



UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA  
FACULDADE DE MOTRICIDADE HUMANA



# ESTILOS DE TOMADA DE DECISÃO

O Professor de Educação Física e Desporto, Líder e Gestor  
Estudo elaborado no Concelho de Cascais

Dissertação elaborada com vista à obtenção do Grau de  
Mestre em Gestão do Desporto

**Orientador:** Professor Doutor Carlos Jorge Pinheiro Colaço

**Júri:**

Presidente:

Professor Doutor Carlos Jorge Pinheiro Colaço

Vogais:

Professor Doutor António José Serôdio Fernandes

Professora Doutora Maria Margarida Ventura Mendes Mascarenhas Boa Baptista

Pedro Alexandre Martins Neto Ribeiro

2010

## **AGRADECIMENTOS**

Quero desde logo agradecer às pessoas que me ajudaram ao longo da minha vida, a nível pessoal e académico, que são os meus Pais, Manuel Neto e Maria Adelaide, a minha irmã, Patrícia, e dizer que eles foram muito importantes nesta minha caminhada. O percurso de uma caminhada, é sempre muito mais apreciado na companhia de pessoas, que directa ou indirectamente, contribuem para que consigamos atingir o nosso objectivo. Como tal, considero ser importante salientar todos aqueles que contribuíram para que “ir mais alto e mais além”, fosse para mim uma realidade.

À minha esposa, Dulce, por todo o seu apoio, carinho e compreensão, à minha sogra, Maria José, pela paciência e dedicação comigo e com os nossos tesourinhos, João e Leonor, principalmente naquelas alturas em que não pude estar presente, porque estava nas aulas ou precisava estudar para os exames.

Os meus agradecimentos vão também para os colegas do Mestrado e aos amigos, em particular, ao meu tio, Carlos Sacramento, pelo saber, disponibilidade, conhecimentos e pela forma como sempre me apoiou no percurso pessoal e académico.

Aos professores do Mestrado pelo nível elevado de conhecimento evidenciado, pela transmissão dos conhecimentos fundamentais, para que pudesse realizar o trabalho de investigação.

Por fim, quero agradecer ao orientador da tese, Professor Doutor Carlos Colaço, o meu mais reconhecido apreço, consideração e agradecimento. Somente a sua disponibilidade, conhecimento, entusiasmo e paciência permitiram que este trabalho atingisse as minhas expectativas.

A todos, o meu muito obrigado.

## ÍNDICE GERAL

<b>AGRADECIMENTOS .....</b>	<b>2</b>
<b>ÍNDICE GERAL.....</b>	<b>3</b>
<b>ÍNDICE DE QUADROS .....</b>	<b>5</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS .....</b>	<b>6</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>7</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>8</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>9</b>
<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2. PROBLEMÁTICA .....</b>	<b>13</b>
<b>3. REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>14</b>
<b>3.1. Introdução .....</b>	<b>14</b>
<b>3.2. O Processo de comunicação .....</b>	<b>14</b>
<b>3.3. Comunicação organizacional.....</b>	<b>17</b>
<b>3.4. O Processo de tomada de decisão .....</b>	<b>19</b>
<b>3.5. Classificações das decisões .....</b>	<b>22</b>
<b>3.6. Modelos de tomada de decisão.....</b>	<b>24</b>
<b>3.7. Estilos de tomada de decisão segundo Scott e Bruce (1995) .....</b>	<b>27</b>
<b>3.8. Estilos de tomada de decisão segundo Klein et al (1998) .....</b>	<b>27</b>
<b>3.9. Estilos de tomada de decisão segundo Rowe (1998) .....</b>	<b>30</b>
<b>4. O CONCEITO DE LÍDER E GESTOR.....</b>	<b>35</b>

<b>4.1. O Modelo V.I.A.G.R.A .....</b>	<b>37</b>
<b>4.2. Estilos de liderança .....</b>	<b>40</b>
<b>4.3. A Liderança carismática .....</b>	<b>42</b>
<b>4.4. A Liderança transaccional e transformacional.....</b>	<b>44</b>
<b>5. METODOLOGIA.....</b>	<b>47</b>
<b>5.1. Amostra .....</b>	<b>47</b>
<b>5.2. Instrumento .....</b>	<b>48</b>
<b>5.3. Procedimento.....</b>	<b>49</b>
<b>6. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>50</b>
<b>7. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>67</b>
<b>8. CONCLUSÕES.....</b>	<b>71</b>
<b>9. SUGESTÕES .....</b>	<b>72</b>
<b>9.1. Recomendações para futuros estudos .....</b>	<b>72</b>
<b>10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>73</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>78</b>
Questionário .....	78
Quadro variáveis Independentes .....	79
Quadros das percentagens/frequências das Variáveis Independentes.....	79
Quadros de comparação por estilos entre variáveis .....	80
Dados estatísticos:.....	82

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Líderes versus Gestores segundo Zaleznik (1977)	36
Quadro 2: Estilos de tomada de decisão dos Professores de EF e desporto	51
Quadro 3: Género e estilos de tomada de decisão dos Professores de EF e desporto	53
Quadro 4: Idade e estilos de tomada de decisão dos Professores de EF e desporto	56
Quadro 5: Anos na função e estilos de tomada de decisão dos Professores de EF e desporto	61

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Estilos de tomada de decisão dos Professores de EF e desporto	51
Gráfico 2: Género e estilos de tomada de decisão dos Professores de EF e desporto	54
Gráfico 3: Idade e estilos de tomada de decisão dos Professores de EF e desporto	57
Gráfico 4: Anos na função enquanto Professor de EF e desporto e estilos de tomada de decisão	62

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo simplificado de fases de Mintzberg (1979)	21
Figura 2: Modelo de estilos de tomada de decisão de Rowe (1998) <sup>25</sup>	31
Figura 3: Modelo de estilos de tomada de decisão expandido de Rowe (1998)	34
Figura 4: O modelo V.I.A.G.R.A (1995)	37
Figura 5: Modelo triangular de Rowe (2001)	39
Figura 6: Tendência no estudo da liderança segundo Bryman (1996)	41
Figura 7: Limites dominância dos estilos de tomada de decisão	53
Figura 8: Limites dominância de tomada de decisão para o género masculino	55
Figura 9: Limites dominância de tomada de decisão para o género feminino	56
Figura 10: Limites dominância de tomada de decisão na faixa etária até aos 35 anos	59
Figura 11: Limites dominância de tomada de decisão na faixa etária dos 35 aos 50 anos	60
Figura 12: Limites dominância de tomada de decisão na faixa etária com mais de 50 anos	61
Figura 13: Limites dominância de tomada de decisão dos professores até os 5 anos de serviço	63
Figura 14: Limites dominância de tomada de decisão dos professores entre os 6 e 15 anos de serviço	64
Figura 15: Limites dominância de tomada de decisão dos professores entre os 16 e 25 anos de serviço	65
Figura 16: Limites dominância de tomada de decisão dos professores com mais de 25 anos de serviço	66

## RESUMO

O propósito deste estudo foi definir e analisar o estilo de tomada de decisão dos professores de Educação Física e desporto, bem como a influência de variáveis como a idade, o género, o nível de ensino que lecciona ou os anos como docente, podem ter no mesmo.

Na elaboração do presente trabalho foram colocados os seguintes objectivos específicos: (1) Perceber se o professor tem um estilo de tomada de decisão bem definido, ou se por outro lado é mais flexível e não apresenta nenhum estilo definido, apenas aptidões. (2) Perceber se o estilo de tomada de decisão do professor pode ser influenciado por factores, tais como: o género, a idade, o ciclo em que lecciona e o número de anos na função.

Para concretizar estes objectivos foi utilizada uma amostra constituída por professores de Educação Física e desporto, que leccionam na escola pública do concelho de Cascais, distribuídos por nível de ensino: 1º Ciclo, 2º Ciclo, 3º Ciclo, Secundário ou que leccionam em mais que um ciclo, num estudo de 64 inquiridos, num universo total de 137 professores, cerca de 50% amostra.

Os dados retirados deste estudo sugerem as seguintes conclusões: (1) Os professores estudados apresentam como estilo dominante na tomada de decisão, o estilo directivo. No entanto, tendo em consideração as pontuações atribuídas aos estilos de tomada de decisão e verificando o segundo estilo mais pontuado, o comportamental, chega-se à conclusão que não é possível definir com clareza que o professor de Educação Física apresenta um estilo maioritariamente predominante. (2) No que diz respeito às variáveis em estudo, relativamente aos estilos de tomada de decisão (género, idade, anos na função e o ciclo em que lecciona), apenas apareceram diferenças significativas entre o género, nos estilos analítico e comportamental. Quanto ao número de anos na função encontraram-se diferenças significativas no estilo directivo.

**PALAVRAS CHAVE:** PROFESSOR DE EDUCAÇÃO FÍSICA, ESTILOS DE TOMADA DE DECISÃO, ESTILO DIRECTIVO, ESTILO ANALÍTICO, ESTILO CONCEPTUAL, ESTILO COMPORTAMENTAL.

## ABSTRACT

The purpose of this study was to define and analyze the style of decision making of teachers of physical education and sport, as well as the influence of variables such as age, gender, level of education that teaches or years as a teacher, can have on same.

In preparing this work were made the following specific objectives: (1) understand if the teacher has a style of decision making well-defined, or if other hand is more flexible and shows no defined style, only skills. (2) Understand the decision-making style of the teacher can be influenced by factors such as gender, age, who teaches in the cycle and the number of years in office.

To achieve these objectives we used a sample of teachers of physical education and sport, teaching in public school of Cascais, distributed by level of education: 1st Cycle, 2nd Cycle, 3rd Cycle, Secondary or who teach in more than one cycle, study of 64 respondents in a universe of 137 teachers, about 50% sample.

The data from this study suggest the following conclusions: (1) Teachers have studied how dominant style in decision making, the directive style. However, taking into account the marks awarded to the styles of decision-making style and checking the second most scored the behavioral comes to the conclusion that it is not possible to clearly define the physical education teacher has a style largely predominant. (2) With respect to the variables under study, for decision-making styles (gender, age, years in the role and the cycle in which he teaches), we just find significant differences in Analytical and Behaviour styles in gender. There are also significant differences between number of years in function, in directive style.

**KEYWORDS:** PHYSICAL EDUCATION TEACHER, STYLES OF DECISION-MAKING, STYLE DIRECTIVE, STYLE ANALYTICAL, CONCEPTUAL STYLE AND STYLE BEHAVIOR.

## 1. INTRODUÇÃO

O processo de ensino em Educação Física visa desencadear nos alunos um aumento gradual e contínuo do seu rendimento corporal e desportivo, pela aquisição de habilidades motoras essenciais e pela aquisição de um conjunto de atitudes/comportamentos, que orientam a vida em sociedade e a ética das relações humanas.

A Educação Física na escola faz parte, a par com outras áreas do saber humano, de um processo unitário, integral e global que visa o desenvolvimento da personalidade dos alunos.

O desafio central do professor de Educação Física consiste em conseguir motivar e proporcionar a todos os jovens, a possibilidade de terem acesso a uma prática desportiva regular, de uma forma progressiva e consciente, tendo sempre em consideração que não é o desporto, por si, que determina o carácter positivo ou negativo da sua prática mas a natureza das experiências por ele proporcionadas.

A tarefa mais importante de todos os responsáveis pela acção educativa e formativa das crianças e jovens em idade escolar, principalmente do professor de Educação Física é desenvolver neles o gosto pelo desporto, orientar correctamente as suas expectativas, promovendo também mas não apenas, o seu desenvolvimento físico geral, equilibrado e harmonioso.

A tomada de decisão é uma das actividades mais comuns e fundamentais das organizações. Segundo Chiavenato (1997), decisão é o “processo de análise e escolha entre várias alternativas disponíveis durante a acção que a pessoa deverá seguir”.

A função do gestor numa organização consiste basicamente em planear, organizar, dirigir e controlar, sendo certo que a execução dessas tarefas obriga a um processo contínuo de tomadas de decisão.

Nas organizações, aparecem continuamente problemas que requerem medidas com diferentes graus de importância e complexidade para a sua resolução. Cabe ao gestor encontrar as estratégias que levem à solução dos problemas organizacionais, constituindo a resolução destes, o ponto de partida da tomada de decisão.

O processo de tomada de decisão pode ser desencadeado e conduzido por uma pessoa, actuando isoladamente, ou por um grupo. Em ambas as situações, os factores de contexto organizacional afectam tanto o processo, como o resultado da decisão.

É por isso fundamental conhecer os estilos de tomada de decisão, que são uma das partes do processo de tomada de decisão.

Cada organização tem o seu sistema psicossocial, constituído por uma estrutura e pelas interacções que se estabelecem no seu interior.

A sua dinâmica, no entanto, está dependente das intenções da organização, na qual se constitui, não sendo tarefa fácil o seu ajustamento, uma vez que implica a coordenação de recursos humanos, materiais e financeiros, que deve respeitar as intenções e valores da organização, assim como a sua tecnologia e a sua estrutura, tendo sempre em conta as exigências do meio, que se alteram constantemente.

Segundo Costa et al (2000), as escolas enquanto organizações, têm sido objecto de investigações e análises com base em modelos de análise organizacional e de orientação normativa, importados de outros contextos, nomeadamente das empresas.

No entanto, a escola tem uma especificidade organizacional que a distingue de outras organizações, tem uma missão que a torna singular, que é uma missão essencialmente pedagógica e educativa. Não quer dizer que as organizações não escolares não tenham alguma intenção pedagógica nos seus objectivos. Mas nela a vertente pedagógica é o centro de toda a sua acção.

A Escola é uma organização cujos objectivos e funções são transmitir conhecimentos, ensinar a aprender, ensinar a produzir conhecimento, educar segundo valores de cidadania, etc.

Na opinião de Costa et al (1996), o professor desempenha, na sua actividade, dois tipos de papéis: o papel de gestor e o papel de líder. Enquanto gestor, a sua função principal é solucionar problemas, enquanto líder, a sua acção centra-se na definição de objectivos, tendo em conta novas abordagens e novas opções.

Daqui surgiu o meu interesse, que se prende com o objectivo de compreender e definir o estilo de tomada de decisão dos professores de Educação Física e desporto, enquanto gestor e líder, assim como a sua influência em variáveis tais como o género, a idade, o ciclo em que leccionam ou os anos na função podem ter no mesmo.

Nesse sentido, este estudo é importante, na medida em que no universo das ciências do desporto em Portugal, verifica-se uma inexistência de trabalhos científicos que situem o seu enfoque no estudo dos estilos de tomada de decisão desenvolvido pelo professor de Educação Física e desporto, enquanto gestor desportivo.

Trata-se, portanto, de uma temática bastante pertinente em que, foram aplicados questionários a professores de Educação Física e desporto, que leccionam em diferentes níveis de ensino na escola pública portuguesa. O questionário Decision Style Inventory, foi desenvolvido por A.J. Rowe em 1981, adoptado e adaptado à realidade portuguesa pelo Departamento de Gestão da Faculdade de Motricidade Humana, nomeadamente pelo Professor Doutor Carlos Colaço.

A análise estatística dos dados obtidos foi efectuada no programa SPSS (Statistical Package of Social Studies), de acordo com as orientações do autor do questionário.

Nesse sentido, esta investigação tem por objectivo geral efectuar uma caracterização dos estilos de tomada de decisão do professor, de acordo com o referido anteriormente, proponho os objectivos específicos seguintes:

(1) Perceber se o professor tem um estilo de tomada de decisão bem definido, ou se por outro lado é mais flexível e não apresenta nenhum estilo definido, apenas aptidões.

(2) Perceber se o estilo de tomada de decisão do professor pode ser influenciado por vários factores, tais como o género, o ciclo em que lecciona, a idade e o número de anos na função.

## **2. PROBLEMÁTICA**

Há algumas questões que se levantam, tendo por base a pergunta de partida previamente formulada:

**Qual o estilo de tomada de decisão do Professor de Educação Física, enquanto líder e gestor, no quadro da organização escolar?**

Nas organizações surgem continuamente problemas que requerem medidas com diferentes níveis de importância e complexidade para a sua resolução. Nesse sentido, cabe ao gestor ou líder encontrar as estratégias que levem à solução dos problemas organizacionais. A resolução dos mesmos é o ponto de partida da tomada de decisão. Como defendem vários autores, o estilo de tomada de decisão depende de muitos factores, humanos e de contexto. O estilo predominante só pode ser percebido se as interacções do líder com os subordinados forem analisadas envolvendo o tipo de comunicação, o processo de decisão e o processo de liderança.

O estilo de tomada de decisão pode ser influenciado por diversos factores, de natureza ambiental, comportamental ou pessoal. O professor, tem o dever de aplicar os seus conhecimentos e a sua experiência pedagógica no desenvolvimento de uma liderança eficiente e educativa, de modo a criar um bom clima organizacional. E nesse sentido, interessa apurar e perceber até que ponto variáveis como a idade, o género, o ciclo em que lecciona e o número de anos na função influenciam o processo, se existem diferenças significativas de estilos dentro de cada uma dessas variáveis e se de certa forma há ou não ligação entre essas variáveis e os estilos.

### **3. REVISÃO DE LITERATURA**

#### **3.1. Introdução**

Este capítulo tem como objectivo abordar o desenvolvimento da pesquisa sobre o processo de liderança e gestão, no sentido de analisar as diferentes orientações e influências da investigação, considerando-se hoje em dia a existência de abordagens teóricas com determinados pressupostos e premissas que as tornam distintas.

#### **3.2. O Processo de comunicação**

As organizações, para alcançar os objectivos que se propõem organizam-se, o que pressupõe trabalho conjunto ou acção concertada. Daqui emerge a necessidade de gerar acordos e de gerir expectativas, criar linguagens comuns e de encontrar soluções para os problemas que enfrentam em conjunto.

Neste contexto, agir é comunicar. E, fazê-lo de forma eficaz, implica ter em consideração os diferentes interesses em jogo e não perder de vista os diferentes destinatários da comunicação.

No estudo da comunicação, existem várias correntes que, utilizando perspectivas diferentes, procuram no essencial o mesmo objectivo.

Na perspectiva de Fiske (1993), existem duas escolas que se destacam: a primeira, a que o autor dá o nome de “processual”, identifica a comunicação como a transmissão de mensagens, ou seja, como um processo pelo qual uma pessoa afecta o comportamento ou o estado de espírito de outra. Por outro lado, a segunda escola utiliza a semiótica como método de estudo e centra este no modo como as mensagens interagem com as pessoas, de forma a produzir significados, ou seja, estuda o papel dos textos na nossa cultura. Os seguidores desta escola consideram que as dificuldades em interpretar as significações utilizadas não são fracassos de comunicação, podem resultar de diferenças culturais entre o emissor e o receptor.

Estas duas grandes escolas integram também outras que utilizam perspectivas diferentes. Segundo Breton (1994), é o caso da escola de Palo Alto, que defende que tudo é comunicação, enquanto que Berlo (1991) se insere numa corrente que tem uma opinião diferente, distinguindo comunicação de informação.

Para este autor, a comunicação é um processo dinâmico bidireccional, através do qual o emissor influencia o receptor e por ele é influenciado.

Na linha deste ponto de vista, encontram-se Ferreira et al. (1996), definindo comunicação como a produção de um comportamento intencional tendo em vista a partilha de uma determinada finalidade (mais ou menos explícita). Para estes autores, quando não há intenção de comunicar, um comportamento poderá ser informativo, mas não é certamente comunicativo.

Por uma questão de clarificação teórica, iremos seguir os pontos de vista destes últimos autores, fazendo a distinção entre informação e comunicação, tendo em consideração que só há comunicação se o receptor indicar ao emissor que recebeu a informação que lhe foi enviada, através da informação de retorno (feedback).

Na linha do que foi dito anteriormente, um modelo básico de comunicação poderá ser constituído pelos seguintes elementos: emissor, receptor, canal, código, mensagem e feedback.

Nesse sentido, o emissor é a fonte ou a origem da mensagem e o receptor é o seu destinatário, isto é, a pessoa que recebe e descodifica a mensagem. Segundo o modelo básico de comunicação, esta envolve um processo contínuo e interactivo de mensagens, o emissor age, simultaneamente como receptor e vice-versa.

A mensagem constitui-se como um conjunto determinado de informação, normalmente codificada, que é enviada através de um canal específico, sendo este o meio utilizado para transmitir a informação.

O código é um conjunto de sinais com determinado significado que é transmitido ao receptor. É pela codificação e descodificação dos sinais recebidos que são interpretadas as mensagens e construídos os significados.

O feedback, ou retorno de informação, é a resposta à mensagem inicialmente transmitida, permitindo ao emissor perceber se a sua mensagem foi ou não recebida e, eventualmente, compreendida.

A existência de ruído no canal de transmissão poderá perturbar a comunicação pela alteração ou perda de sinal transmitido. Ferreira et al. (1996) incluem o ruído nas fontes físicas de perturbação na transmissão de uma mensagem. Os mesmos autores designam de perturbações subjectivas, aquelas que estão ligadas à interpretação da informação.

O efeito da comunicação é aquilo que resulta da troca de mensagens. Este efeito pode ser o resultado pretendido pelo emissor, e então diz-se que a comunicação

é eficaz, ou, pelo contrário, pode ser influenciado pelas barreiras à comunicação, que alteram, de forma mais ou menos perversa, os objectivos pretendidos pelo emissor.

Segundo estes autores, em qualquer sistema social, a comunicação como processo psicossocial, desempenha uma acção determinante na manutenção do mesmo, realizando três grandes funções básicas: produção, manutenção e inovação.

A função produção está ligada aos conteúdos do grupo e da organização, ou seja, está associada à execução de tarefas requeridas para alcançar os seus objectivos formais, englobando esta a comunicação necessária para garantir o controlo sobre os comportamentos recíprocos.

A função manutenção prende-se com os processos informais e engloba os aspectos da socialização, do estabelecimento e manutenção das relações interpessoais no grupo e na organização. A comunicação tem, como objectivo, influenciar e motivar o outro para a cooperação e permitir a expressão de emoções e sentimentos.

Por último, a função inovação está ligada aos processos de mudança no sistema social e à sua adaptação a novas normas de conduta. A comunicação procura fornecer a informação necessária aos membros do grupo ou da organização, através de mensagens sobre novas ideias e procedimentos, que os ajudem a adaptar-se ao meio.

Para Bilhim (2001), existem três tipos de comunicação: intrapessoal, interpessoal e organizacional.

Na comunicação intrapessoal, a pessoa recebe, processa e transmite significados para ela própria. Este processo de auto comunicação é fundamental para poder comunicar.

A comunicação interpessoal ocorre entre duas ou mais pessoas, consistindo na transmissão de significados entre elas. A percepção, a linguagem, a inconsistência de comportamento e o contexto da comunicação são obstáculos existentes neste tipo de comunicação. Para se melhorar, utiliza-se a empatia, a comunicação não verbal, a capacidade de ouvir e o feedback.

A comunicação organizacional ocorre, formal ou informalmente, no interior de uma organização. A formal pode incluir as políticas organizacionais escritas, os procedimentos, as regras e regulamentos e a comunicação oral utilizada pelos dirigentes. Existem organizações onde a comunicação é formal e outras em que é informal, não tendo qualquer suporte escrito, magnético ou outro.

### **3.3. Comunicação organizacional**

Na perspectiva de Bilhim (2001) a comunicação organizacional é na sua génese, a troca de informação através da linha hierárquica. Como se viu atrás, ela pode ser, nalguns casos, informal e, noutros, formal e escrita. 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 básicos de comunicação formal: comunicação descendente, horizontal, ascendente e lateral.

Na comunicação descendente, a direcção do fluxo é do topo para a base podendo percorrer as diversas posições hierárquicas. Apresenta-se sob a forma de directivas de tarefa, informação sobre a tarefa e a sua relação com outras tarefas, informação sobre procedimentos e práticas, feedback do desempenho dos subordinados, informação sobre metas e objectivos a atingir pela organização, entre outros aspectos.

Na comunicação horizontal, o fluxo movimenta-se entre iguais, ou pares, do mesmo nível hierárquico. Para além da função de coordenação de tarefas, serve também de suporte às necessidades emocionais e sociais dos funcionários. Este fluxo de comunicação é inversamente proporcional ao estilo de liderança autoritário de uma organização.

Na comunicação ascendente, o fluxo dimensiona-se da base para o topo. Apesar deste assumir diversas formas, pode restringir-se ao que o indivíduo diz sobre o seu desempenho e os seus problemas, sobre os outros e os problemas, sobre as práticas e directrizes organizacionais e ainda sobre o que precisa ser feito e como. Este fluxo está condicionado ao tamanho da estrutura hierárquica e ao controlo exercido pelos vários níveis de poder.

Na comunicação lateral, o fluxo circula entre os elementos de diferentes níveis da hierarquia. Isto acontece quando um funcionário tem dificuldades de comunicar com o seu chefe e recorre a outro chefe de um outro departamento. Contrariamente à comunicação formal que segue a cadeia de autoridade existente, a comunicação informal segue em qualquer direcção. Consequentemente, a comunicação informal complementa a comunicação formal. É tão importante para a satisfação dos funcionários, como para a realização de tarefas.

Para Bilhim (2001), existem cinco grandes barreiras à comunicação que poderão impedir ao receptor a descodificação da mensagem: o “status”, o número de ligações, a luta pelo poder na organização, a ameaça económica e as sobrecargas de informação:

- O “Status” – A pessoa que diz é mais importante do que o que é dito por ela;
- O número de ligações – A mensagem inicial não é a mesma que chega ao final da linha hierárquica;
- A luta pelo poder na organização – A ânsia de ascender a um nível hierárquico superior provoca, por vezes, ruídos na comunicação;
- A ameaça económica – A forma de comunicar e de receber informação de indivíduos com instabilidade profissional é diferente da de indivíduos com estabilidade profissional;
- Sobrecargas de informação – É tão prejudicial para a organização haver excesso como escassez de informação. O excesso provoca o congestionamento das redes e dificuldades na descodificação das mensagens e a escassez provoca a ansiedade nos funcionários.

Segundo o autor, é fundamental que se estabeleça na organização um ambiente de confiança entre as pessoas, de modo a proporcionar a comunicação formal ou informal. Esta confiança encoraja os empregados a comunicar entre eles e a trabalhar com os outros, evitando perdas de energia com o ruído da comunicação. Estas perdas de energia reduzem o desempenho da organização e, conseqüentemente, o atingir dos objectivos propostos.

Por outro lado, Ferreira et al. (1996) abordam a comunicação nas organizações, a dois níveis: a comunicação interpessoal e a comunicação organizacional.

A comunicação organizacional está associada à direcção dos fluxos de mensagens na organização, ou seja, à comunicação ascendente, descendente, lateral e horizontal, e ao tipo de canal utilizado.

Noutra vertente, a comunicação interpessoal incide sobre as características do emissor e sobre as relações interpessoais ou grupais, tendo como objectivo melhorar as competências comunicativas individuais.

Para estes autores, no processo de comunicação, existem dois modos de comunicar: a comunicação verbal e a não verbal.

A comunicação verbal traduz-se num comportamento social que se expressa através de um código linguístico, falado ou escrito. A comunicação não verbal inclui muitas formas comunicativas, podendo incluir todas as expressões corporais.

A utilização da comunicação escrita tende a ser mais eficaz em assuntos não directamente relacionados com a actividade operacional.

Pelo contrário, a comunicação oral deverá ser privilegiada em assuntos de carácter operacional. Quando há necessidade de formalizar determinado procedimento, a comunicação escrita corresponde às expectativas dos intervenientes. Em oposição, quando se trata de um procedimento informal, a comunicação oral poderá ser a mais indicada para fornecer esclarecimentos imediatos e motivar a participação dos outros.

Por outro lado, a comunicação não verbal é aquela que inclui todas as expressões corporais. É útil para fornecer informação adicional ou complementar à comunicação verbal, ou para regular a interacção social. Uma outra função da comunicação não verbal é a da expressão afectiva no relacionamento interpessoal, sendo também determinante nas estratégias de resolução de conflitos ou nas estratégias de persuasão.

### **3.4. O Processo de tomada de decisão**

Em todos os níveis de uma organização, os gestores tomam decisões. Da influência destas depende a sobrevivência da própria organização, as decisões são meios e não fins. São processos através dos quais um gestor tenta atingir um determinado objectivo organizacional, onde cada decisão é o resultado de um processo dinâmico, influenciado por diversos factores.

Segundo Herbert Simon (1963), no seu trabalho clássico sobre a decisão em gestão, a tomada de decisão é um processo de gestão em si mesmo. Para este autor, a tomada de decisão compreende três fases:

- Identificação de situações que exigem a tomada de decisão;
- Descoberta dos diversos cursos de acção disponíveis;
- Escolha do curso de acção que se afigura mais adequado.

Para este autor, a organização é um sistema de decisões onde cada pessoa participa e de acordo com a sua personalidade, motivação e atitudes formula uma opinião, ou seja, não é o gestor que decide sozinho, decide em conjunto com a intervenção de todas as pessoas que pertençam à organização.

A tomada de decisão é o momento da escolha de uma entre diversas alternativas, inserido num processo que compreende diferentes etapas. Esse momento em que o gestor, selecciona o curso de acção que lhe parece mais adequado, para atingir os objectivos previamente fixados.

No passado, a abordagem dominante sobre a tomada de decisão incidia sobre a decisão em si mesma, e baseava-se nas técnicas quantitativas, em particular, na matemática e na estatística. Esta era considerada um processo lógico, em que os decisores tentavam maximizar os seus objectivos, utilizando um conjunto de passos de uma forma ordenada.

As decisões podem ser programadas e não programadas. As primeiras são repetitivas, rotineiras, resultantes da existência de um procedimento administrativo que prescreve o modo de lidar com esses problemas.

As não programadas fogem à rotina, pois não beneficiam de uma experiência anterior que permita definir procedimentos, ou são tão importantes que não podem ser tratadas de forma simples. A diferença entre as duas vias de decisão é que a não programada requer criatividade, inovação e risco, enquanto que a programada é uma repetição de processos conhecidos e de resultados previsíveis.

Não existe acordo geral e universal sobre o que é uma boa decisão, para uns, é uma escolha feita por consenso, para outros, uma escolha que não provoca reacções desfavoráveis aos que são afectados por ela, noutros casos ainda, é a escolha que oferece as melhores garantias de cumprimento dos objectivos. Existem vários modelos alternativos ao modelo clássico racional, que se baseiam mais no comportamento actual dos decisores nas organizações.

Nas organizações surgem normalmente problemas que requerem medidas com graus de importância e complexidade diferentes para a sua resolução. É da responsabilidade do que decide encontrar as estratégias mais acertadas que levem à solução dos problemas organizacionais. A resolução destes é o ponto de partida da tomada de decisão. Existem vários modelos dinâmicos de tomada de decisão.

Um exemplo típico é o modelo de Mintzberg (1979) que tem os seguintes passos: identificação do problema, procura de informação e soluções possíveis, avaliação de alternativas, selecção e implementação da decisão. Este autor observou que se encontravam sempre três fases centrais: identificação, desenvolvimento e selecção, conforme se pode verificar na figura seguinte:

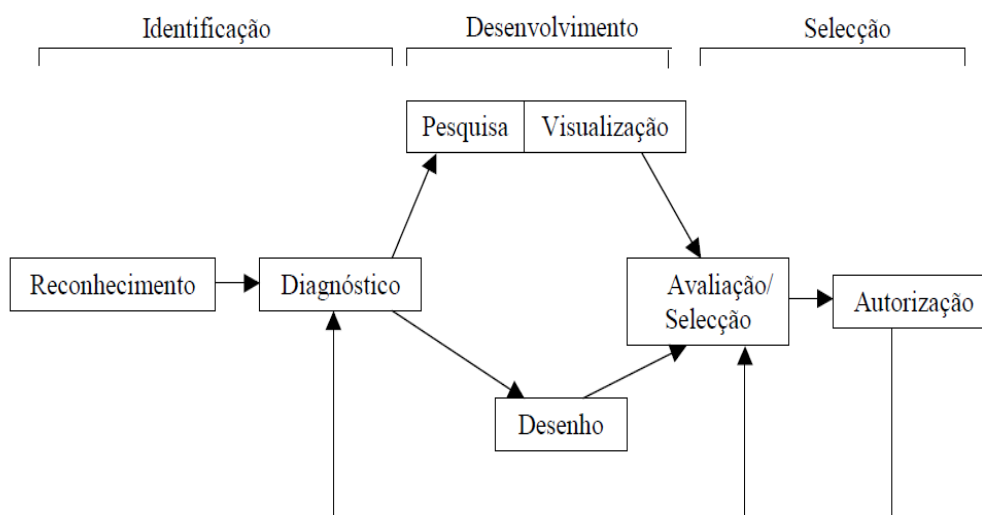


Figura 1: Modelo simplificado de fases de Mintzberg (1979)

O processo de tomada de decisão é fulcral para as organizações. Os gestores tomam decisões baseados na informação recebida por meio da estrutura organizacional, do comportamento dos indivíduos e dos grupos que a constituem.

É necessário ter em consideração, que a tomada de decisão envolve para lá dos aspectos racionais, também a intuição, improvisação, acaso, certeza e frustração, entre outros aspectos.

Na perspectiva de Cunha e Rego (2003), apesar de existirem muitas decisões fáceis que seguem procedimentos padronizados, também há decisões em que o processo é mais lento, complexo e confuso.

Para Ferreira et al. (2001), quanto menos familiares os problemas forem, mais instáveis e complexos, o que requer uma estratégia de decisão mais analítica e lenta. Os problemas simples e habituais permitem decisões programadas. Estas são o resultado de regras conhecidas dos actores organizacionais e aceites por eles. Os problemas menos familiares exigem uma decisão complexa e não programada.

Há ainda outros casos em que, as decisões são aparentemente fáceis, e que por alguma razão os decisores acabam por não decidir ou decidir mal.

A esse facto não será alheio a racionalidade limitada dos seres humanos, que estabelecem decisões precipitadas e erradas, mesmo quando por vezes existem razões concretas para seguirem outro caminho.

### **3.5. Classificações das decisões**

O processo de tomada de decisão pode ser desencadeado e dirigido por uma pessoa, actuando isoladamente, ou por um grupo. Em ambos os casos, os factores de contexto organizacional afectam tanto o processo, como o resultado da decisão.

Os vários estudos sobre a matéria desenvolveram vários modelos teóricos que pretendem dar resposta aos problemas organizacionais, cada vez mais complexos.

A análise desses problemas pode ser feita segundo três níveis: individual, em grupo e organizacional.

Ao nível individual da tomada de decisão, o modelo da escolha racional assenta em dois vectores fundamentais: o interesse próprio e as preferências do decisor.

Os indivíduos tendem a decidir com base no interesse próprio e, em resultado disso, as escolhas são reveladoras das suas preferências. Esta teoria sugere que os que decidem possuem um conjunto de alternativas de acção e conhecem as consequências e o valor de utilidade de cada uma, o que lhes permite a comparação entre elas.

Deste modo, o que decide utiliza os seguintes passos para a tomada de decisão: definição do problema, identificação dos critérios de decisão, atribuição de um coeficiente de importância a cada critério, produção de alternativas, classificação de cada alternativa quanto aos critérios e cálculo da decisão óptima. Em consequência quem decide, possui não só a capacidade de fazer uma previsão das consequências da decisão, mas também de atribuir uma escala de importância a essas consequências.

Outros autores, como Ferreira et al. (2003) criticam o modelo racional por ser um modelo normativo de difícil aplicabilidade. Só seria possível desenvolver este modelo, se os decisores estivessem na posse de toda a informação, o que não acontece na maioria dos casos.

Para ultrapassar esta lacuna, apresentam a teoria da racionalidade limitada que defende, não a procura da decisão óptima, mas a decisão satisfatória.

Nesse sentido, o gestor não analisa todas as opções possíveis, antes escolhe algumas alternativas e analisa-as até encontrar uma com um nível de aceitabilidade.

A decisão em grupo tem sido algumas vezes criticada como improdutiva e frustrante. Esta representação negativa advém da ideia de que as decisões grupais são mais morosas, inadequadas ou simplesmente adiadas.

Os últimos estudos têm verificado que, cada vez mais os grupos são responsáveis pela tomada de decisão nas organizações e que esta atinge níveis de qualidade superior aos da decisão individual.

A eficácia da decisão em grupo depende das capacidades individuais dos seus membros, da qualidade da informação partilhada, da dimensão do grupo e da natureza do problema.

O processo de decisão pode envolver diferentes níveis de participação, tendo em consideração, a natureza do problema e o contexto organizacional da decisão, entre outros aspectos. O grau de participação está dependente do impacto da decisão na produtividade e na satisfação dos decisores, dado que a decisão em grupo procura um nível elevado de eficácia organizacional.

De entre os muitos modelos da decisão participada existentes, Ferreira et al. (2003) referem o modelo de Vroom e Yetton (1973) como aquele que fornece as indicações mais claras sobre as condições de eficácia deste tipo de decisão. Apoiada na perspectiva do líder e de acordo com a situação, o grau de participação deverá variar segundo cinco níveis que especificam os estilos de decisão participada.

A amplitude dos níveis situa-se entre o estilo autocrático e o estilo democrático ou de decisão em grupo, tendo, pelo meio, três tipos de consulta aos subordinados.

O líder, na procura do estilo a adoptar, deverá ter em conta as variáveis e contingências relativas ao contexto da decisão e às características do problema. Deste modo, deverá fazer o diagnóstico da situação e tentar responder a um conjunto de perguntas fechadas, tendo em conta os seguintes aspectos:

- A importância da qualidade da decisão;
- O grau de necessidade de compromisso e aceitação da mesma por parte dos subordinados;

- A informação conhecida pelo líder, a probabilidade de existência de conflito entre os subordinados acerca das preferências na decisão e o constrangimento de tempo para a tomada de decisão.

A otimização destas questões, através do cálculo de um conjunto de regras, permite verificar a eficácia dos diferentes estilos de participação. No entanto, a decisão em grupo, tal como acontece com a decisão individual, pode apresentar alguns problemas que dificultam ou impedem o grupo de utilizar todos os seus recursos na maximização da eficácia da decisão. Cabe ao grupo obter, interpretar e seleccionar informação pertinente para a decisão e integrar a diversidade de perspectivas dos diferentes intervenientes.

O processo de decisão organizacional é diferente do processo individual de tomada de decisão. Na perspectiva de Ferreira et al. (2003) existem cinco aspectos que distinguem os dois processos:

- Existe ambiguidade da informação disponível e ausência de preferências claras;
- Os decisores estão envolvidos, de forma continuada, nas decisões precedentes e nas consequências da decisão actual;
- Incentivos e sanções encontram-se associados à decisão e às suas consequências a longo prazo;
- Muitas decisões sobre assuntos semelhantes são repetidamente tomadas e, na ausência de regras previamente estabelecidas, as crenças dos decisores acerca das suas competências de decisão e da possibilidade de controlo dos resultados tendem a estabelecer-se como regras informais de decisão;
- A prevalência do conflito: as estratégias de poder e oportunidades de agenda determinam muitas decisões em detrimento da análise dos parâmetros da decisão.

### **3.6. Modelos de tomada de decisão**

O processo de tomada de decisão nas organizações resulta, simultaneamente, do contexto organizacional, da envolvente e do comportamento dos actores organizacionais.

Koopman (1993) citado por Cunha e Rego (2003), estabelece quatro modelos básicos de tomada de decisão: neo-racional, burocrático, arena e fim aberto. Estes modelos permitem aos decisores diversificar as estratégias de decisão, conforme as variáveis situacionais de contexto organizacional. Assim, um decisor sabe que pode optar por um ou outro modelo, sempre que haja alteração do contexto da decisão.

O modelo neo-racional define-se por uma elevada centralização, menor formalização de procedimentos e baixa conflitualidade, sendo que o processo tende a ser orientado pelo gestor de topo.

As decisões são, usualmente, pouco complexas e é utilizado, predominantemente, em organizações de estrutura simples ou de autocracia. Isto é, a maioria das decisões são tomadas pelo proprietário ou director-geral e daqui resulta o vértice estratégico como elemento chave da estrutura.

O modelo burocrático traduz-se num processo de tomada de decisão complexo e de elevado nível de formalização, resultando de regras e formas de controlo utilizadas. Os procedimentos estão predefinidos e permitem a exploração de várias alternativas que os vários intervenientes vão apresentando ao longo do processo. Sempre que a previsibilidade e a estabilidade envolvente é posta em causa, os decisores optam por um processo mais centralizado, recorrendo temporariamente ao modelo neo-racional.

Este modelo é preferencialmente utilizado, pelas organizações com uma configuração que Mintzberg (1995), designou de burocracia mecânica.

Nesta estrutura, existe uma importante centralização dos poderes de decisão pois a organização tem como principal objectivo controlar tudo o que se passa de cima para baixo. Assim, o vértice estratégico preocupa-se essencialmente com a eficiência da máquina burocrática. A principal vantagem deste tipo de organizações verifica-se na elevada eficiência, alcançada com a standardização da produção. Contudo, possui como desvantagem, a coordenação dos vários departamentos. Isto porque, podem surgir conflitos internos entre as diferentes unidades devido á sua forte especialização.

Por sua vez, o modelo de arena é, habitualmente utilizado onde o poder de decisão se distribui por grupos de interesse, onde predomina uma estrutura descentralizada, pois os profissionais têm amplo poder de controlo.

Sendo um processo político, a negociação também faz parte da tomada de decisão. No entanto, o que está por detrás desta concepção não é a decisão eficaz, mas aquela que agrade aos decisores e aos grupos que eles representam.

O modelo de arena predomina em estruturas organizacionais diferenciadas, que lutam por recursos escassos.

Segundo Mintzberg (1995), este tipo de modelo enquadra-se na Burocracia Profissional, no sentido oposto á Burocracia Mecânica, pois substitui a autoridade da posição fundada na autoridade hierárquica, pela autoridade de competência que se baseia no profissionalismo.

A principal vantagem deste tipo de estrutura resulta das competências e qualificações dos seus profissionais que possibilita um elevado desempenho em tarefas especializadas. Contraíndo, tem como desvantagem o surgimento de conflitos entre as unidades lideradas por diferentes profissionais, pois cada departamento tem os seus objectivos e pretende atingi-los, mesmo que para isso tenha que entrar em colisão com outros departamentos.

Finalmente, o modelo de fim aberto é, preferencialmente, utilizado por organizações em que os decisores têm necessidades de reagir a exigências de uma estrutura complexa e dinâmica, na qual os problemas ganham novos contornos, à medida que se efectuam novas escolhas. Deste modo, os objectivos das decisões são pouco claros e o processo de tomada de decisão não obedece a uma sequência de etapas.

Nas organizações que utilizam este modelo, é usual a formação de equipas de projecto para dar uma resposta em sintonia com o contexto, tirando partido da informação dos peritos. A flexibilidade e o seu carácter aleatório permitem encontrar oportunidades de escolha que fomentam decisões inovadoras.

A estrutura organizacional mais propícia a este modelo é aquela que o autor definiu de adhocracia, constituída por especialistas que se encontram agrupados numa base funcional para desenvolverem formas de atingir objectivos propostos.

A Adhocracia, é uma estrutura que possui pouca formalização, pelo facto de os seus quadros apresentarem níveis de competência elevados, apresenta especialização do trabalho na sua dimensão horizontal, é descentralizada e ainda, apresenta elevada flexibilidade.

O poder de decisão é descentralizado vertical e horizontalmente, porque a administração pode não apresentar qualificações suficientes para a tomada de decisão.

A Adhocracia apresenta como vantagem, o trabalho em equipa “ad hoc” permitindo à organização adaptar-se facilmente ás mudanças e permitindo também uma grande coordenação dos seus elementos. Contudo, por não existir clara liderança e

definição de responsabilidades, estas organizações, usualmente, geram conflitos entre os seus profissionais.

### **3.7. Estilos de tomada de decisão segundo Scott e Bruce (1995)**

O modelo teórico de Scott e Bruce (1995), citado por Silva (2009), assenta em cinco estilos de tomada de decisão: racional, intuitivo, dependente, evitador e espontâneo.

Na perspectiva destes autores, o estilo racional questiona o problema e a decisão de uma forma lógica e estruturada, tendo em consideração as diversas opções que conduzem ao objectivo proposto. Noutro sentido, o estilo intuitivo entrelaça-se nas impressões, sentimentos e pressentimentos dos seus seguidores. Em relação ao estilo dependente, dirige-se e apela á orientação e apoio de outras pessoas. Por outro lado, as pessoas com um estilo evitador, tem a tendência para evitar e adiar as decisões, e quando as tomam é normalmente no último momento. Em relação ao estilo espontâneo, a pessoa com essa característica toma decisões de forma impulsiva e sem preparação prévia.

É de salientar que segundo os autores, os estilos referidos anteriormente baseiam-se nas diferentes características de personalidade e estilos cognitivos dos seus protagonistas. Nesse sentido ao interpretarem as situações e os cenários de modo distinto e particular, os decisores resolvem os problemas de modo igualmente diferente, consoante o contexto em que se apresenta. Consequentemente, todos os estilos são válidos e apropriados, no entanto uma parceria entre o estilo racional e intuitivo tem supremacia sobre os outros.

O modelo de tomada de decisão de Scott e Bruce (1995) estabelece que as pessoas mais intuitivas são normalmente mais espontâneas, enquanto as pessoas com um estilo evitador demonstram ser mais dependentes e vice-versa, e as pessoas mais racionais serão proporcionalmente menos espontâneas.

### **3.8. Estilos de tomada de decisão segundo Klein et al (1998)**

As decisões são escolhas tomadas com base em propósitos, são acções orientadas para determinado objectivo e o alcance deste determina a eficiência do processo de tomada de decisão.

Segundo Klein et al. (1998), os peritos utilizam novos caminhos de acção através da identificação e capitalização das oportunidades escondidas para intervenções úteis, isto é, pontos de alavanca.

Para estes autores, a simulação mental é uma ferramenta poderosa para usar os pontos de alavanca de forma a suportar a improvisação e os peritos são capazes de improvisar melhor do que os principiantes na tomada de decisão.

Os peritos consideram mais frequentemente os princípios subjacentes ao problema, enquanto os principiantes as características não relacionadas com o problema.

O conhecimento superior dos peritos está baseado não só no seu maior discernimento, mas também na maneira como a informação pode ser representada de forma mais pertinente.

Vários estudos indicam que as diferenças críticas entre peritos e principiantes estão mais centradas na relação entre a procura do sentido e a tomada de decisão. Os primeiros gastam proporcionalmente menos tempo na procura do sentido, em relação à tomada de decisão, quando comparados com os principiantes.

O desempenho do perito é mediado pelas representações mentais adquiridas que lhes permitem anteciparem, planearem e raciocinarem trilhos alternativos de acção. Estas permitem aos peritos um controlo superior nos aspectos que são relevantes para o seu desempenho.

De acordo com Singer (2002), os peritos diferenciam-se dos principiantes nos seguintes aspectos:

- Têm um conhecimento mais elaborado e específico da tarefa;
- Dão mais significado à informação disponível;
- Codificam e obtêm a informação relevante de forma mais eficiente;
- Detectam visualmente e localizam objectos e padrões no campo visual mais rapidamente e com maior perícia;
- Usam melhor a informação sobre a probabilidade das situações;
- Decidem de forma mais rápida e apropriada.

Uma característica importante do desempenho do perito é a afinação permanente e precisa da acção em relação às circunstâncias em constante mudança do ambiente.

A este respeito, a percepção é indispensável, conforme as experiências efectuadas com jogos de “bola rápida” demonstraram que a identificação avançada facilita o processo de selecção da resposta, particularmente em situações de extrema incerteza (Tenenbaum, 2003).

Os peritos são capazes de gerar mais possibilidades de solução perante diferentes situações de jogo, utilizando os seus recursos visuais de forma muito mais eficaz para extrair melhor e mais pertinente informação a partir de menos sinais visuais. Consequentemente, ao usarem menos tempo de visualização, dispõem de mais tempo para seleccionar as respostas.

Os peritos sabem o que os outros não sabem e fazem o que outros não conseguem, aquilo que Anderson (1983) designou por conhecimento declarativo e processual, sendo detentores de um conjunto de técnicas e instrumentos cognitivos, conforme se apresenta a seguir:

- Técnicas perceptivas: É a habilidade de fazer discriminações correctas, sendo esta uma componente essencial dos peritos;
- Modelos conceptuais: Possuem um conhecimento mais vasto e profundo que os principiantes. Percebem as dinâmicas dos eventos no seu domínio, sabem como as tarefas devem ser realizadas, como é que o equipamento funciona e como as equipas se devem coordenar, o que lhes permite descrever, explicar e antecipar as acções;
- Sensibilidade simbólica e associações: O conhecimento existe muitas vezes na forma de um repertório de padrões. Vários estudos referem que os peritos percebem em larga escala, padrões de informação mais específicos;
- Conhecimento declarativo: Conhecem mais factos, mais detalhes, possuem mais conhecimento explícito para juntar ao seu conhecimento implícito;

- Simulações mentais: Utilizam a simulação mental para ajustar um valor do conhecimento para que caiba numa nova situação. Por outro lado, imaginam várias configurações e eventos, combinando o que sabem ser verdade com o que pode ser, baseando-se no que observam na nova situação. Descobrem anomalias e detectam problemas, sendo certo que demoram relativamente mais tempo a analisar a situação do que a deliberar o caminho da acção, em relação aos principiantes;
- Controlam a incerteza: os peritos têm uma quantidade de estratégias para controlar a incerteza. Utilizam os modelos conceptuais para preencher vazios, para simular mentalmente e projectar no futuro, para formular informação em busca de táticas.

Nessa perspectiva, o perito conhece as suas dificuldades e dedica-se a superá-las. Esforça-se para continuar a aprender e melhorar os seus pontos fortes e as suas limitações. Aprende com os erros e adapta-se aos novos desafios, não esperando por desempenhos perfeitos, mas na melhoria do processo e do produto.

### **3.9. Estilos de tomada de decisão segundo Rowe (1998)**

Na perspectiva de Rowe (1998) citado por Silva (2009), o estilo de tomada de decisão do gestor reflecte-se nas suas necessidades, mas também na capacidade de resolver problemas, em sintonia com as suas capacidades cognitivas e de liderança.

Nesse sentido, para atingir os objectivos estratégicos da organização é necessário encontrar os gestores certos para cada situação. Não existe, pois, nenhum estilo de liderança único e válido para todas as situações e para todos os sujeitos e é importante ter em consideração três factores: o líder (valores, convicções, confiança nos subordinados, modo de liderar), em segundo lugar, o subordinado (gosto pelo trabalho, receptividade ao líder, expectativa de participação nas decisões, experiência na resolução de problemas) e por último, o contexto (a situação: tipo de empresa, valores, directrizes, objectivos, complexidade, organigrama).

Para o autor, nenhum estilo pode ser considerado como o “melhor”, sendo que um gestor flexível possui a capacidade de encontrar as melhores soluções nas situações mais complexas.

Os processos cognitivos contribuem para fundamentar as diferenças que os indivíduos apresentam no seu modo de pensar, uma vez que determinam a forma como a informação é aplicada na formulação e avaliação da estratégia.

Rowe (1998), citado por Silva (2009), desenvolveu o conceito de complexidade cognitiva, relacionada com a capacidade de considerar um conjunto de variáveis interdependentes de uma só vez. Tendo em conta que a estratégia envolve um conjunto de variáveis complexas e interdependentes, a habilidade do gestor passa por compreender e enfrentar uma dada situação, está relacionada com a sua complexidade cognitiva. Assim sendo, indivíduos portadores de um nível elevado de complexidade cognitiva sentem alguma dificuldade em perceber os padrões de dados interrelacionados. Por outro lado, indivíduos com um nível reduzido de complexidade cognitiva tendem a seguir o mínimo de regras específicas, como suporte de interpretação de dados, numa determinada situação.

Consequentemente, o modelo de estilos de tomada de decisão aplica o conceito de complexidade cognitiva à estratégia, alicerçando o estilo de decisão com a complexidade cognitiva e os valores orientadores, que reflectem a direcção para o domínio de um dos hemisférios do cérebro, conforme se pode visualizar na figura:

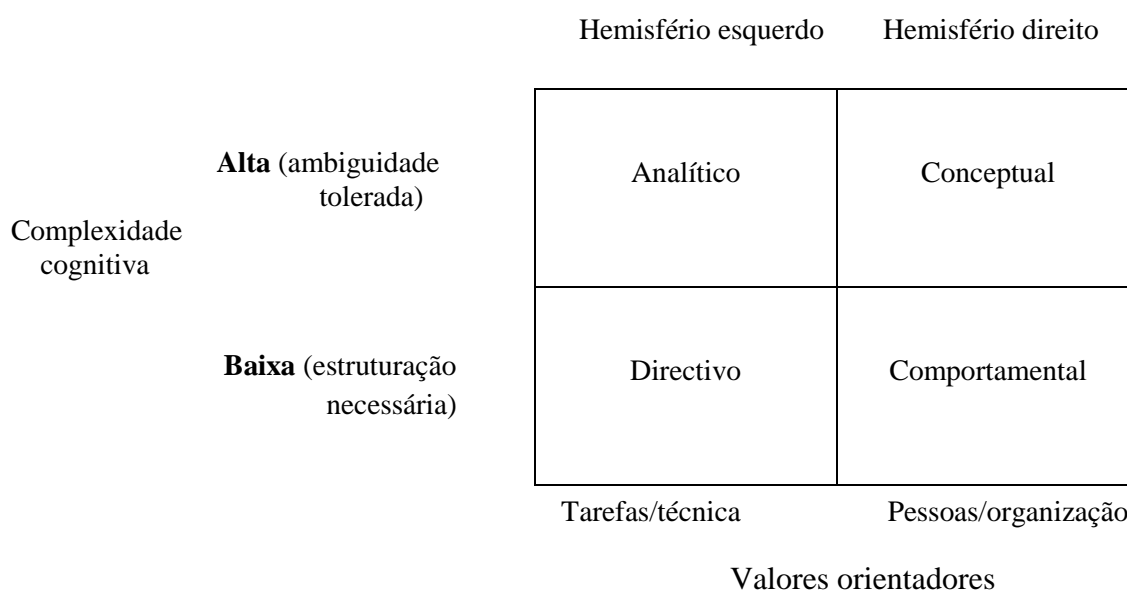


Figura 2: Modelo de estilos de tomada de decisão (Rowe, 1998)

Partindo deste modelo, Rowe (1998), citado por Silva (2009), descreveu os quatro estilos de tomada de decisão:

**Estilo Directivo:** Os gestores directivos têm tendência para se orientarem para assuntos de ordem técnica. As pessoas com este estilo são autoritárias e têm uma grande necessidade de poder. Preferem trabalhar em ambientes bem estruturados, onde a informação seja detalhada por via oral. Tendem a seguir procedimentos e são agressivos, focando os resultados a nível interno da organização, num raio pequeno de acção e com controlo rígido.

Como usam pouca informação e consideram poucas alternativas, são identificados pela sua rapidez e capacidade para controlar e dominar os outros, motivados pelo poder, mas precisam de segurança e status. Quando estão sob stress ficam aborrecidos, reagem aos estímulos utilizando regras predefinidas e analisam-nos com seriedade.

**Estilo Comportamental:** Os gestores comportamentais apresentam uma reduzida complexidade cognitiva, uma profunda preocupação pela organização e pelo desenvolvimento das pessoas. Têm a ambição de serem aceites mostrando com regularidade a sua simpatia e empatia, tendo a necessidade de serem um suporte dos outros. Preferem a persuasão à ordem/direcção, gostam de aconselhar e não são muito propensos ao controlo. Apresentam uma grande facilidade de comunicação e são receptivos a sugestões. Tendem a focalizar-se no curto e médio prazo, evitam ao máximo o stress, não precisam de muitos dados para a tomada de decisão. Reagem aos estímulos por instinto.

É necessário referir que, embora os estilos sejam distintos a nível conceptual, na realidade a grande maioria dos gestores apresenta e utiliza múltiplos estilos. O estilo adoptado numa determinada situação depende e muito do contexto em que a decisão é tomada, tendo em consideração que os estilos descrevem formas de actuação em geral.

Apesar de não ser possível determinar com exactidão o estilo de decisão de cada um, pode e deve ser importante ter uma ideia do estilo dominante, sendo certo que reflecte diferentes necessidades.

Para McClelland (1971), citado por Rowe (1998), cada estilo de decisão é o reflexo de diferentes necessidades.

O estilo directivo está associado à necessidade de poder. O comportamental precisa de afiliação, associação. O analítico necessita de realização, enquanto o conceptual, de reconhecimento.

A forma como o gestor e/ou líder se relaciona com os liderados está de acordo com o seu estilo de tomada de decisão. Assim sendo, enquanto um gestor com um estilo directivo é directo na interacção com os subordinados, o comportamental tem tendência a gerar empatia.

Zaleznick, citado por Rowe (1998) estudou as diferenças de estilos de decisão entre gestores e líderes. Este autor considerou as tarefas que requerem uma baixa complexidade cognitiva como sendo as funções de manutenção da gestão, em que o objectivo é a obtenção de resultados e a motivação dos trabalhadores. No sentido oposto, considerou como funções de liderança as tarefas que se relacionam com as ideias e conseqüentemente exigem uma nível mais elevado de complexidade cognitiva.

O líder escolhe a mudança, como forma de liderar, implementando uma “visão” com o objectivo de orientar os colaboradores para essa mesma visão. Por sua vez, o gestor dedica-se ao planeamento e à resolução de problemas.

Os gestores e líderes são pessoas muito diferentes quanto à motivação e à forma de pensar e de agir. Neste sentido, os primeiros lidam com a eficiência, o planeamento, os procedimentos e o controlo, sendo mais racionais, uma vez que atribuem maior valor à razão e não tanto à componente sentimental. Pelo contrário, os segundos assumem mais riscos, são mais dinâmicos e criativos e sabem lidar com a mudança, por isso terão mais tendência que os gestores para apresentar como estilo dominante, o estilo analítico ou conceptual.

Nesse sentido, foi apresentado o modelo cognitivo dos estilos de tomada de decisão expandido de Rowe (1998), citado por Silva (2009), conforme se pode observar na figura abaixo:

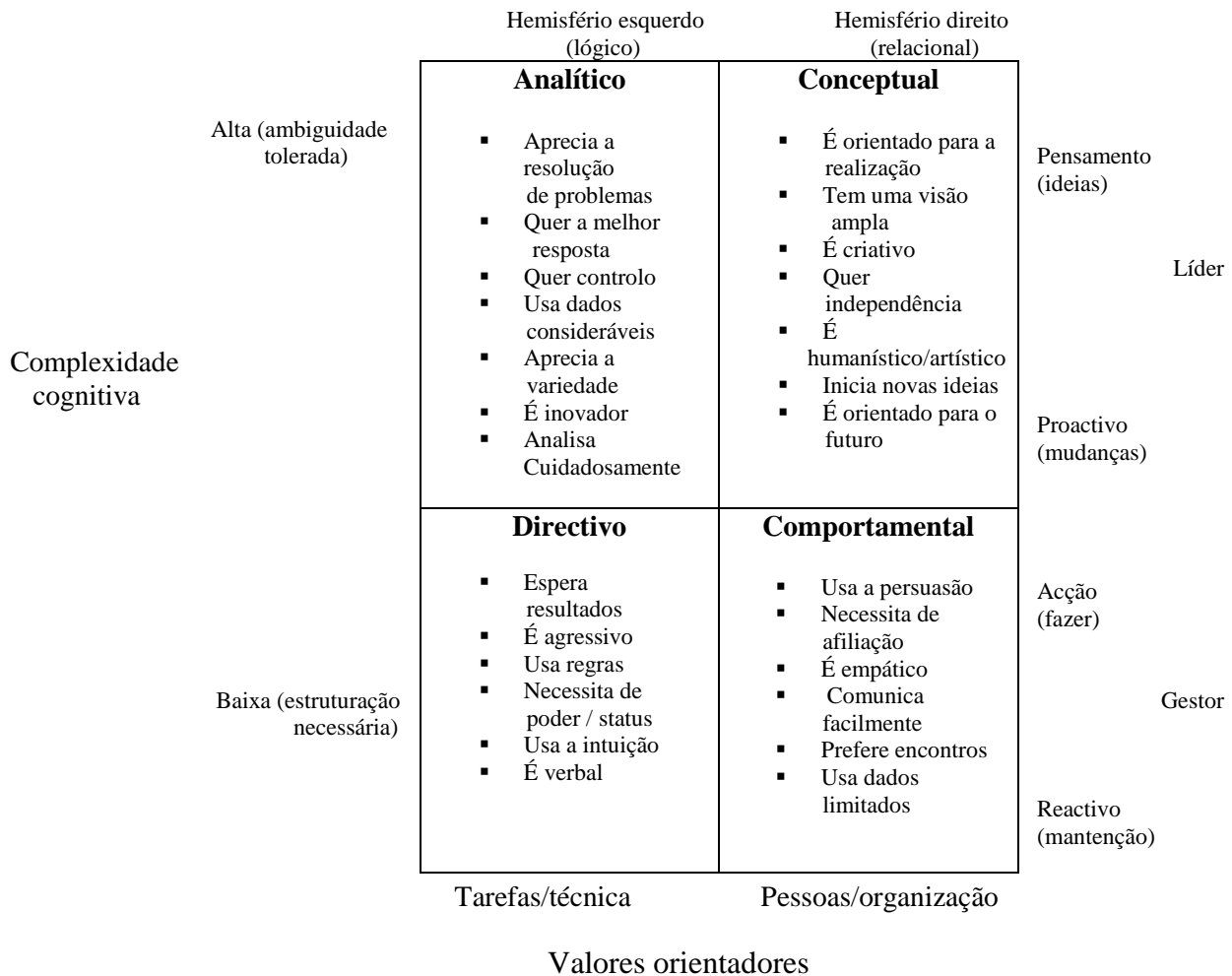


Figura 3: Modelo de estilos de tomada de decisão expandido (Rowe, 1998)

#### **4. O CONCEITO DE LÍDER E GESTOR**

A distinção entre a gestão e liderança está presente em numerosa bibliografia e suscita frequentemente a controvérsia nos meios académicos e empresariais.

A distinção entre a gestão e a liderança está presente em numerosa bibliografia e suscita frequentemente a controvérsia nos meios académicos e empresariais.

Para alguns autores, a liderança é uma influência de relacionamento, ao passo que a gestão é um relacionamento de autoridade. Assim, a liderança é realizada pelos líderes e os seus seguidores, enquanto a gestão é levada a cabo pelos gestores e os seus subordinados.

A liderança envolve líderes e seguidores que procuram as mudanças reais na organização, ao passo que a gestão envolve a coordenação de pessoas e recursos para a produção e venda de bens ou serviços na organização.

Kotter (1997) preconiza que a liderança e a gestão são dois sistemas de acção distintos e complexos.

A liderança adopta a mudança, como forma de liderar, implementando uma visão com o objectivo de orientar os colaboradores para essa mesma visão. Por sua vez, a gestão unifica-se em planeamento, organização e resolução de problemas.

Este autor defende também que num mundo estático, os protagonistas são os gestores, mas num mundo em mudança, o mais importante é a liderança. Este afirma que a gestão é um conjunto de processos que asseguram o funcionamento da empresa num mundo estático. Enquanto que a liderança é quem cria os processos ou os altera para aproveitar novas oportunidades, tornando-se imprescindível num mundo em constante mudança.

Outro autor Zaleznik (1977), refere que os gestores e líderes são pessoas muito diferentes quanto à motivação, à história pessoal e à forma de pensar e de agir. Os gestores são mais conservadores e mais analíticos, reagem e adaptam-se aos factos.

Os líderes, por sua vez, são mais criativos, têm estilos mais imprevisíveis e são mais intuitivos do que racionais.

Em vez de se adaptarem, tentam transformar o estado das coisas. Seguindo o seu pensamento pode-se verificar as diferenças entre líderes e gestores no quadro seguinte:

<b>Líderes</b>	<b>Gestores</b>
Têm uma atitude activa e não reactiva, formando ideias em vez de darem respostas. Como consequência, alteram o modo como as pessoas encaram o que é desejável, possível e necessário.	Tendem a adoptar atitudes impessoais (e, até, passivas) relativamente aos objectivos. Os seus objectivos surgem através de necessidades, e não de desejos.
Desenvolvem novas abordagens para velhos problemas e abrem campos para novas acções. Projectam as suas ideias através de imagens que entusiasmas as pessoas e só posteriormente desenvolvem as escolhas que lhes irão dar substância	Calculam as vantagens da competição, planeando o momento mais adequado para o surgimento das controvérsias e reduzindo as tensões. Para isso negociam e discutem. Usam recompensas, punições e outros meios de coacção.
São simpáticos, têm uma percepção interior que usam nas relações com os outros. Detectam sinais emocionais e tornam-nos significativos numa relação.	Preferem trabalhar com pessoas e evitam o trabalho solitário, porque lhes cria uma certa ansiedade. Mas por outro lado, procuram manter um baixo nível de envolvimento emocional nessas relações, o que os impede, por vezes, de intuírem os pensamentos e sentimentos dos outros.
Atraem fortes sentimentos de identidade e de diferenciação, uma relação de “amor-ódio.” As relações humanas em estruturas dominadas por líderes parecem ser turbulentas, intensas e, às vezes, mesmo desorganizadas. Tais atmosferas intensificam a motivação individual e produzem, frequentemente, resultados inesperados.	A frieza e racionalidade, tornam-os inacessíveis, desinteressados e manipuladores, procurando manter uma estrutura racional e equilibrada debaixo de controlo.
O líder perfilha a ideia de que “enquanto não está estragado, talvez seja a única altura em que se possa arranjar”.	O gestor tem uma filosofia do género: “se não está estragado, não se arranja”.

Quadro nº1: Líderes versus Gestores segundo Zaleznik (1977)

Na opinião de Chiavenato (2001), o líder é a pessoa que sabe conjugar, de um modo integrado, as suas características, as características dos seguidores e as variáveis da situação. Ainda numa relação funcional, o líder é uma pessoa percebida por um grupo como possuidora ou controladora dos meios para a satisfação das suas necessidades.

#### 4.1. O Modelo V.I.A.G.R.A

Todos os autores mencionados anteriormente defendem que a gestão e a liderança têm funções distintas. Em 1995 e, pela primeira vez, Hussey, citado por Cunha e Rego (2003) descobriu o modelo que uniu os dois processos.

É um modelo simples, em que as iniciais V.I.A.G.R.A significam: Visão, Implementação, Activação, Garantia, Reconhecimento e Apoio.

A implementação, a garantia/controlo e o reconhecimento representam o processo da gestão. A visão, a activação e o apoio, constituem os elementos do processo mais compatíveis com a liderança, como mostra a figura:

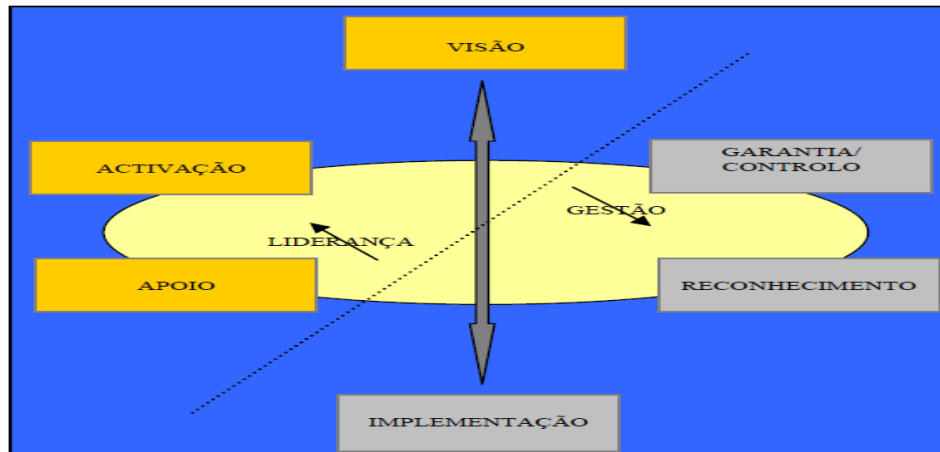


Figura 4: O modelo V.I.A.G.R.A (1995)

Neste modelo o autor refere ainda que a liderança é um processo mais transformacional, de longo prazo e afectivo, ao passo que a gestão assume um teor mais frio, racional, controlador e de curto prazo.

Nesse sentido é possível observar o significado de cada um dos processos. Em relação à Liderança:

- A visão, devendo esta ser uma imagem coerente do futuro. Importa que seja credível, realizável, clara, consistente, apelativa e eficazmente comunicada. É ela que inspira os esforços dos membros organizacionais e faculta orientação para as estratégias, as políticas e as acções diárias.
- A activação que visa assegurar que os membros organizacionais compreendam a visão e a mudança nela contida, as apoiem e se empenhem na sua implementação.
- O apoio, este encontra-se muito associado ao reconhecimento, não se esgotando nele. Representa as acções em que o líder inspira as pessoas a superarem-se a si próprias, transmitindo-lhes expectativas de elevado desempenho, expressando-lhes confiança e apoiando-as sócio-afectivamente em momentos de dificuldade e descrença. É importante que o líder seja íntegro, genuíno e sincero.

Estão interligados com a gestão:

- A implementação que compreende os planos estratégicos, os planos de curto prazo, os orçamentos e a gestão de cada projecto específico. Este processo traduz a visão presente na liderança em elementos mais específicos, tendo em vista realizá-la.
- A garantia, esta assegura que o processo está no caminho correcto, o que implica que sejam adoptados mecanismos de monitorização e controlo – para que as acções sejam tomadas atempadamente, a informação de retorno seja recolhida em tempo oportuno, as orientações de rumo sejam formuladas e concretizadas, os desvios sejam corrigidos, os erros sejam sanados e facultem pistas de aprendizagem.
- O reconhecimento, este incorpora as acções destinadas a reconhecer e incentivar as pessoas envolvidas no processo – especialmente as mais empenhadas no sucesso da mudança. Pode incluir recompensas financeiras (incremento salarial, promoção), no entanto as recompensas simbólicas (elogio

público por parte dos seus superiores) podem tornar-se mais eficazes para certas pessoas em determinadas situações.

Na perspectiva de Rowe (2001) é possível aos gestores serem líderes e aos líderes serem gestores, através de um modelo triangular, cujos vértices são a liderança gestonária, visionária e a estratégica, conforme se pode verificar na figura seguinte:

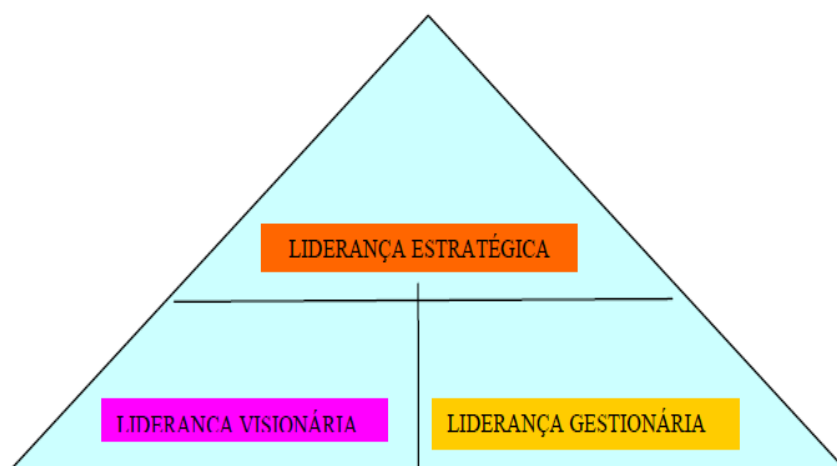


Figura 5: Modelo triangular de Rowe (2001)

O líder visionário procura a viabilidade da organização a longo prazo, para isso promove a mudança e a criatividade. No entanto, carece de realismo e da frieza necessária para manter viva a organização no curto prazo.

O líder gestonário procura a estabilidade financeira a longo prazo, tenta manter a ordem existente, não investe nas inovações que podem mudar a organização, ou seja, falta-lhe a visão, o sonho, a emoção e a criatividade.

O líder estratégico combina estas duas orientações de um modo sinérgico, conciliando as qualidades do gestor com as do líder, viabilizando assim a empresa a longo prazo sem hipotecar a estabilidade financeira no curto prazo.

Um líder deve funcionar como uma referência, como um exemplo a seguir, deve ser um farol e simultaneamente um catalisador, ajudando nomeadamente nos processos de mudança a tornar os liderados mais efectivos e eficazes e a si próprios mais experientes nessa missão complexa e exigente que é liderar.

## 4.2. Estilos de liderança

Nas abordagens teóricas dos estilos e modelos explicativos acerca da liderança existem determinados pressupostos que as tornam distintas.

Segundo Vecchio (1995), são habitualmente aceites três paradigmas fundamentais na sua conceptualização: um centrado no estudo dos traços de personalidade, outro nos comportamentos dos líderes no exercício das suas funções e o por último as variáveis situacionais, que influenciam a eficácia da liderança.

No primeiro caso, a preocupação é identificar e caracterizar os atributos pessoais dos que exercem posições de comando, de forma a estabelecer os padrões de personalidade que distinguem os líderes dos que não o são.

No segundo caso, o foco de interesse baseia-se na análise daquilo que os responsáveis fazem normalmente nas suas funções, procurando-se determinar os comportamentos que mais se identificam com a eficácia obtida.

Na última perspectiva, segue-se uma lógica mais contingencial, dando ênfase à observação dos factores do ambiente, que podem condicionar a liderança.

A evolução ao longo dos tempos dos estilos de liderança e o desenvolvimento das teorias organizacionais e de gestão, levaram a definir novos modelos: o modelo tradicional; o transaccional; o transformacional e o integrador.

Segundo Carapeto e Fonseca (2006), pode-se definir cada um dos modelos da seguinte forma:

- ✓ O modelo tradicional está marcado pela sociedade industrial, existindo uma liderança hierárquica entre o superior e o subordinado. A função do líder/dirigente consiste em dar ordens, porque a partilha de liderança diminui o seu prestígio. Neste modelo existe uma grande desmotivação por parte dos liderados, centralidade e autoritarismo decisório, rotina das tarefas e baixa produtividade, levando a uma baixa produtividade e sem capacidade de inovação e mudança.
- ✓ O modelo transaccional surgiu da necessidade de colmatar as deficiências do modelo tradicional. Este novo modelo reconhece a necessidade de haver uma troca de ideias entre o líder e os subordinados, compensando os comportamentos apropriados e punindo os comportamentos improdutivos.

- ✓ O modelo transformacional surge como a expansão do modelo transaccional. Este modelo de liderança está mais vocacionado para a motivação das pessoas, levando-as o mais longe possível, na superação das expectativas e no aumento dos seus desempenhos. O líder neste modelo de liderança é portador de qualidades centradas na mudança e inovação, conduzindo os seus subordinados à satisfação e à concretização dos objectivos pessoais e da organização.
- ✓ Por último temos o modelo integrador onde o poder é partilhado com o subordinado, sendo este convidado a participar nas tomadas de decisão, desde que lhe sejam criadas condições para o seu envolvimento, aumentando a sua auto-estima e desenvolvendo as suas potencialidades. Não existe uma dependência nem independência, mas sim uma interdependência entre líder e liderado.

Seja qual for a organização ou sector de actividade, todos eles necessitam de ter um líder. As escolas não ficam de fora desta forma de liderar.

As instituições escolares devem ter líderes eficazes, tendo em atenção que são eles que estão em permanente contacto com todos os elementos que compõem a comunidade escolar.

O líder deve ajustar o seu modelo de liderança ao contexto em que está inserido, na procura dos melhores resultados organizacionais.

No seguimento do referido anteriormente, a figura seguinte estabelece o enquadramento das várias abordagens de acordo com os respectivos períodos temporais.

<b>Periodo</b>	<b>Abordagem</b>	<b>Pressupostos</b>
Até aos finais dos anos 40	Traços de personalidade	Liderança é uma capacidade inata
Finais dos anos 40 até finais dos anos 60	Comportamentos de liderança	A eficácia da liderança relaciona-se com o tipo de comportamentos do líder
Finais dos anos 60 até ao início dos anos 80	Abordagens Contingenciais	A eficácia da liderança é influenciada pela situação
Início dos anos 80	Novas abordagens da liderança (inclui a liderança carismática)	A liderança depende da "visão" do líder

Figura 6: Tendência no estudo da liderança segundo Bryman (1996)

As investigações mais recentes centram-se no carisma e na capacidade transformacional dos líderes na relação com os colaboradores, preocupando-se em integrar os aspectos comportamentais e os traços de personalidade assim como o tipo de interações que se estabelecem entre todos os membros do grupo/organização (Rego, 1998).

### **4.3. A Liderança carismática**

A liderança está intimamente relacionada com as competências de comunicação e de transmissão de ideias.

O comportamento dos sujeitos implica que o líder adopte um estilo de liderança específico adequado às características do mesmo. Pelo processo de influência, o líder pode alterar o comportamento dos sujeitos, de modo intencional, através das estratégias que utiliza para impor o seu domínio e ascendência.

É pois fundamental que o líder se relacione com todos os elementos do grupo que lidera, o seu poder é importante não apenas para influenciar os subordinados, mas também colegas, superiores hierárquicos e pessoas fora da organização.

É nesta lógica que surge a teoria da liderança carismática de House (1977), vocacionada para o estudo de líderes históricos e gestores de grandes organizações que conseguiram obter excelentes resultados no seu trabalho, mesmo quando se encontravam perante situações de crise e de grande concorrência externa.

Segundo Teixeira (1998), carisma é um “dom” possuído pelo líder mas também a forma como ele é percebido pelos outros, levando-os a comprometerem-se com as suas ideias e acções. Nesse sentido, não adianta analisar a figura carismática se não se identificar aquilo que do ponto de vista dos outros despertou o interesse e a vontade em seguir essa pessoa.

O interesse de House (1977), por este tema traduziu-se pelo formular de um conjunto de hipóteses sobre as características e comportamentos dos líderes carismáticos, que ajudam a explicar a adaptação a diferentes situações bem como a eficácia obtida nas funções exercidas.

No que diz respeito às características pessoais, foram apontados os seguintes atributos de personalidade: níveis elevados de auto confiança, tendência para dominar as relações com os outros, necessidade de influenciar as ideias das outras pessoas e grande convicção acerca da virtude das suas ideias e padrões morais.

Quanto aos comportamentos, na forma de promover a aceitação das suas ideias, o líder carismático deve adoptar acções que aumentem a percepção de confiança e admiração, transmitindo uma imagem de competência e de sucesso. Por outro lado, deve expressar uma ideologia que congregue o pensamento dos elementos do grupo, promovendo a coesão no seio da equipa de trabalho. O terceiro domínio refere-se às aspirações e expectativas manifestadas relativamente às capacidades de todos os colaboradores, sendo sinais de carisma a manifestação de uma atitude de optimismo face à possibilidade dos esforços do grupo poderem, no final, realizarem com sucesso os objectivos traçados.

Em virtude de algumas limitações, o modelo acaba por sofrer algumas alterações, denotando-se uma preocupação dos investigadores em enfatizar os aspectos organizacionais e grupais bem como atribuir uma maior importância aos indicadores de eficácia baseados na performance atingida, analisando as transformações introduzidas ao nível do auto conceito dos membros do grupo. Assim, a acção do líder carismático passa pela capacidade para estabelecer uma relação entre a identidade dos colaboradores (auto conceito) e os objectivos estabelecidos, ao ponto da missão que o grupo se propõe alcançar se tornar um aspecto valorizado por todos os envolvidos.

O interesse pelo estudo do carisma de líderes excepcionais deveu-se para Conger e Kanungo (1998), a uma insatisfação para com os modelos de liderança desenvolvidos por outros investigadores.

A compreensão da liderança era bastante limitada, ficando-se por uma análise da dimensão social e aos aspectos técnicos do trabalho ou então pela preocupação em perceber a forma como os líderes exerciam o poder, variando entre as práticas mais autocráticas até uma partilha das decisões.

A investigação sobre a liderança devia centrar-se na análise de temas relacionados com a formulação, articulação e implementação de uma determinada visão do trabalho e, ao mesmo tempo, demonstrar uma maior intencionalidade na análise das transformações operadas nas percepções, atribuições e valores dos membros do grupo.

Foi a partir destes pressupostos que Conger e Kanungo desenvolveram o modelo comportamental da liderança carismática, concebendo o carisma como uma dimensão perfeitamente observável. Era necessário evitar, a identificação do conceito como um traço de personalidade, o que limitaria a formação futura de profissionais

nesta área. É neste sentido que, para estes autores os processos de influência se tornam indispensáveis para identificar indivíduos carismáticos.

A liderança é um processo que envolve a mudança dos membros da organização de um determinado estado para um outro nível de desenvolvimento que está de acordo com uma “visão” assumida pelo responsável.

Este conceito deve ser entendido como uma “imagem mental” reproduzida pelo líder, para evocar uma dada construção sobre o futuro do grupo ou da organização.

Em termos práticos, as competências mais relevantes relacionam-se com a capacidade de comunicação e de transmissão de uma imagem pessoal de credibilidade e confiança. A preocupação do líder deve ser no sentido de desenvolver um sentimento de optimismo quanto à possibilidade dos objectivos serem concretizados e simultaneamente, conseguir explicar quais as tarefas e acções a assumir por cada membro, evitando a descoordenação de esforços.

Nesse sentido, quanto mais se verificar uma idealização dos objectivos, através do carácter utópico e extraordinário, maior será a probabilidade das pessoas imputarem ao líder uma capacidade excepcional para fornecer ideias e propostas inovadoras.

Para Conger e Kanungo (1998) existem várias questões que a investigação sobre a liderança carismática deve procurar responder no futuro. Desde logo, um primeiro aspecto fundamental prende-se com a formulação da “visão”, sendo necessário esclarecer melhor os processos cognitivos que estão subjacentes ao desenvolvimento das representações mentais que os líderes constróem acerca do que deve ser mudado e daquilo que é possível atingir.

#### **4.4. A Liderança transaccional e transformacional**

O processo de liderança resulta, em grande medida, do nível de aceitação das pessoas influenciadas pelo líder.

A relação dos subordinados com o líder traduz-se num “jogo” de expectativas mútuas, uma vez que o líder espera, dos subordinados, um bom desempenho, assim como estes esperam reconhecimento pelo seu trabalho. A liderança será tanto mais eficaz, quanto a qualidade da comunicação que se estabelece nos dois sentidos, sendo esta, também acompanhada de honestidade e da máxima confiança.

O estudo da liderança transformacional surgiu do interesse em perceber os processos inerentes ao relacionamento entre líderes e liderados, que fosse um pouco além das explicações baseadas na estruturação da tarefa ou na consideração individual.

Surge assim a preocupação em observar os responsáveis, que obtêm transformações e mudanças fundamentais na forma como os outros se dedicam ao trabalho, motivando-os a fazer mais e melhor do que aquilo que esperavam inicialmente.

O conceito de liderança transformacional proposto inicialmente por Burns (1978), serviu para discriminar os líderes que exercem a sua acção de forma distinta de outros colegas considerados “transaccionais”.

A liderança transaccional utiliza a legitimidade e autoridade que lhe é reconhecida em termos formais para exercer o poder, constituindo prática comum a aplicação de regras e normas estabelecidas superiormente, desenvolvido num ambiente de concordância e apoio às ideias propostas, através do cumprimento das tarefas previamente definidas.

Na liderança transformacional os processos de motivação são alicerçados num apelo a valores morais e ideais superiores, que vão além dos interesses de cada um. Nesse sentido, é atribuído ao líder uma capacidade para formular uma determinada “visão” para a organização, que é reconhecida por todos como merecedora de confiança e apoio.

As diferenças que se constituem nas duas práticas revelam-se no tipo de relações que se estabelecem entre os indivíduos nas organizações.

No primeiro caso, a ligação entre líder e liderados está mais sujeita às flutuações dos interesses individuais dos membros do grupo, podendo traduzir-se por níveis mais baixos ou mais elevados de esforço, em função da antecipação das regalias ou castigos.

No segundo tipo de interacção, é possível observar sentimentos de comprometimento e ajuda mútua, que são mais duradouros às pressões e problemas existentes na organização.

Foi a partir da formulação de Burns (1978) que Bass (1985), se começou a interessar por construir um modelo mais completo e abrangente de liderança, nomeadamente em três domínios:

O primeiro aspecto, refere-se ao facto de considerar as duas dimensões separadamente, aceitando a existência em simultâneo de comportamentos transaccionais e transformacionais.

Um segundo ponto de desacordo relaciona-se com os efeitos produzidos pela liderança transformacional. Enquanto que para Burns (1978), é necessário considerar se as mudanças introduzidas por alguém com essas características têm por base um ideal comum, que é benéfico para todos e que pode ser apontado como um exemplo a seguir em termos sociais, para Bass (1985), aquilo que importa analisar é o tipo de impacto obtido, indiferente às consequências daí resultantes.

Esta diferença de opiniões implica saber onde se coloca a tónica da avaliação das transformações operadas por quem exerce o poder, a questão deve ser colocada nas modificações observadas nas pessoas, podendo as mudanças ocorrer a curto ou longo prazo e produzir maiores ou menores benefícios para os envolvidos.

A terceira divergência encontra-se nos esforços desenvolvidos por Bass (1985), para especificar melhor as componentes da liderança transaccional e transformacional, tentando compreender de uma forma mais alargada as variáveis implicadas em cada uma das dimensões.

O modelo de Bass e Avolio (1994) estabelece que o que distingue os líderes transformacionais é uma capacidade para demonstrar comportamentos que levam a mudanças positivas em quatro áreas distintas:

- Estímulos no sentido das pessoas adoptarem novas perspectivas acerca do trabalho, valorizando-se ideais e valores que são comuns a todos;
- Envolvimento de todos na missão e “visão” que a organização pretende concretizar;
- Sentimentos de maior competência e eficácia no trabalho;
- Maior disponibilidade para fazer sacrifícios e abdicar de interesses pessoais quando tal é necessário.

Este modelo defende que o efeito do aumento dos resultados alcançados e maior eficácia tendem a ocorrer na medida em que, os que ocupam posições de poder assumam uma dimensão transformacional no seu relacionamento com os outros conseguindo que estes obtenham performances acima das suas expectativas.

No sentido inverso, uma liderança de eficácia reduzida transparece quando o supervisor é alguém que praticamente não assume as suas responsabilidades e não parece ter qualquer estratégia definida, no estilo “laissez-faire”, que é a negação da liderança, demonstrando poucos comportamentos nas dimensões transformacionais.

A liderança transformacional é tão mais importante tendo em consideração as condições em que operam as organizações nos dias de hoje, caracterizadas por uma concorrência cada vez mais complexa, incertezas acerca da evolução dos mercados, grande rapidez nas alterações e avanços tecnológicos, entre outros aspectos.

## **5. METODOLOGIA**

Depois de definido o tema do estudo e os objectivos necessários para a sua concretização, é necessário definir as opções metodológicas para compreender e interpretar a realidade que se pretende estudar e, desta forma, alcançar as condições necessárias para obter os resultados pretendidos.

### **5.1. Amostra**

A amostra deste estudo é composta por professores que leccionam a disciplina de Educação Física e desporto que leccionam na escola pública do concelho de Cascais, distribuídos por nível de ensino: 1º ciclo, 2º ciclo, 3º ciclo, secundário ou que ensinam em mais do que um ciclo, num estudo com 64 inquiridos, sobre um universo total de 137 professores, cerca de 50% amostra.

Os questionários foram todos validados, pois não apresentaram incorrecções no seu preenchimento.

Os indivíduos escolhidos são de ambos os sexos, em relação ao escalão etário foram divididos em três grupos: até aos 35 anos (13 inquiridos), dos 36 aos 50 anos (29 inquiridos), e mais de 50 anos (22 inquiridos). A média de idades da amostra é de aproximadamente 44 anos, com um mínimo de 23 anos e um máximo de 61 anos.

Relativamente ao número de anos na função de professor de Educação Física, foram considerados quatro grupos: os que exercem a actividade até aos 5 anos (12 inquiridos), de 6 a 15 anos (9 inquiridos), de 16 a 25 anos (20 inquiridos), e os que

exercem a profissão há mais de 25 anos (23 inquiridos). A média do número de anos como professor é de aproximadamente 20 anos, com um mínimo de 1 ano e um máximo de 40 anos.

## **5.2. Instrumento**

O presente estudo foi realizado através de observação indirecta, utilizando como instrumento o Decision Style Inventory (DSI), criado por A.J. Rowe em 1981, revisto pelo próprio pela última vez em 1983, mais recentemente traduzido e adaptado à realidade portuguesa pelo Departamento de Gestão do Desporto da Faculdade de Motricidade Humana (Universidade Técnica de Lisboa), coordenado pelo Professor Doutor Carlos Colaço. Em anexo o questionário adaptado.

Este questionário tem como objectivo determinar a auto-percepção do gestor acerca do próprio estilo de tomada de decisão, segundo o modelo de contingência cognitiva desenvolvido por Rowe et. al (1991). É possível determinar a frequência com que o gestor utiliza cada um dos estilos: Directivo, Analítico, Conceptual e Comportamental. As respostas ao questionário, quando pontuadas estabelecem um indicador válido do estilo da pessoa. A pontuação total de cada coluna é usada para determinar o nível de dominância de cada estilo.

O questionário é composto por 20 questões, com 4 escolhas cada uma, em que o inquirido deve responder atribuindo 8 pontos à que concorda mais, 4 à que concorda em segundo lugar, 2 à que concorda em terceiro lugar e 1 à que concorda em quarto lugar. Esta informação de preenchimento do questionário está presente no cabeçalho do mesmo.

Consequentemente o valor mais baixo possível de uma coluna é de 20 e o mais alto 160, sendo a mediana 60. Assim, os valores de uma coluna que perfaçam um total entre 20 e 40 situam-se na zona fraca, entre 40 e 80 na zona média e acima de 80 na zona alta.

Nesse sentido, o resultado total da primeira coluna está associado ao estilo directivo, o da segunda ao analítico, o da terceira coluna ao conceptual e o da quarta ao comportamental. A soma dos totais das quatro colunas deve ser igual a 300.

Na perspectiva de Rowe, se a pontuação de uma pessoa estiver aproximadamente meio desvio padrão acima da média desse estilo, significa que o estilo é dominante. Se estiver um desvio padrão acima da média, o estilo é considerado muito dominante.

Uma pontuação que esteja entre meio desvio padrão acima e abaixo da média, indica que o estilo é de retaguarda.

Um resultado de mais de meio desvio padrão abaixo da média é considerado o estilo menos preferido, ou seja latente e só usado quando necessário, o que acontece poucas vezes ou raramente.

Segundo este autor, é assim possível criar um gráfico de estilos de tomada de decisão a partir deste questionário, em que cada barra indica o quanto a pontuação individual se desvia da média dessa pontuação. As barras de resultados maiores que a média estendem-se para a direita da linha da pontuação média, enquanto que as barras de resultados menores que a média se situam à esquerda da mesma.

### **5.3. Procedimento**

Os questionários foram entregues ao coordenador da disciplina de Educação Física e desporto da escola pública do 2º e 3º ciclo e Secundário do concelho de Cascais, juntamente com uma carta de apresentação do questionário e do estudo elaborado.

Nessa informação continha uma data limite para a entrega dos mesmos, sendo que o questionário foi arquivado anonimamente, não sendo possível identificar o autor das respostas.

Relativamente ao tratamento dos dados recolhidos, este foi elaborado em primeiro lugar no Microsoft Office Excel 2007, de modo a obter os valores totais de cada coluna dos questionários.

Em segundo lugar e a par da resposta aos objectivos deste estudo, foi feito o tratamento estatístico dos dados no programa Statistical Package of Social Studies (SPSS), para um intervalo de confiança de 95%, respectivamente por estatística descritiva (média, desvio padrão, mínimo e máximo, moda) e estatística inferencial pela comparação de médias (teste de T-Student para 2 grupos, ANOVA e teste de Bonferroni para mais de 2 grupos) e relação de duas variáveis (coeficiente de contingência e teste de Qui quadrado). Para testar a normalidade das distribuições utilizou-se o teste de Kolmogorov-Smirnov.

## 6. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo será desenvolvido o raciocínio estatístico que permitiu analisar e interpretar os dados obtidos, retirados das análises consideradas mais relevantes para responder aos objectivos do presente estudo, interligando os dados da estatística descritiva e inferencial, sendo que em anexo encontra-se o tratamento completo e pormenorizado feito aos resultados obtidos.

Da mesma forma que Rowe (1998) tinha estabelecido, os valores apresentados foram arredondados às unidades. Para uma melhor compreensão do estudo, ele foi organizado da seguinte forma: análise global, análise por género, ciclo em que lecciona, idade e o número de anos na função.

De acordo com os dados recolhidos e a análise efectuada, no estilo directivo foi encontrada uma média de 80, com um desvio padrão de 16, um valor mínimo de 47 e máximo de 132. A moda situou-se no valor 93.

O estilo analítico teve uma média de 72, com um desvio padrão de 13, um valor mínimo de 46 e máximo de 109. A moda situou-se no intervalo de 68 a 71.

No que se refere ao estilo conceptual apresenta um valor médio de 72, com um desvio padrão de 11, um valor mínimo de 46 e máximo de 101, enquanto a moda registou um valor de 80.

Por último, o estilo comportamental apresentou uma média de 75, com um desvio padrão de 17, para um valor mínimo de 35 e um máximo de 114.

Em relação á moda, o seu registo situou-se nos 70. Estes dados podem ser lidos com mais clareza no quadro 2:

	<b>Directivo</b>	<b>Analítico</b>	<b>Conceptual</b>	<b>Comportamental</b>
Média	79.98	72.44	72.38	75.20
Moda	93	71	80	70 <sup>a</sup>
Desvio padrão	16.43	13.34	11.40	17.84
Assimetria	0.42	0.61	0.08	-0.44
Mínimo	47	46	46	35
Máximo	132	109	101	114

Quadro nº2: Estilos de tomada de decisão dos Professores de Educação Física e desporto

Seguidamente apresenta-se o gráfico 1, que regista os valores médios dos dados apurados anteriormente:

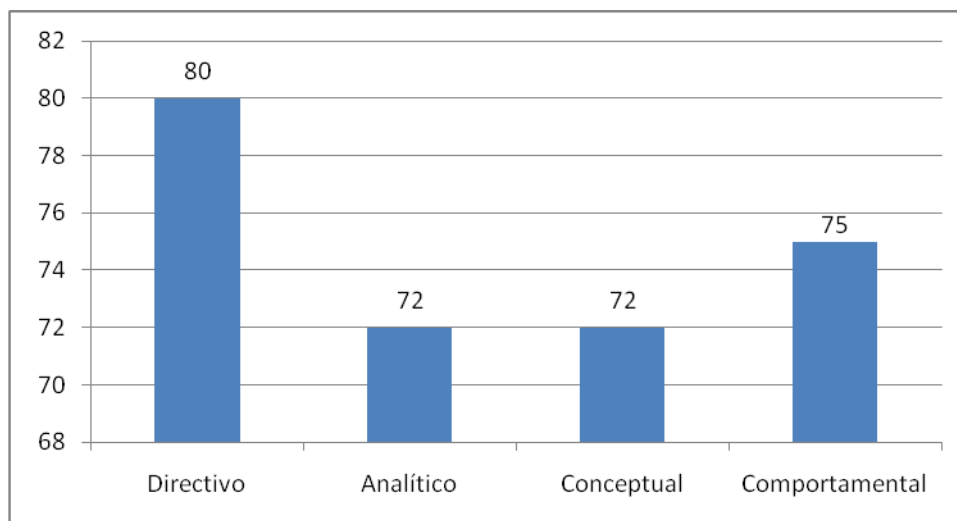


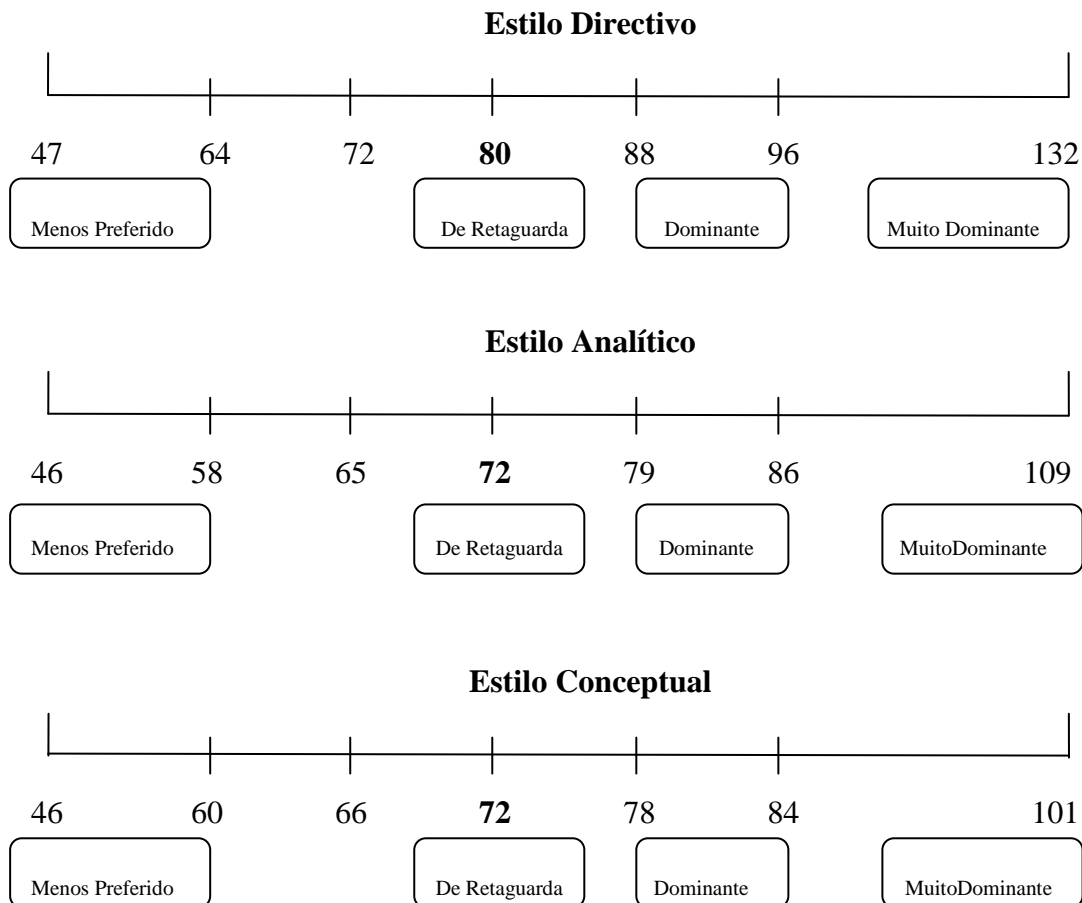
Gráfico nº1: Estilos de tomada de decisão dos Professores de Educação Física e desporto

Os valores médios obtidos para cada estilo não são muito diferenciados, entre o mais pontuado e o menos pontuado são apenas 8 pontos.

Outro aspecto que importa perceber é se as populações estudadas seguem uma distribuição normal. Para isso, foi aplicado o teste de normalidade Kolmogorov-Smirnov que, através da análise dos valores-p, que nos permitiu concluir uma acentuada tendência para a normalidade da distribuição no geral.

Um segundo aspecto a observar, relaciona-se com a análise individual ou por classes dos resultados apurados neste estudo, isto é, perceber se um estilo de tomada de decisão é muito dominante, de retaguarda ou o menos preferido, de acordo com os intervalos apresentados para cada estilo.

Assim sendo, tendo por base o estudo de Rowe (1998), foram traçados os limites de dominância para cada um dos estilos em estudo, de acordo com os procedimentos anteriormente apresentados, utilizando as médias e desvio padrão respectivas.



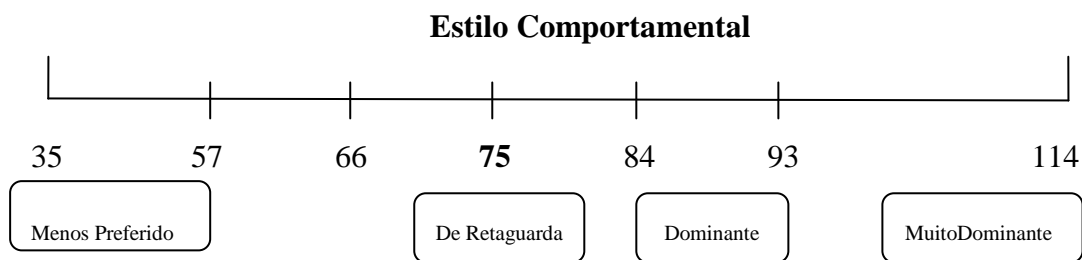


Figura 7: Limites de dominância dos estilos de tomada de decisão

Na distribuição dos professores da amostra segundo o género, os dados apurados foram agrupados no quadro 3:

		<b>Directivo</b>	<b>Analítico</b>	<b>Conceptual</b>	<b>Comportamental</b>
Masculino	Média	78.18	72.29	71.74	68.79
	Desvio padrão	18.41	14.22	12.13	19.68
	Mínimo	47	51	49	35
	Máximo	132	109	101	114
Feminino	Média	82.03	66.93	68.57	82.47
	Desvio padrão	13.86	9.87	9.3	12.14
	Mínimo	56	40	46	54
	Máximo	108	91	83	101

Quadro nº3: Género e estilos de tomada de decisão dos Professores de Educação Física e desporto

Em relação ao facto de o estilo de tomada de decisão do professor ser influenciado pelo género, as médias obtidas foram:

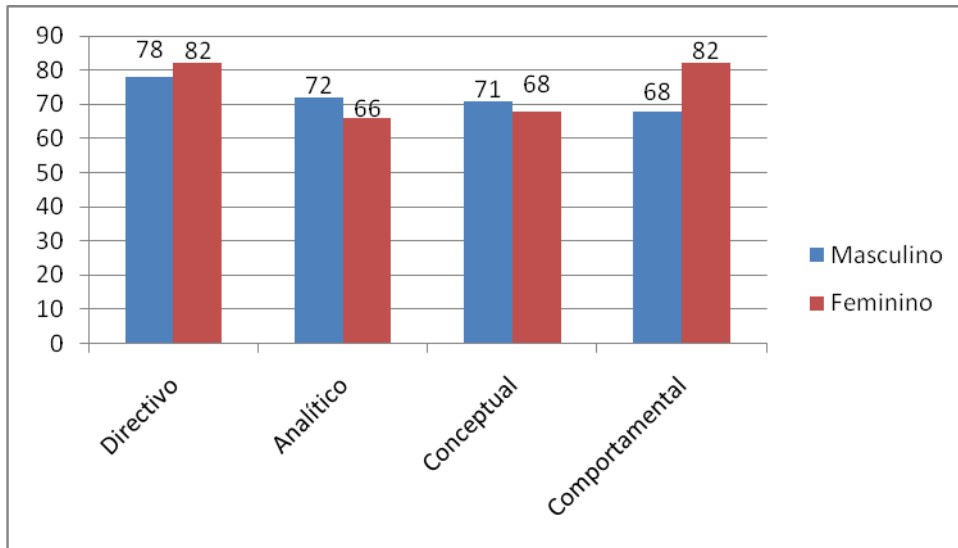


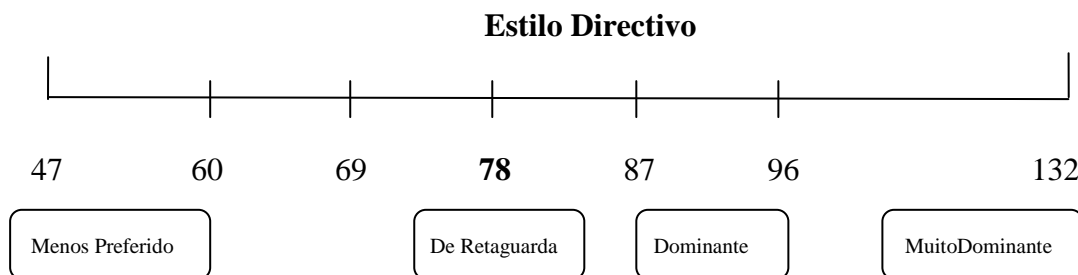
Gráfico nº2: Género e estilos de tomada de decisão dos Professores de Educação Física e desporto

Dos 64 professores inquiridos, 46,9% são do género feminino e 53,1% do género masculino.

Observando o gráfico acima, poder-se-á constatar que o género feminino apresenta no estilo de tomada de decisão maior pontuação no estilo comportamental e directivo, enquanto no género oposto domina o estilo directivo.

Na análise efectuada pelo teste ANOVA verificou-se que os valores apurados nos estilos analítico e comportamental apresentam diferenças significativas, respectivamente para  $F= 11.16$  com  $p=0.001$  e  $F= 10.82$  com  $p=0.002$ .

De seguida, apresenta-se os resultados obtidos dos limites de dominância para a variável género masculino:



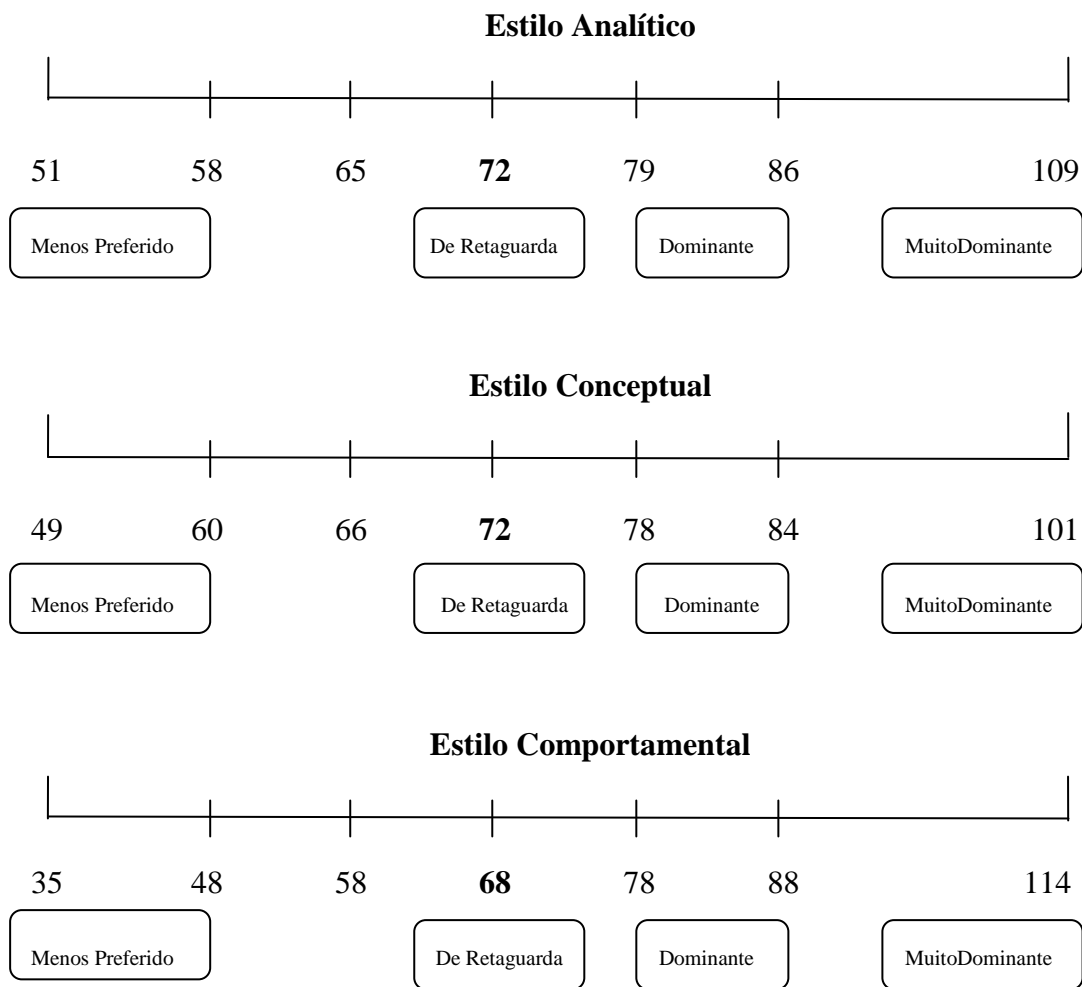
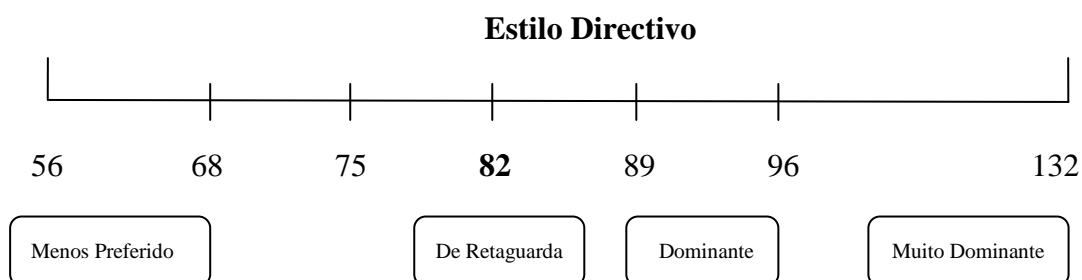


Figura 8: Limites de dominância dos estilos de tomada de decisão para o género masculino

Já no que diz respeito ao género feminino, na figura seguinte apresentam-se os valores obtidos nos limites de dominância:



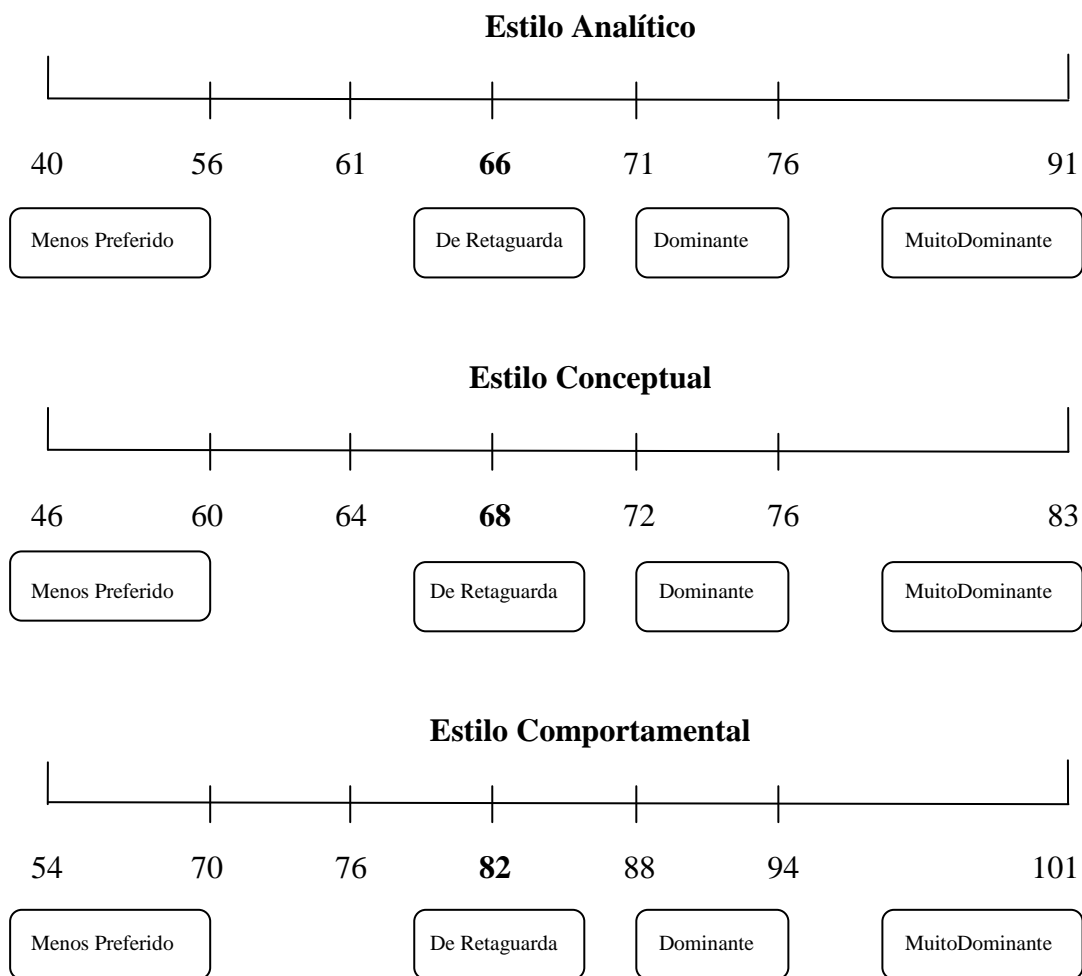


Figura 9: Limites de dominância dos estilos de tomada de decisão para o género feminino

Na amostra dos professores, a faixa etária que reuniu maior valor percentual foi a de 36-50 anos (45,3%), seguindo-se a de mais de 50 anos (34,4%), e por último até aos 35 anos (20,3%).

Na distribuição dos professores da amostra segundo a idade, os dados recolhidos foram agrupados no quadro seguinte:

		<b>Directivo</b>	<b>Analítico</b>	<b>Conceptual</b>	<b>Comportamental</b>
Até 35 anos	Média	70.69	76.46	75.3	72.54
	Desvio padrão	12.46	8.41	8.12	15.34
	Mínimo	47	67	62	50
	Máximo	94	97	87	101

Estilos de Tomada de Decisão  
Um estudo com Professores de Educação Física e Desporto

36-50 anos	Média	82.62	72.24	71.79	73.34
	Desvio padrão	13.92	15.03	12.37	19.68
	Mínimo	53	46	46	35
	Máximo	108	103	101	114
+ 50 anos	Média	82.0	70.32	71.4	76.27
	Desvio padrão	19.87	13.32	11.88	17.14
	Mínimo	53	51	49	35
	Máximo	132	109	97	100

Quadro nº4: Idade e estilos de tomada de decisão dos Professores de Educação Física e desporto

Em relação à idade, estas foram as médias obtidas para os 3 grupos definidos:

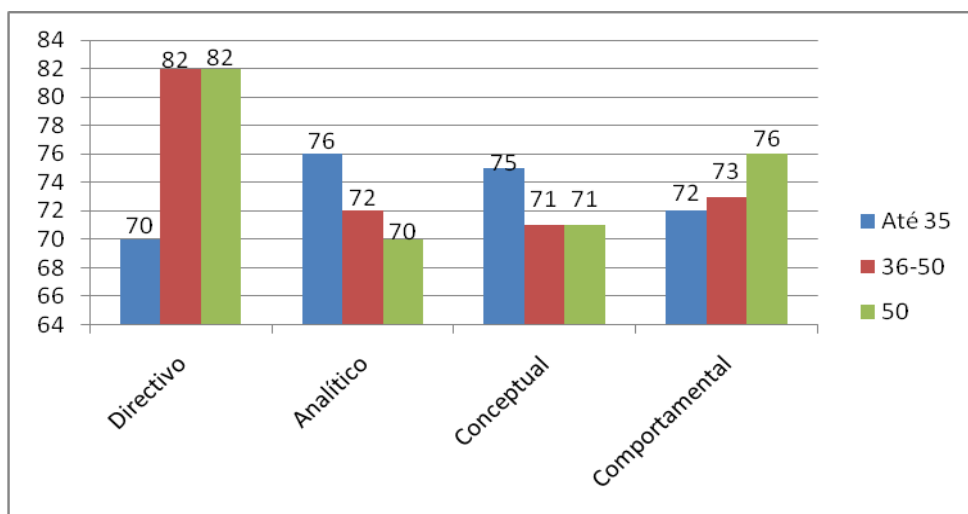


Gráfico nº3: Idade e estilos de tomada de decisão dos Professores de Educação Física e desporto

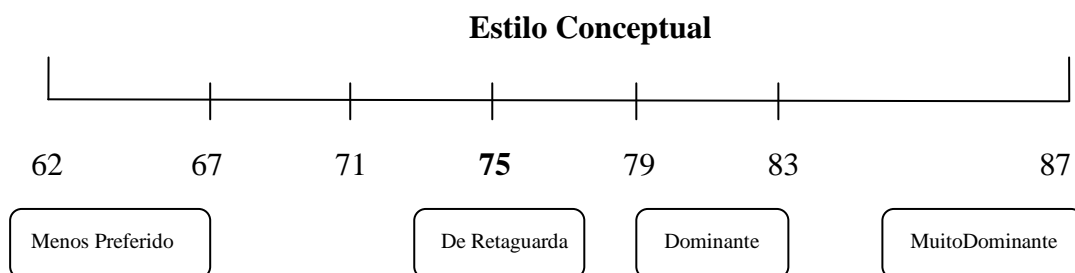
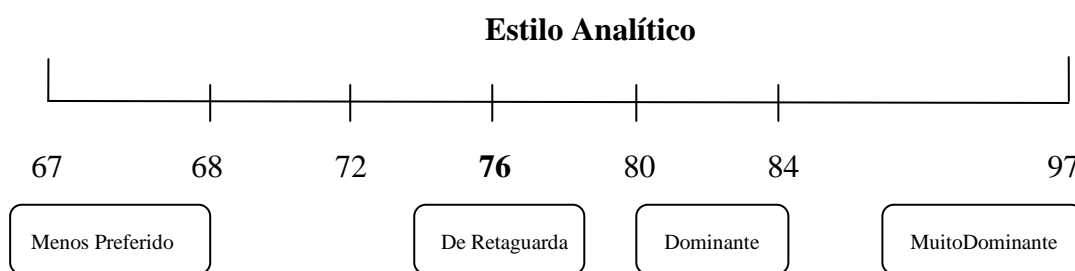
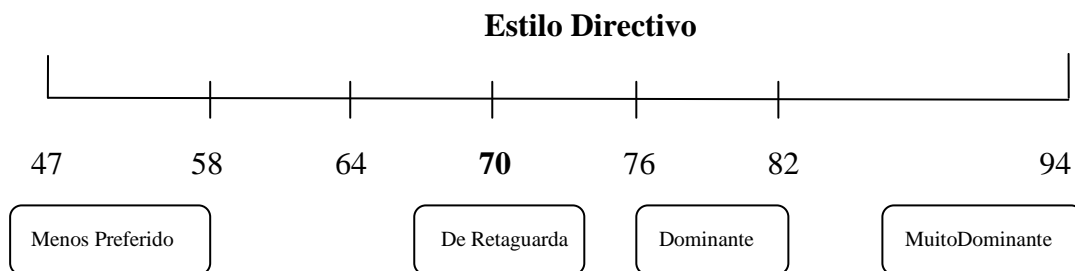
Tendo em conta o gráfico e a sua análise, os resultados obtidos demonstram que o estilo de tomada de decisão dos professores na faixa etária entre os 36-50 e com mais de 50 anos apresentam o valor mais alto no estilo directivo, seguido do estilo comportamental, depois o conceptual e por último o analítico.

Em relação á faixa etária dos professores até aos 35 anos, os dados obtidos indicam que o estilo analítico é o que apresenta o valor mais elevado, muito próximo do estilo conceptual, seguido do comportamental e do directivo.

Esta análise permitiu perceber se existiram ou não diferenças significativas entre as idades dos professores nos estilos de tomada de decisão. Através da aplicação do teste ANOVA pode-se afirmar que se observa um valor elevado ao padrão estabelecido, reforçando a ideia de que a idade não apresenta uma diferença significativa com os estilos de tomada de decisão.

No que diz respeito ao escalão etário, apresentam-se os resultados obtidos nos limites de dominância para os três grupos estudados: até aos 35 anos, dos 36 aos 50 anos, e por último os professores com mais de 50 anos de idade.

Na faixa etária dos professores até aos 35 anos, temos:



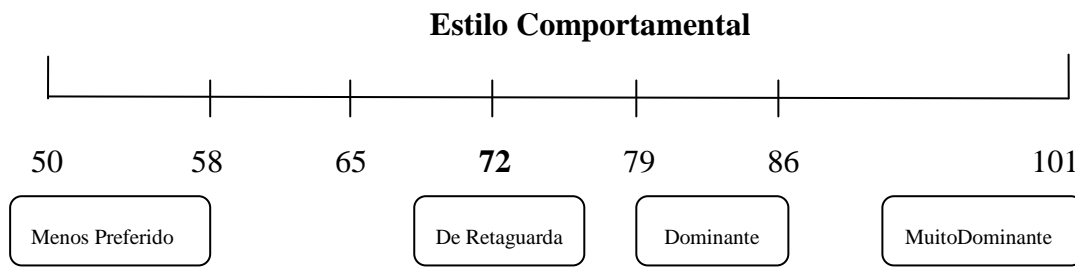
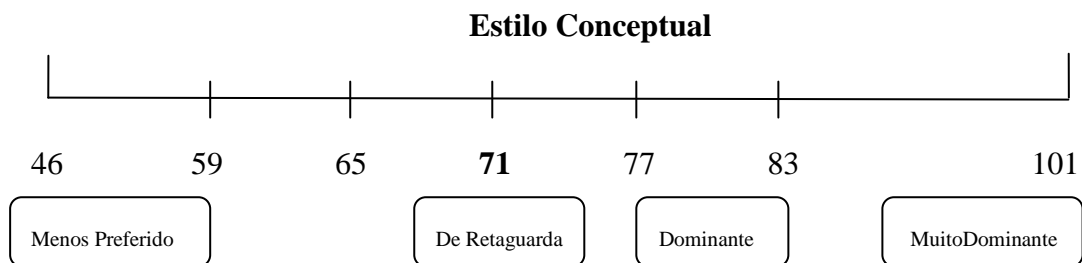
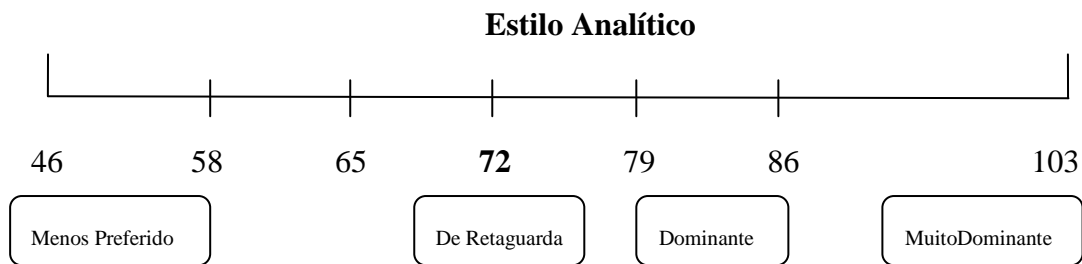
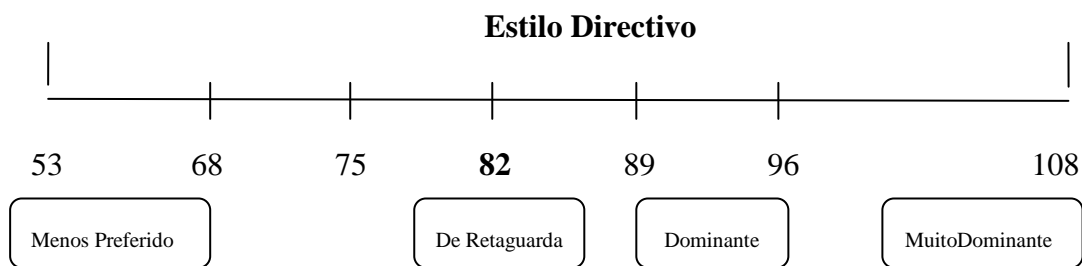


Figura 10: Limites de dominância dos estilos de tomada de decisão na faixa etária até 35 anos

Na faixa etária dos 35 aos 50 anos, temos:



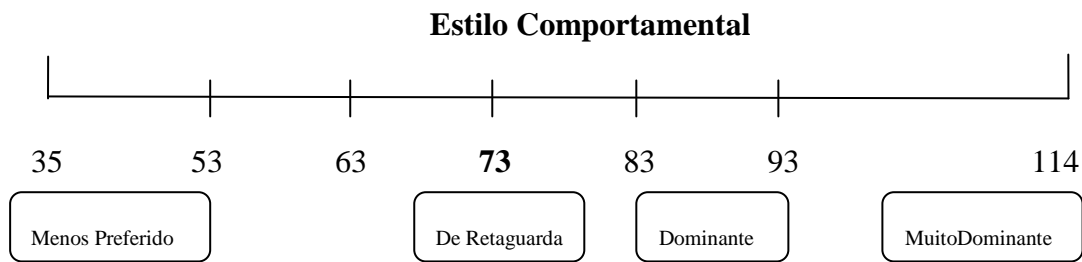
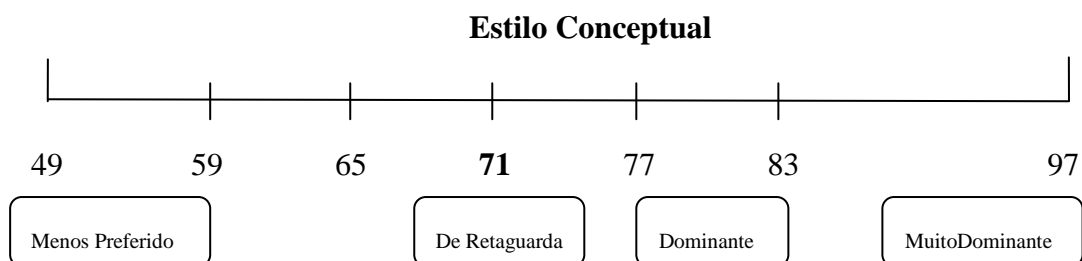
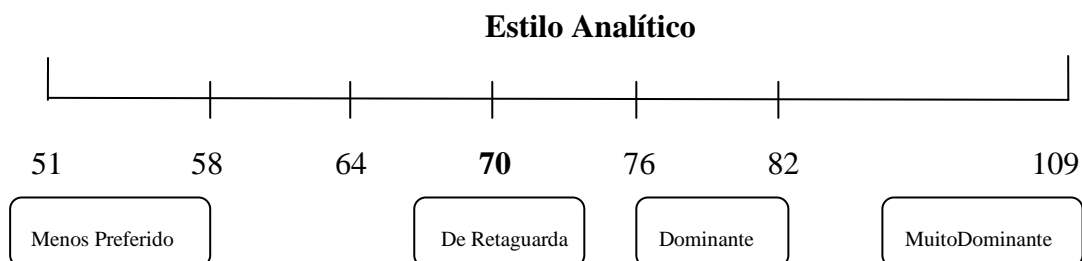
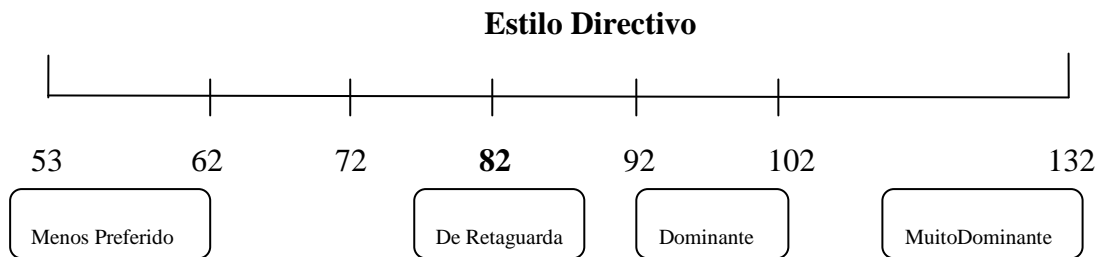


Figura 11: Limites de dominância dos estilos de tomada de decisão na faixa etária dos 35 aos 50 anos

A faixa etária dos professores com mais de 50 anos, apresenta os seguintes valores:



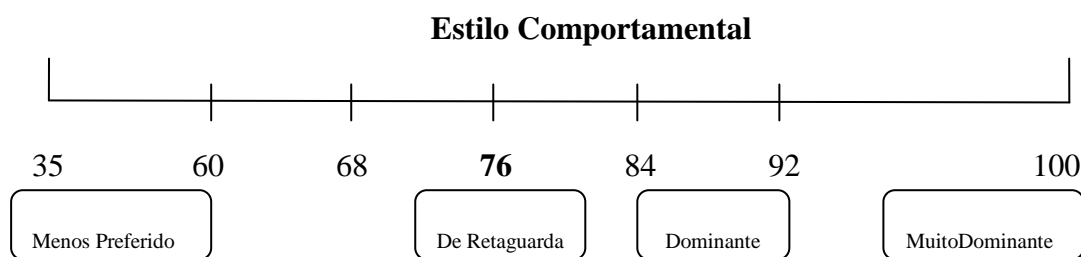


Figura 12: Limites de dominância dos estilos de tomada de decisão na faixa etária com mais de 50 anos

Como último dado de caracterização dos inquiridos surge o relacionado com o tempo de leccionação, no quadro a seguir são apresentados e descritos os valores obtidos:

		<b>Directivo</b>	<b>Analítico</b>	<b>Conceptual</b>	<b>Comportamental</b>
Até 5 anos	Média	69.9	75.17	74.0	80.9
	Desvio padrão	13.02	8.55	9.83	12.12
	Mínimo	47	67	61	55
	Máximo	94	97	91	101
6-15 anos	Média	78.56	67.44	73.0	81.0
	Desvio padrão	13.28	14.57	11.24	20.26
	Mínimo	53	46	55	50
	Máximo	93	82	87	114
16-25 anos	Média	86.10	74.15	70.05	69.70
	Desvio padrão	17.64	13.78	10.33	18.31
	Mínimo	63	56	49	35
	Máximo	132	98	89	94
+ 25 anos	Média	80.48	71.48	73.3	74.74
	Desvio padrão	16.27	14.62	13.34	18.4
	Mínimo	53	51	46	35
	Máximo	110	109	101	100

Quadro nº5: Anos na função e estilos de tomada de decisão dos Professores de Educação Física e desporto

Tendo em consideração o número de anos na função como professor de Educação Física, foram obtidos os resultados que se seguem:

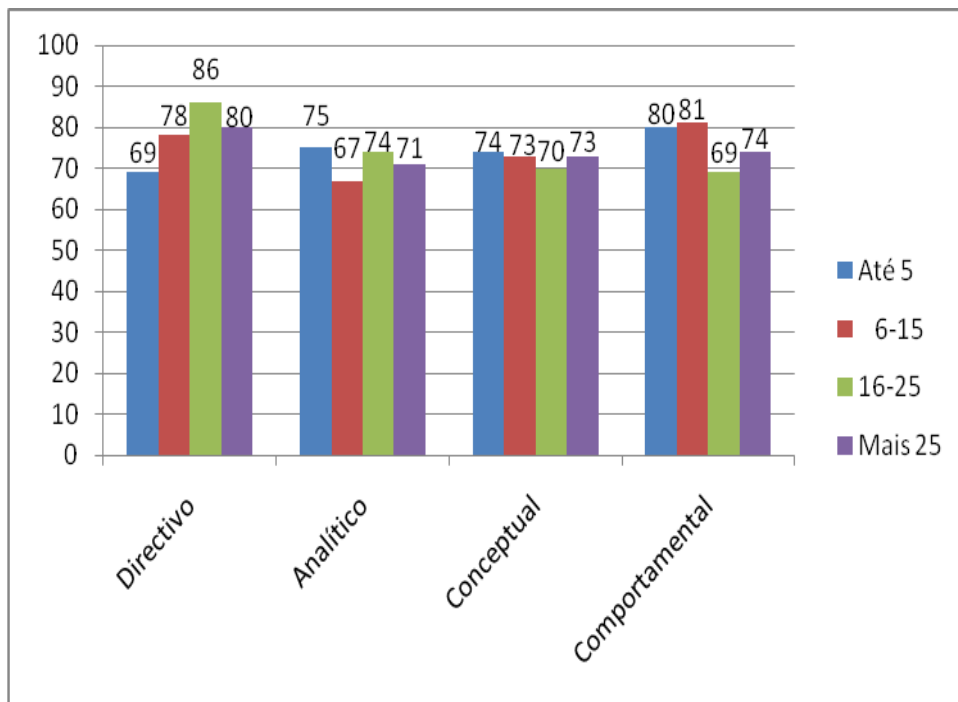


Gráfico nº4: Anos na função enquanto Professor de Educação Física e desporto e estilos de tomada de decisão

Relativamente à análise que se fez ao gráfico acima, é possível observar que os professores que o são entre 16 e 25 anos apresentam uma inclinação natural pelo estilo directivo, tal como os que exercem a profissão há mais de 25 anos. Nos outros grupos o estilo comportamental e conceptual têm a pontuação mais elevada e muito idêntica na categoria até 5 anos e dos 6 aos 15 anos na função.

No teste ANOVA não se obtiveram diferenças significativa entre o número de anos de prática e os estilos de tomada de decisão, excepção feita aos valores apurados no estilo directivo, que apresentam diferenças significativas no valor padrão estabelecido, com  $F= 2.648$  e um  $p=0.057$ .

No que diz respeito ao número de anos na função, apresentam-se os resultados obtidos nos limites de dominância para os quatro grupos estudados: até aos 5 anos, dos 6 aos 15 anos, seguido dos 16 aos 25 anos e por último os professores com mais de 25 anos de docência.

No tempo de leccionação, os professores até aos 5 anos apresentam os seguintes dados:

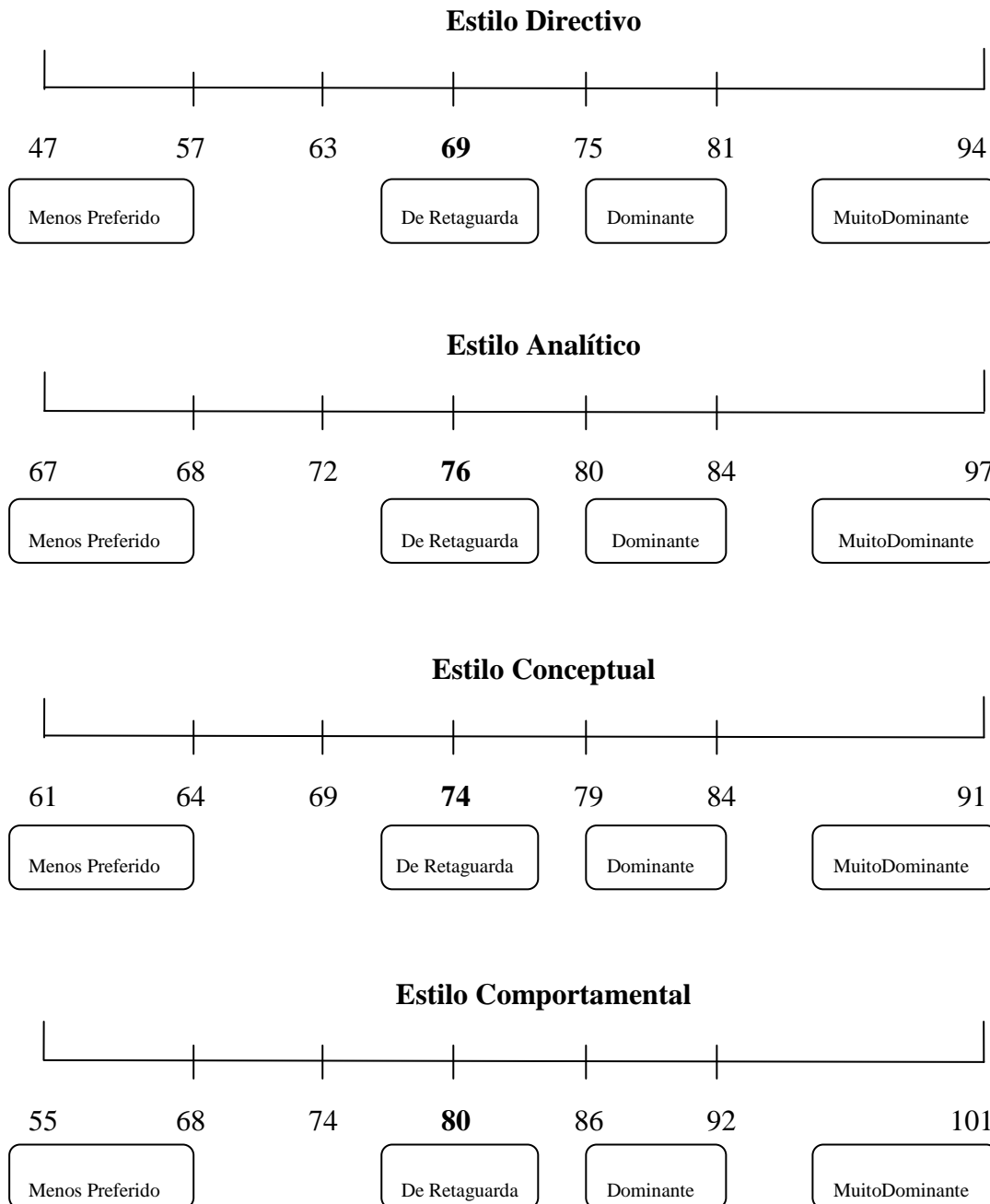


Figura 13: Limites de dominância dos estilos de tomada de decisão dos professores até os 5 anos de serviço

No tempo de serviço entre 6 e 15 anos temos:

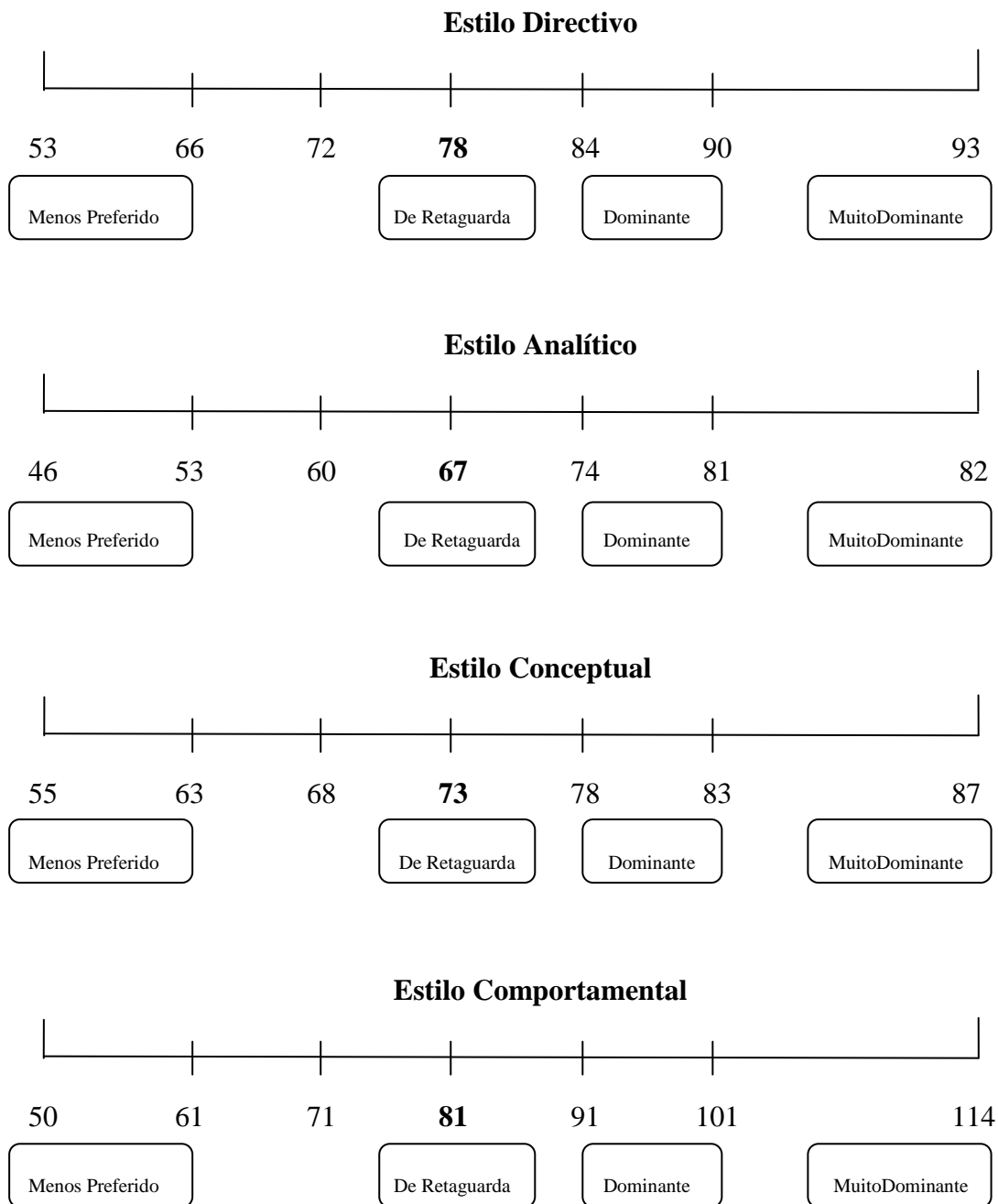


Figura 14: Limites de dominância dos estilos de tomada de decisão dos professores entre os 6 e 15 anos de serviço

Os professores inquiridos entre os 16 e 25 anos de leccionação, apresentam os dados seguintes:

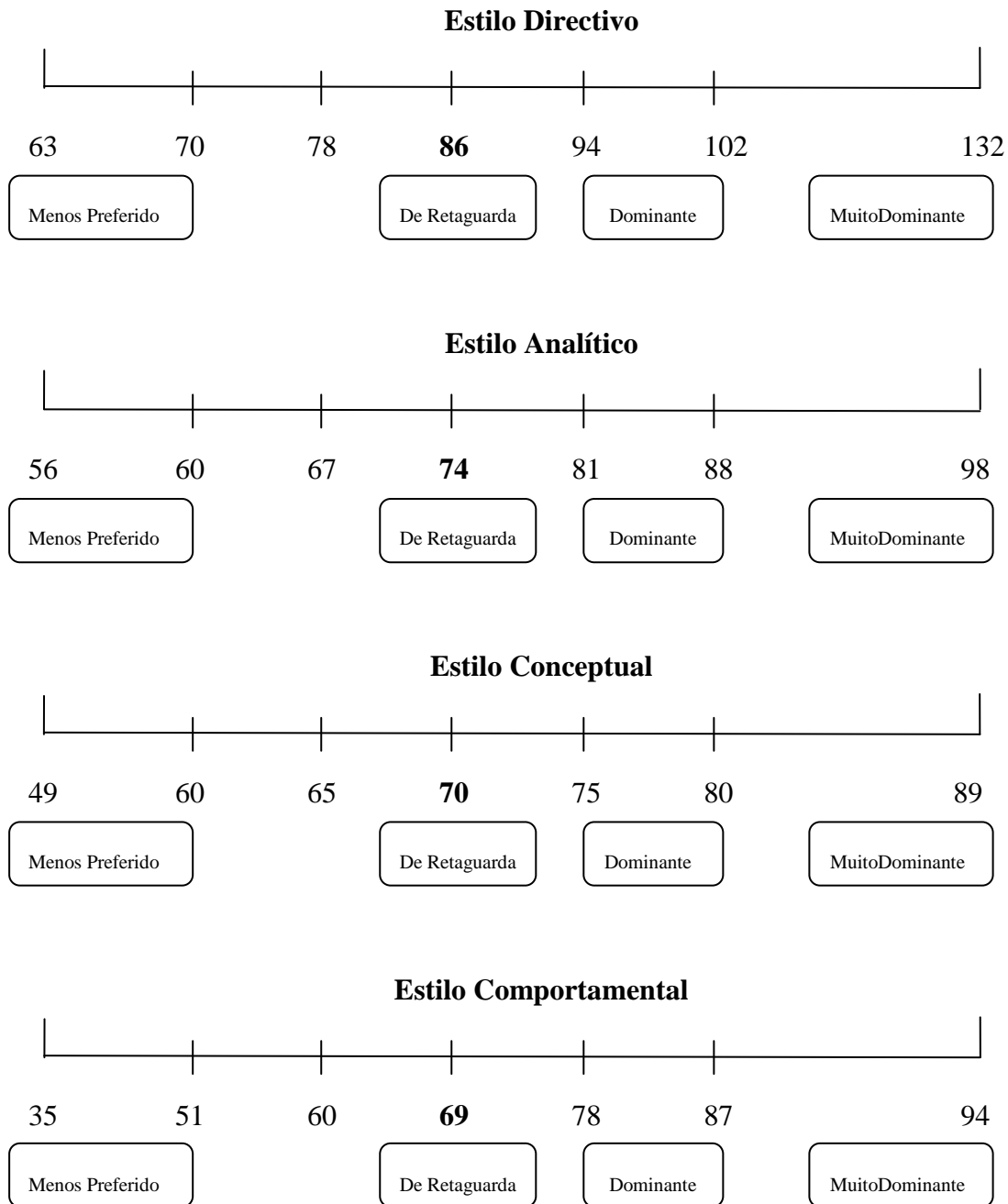


Figura 15: Limites de dominância dos estilos de tomada de decisão dos professores entre os 16 e 25 anos de serviço

Para os professores com mais de 25 anos de serviço, temos:

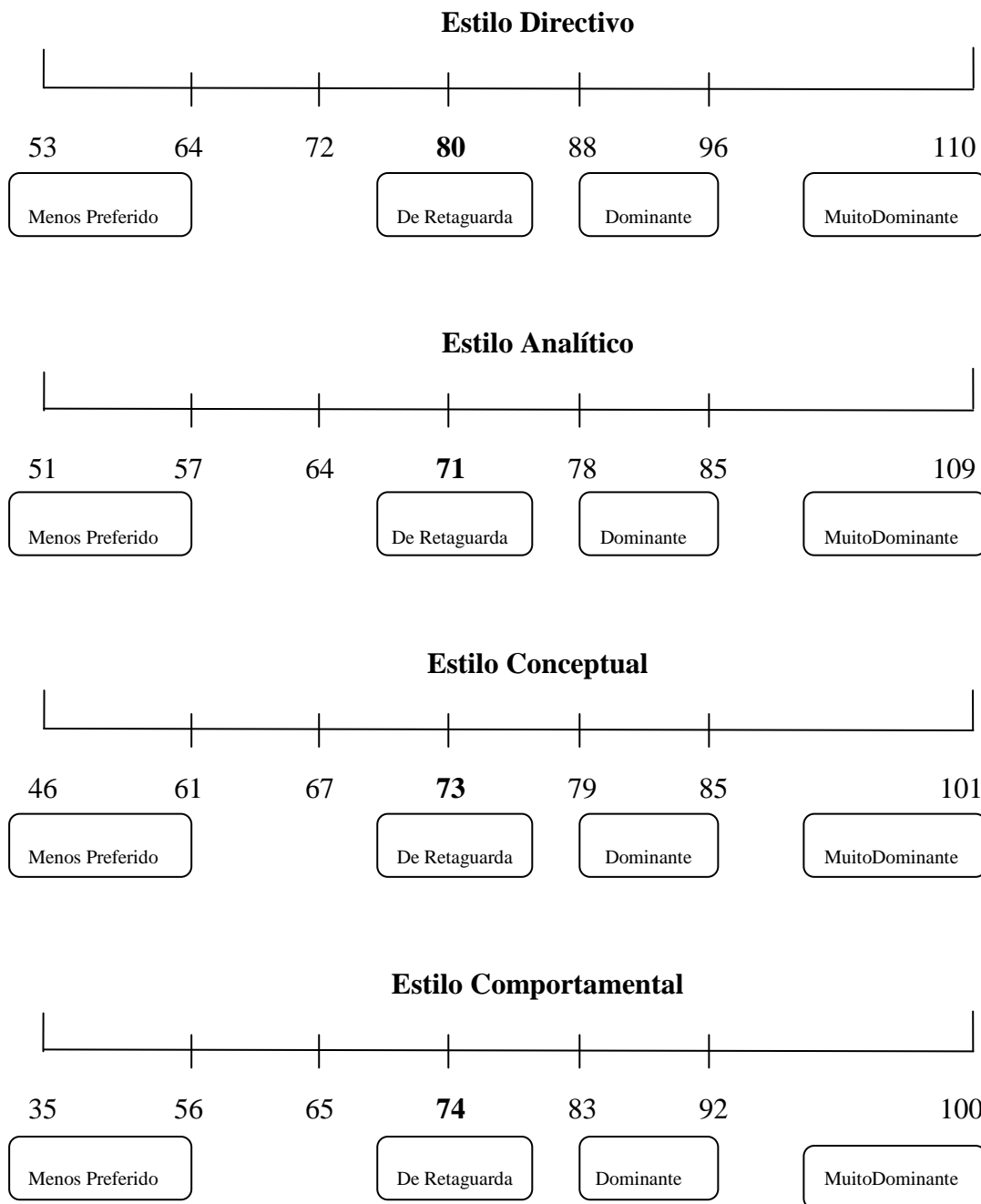


Figura 16: Limites de dominância dos estilos de tomada de decisão dos professores com mais de 25 anos de serviço

## 7. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Realizada a análise aos dados recolhidos, é tempo de passarmos à interpretação dos mesmos. O ponto de partida para a realização deste trabalho foi a colocação de algumas questões de investigação, para as quais pretendemos obter respostas com a interpretação dos dados recolhidos e analisados.

Neste é possível constatar, a partir da análise feita aos questionários aplicados, que o estilo de tomada de decisão e a forma de liderar é pertinente para o professor de Educação Física na escola, dado que o processo de decisão está sempre ligado à dinâmica social que se desenvolve no seu interior.

O professor tem o dever de aplicar os seus conhecimentos e a sua experiência no desenvolvimento de uma liderança pedagógica e educativa, de modo a criar um bom clima organizacional.

A importância das decisões, no contexto organizacional, deriva do facto dela afectar todas as funções do gestor, sendo certo que uma boa ou má gestão encontra-se ligada à boa ou má tomada de decisão.

Não existe um acordo geral e universal sobre o que é uma boa decisão, ou mesmo, sobre a melhor abordagem na tomada de decisão. Para uns, é uma escolha feita por consenso. Para outros, é uma escolha que não provoca reacções desfavoráveis aos que são afectados por ela. Para outros, ainda, é a escolha que oferece as melhores garantias de cumprimento dos objectivos propostos.

Daí a importância de, na sequência de outros estudos sobre esta temática, compreender agora qual o estilo de tomada de decisão dos professores de Educação Física.

Assim sendo, partiu-se para este estudo com a seguinte pergunta: “Qual o estilo de tomada de decisão do Professor de Educação Física, enquanto líder e gestor, no quadro da organização escolar?”

Conforme Rowe (1998) tinha referido anteriormente, nenhum estilo pode ser considerado como o “melhor”, o professor deve ser capaz de encontrar as melhores soluções nas situações mais complexas, contribuindo dessa forma para o sucesso da acção pedagógica e educativa.

Respondendo à pergunta de partida formulada, pode-se concluir que os professores de Educação Física apresentam como estilo de tomada de decisão dominante o directivo. Nesse sentido, é interessante notar que segundo o modelo

apresentado por Rowe (1998), o hemisfério esquerdo do cérebro tem predominância, que se reflecte num pensamento rápido, eficiente e lógico, ao contrário da intuição e abstracção, mais presentes no hemisfério direito.

De facto, as pessoas com este estilo são autoritárias, tendo uma grande necessidade de poder e de trabalhar em ambientes estruturados, onde a informação seja detalhada por via oral. Tendem a seguir procedimentos e são agressivos, focando os resultados a nível interno da organização, num raio pequeno de acção e com controlo rígido. Como usam pouca informação e consideram poucas alternativas, são identificados pela sua rapidez e capacidade para controlar e dominar os outros, motivados pelo poder, mas precisam de segurança e status.

Tenho em consideração as pontuações atribuídas aos estilos de tomada de decisão e verificando o segundo estilo mais pontuado, o comportamental, chegamos à conclusão que não é possível definir com clareza que o professor de Educação Física apresenta um estilo maioritariamente predominante.

Como tinha dito McClelland (1971), a forma como o gestor e/ou líder se relaciona com os liderados está de acordo com o seu estilo de tomada de decisão, enquanto no estilo directivo é directo na interacção com os subordinados, no comportamental tem tendência a gerar empatia.

Os estilos directivo e comportamental podem ser os mais utilizados, de uma forma generalizada, mas é de referir que, nos dias de hoje, os líderes e as organizações estão em constante mudança, devido aos contextos em que estão inseridos e, acima de tudo, à era da globalização e do conhecimento. Daí que seja natural que o professor se adapte a esta realidade e adopte um dos outros estilos: o analítico com mais frequência, seguido do conceptual.

O processo de ensino da disciplina de Educação Física na escola visa desencadear nos alunos um aumento contínuo e gradual do seu rendimento corporal e desportivo, pela aquisição de habilidades motoras essenciais e de um conjunto de atitudes-comportamentos que orientam a vida em sociedade e a ética das relações humanas.

A escola é uma organização cujos objectivos e funções são transmitir conhecimentos, ensinar a aprender, ensinar a produzir conhecimento, educar segundo valores de cidadania, entre outros aspectos. Nos seus quadros trabalham recursos humanos altamente especializados, podendo-se comparar às grandes organizações mundiais.

A organização escolar tem o seu sistema psicossocial, constituído por uma estrutura e pelas interações que se estabelecem no seu interior, não sendo tarefa fácil o seu ajustamento para o professor, enquanto líder e/ou gestor, uma vez que implica a coordenação de recursos humanos, materiais e financeiros, tendo sempre em conta as exigências do meio, que se alteram constantemente.

Cabe, então, ao professor, a tarefa de fazer essa coordenação e de levar o sistema a dar resposta às exigências propostas pela organização escolar. Nesse sentido, é de extrema importância a maneira como influencia e lidera os indivíduos, na orientação dos seus esforços para os objectivos educacionais.

Dentro deste pensamento, Zaleznick, citado por Rowe (1998) estudou as diferenças de estilos de decisão entre gestores e líderes. Este autor considerou as tarefas que requerem uma baixa complexidade cognitiva como sendo as funções de manutenção da gestão, em que o objectivo é a obtenção de resultados e a motivação dos trabalhadores. No sentido oposto, considerou como funções de liderança as tarefas que se relacionam com as ideias e conseqüentemente exigem um nível mais elevado de complexidade cognitiva.

Os gestores e líderes são pessoas muito diferentes quanto à motivação e à forma de pensar e de agir.

Neste sentido, os primeiros lidam com a eficiência, o planeamento, os procedimentos e o controlo, sendo mais racionais, pelo contrário, os segundos são mais intencionais, assumem mais riscos, são mais dinâmicos e criativos e sabem lidar com a mudança, apelando mais à componente sentimental.

Nas palavras de Ferreira et al. (2001) há uma distinção entre liderar e gerir. Conseqüentemente, liderar consiste em exercer uma influência, em guiar, em orientar e, por sua vez, gerir consiste em realizar, em assumir responsabilidades, em comandar. Deste modo, os gestores sabem o que devem fazer e os líderes sabem o que é necessário fazer.

O professor na acção educativa desempenha dois tipos de papéis: o de gestor e líder. Enquanto gestor, a sua função principal é solucionar problemas, enquanto líder, a sua acção centra-se na definição de objectivos, tendo em conta novas abordagens e novas opções.

No que diz respeito às variáveis em estudo, relativamente aos estilos de tomada de decisão (género, idade, anos na função e o ciclo em que lecciona), o tratamento estatístico evidenciou existirem algumas diferenças entre elas.

Há a realçar, que no estudo efectuado a pontuação nos estilos analítico e comportamental para o género, bem como os valores apurados nos anos de prática para o estilo directivo, apresentam diferenças significativas.

Por outro lado, quando analisamos os professores observados neste estudo pela sua experiência, verifica-se que os professores menos experientes (prática enquanto professor entre 5 a 15 anos) alteram radicalmente o seu estilo de tomada de decisão, sendo predominante o estilo comportamental.

Os gestores decidem logicamente que estilo de liderança adoptar, algumas vezes mudando de estilo para se adaptarem a diferentes situações. Mas a verdade é que mesmo quando a situação que o líder enfrenta é perfeitamente conhecida, a escolha do estilo apropriada nem sempre é óbvia. Na prática há três tipos de factores importantes que geralmente estão na base da escolha do estilo de liderança a adoptar por um gestor: os que se relacionam com o gestor, os relativos aos subordinados e os que se referem à situação em presença.

Finalmente é importante referir que os resultados do presente estudo permitiram estabelecer uma primeira ideia do perfil do estilo de tomada de decisão dos professores de Educação Física na acção educativa, espera-se que este trabalho tenha contribuído para abrir um caminho para futuras interpretações sobre os professores enquanto líderes e gestores da organização escolar.

## 8. CONCLUSÕES

Considerando os objectivos deste estudo e a partir da análise e discussão dos resultados apresentados foram retiradas as seguintes conclusões:

- (1) Os professores estudados apresentam como estilo dominante na tomada de decisão, o estilo directivo. No entanto, tendo em consideração as pontuações atribuídas aos estilos de tomada de decisão e verificando o segundo estilo mais pontuado, o comportamental, chega-se à conclusão que não é possível definir com clareza que o professor de Educação Física apresenta um estilo maioritariamente predominante.
- (2) No que diz respeito às variáveis em estudo, relativamente aos estilos de tomada de decisão (género, idade, anos na função e o ciclo em que lecciona), apenas se encontraram diferenças significativas:
  - nos estilos comportamental e analítico entre os géneros;
  - no estilo directivo, entre o número de anos de prática.
- (3) O professor na acção educativa desempenha dois tipos de papéis: o de gestor e líder. Enquanto gestor, a sua função principal é lidar com a eficiência, o planeamento, os procedimentos, o controlo e a solução de problemas, enquanto líder, assume mais riscos, tem que lidar com a mudança, apelando mais à componente sentimental na sua acção.
- (4) O professor, enquanto líder e gestor, coordena e supervisiona os recursos humanos, materiais e financeiros que tem ao seu dispôr, tendo sempre em conta as exigências do meio, que se alteram constantemente.

## **9. SUGESTÕES**

### **9.1. Recomendações para futuros estudos**

Tendo em conta os resultados obtidos no nosso estudo, fica aqui uma proposta para futuras investigações:

- (1) A realização de estudos idênticos que permitam o estudo a um maior número de professores;
- (2) A realização de estudos idênticos envolvendo professores de área científica e geográfica diferente;
- (3) A realização de estudos idênticos envolvendo professores do ensino particular e privado;
- (4) A realização de estudos idênticos envolvendo outras profissões.

## 10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Almeida, J. e Pinto, M. (1990). *A Investigação nas Ciências Sociais*. 5ª edição, Editorial Presença. Lisboa.

Bell, J. (2004). *Como Realizar um Projecto de Investigação*. 3ª edição, Editora Gradiva. Lisboa.

Berlo, K. (1991). *O Processo da Comunicação—Introdução à Teoria e à Prática*. 7ª edição, Editora Martins Fontes. São Paulo.

Bertrand, Y. e Guillemet, P. (1988). *Organizações—uma Abordagem Sistémica*. 1ª edição, Instituto Piaget. Lisboa.

Bilhim, J. (2001). *Teoria Organizacional—Estruturas e Pessoas*. 2ª edição, Universidade Técnica de Lisboa—Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Lisboa.

Bitti, R. e Zani, B. (1993). *A Comunicação como Processo Social*. 1ª edição, Editorial Estampa. Lisboa.

Bothwell, L. (1991). *A Arte da Liderança*. 1ª edição, Editorial Presença. Lisboa.

Branco, V. (2004). *Auto-Motivação*. 1ª edição, Quarteto Editora. Coimbra.

Breton, P. (1994). *A Utopia da Comunicação*. 1ª edição, Edições Instituto Piaget. Lisboa.

Cabanas, Q. (2002). *Teoria da Educação*. 1ª edição, Edições Asa. Porto.

Carapeto, C. e Fonseca, F. (2006). *Administração pública—Modernização, Qualidade e Inovação*. 2ª edição, Edições Sílabo. Lisboa.

Carmo, H. e Ferreira, M. (1998). *Metodologia da Investigação*. 1ª edição, Universidade Aberta. Lisboa.

Carmo, H. (2000). *Intervenção Social com Grupos*. 1ª edição, Universidade Aberta. Lisboa.

Chiavenato, L. (1993). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 4ª edição, Editora Makron Books. São Paulo.

Conger, J. e Kanungo, R. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Sage Publications. London.

Costa, A. (1996). *Imagens Organizacionais da Escola*. 1ª edição, Edições Asa. Porto.

Costa, A. et al. (2000). *Liderança e Estratégia nas Organizações Escolares*. 1ª edição, Universidade de Aveiro. Aveiro.

Cunha, M. e Rego, A. (2005). *Liderar*. 1ª edição, Publicações D. Quixote. Lisboa.

Cunha, M. et al. (2003). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. 2ª edição, Editora Rh. Lisboa.

Cunha, M. e Rego, A. (2004). *O modelo V.I.A.G.R.A—A Essência da Liderança: Mudança, Resultados e Integridade*. 1ª edição, Editora Rh. Lisboa.

Cruz, M. (2001). *Teorias Sociológicas (Antologia de textos)*. 3ª edição, Edições Fundação Calouste Gulbenkian. Lisboa.

Devillard, O. (2001). *A Dinâmica das Equipas*. 1ª edição, Bertrand Editora. Lisboa.

Dias, F. (2004). *Relações Grupais e Desenvolvimento Humano*. 1ª edição, Instituto Piaget. Lisboa.

Ferreira, J. et al. (1996). *Psicossociologia das Organizações*. 1ª edição, Editora McGraw–Hill. Alfragide.

Ferreira, J. et al. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. 1ª edição, Editora McGraw–Hill. Alfragide.

Fiske, J. (1993). *Introdução ao Estudo da Comunicação*. 1ª edição, Edições Asa. Porto.

Fullan, M. (2003). *Liderar numa Cultura de Mudança*. 1ª edição, Edições Asa. Porto.

Ghiglione, R. e Matalon, B. (2001). *O Inquérito—Teoria e Prática*. 4ª edição, Celta Editora. Oeiras.

Goleman, D. (2000). *Trabalhar com Inteligência Emocional*. 1ª edição, Editora Temas e Debates. Lisboa.

Goleman, D. (2003). *Inteligência Emocional*. 12ª edição, Editora Temas e Debates. Lisboa.

Goleman, D. et al. (2002). *Os Novos Líderes*. 1ª edição, Editora Gradiva. Lisboa.

Handy, C. (1978). *Como Compreender as Organizações*. 1ª edição, Zahar Editores. Rio de Janeiro.

Handy, C. (1994). *Deuses da Gestão—Uma Visão inspirada sobre as Mudanças nas Empresas*. 3ª edição, Edições Cetop. Mem Martins.

Jesuíno, J. (1996). *Processos de Liderança*. 2ª edição, Livros Horizonte. Lisboa.

Luft, J. (1976). *Introdução à Dinâmica de Grupos*. 3ª edição, Moraes Editores. Lisboa.

Madureira, M. (1990). *Introdução à Gestão*. 1ª edição, Publicações D. Quixote. Lisboa.

Meksenas, P. (2002). *Pesquisa Social e Acção Pedagógica–Conceitos, Métodos e Práticas*. 1ª edição, Edições Loyola. São Paulo.

Muchinsky, P. (2004). *Psicologia Organizacional*. 7ª edição, Pioneira Thomson. São Paulo.

Neto, F. (2004). *Psicologia Social Aplicada*. 1ª edição, Universidade Aberta. Lisboa.

Quivy, R. e Campenhoudt, L. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 1ª edição, Editora Gradiva. Lisboa.

Rego, A. (1998). *Liderança nas organizações: Teoria e prática*. 1ª edição, Universidade de Aveiro. Aveiro.

Rego, A. e Cunha, M. (2003). *A Essência da Liderança – Mudança, Resultados e Integridade*. 1ª edição, Editora Rh. Lisboa.

Revez, M. (2004). *Gestão das Organizações Escolares, Liderança Escolar e Clima de Trabalho–Um Estudo de Caso*. 1ª edição, Edições Cosmos. Chamusca.

Rosa, L. (1994). *Cultura Empresarial–Motivação e Liderança*. 1ª edição, Editorial Presença. Lisboa.

Seco, G. (2002). *A satisfação dos Professores: Teorias, Modelos e Evidências*. 1ª edição, Edições Asa. Porto.

Sergiovanni, T. (2004). *Novos Caminhos para a Liderança Escolar*. 1ª edição, Edições Asa. Porto.

Schein, E. (1982). *Psicologia Organizacional*. 3ª edição, Editora Prentice-Hall. Rio de Janeiro.

Silva, S. (2009). *Estilos de Tomada de Decisão—Um Estudo com Árbitros*. Tese de Mestrado em Gestão Desportiva. Universidade Técnica de Lisboa—Faculdade de Motricidade Humana. Cruz Quebrada. 34 pp.

Sousa, A. (1994). *Introdução à Gestão—Uma Abordagem Sistémica*. 4ª edição, Editorial Verbo. Lisboa.

Teixeira, S. (1998). *Gestão das Organizações*. 1ª edição, Editora McGraw—Hill. Alfragide.

Vala, J. e Monteiro, M. (1993). *Psicologia Social*. 1ª edição, Edições Fundação Calouste Gulbenkian. Lisboa.

## ANEXOS

### Questionário

#### ESTILOS DE DECISÃO

Este questionário tem por objectivo determinar a auto percepção do professor de Educação Física acerca do seu estilo de decisão.

Cada questão deve ser respondida atribuindo 8 pontos à resposta com que se concorde mais, 4 à que se concorde em segundo lugar, 2 à que concorde em terceiro lugar e, 1 à que se concorde em quarto lugar.

Escola em que exerce: 1º Ciclo  2º Ciclo  3º Ciclo  Secundário

Número de anos na função: \_\_\_\_\_ Sexo: M  F  Idade: \_\_\_\_\_

Questões	Classificações				
1 Na vida, o meu objectivo principal é:	Ter uma posição com estatuto	Ser o melhor no meu campo	Ser reconhecido no meu trabalho	Sentir-me seguro no meu trabalho	
2 Gosto de trabalhos que:	São tècnicamente bem definidos	Têm uma variabilidade considerável	Permitem acções independentes	Envolvem pessoas	
3 Espero que as pessoas que trabalham comigo sejam:	Produtivas e rápidas	Altamente capazes	Empenhadas e responsáveis	Receptivas a sugestões	
4 Quando trabalho procuro:	Resultados práticos	As melhores soluções	Novas ideias e abordagens	Bom ambiente de trabalho	
5 Comunico melhor com os outros:	Directa e pessoalmente	Por escrito	Discutindo em grupo	Numa reunião formal	
6 No meu planeamento realço:	Problemas actuais	Objectivos convergentes	Objectivos futuros	A minha carreira	
7 Perante um problema resolvo-o recorrendo a:	Abordagens provadas	Procura de factos	Compromisso possível	Espero antes de decidir	
8 Quando uso a informação, prefiro:	Factos específicos	Informação rigorosa e completa	Cobertura superior para várias hipóteses	Pouca informação que seja facilmente compreendida	
9 Quando não tenho a certeza do que fazer:	Baseio-me na intuição	Procuro os factos	Procuro um possível compromisso	Espero antes de decidir	
10 Sempre que possível evito:	Debates longos	Trabalho incompleto	Usar números e fórmulas	Conflito com os outros	
11 Sou especialmente bom a:	Lembrar-me de datas e factos	Resolver problemas difíceis	Ver várias possibilidades	Interagir com os outros	
12 Quando o tempo é importante:	Decido e actuo rapidamente	Sigo os planos e as prioridades	Recuso ser pressionado	Procuro orientação e apoio	
13 Em termos sociais, geralmente:	Falo com os outros	Penso no que está a ser dito	Observo o que se passa	Ouçoo as conversas	
14 Sou bom a lembrar-me de:	Nomes de pessoas	Locais	Caras de pessoas	Personalidade das pessoas	
15 O meu trabalho fornece-me a possibilidade de:	Influenciar os outros	Desafiar o "status quo"	Atingir os meus objectivos pessoais	Ser aceite pelo grupo	
16 Trabalho bem com pessoas:	Energéticas e ambiciosas	Auto confiantes	Com mentes abertas	Prudentes e de confiança	
17 Sob stress eu:	Fico ansioso	Concentro-me no problema	Fico frustrado	Ignoro	
18 Os outros consideram-me:	Agressivo	Disciplinado	Imaginativo	Colaborador	
19 As minhas decisões são tipicamente:	Directas e reais	Abstractas e sistemáticas	Amplas e flexíveis	Sensíveis às necessidades dos outros	
20 Não gosto de:	Perder o controlo	Trabalho estandardizado	Seguir ordens	Ser rejeitado	

Agradecidos pela sua colaboração

### Quadro variáveis Independentes

	<b>Ciclo</b>	<b>Gênero</b>	<b>Escalão Etário</b>	<b>Idade</b>	<b>nº anos função</b>	<b>Escalão nº anos função</b>
Média	3.97	1.47	2.15	44.14	20.09	2.84
Moda	5.00	1	2.00	52 <sup>a</sup>	3 <sup>a</sup>	4.00
Desvio padrão	1.04	0.50	0.73	10.40	11.47	1.12
Assimetria	-0.73	0.13	-0.23	-3.11	-0.16	-0.53
Mínimo	2.00	1	1	23	1	1.00
Máximo	5.00	2	3	61	40	4.00

### Quadros das percentagens/freqüências das Variáveis Independentes

Quadro do género:

	<b>Freqüência</b>	<b>Percentagem</b>
Masculino	34	53.1
Feminino	30	46.9
TOTAL	64	100

Quadro do ciclo onde exerce:

	<b>Freqüência</b>	<b>Percentagem</b>
2º Ciclo	9	14.1
3º Ciclo	8	12.5
Secundário	23	35.9
Mais que um ciclo	24	37.5
TOTAL	64	100

Quadro do escalão etário:

	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
Até 35	13	20.3
36-50	29	45.3
+ 50	22	34.4
TOTAL	64	100

Quadro do nº anos na função:

	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
Até 5	12	18.8
6-15	9	14.1
16-25	20	31.3
+ 25	23	35.9
TOTAL	64	100

### Quadros de comparação por estilos entre variáveis

Quadro de comparação por estilos entre o género:

	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
Directivo	0.877	0.353
Analítico	11.16	0.001 *
Conceptual	6.89	0.11
Comportamental	10.824	0.002 *

Quadro de comparação por estilos relativo ao escalão etário:

	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
Directivo	2.76	0.71
Analítico	0.868	0.425
Conceptual	0.539	0.586
Comportamental	0.302	0.741

Quadro de comparação por estilos relativo ao nº de anos na função:

	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
Directivo	2.648	0.057 *
Analítico	0.727	0.540
Conceptual	0.407	0.749
Comportamental	1.393	0.254

Quadro de comparação por estilos relativo ao ciclo onde exerce:

	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
Directivo	0.565	0.640
Analítico	1.199	0.318
Conceptual	0.597	0.619
Comportamental	0.327	0.806

**Dados estatísticos:**

	ciclo	Sexo	escalet	Idade	Anos_funcao	escanosfu
1	5,00	2	2,00	49	26	4,00
2	5,00	2	2,00	38	13	2,00
3	5,00	2	2,00	40	18	3,00
4	5,00	1	2,00	45	23	3,00
5	4,00	2	1,00	23	1	1,00
6	2,00	1	3,00	53	30	4,00
7	5,00	2	2,00	36	12	2,00
8	2,00	1	3,00	55	31	4,00
9	2,00	2	3,00	61	39	4,00
10	5,00	2	1,00	32	4	1,00
11	5,00	2	1,00	29	2	1,00
12	4,00	1	2,00	39	7	2,00
13	4,00	2	2,00	38	16	3,00
14	4,00	2	2,00	37	5	1,00
15	4,00	1	2,00	40	14	2,00
16	3,00	2	1,00	30	2	1,00
17	4,00	1	3,00	57	33	4,00
18	4,00	1	3,00	53	28	4,00
19	4,00	2	2,00	39	17	3,00
20	5,00	1	2,00	45	23	3,00
21	5,00	1	2,00	43	20	3,00
22	4,00	2	2,00	41	18	3,00
23	3,00	1	1,00	29	6	2,00
24	2,00	1	2,00	40	17	3,00
25	4,00	1	3,00	51	29	4,00
26	4,00	1	3,00	56	31	4,00
27	5,00	2	3,00	59	36	4,00
28	5,00	1	1,00	28	3	1,00
29	5,00	1	2,00	41	15	2,00
30	5,00	2	1,00	32	9	2,00
31	5,00	2	2,00	47	25	3,00
32	5,00	1	2,00	48	18	3,00
33	2,00	1	2,00	38	3	1,00
34	5,00	1	2,00	45	22	3,00
35	3,00	2	2,00	43	21	3,00
36	3,00	1	2,00	50	27	4,00
37	3,00	1	2,00	49	25	3,00
38	3,00	1	1,00	28	5	1,00

Estilos de Tomada de Decisão  
Um estudo com Professores de Educação Física e Desporto

	ciclo	Sexo	escalet	ldade	Anos_funcao	escanosfu
39	4,00	2	2,00	47	24	3,00
40	5,00	2	3,00	52	19	3,00
41	5,00	1	2,00	39	16	3,00
42	5,00	2	3,00	60	40	4,00
43	5,00	1	1,00	26	3	1,00
44	5,00	1	1,00	28	3	1,00
45	2,00	1	3,00	52	33	4,00
46	4,00	2	2,00	48	23	3,00
47	4,00	1	1,00	29	7	2,00
48	4,00	1	3,00	55	36	4,00
49	4,00	1	3,00	52	24	3,00
50	4,00	1	3,00	58	39	4,00
51	4,00	2	3,00	57	37	4,00
52	4,00	2	3,00	52	27	4,00
53	4,00	2	1,00	24	1	1,00
54	4,00	1	3,00	51	25	3,00
55	2,00	2	1,00	30	5	1,00
56	5,00	2	3,00	60	34	4,00
57	2,00	1	3,00	53	33	4,00
58	2,00	1	3,00	58	34	4,00
59	5,00	2	3,00	54	33	4,00
60	4,00	1	3,00	53	29	4,00
61	5,00	2	2,00	50	26	4,00
62	3,00	2	2,00	44	19	3,00
63	3,00	2	2,00	37	15	2,00
64	4,00	1	2,00	49	27	4,00

	Directivo	Analítico	Conceptual	Comportame ntal
1	108	71	67	54
2	93	46	64	97
3	95	59	57	89
4	108	71	67	54
5	60	67	72	101
6	66	98	74	62
7	93	46	64	97
8	110	59	75	56
9	78	60	77	85
10	69	82	62	87
11	75	70	82	73
12	82	82	55	81
13	103	61	74	62
14	86	76	61	77
15	53	68	65	114
16	74	81	62	83
17	93	65	64	78
18	95	66	80	59
19	85	56	70	89
20	70	88	83	59
21	66	98	74	62
22	93	61	75	71
23	82	81	87	50
24	95	59	57	89
25	72	85	72	71
26	73	64	71	92
27	71	57	80	92
28	59	77	82	82
29	87	58	85	70
30	71	78	76	75
31	64	65	77	94
32	67	74	89	70
33	68	72	91	69
34	83	92	83	42
35	92	66	62	80
36	81	103	81	35
37	75	91	80	54
38	72	69	67	92

	Directivo	Analítico	Conceptual	Comportame ntal
39	86	61	64	89
40	68	69	69	94
41	88	95	76	41
42	56	70	83	91
43	47	97	80	76
44	57	75	76	92
45	56	68	76	100
46	63	91	74	72
47	81	81	80	58
48	62	77	78	83
49	132	71	62	35
50	53	109	97	41
51	100	56	61	83
52	96	71	53	80
53	78	68	70	84
54	103	78	49	70
55	94	68	83	55
56	78	68	69	85
57	77	71	57	95
58	76	51	94	79
59	96	71	63	70
60	93	63	67	77
61	85	69	46	100
62	86	77	59	78
63	65	67	81	87
64	76	72	101	51