouca coesão, contribuição e solidariedade entre o líder formal e os seus colaboradores, aspecto que pode estar relacionado com a faceta «UNF» atribuída ao Técnico Coordenador, pois segundo Jesuíno (2005) o tipo UNF:

“tende a provocar discussões e eventuais polarizações no grupo, em que uma pequena fracção o apoia, provavelmente o dos membros mais dirigidos para a realização da tarefa, enquanto que os restantes membros lhe oferecem resistência, mostrando-se discordantes e pouco amigáveis.” (Jesuíno, 2005, p. 229)

Desta forma, considerando os resultados obtidos na avaliação SYMLOG, os Técnicos AR/CT/FM/PM ao caracterizarem CO como «UPF» poderão ser os elementos que

frequentemente o apoiam, e os Técnicos AN/CA/CC/CE/EE/DO os que mais resistência lhe oferecem, e mais vezes discordam, atendendo à avaliação que lhe atribuem de «UNF».

Acresce ainda, que o facto do grupo raramente ter conhecimento da satisfação (ou insatisfação) do Técnico Coordenador acerca do trabalho executado por eles, e o Coordenador consciência de que nem sempre transmite aos seus colaboradores informações acerca da satisfação do trabalho por eles desenvolvido, pode ser resultado de um *déficit* de comunicação, pois de acordo com Pereira (2004) a comunicação descendente pode e deve conter informação retroactiva, quando não é eficaz, suscita insatisfação e rumores entre os colaboradores (Cunha *et. al.*, 2006) podendo em muitas situações ser potenciador de baixa motivação do grupo quando dirigido para a tarefa, e desta forma influenciar o desempenho e a produtividade do mesmo.

Considerando que nas interações o factor *status* influencia a coesão de um grupo (Bilhim, 2004) isto é, que a posição que cada um ocupa dentro do grupo pode influenciar a dinâmica do mesmo, podemos evidenciar que a baixa coesão observada pode estar relacionada com o sentimento de 'pertença' que cada Técnico desenvolveu em relação ao grupo de trabalho. Desta forma, supondo que nem todos os membros partilham dos mesmos objectivos, e estes serem muitas vezes a razão de pertença a um grupo, torna-se extremamente importante que os vários membros saibam compatibilizá-los com os objectivos do respectivo grupo, pois só desta forma pode existir no grupo o desejo de colaborar no trabalho de equipa, e assim criar condições para o sucesso e coesão do grupo.

Em conclusão, mesmo não sendo um grupo com muita ascendência, é amigável, pouco conflituoso, cordial, estável e inspirador de confiança, pronto a desenvolver quando necessário uma certa cooperação e coesão entre si, pois de acordo com a literatura, a relação entre coesão e desempenho/sucesso de grupo tem demonstrado que em grupos coesos há maior satisfação pessoal e profissional e que a coesão grupal tem um efeito positivo na contribuição individual (Sánchez & Yurrebaso, 2009) tornando-os mais susceptíveis de serem dedicados à organização (Lee, 2008) e também ao próprio grupo, pois segundo Jesuíno (2006, p. 304) "há mais interações nos grupos coesos do que nos grupos de menor coesão", e desta forma os processos de interação desenvolvidos afectam a forma como o grupo realiza a tarefa que lhe é atribuída, o que significa que as acções e as interações dos indivíduos conduzem à maior ou menor eficácia do grupo.

Capítulo 8 – Conclusões e Sugestões

Concluimos, que o modelo SYMLOG e a estratégia metodológica por nós escolhida para este estudo, satisfaz os objectivos previamente traçados, tendo-se chegado aos resultados e conclusões pretendidas acerca do grupo de Técnicos de Radiologia do Serviço de Imagiologia do Hospital Alfa. Pensamos, que o comportamento, é a forma como nos apresentamos socialmente, ou seja, a expressão dos nossos sentimentos, emoções e maneira de ser, que envolvem os nossos actos na vida quotidiana e em contexto de trabalho, sendo estes, como que a nossa imagem projectada no meio social, em que as nossas características pessoais acabam por se tornar ‘marca registada’ da nossa personalidade, e influenciar na construção da nossa imagem quando reflectida no âmbito das relações interpessoais. Neste sentido, o modelo SYMLOG proporcionou pelos diferentes métodos de medição, que o grupo de Técnicos de Radiologia pudessem ser observados em múltiplos níveis, os quais compreenderam as percepções, as atitudes e os comportamentos, permitindo-nos traçar o diagnóstico acerca das interacções enquanto grupo.

Incidindo o nosso estudo na classe dos profissionais de saúde, pensamos que a aplicação do modelo SYMLOG é de um enorme contributo, quando se pretende avaliar a *performance* do grupo em contexto de trabalho, uma vez que factores como a coesão, motivação e satisfação destes profissionais estão implicados no desempenho e produtividade, neste caso em particular, implicados na qualidade da prestação de cuidados de saúde ao utente. Desta forma, e de acordo com Carvalho (1999) melhorar a qualidade significa, num sentido amplo, melhorar a excelência profissional, incrementar a eficiência, minimizar os riscos, aumentar a satisfação dos utentes e contribuir para a melhoria do nível de saúde da população. Num sentido operacional, significa prestar cuidados ao utente com adequados níveis de pertinência técnica e humanização, sendo para tal, quase que imperativo, promover um bom clima no local de trabalho, dado que para Neves (2001, p. 432) este “é também susceptível de influenciar quer a motivação e comportamento dos indivíduos, quer a produtividade”, sendo deste modo, em grande parte, “da responsabilidade dos líderes, criar um clima de confiança necessário ao desenvolvimento da *performance* individual e colectiva” (Duluc, 2000, p. 66) uma vez que o trabalho em equipa é uma característica notável da prática nas Ciências Radiológicas, tanto em quadros inter-disciplinares como intra-disciplinares, embora a prática individual e autónoma seja também uma característica significativa, não esquecendo no entanto, que uma parte fundamental do papel destes profissionais consiste em gerir uma dinâmica interpessoal complexa agindo como defensor de cada utente.

Desta forma, tendo por objectivo aprofundar a estrutura de dados emergente do modelo aplicado, sugere-se o alargamento do estudo em causa, aos restante grupo dos Técnicos de Radiologia do Serviço Central da Tarde, com o objectivo de observar até que ponto os resultados obtidos serão ou não consistentes com os eventuais resultados SYMLOG do restante grupo de Técnicos do Serviço Central da Manhã, e de que modo, o estilo de liderança do Técnico Coordenador, pode estar relacionado com os resultados da baixa coesão e direcção e/ou resistência para a tarefa observado no grupo, uma vez que de acordo com Cunha *et al.* (2006) o estilo do líder pode ter um impacto sobre o grupo.

Por fim, atendendo a que o modelo SYMLOG permite avaliar a dinâmica e personalidade do grupo, propomos que este possa no futuro ser aplicado no âmbito do Sistema de Avaliação de Desempenho, pois poderá tornar-se uma ferramenta útil para a chefia, como método de aferição do desempenho dos vários membros do grupo e da interacção grupal na realização dos objectivos.

Limitações do Estudo

Foram duas as limitações encontradas na realização deste estudo. Inicialmente, um certo constrangimento por parte de alguns elementos do grupo, baseado no facto da avaliação por eles preenchida, ser posteriormente analisada por um elemento do próprio grupo em estudo, neste caso, o próprio autor do trabalho. Outra limitação diz respeito ao facto de a amostra ser constituída exclusivamente por um dos grupos de Técnicos de Radiologia do Serviço Central da Imagiologia, o que não nos permite garantir que os resultados encontrados neste grupo se possam generalizar para toda a população dos Técnicos do Serviço de Imagiologia em estudo.

Referências

- Academia das Ciências (2001). *Dicionário da Língua Portuguesa Contemporânea*. Lisboa: Edições Verbo.
- Alcobia, P. (2001). Atitudes e Satisfação no Trabalho. In J. C. Ferreira, A. Caetano, & J. G. Neves. *Manual de Psicossociologia das Organizações* (pp. 281-306). Lisboa: Editora McGraw-Hill de Portugal, Lda.
- Almeida, C. M. (2005). *Avaliação de Desempenho dos Técnicos de Radiologia em três Hospitais portugueses*. Dissertação apresentada no ISCTE para obtenção do grau de mestre, orientada pelo Prof. Doutor Cipriano Justo.
- American Psychological Association (2006). *Manual de Estilo da APA: Regras básicas*. Porto Alegre: Artmed.
- Associação Portuguesa dos Técnicos de Radiologia, Radioterapia e Medicina Nuclear (2004). *A Formação em Radiologia, Radioterapia e Medicina Nuclear face à implementação do Processo de Bolonha em Portugal*. Acedido em 25 de Fevereiro de 2010, em <http://www.atarp.pt/pdf/perfilprof072004.pdf>
- Bales, R. F. (2000). Social Interaction Systems: Theory and Measurement Group Dynamics. *Educational Publishing Foudation*, 4(2), 199-208.
- Bales, R. F., & Cohen, S. (1979). *SYMLOG: A System for the Multiple Level Observation of Groups*. New York: The Free Press.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bertrand, Y. & Guillemet, P. (1988). *Organizações: uma abordagem sistémica*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Bilhim, J. A. F. (2004). *Teoria Organizacional, Estruturas e Pessoas* (3ª ed). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

- Braga, D. P. (2001). *Aplicação de Agentes Sociais no Contexto de um Sistema de Apoio à Decisão em Grupo*. Dissertação apresentada no Instituto de Computação, UNICAMP para obtenção do grau de mestre, orientada pelo Prof. Doutor Jacques Wainer, Campinas. Acedido em 02 de Abril de 2010, em <http://cutter.unicamp.br/document/?code=vtls000259204>
- Caetano, A. (2008). *Avaliação de Desempenho* (2ª ed.). Lisboa: Livros Horizonte, Lda.
- Caetano, J. M. (2005). *Estilo de Liderança e Relações Interpessoais e Intergrupais em Contexto Escolar - Estudo de Caso*. Dissertação apresentada na Universidade Aberta para obtenção do grau de mestre, orientada pelo Prof. Doutor Hermano Duarte de Almeida e Carmo, Lisboa. Acedido em 28 de Março de 2010, em <http://repositorioaberto.univ-ab.pt/bitstream/10400.2/672/1/LC183.pdf>
- Carvalho, R. (1999). *Avaliação dos Hospitais Fernando da Fonseca e Garcia da Orta* (pp.160-164). Oeiras: Instituto Nacional de Administração.
- Chapman, C. L., Baker, E. L., Porter, G., Thayer, S. D., & Burlingame, G. M. (2010). Rating Group Therapist Interventions: The Validation of the Group Psychotherapy Intervention Rating Scale. *American Psychological Association*, 14(1),17-21.
- Chiavenato, I. (2000). *Recursos Humanos* (6ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Costa, A. C., Roe, R. A., & Taillieu, T. (2001). Trust within teams: The relation with performance effectiveness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(3), 225-244.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cardoso, C. (2006). *Manual do Comportamento Organizacional e Gestão* (5ª ed.). Lisboa: RH Editora.
- Curral, L., & Chambel, M. (2001). Processos de Comunicação nas Organizações. In J. C. Ferreira, A. Caetano, & J. G. Neves. *Manual de Psicossociologia das Organizações* (pp. 358-365). Lisboa: Editora McGraw-Hill de Portugal, Lda.
- Dansereau, F., Cashman, J., & Graen, G. (1973). Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship of leadership and turnover among managers. *Organizational Behavior and Human Performance*, 10(2), 184-200. Acedido em 14 de Abril de 2002, em <http://www.sciencedirect.com/science>.

- Davies, M. F. & Kanaki, E. (2006). Interpersonal characteristics associated with different team roles in work groups. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 638-641.
- Devillard, O. (2001). *A Dinâmica das Equipas*. Chiado: Bertrand Editora.
- Duluc, A. (2000). *Liderança e Confiança*. Dunod: Instituto Piaget.
- Ferreira, A. Caetano, & J. G. Neves, *Manual de Psicossociologia das Organizações* (pp. 357-376). Lisboa: Editora McGraw-Hill de Portugal, Lda.
- Ferreira, M. M. (2006). *Organizações, Trabalho e Carreira*. Loures: Lusociência – Edições Técnicas e Científicas, Lda.
- Fortin, M. (2000). *O processo de Investigação da concepção à realização* (2ª ed.). Loures: Lusociência - Edições Técnicas e Científicas, Lda.
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2002). *Os Novos Líderes – A Inteligência Emocional nas Organizações*. Lisboa: Gradiva.
- Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical - dyad linkage approach to leadership within formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), p. 46-78. Acedido em 14 de Abril de 2002, em <http://www.getcited.org/GuestScreen>
- Harvard University Gazette (2007). *Robert Freed Bales*. Acedido em 02 de Abril de 2010, em <http://www.news.harvard.edu/gazette/2006/04.20/20-mm.html>
- Healthcare Accreditation and Quality Unit (2009). Documentação do Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ) ISO 9001, disponível em *intranet*. Acedido em 09 de Abril de 2010 electronicamente na Pasta da Imagiologia do Hospital Alfa.
- Hernandez, J., & Gomes, M. (2002). Coesão Grupal, Ansiedade Pré-Competitiva e o Resultado dos Jogos em Equipas de Futsal. *Rev. Bras. Cienc. Esporte*, 24(1), 139-150.
- Hughes, M. & Terrel, J. B. (2009). *A Inteligência Emocional de uma Equipa – Compreendendo e Desenvolvendo os Comportamentos de Sucesso*. Montijo: SmartBook.

- International Society of Radiographers and Radiological Technologists (1995). *O Perfil do Técnico de Radiologia*. Lisboa: Associação dos Técnicos de Radiologia de Portugal.
- Isenberg, D. J., & Ennis, J. G. (1981). Perceiving Group Members: A Comparison of Derived and Imposed Dimensions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 41(2), 293 - 296.
- Jesuíno, J. C. (2005). *Processos de Liderança* (4ª ed.). Lisboa: Livros Horizonte, Lda.
- Jesuíno, J. C. (2006). Estruturas e processos de grupo. In J. Vala, & M. B. Monteiro, *Psicologia Social* (7ª ed., pp. 293-331). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Lamberth, J. (1982). *Psicología Social*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Lee, K. L. (2008). An Examination between the Relationships of Conflict Management Styles and Employees' Satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 3(9), 11-14.
- Levine & Moreland (1994). Group Socialization. In W. Stroebe & M. Hewstone (Eds.). *European Review of Social Psychology*, 5, 305 - 336.
- Liden, R. C. & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43-71. Acedido em 19 de Abril, em <http://jom.sagepub.com/content/24/1/43.full.pdf+html>
- Lima, J. J. (2005). *Técnicas de diagnóstico com raios X. Aspectos físicos e biofísicos* (1ª ed.). Coimbra: Editora Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Maisonneuve, J. (2004). *A Dinâmica dos Grupos*. Lisboa: Edição Livros do Brasil.
- Markoni, M. & Lakatos, E. (2002). *Técnicas de pesquisa*. Lisboa: Atlas.
- Ministério da Saúde (1998). *O Hospital Português*. Lisboa: Ministério da Saúde.
- Mintzeberg, H. (2004). *Estruturas e Dinâmica das Organizações* (3ª ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.

- Morgan, B., & Lassiter, D. L. (1992). Team composition and staffing. In R. W. Sweezey & E. Salas (Eds.). *Teams: Their training and performance* (pp. 262-290). San Francisco: Jossey-Bass.
- Neves, J. (2001). Clima e Cultura Organizacional. In J. C. Ferreira, A. Caetano, & J. G. Neves, *Manual de Psicossociologia das Organizações* (pp. 431-468). Lisboa: Editora McGraw-Hill de Portugal, Lda.
- Neves, J., & Carvalho, F. (2001). Poder, Conflito e Negociação. In J. C. Ferreira, A. Caetano, & J. G. Neves, *Manual de Psicossociologia das Organizações* (pp. 501-529). Lisboa: Editora McGraw-Hill de Portugal, Lda.
- Parreira, A. (1996). *Liderança – Tecnologia da Eficácia para o Desenvolvimento de Pessoas e Grupos* (1ª ed.). Lisboa: Edições Universitárias Lusófonas.
- Passos, A. (2001). Grupos e Equipas de Trabalho. In J. C. Ferreira, A. Caetano, & J. G. Neves, *Manual de Psicossociologia das Organizações* (pp. 335-356). Lisboa: Editora McGraw-Hill de Portugal, Lda.
- Pereira, O. G. (2004). *Fundamentos de Comportamento Organizacional* (2ª ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Petit, F., & Dubois, M. (1998). *Introdução à Psicossociologia das Organizações*. Paris: Instituto Piaget.
- Polley, R., Hare, A. P., & Stone, P. J. (1988). *The SYMLOG Practitioner: Applications of Small Group Research*. New York: Praeger Publishers.
- Quivy, R. (2005). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Robbins, S. (1999). *Comportamento Organizacional* (8ª ed.). Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora.
- Rodrigues, A. T. (2008). *Caracterização da Liderança nas Tecnologias da Saúde. O Caso do Hospital Garcia da Orta*. Lisboa. Dissertação apresentada no ISCTE para obtenção do grau de mestre, orientada pelo Prof. Doutor Albino Lopes, Lisboa.

- Sánchez, J. C., & Yurrebaso, A. (2009). Group Cohesion: Relationships with Work Team Culture. *Psicothema*, 21 (1), 97-104.
- Shepperd, J. A. (1993). Productivity loss in performance groups: A motivation analysis. *Psychological Bulletin*, 113, 67-81.
- SYMLOG Consulting Group (2010). *Brief History of SYMLOG*. Acedido em 30 de Março de 2010, em http://www.symlog.com/internet/what_is_symlog/symlog_history-01a.htm
- Wagner, J. A. (1995). Studies of individualism-collectivism: Effects of cooperation in groups. *Academy of Management Review*, 38, 152-172.
- Yin, R. K. (1994). *Pesquisa Estudo de Caso – Desenho e Métodos* (2ª ed.). Porto Alegre: Bookman.

ANEXOS