



Universidade de Aveiro

Ano 2022

**ANDREIA CAROLINA
SANTOS COSTA**

**A INFLUÊNCIA DOS GESTORES
DESCENTRALIZADOS NO PROCESSO DE TOMADA
DE DECISÃO: ESTUDO DE CASO DE UMA GRANDE
EMPRESA INDUSTRIAL**



Universidade de Aveiro
Ano 2022

**ANDREIA CAROLINA
SANTOS COSTA**

**A INFLUÊNCIA DOS GESTORES
DESCENTRALIZADOS NO PROCESSO DE TOMADA
DE DECISÃO: ESTUDO DE CASO DE UMA GRANDE
EMPRESA INDUSTRIAL**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Contabilidade e Controlo de Gestão, realizada sob a orientação científica da Doutora Maria da Conceição da Costa Tavares, Professora Adjunta do Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro.

Dedico este trabalho à minha família pelo incansável apoio e por nunca me terem deixado desistir.

o júri

presidente

Professor Doutor Alberto Jorge Daniel Resende Costa
Professor Adjunto da Universidade de Aveiro

vogais

Professor Doutor José António Fernandes Lopes Oliveira Vale
Professor Adjunto Convidado, ISCAP – Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto

Professora Doutora Maria da Conceição da Costa Tavares
Professora Adjunta da Universidade de Aveiro

agradecimentos

Dedico este trabalho à minha família pelo incansável apoio e por nunca me terem deixado desistir.

Agradeço imenso ao Eduardo pelas horas infinitas de paciência e por toda a ajuda prestada.

Um agradecimento aos meus colegas e amigos pelo apoio e por terem sempre acreditado em mim.

Um agradecimento especial à minha orientadora por todo o empenho, dedicação e por ter acreditado em mim desde o início.

Um enorme obrigado à organização X por ter permitido a realização deste estudo de caso.

Por fim, um obrigado especial a todos os meus colegas de trabalho, que se disponibilizaram para realizar as entrevistas e todos os esclarecimentos adicionais.

Sem vocês, nada disto teria sido possível.

Obrigada!

palavras-chave

Controlo de gestão; Liderança; Estilos de liderança; Teoria do comportamento; Teoria da contingência; Tomada de decisão; Gestores descentralizados

resumo

A importância dos gestores descentralizados no processo de tomada de decisão no âmbito organizacional, tem sido alvo de estudos e teorias que advogam concepções diversas. Assim, a presente investigação tem como principal objetivo perceber a influência dos gestores descentralizados no processo de tomada de decisão.

Perante este objetivo, importa analisar os estilos de liderança dos gestores descentralizados, para compreender que liderança praticam. Resultante da análise dos estilos de liderança, importa ainda observar de que forma os gestores descentralizados influenciam o processo de tomada de decisão. Como suporte teórico a esta investigação foram utilizadas duas teorias de liderança: a Teoria do Comportamento e a Teoria da Contingência que, em conjunto, permitiram compreender e descrever a liderança e o processo de tomada de decisão.

A metodologia utilizada para a realização desta investigação consubstancia-se num estudo de caso exploratório e qualitativo, aplicado a uma grande empresa industrial. Para o seu desenvolvimento e concretização, foram realizadas entrevistas semiestruturadas ao gestor de topo e aos gestores descentralizados da organização X.

Com base nos resultados desta investigação, foi possível perceber que os gestores descentralizados da organização X, têm uma elevada influência no processo de tomada de decisão, sendo o controlo de gestão eficaz, cumprindo com os seus princípios.

Assim, o presente estudo contribui para um maior conhecimento teórico e prático da liderança e do processo de tomada de decisão nas organizações, com base em diferentes abordagens teóricas. Contribui, ainda, para o desenvolvimento da investigação no processo de tomada de decisão dos gestores descentralizados, preenchendo assim uma lacuna na literatura sobre a influência destes no processo de tomada de decisão, numa perspetiva orientada para o controlo de gestão.

keywords

Management control; Leadership; Leadership styles; Behavior theory; Contingency theory; Decision making; Decentralized managers

abstract

The importance of decentralized managers in the organizational decision-making process has been the subject of studies and theories that advocate diverse conceptions. Thus, the present investigation has as main objective understanding the influence of the decentralized managers in the decision-making process.

Towards this objective, it's important to analyze the leadership styles of the decentralized managers, in order to understand what kind of leadership they practice. Resulting from the analysis of leadership styles, it's also important to observe how decentralized managers influence the decision-making process. As theoretical support to this investigation two leadership theories were used: the Behavior Theory and Contingency Theory which, together, allowed to understand and describe the leadership and the decision-making process. The methodology used to realize this investigation embodies an exploratory and qualitative case study, applied to a large industrial company. For its development and implementation, semi-structured interviews were conducted with the top manager and the decentralized managers of organization X. Based on the results of this investigation, it was possible to conclude that the decentralized managers of organization X have a high influence on the decision-making process, being the management control effective, complying with its principles.

Thus, this study contributes to a greater theoretical and practical knowledge of leadership and the decision-making process in organizations, based on different theoretical approaches. It also contributes to the development of research on the decision-making process of decentralized managers, thus filling a gap in the literature on their influence in the decision-making process, from a perspective oriented towards management control.

Índice

Índice	i
Índice de figuras	iii
Índice de tabelas	iv
Lista de siglas	v
1. Introdução	1
1.1. Contexto geral e enquadramento do tema.....	2
1.2. Motivação e justificação da escolha do tema.....	5
1.3. Objetivos e questões de investigação.....	7
1.4. Estrutura e organização da dissertação	8
2. Revisão da literatura	9
2.1. Controlo de gestão	9
2.2. Liderança	11
2.2.1. Liderança – conceito	11
2.2.2. Perfis e estilos de liderança	12
2.2.3. Liderança transformacional e transacional.....	16
2.2.4. Novo paradigma de liderança.....	19
2.3. Abordagens teóricas da liderança	20
2.3.1. Teoria dos traços	20
2.3.2. Teoria do comportamento	21
2.3.3. Teoria situacional	24
2.4. Tomada de decisão.....	30
2.4.1. Modelos do processo de tomada de decisão.....	31
2.4.2. Fatores condicionantes da tomada de decisão.....	36
2.5. Gestão descentralizada.....	38
3. Metodologia.....	44
3.1. Introdução	44
3.2. Caracterização da organização.....	46
3.3. Método de investigação	47

4. Análise e discussão dos resultados	52
4.1. Liderança	52
4.2. Perfis e estilos de liderança.....	53
4.2.1. Modelo contínuo de liderança.....	54
4.2.2. Liderança transacional.....	57
4.2.3. Liderança transformacional.....	59
4.2.4. Teoria do comportamento	62
4.2.5. Teoria da contingência	64
4.3. Tomada de decisão.....	71
4.3.1. Modelo de tomada de decisão segundo <i>Stoner e Freeman</i>	73
4.3.2. Fatores condicionantes da tomada de decisão.....	81
5. Considerações finais	87
5.1. Principais conclusões e contribuições.....	87
5.2. Principais limitações e estudo futuros	90
6. Referências bibliográficas.....	92
7. Anexos	103
Anexo 1 – Organograma da organização X.....	103
Anexo 2 – Guião ao gestor de topo	104
Anexo 3 – Guião aos gestores descentralizados.....	108

Índice de figuras

Figura 1 - <i>Escala Contínua De Liderança</i>	14
Figura 2 - <i>Modelo Da Grelha De Blake E Mouton</i>	23
Figura 3 - <i>Modelo Do Processo De Tomada De Decisão Segundo Herbert Simon</i>	31
Figura 4 - <i>Modelo De Mintzberg</i>	33
Figura 5 – <i>Modelo De Tomada De Decisão Segundo Stoner & Freeman</i>	34
Figura 6 - <i>Esquema Da Pesquisa</i>	45
Figura 7 - <i>Esquema do Organograma Da Organização X</i>	47
Figura 8 - <i>Relação Com Os Subordinados</i>	54
Figura 9 - <i>Tomada De Decisão</i>	55
Figura 10 – <i>Sistema De Motivação Com Os Subordinados</i>	56
Figura 11 - <i>Comunicação Com Os Subordinados</i>	56
Figura 12 – <i>Resultados: Modelo Contínuo De Liderança De Likert</i>	57
Figura 13 – <i>Resultados Na Grelha Blake E Mouton</i>	62
Figura 14 - <i>Estrutura Da Tarefa</i>	68
Figura 15 - <i>Tomada De Decisão Descentralizada</i>	78

Índice de tabelas

Tabela 1 - <i>Modelo Contínuo De Liderança De Likert</i>	15
Tabela 2 – <i>Vantagens E Desvantagens Da Teoria Da Contingência</i>	29
Tabela 3 - <i>Vantagens e desvantagens da descentralização</i>	43
Tabela 4 - <i>Objetivos E Questões De Investigação</i>	44

Lista de siglas

BSC – *Balanced Scorecard*

ISCA-UA – Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro

QI – Questão de Investigação

1. Introdução

O mundo em que se vive é uma sociedade institucionalizada e composta por organizações (Chiavenato, 2004; S. Teixeira, 2005). Todas as organizações são constituídas por pessoas e por recursos físicos, materiais, financeiros, tecnológicos, entre outros. As organizações são heterogêneas e diversificadas, com características e tamanhos diferentes, assim como estruturas hierárquicas e objetivos distintos.

As organizações são entidades sociais, coordenadas, com fronteiras delimitadas e que funcionam numa base contínua com o propósito da realização dos objetivos e metas organizacionais compostas por indivíduos que trabalham de forma interdependente (Bilhim, 1996). As organizações devem estar aptas para se ajustar e expandir para conseguirem sobreviver e crescer (Chiavenato, 2004), terem a capacidade de se renovarem, inovarem, aprenderem, ajustarem-se às mudanças internas e externas, transformar informação em conhecimento, resolver problemas e acrescentar valor (J. Ribeiro, 2008). Contudo, as organizações não conseguem ter controlo sobre os fatores externos (Jordan et al., 2015).

Numa economia baseada no conhecimento, existe cada vez mais uma maior preocupação com o conhecimento e com o que ele pode trazer para as organizações. O conhecimento tornou-se um dos recursos estratégicos mais importantes para as empresas no qual as pessoas são o motor desse mesmo conhecimento (Milkman et al., 2009). Assim, a análise de recursos humanos tem cada vez mais impacto nos resultados dos negócios e uma forte influência na tomada de decisões operacionais e estratégicas (Marguerita, 2022). As pessoas são estrategicamente importantes para o sucesso das organizações (Wright et al., 2001). Num estudo elaborado por Filipa e Ribeiro (2021), um dos seus entrevistados afirmou que as pessoas são importantes para as organizações para que haja pensamentos e perspetivas diferentes. Assim sendo, a análise das pessoas está a emergir e torna-se relevante quer a nível académico quer a nível profissional (Marguerita, 2022).

Além disso, cada vez mais pessoas estão a ser incumbidas de tomar decisões que provavelmente serão tendenciosas devido à presença de muita informação, de escolhas simultâneas, de pressão, ou de outra restrição. À medida que a economia se torna cada vez mais global, cada decisão tendenciosa terá, provavelmente, implicações para uma faixa mais ampla da sociedade (Milkman et al., 2009).

Os gestores descentralizados encontram-se no lugar central nas hierarquias organizacionais (Harding et al., 2014). Durante os últimos anos, a pesquisa sobre o tema em análise foi-se expandindo para não incluir apenas os gestores de topo, mas também incluir os gestores descentralizados, cujos comportamentos influenciam a organização (Wooldridge et al., 2008). Nesta sequência, é necessário perceber a existência destes gestores e, para isso, foram desenvolvidas várias teorias de liderança que foram evoluindo ao longo do tempo (Dolores & Martins, 2016).

1.1. Contexto geral e enquadramento do tema

Vive-se numa época onde assistimos a um clima de grande instabilidade e na qual a liderança assume particular importância. Apesar do conceito de liderança e os estudos evoluírem no tempo, também ocorrem mudanças sociais, políticas e económicas que obrigam as organizações e os líderes a evoluírem (Dolores & Martins, 2016).

Nas organizações determinam-se as tarefas que necessitam ser executadas, quem as irá realizar, quem será o responsável pelas mesmas e a quem as reporta, assim como onde as decisões devem ser tomadas (Robbins & Decenzo, 2004). O desafio da liderança passa por saber quando aplicar o estilo adequado, com que gestores e em que circunstâncias da situação (Chiavenato, 2004).

É precisamente neste seguimento que se pode observar nas organizações toda uma estrutura departamental, onde existem funções distintas. Nessa dita estrutura, existe uma distribuição de diferentes papéis, tarefas e responsabilidades que, em articulação, permitem a gestão e o cumprimento de procedimentos e regras. Com o passar do tempo algumas funções ganharam maior destaque e relevo pela sua importância. Neste âmbito, a função de *controller* tem vindo a assumir um papel cada vez mais importante devido ao conhecimento global que vai adquirindo sobre toda a organização e que, por sua vez, tem vindo a assumir um papel de *business partner*, que tem influenciado processos de tomada de decisões mais concretos e fundamentados que vão contribuir para o sucesso da organização.

O processo de tomada de decisão é fulcral para as organizações e são os gestores que tomam decisões em todos os níveis da organização baseadas na informação recebida de

acordo com a estrutura organizacional, o comportamento dos indivíduos e os grupos que a constituem.

Os gestores de topo, por vezes, estão muito isolados para que lhes seja possível reconhecer oportunidades e ameaças. As iniciativas de baixo para cima (da produção para a direção) ajudam as organizações a serem mais flexíveis e adaptáveis (Yukl, 2009).

Para a tomada de decisão é importante notar se a organização é centralizada, ou seja, se a autoridade para tomar decisões está alocada perto do topo da estrutura hierárquica da organização; ou se a organização é descentralizada, isto é, se a autoridade está deslocada em níveis inferiores da organização. Neste sentido, os conceitos de centralização e descentralização dizem respeito ao nível hierárquico onde a decisão deve ser tomada (Chiavenato, 2004).

Desta forma, os gestores de topo das organizações devem estabelecer a liderança, criando um organismo de coordenação que conduza a uma análise viável antes de prosseguir. A liderança pode assumir-se pela capacidade que um indivíduo tem para motivar, influenciar e promover o empenho dos outros indivíduos, com o intuito de estes contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações em que estão inseridas (Fernandes, 2003; J. Ribeiro, 2008).

Antigamente, os clássicos abordavam a liderança de forma superficial na teoria clássica, enfatizando a autoridade formal, ou seja, consideravam autoridade apenas nos gestores de níveis hierárquicos superiores face aos gestores de níveis mais baixos, sendo apenas em aspetos relacionados com as atividades do seu próprio cargo. Posteriormente, com a análise da teoria das relações humanas verificou-se a influência da liderança sobre o comportamento dos indivíduos (Chiavenato, 2004).

Com base nos modelos clássicos e devido à inaplicabilidade desta teoria surgiu o predomínio da contingência com ênfase nas situações considerando que a melhor forma de gerir uma organização é adequar a sua gestão à envolvente interna e externa (J. Ribeiro, 2008). Com a observação desta evolução é notório que cada vez mais a liderança é descentralizada, as decisões de menor importância deixam de ser refletidas e tratadas pelo gestor de topo, delegando-as aos seus subordinados, designados por gestores descentralizados (Bilhim, 1996). Assim, é de notar que a implementação da liderança tem

vindo a ser alvo de crescimento e evolução ao longo dos anos, sendo necessários mais estudos acerca desta temática, especialmente em Portugal.

As organizações que possuem estruturas organizacionais hierárquicas altamente centralizadas podem ser cada vez mais substituídas por ambientes de gestores descentralizados (Meyer & Hammerschmid, 2010). O fluxo de informação de baixo para cima nas estruturas organizacionais padecem de opiniões de indivíduos multidisciplinares e interdimensionais, que cada vez mais desempenham um papel importante no processo de tomada de decisões da liderança (Wang et al., 2022).

Teixeira (2005) comenta que a maioria dos gestores tomam as suas decisões com base na intuição, ou *feeling*, que é desenvolvida com a experiência ao longo dos anos. É certo que, quem tem esta capacidade apurada terá vantagem sobre os demais. Milkman et al. (2009), referem que em muitas situações, tomar decisões com base na intuição traduz-se numa tomada de decisão superior e que melhora a eficiência sem deteriorar a qualidade. No caso de situações pouco estruturadas, usa-se a intuição na tomada de decisão (White et al., 2015).

Em suma, cada vez prevalece mais a existência de gestores descentralizados que ajudam e estão dispostos a fornecer todas as informações aos seus gestores de topo de forma a melhorar o processo de tomada de decisão (Elton & Gruber, 2004). No entanto, esta partilha de informação está dependente da confiança, abertura e proximidade existente entre os gestores descentralizados e o gestor de topo (Vaz et al., 2021).

Segundo um estudo realizado por Raes et al. (2011) quando o relacionamento entre os gestores descentralizados e o gestor de topo for baixo, ambos podem começar a divergir, a seguir linhas de ações diferentes, ou a agir uns contra os outros. Este mau relacionamento pode originar num diferente alinhamento com os objetivos e diferentes implementações estratégicas.

1.2. Motivação e justificação da escolha do tema

No âmbito da contabilidade de gestão, o controlo de gestão resulta num sentido mais amplo para a sobrevivência e crescimento das organizações, incluindo, entre outros objetivos, o controlo e o próprio processo de tomada de decisão (Boned & Bagur, 2006).

Deste modo, o ato de gerir implica sempre a tomada de decisões. Diariamente existe esta necessidade de fazer escolhas, decidir, antecipar, modificar, daí ser importante perceber quais as formas de o fazer, qual destas se revelam as mais indicadas e em que circunstâncias. Foi com estes pressupostos e com a necessidade de obter respostas que se escolheu o tema.

Para que os colaboradores das organizações cumpram com os objetivos que lhes são propostos, e simultaneamente com os objetivos da organização, é importante que estes estejam motivados e tenham confiança no trabalho que estão a desenvolver. Pese embora, esta é uma tarefa árdua para os gestores descentralizados, tendo em conta que a satisfação dos colaboradores pode não ser fácil alcançar, podendo ser necessário a implementação de sistemas de incentivos, entre outros, para que os colaboradores ajudem no processo de tomada de decisão. Assim sendo, o desempenho dos colaboradores é fundamental para que as empresas tenham sucesso (Jordan et al., 2015).

Ao longo do estudo, e com base nas pesquisas realizadas ao estado da arte ao longo deste trabalho, é de notar pela revisão da literatura que os estudos existentes são antigos e são poucos os novos estudos que têm vindo a surgir, tanto em Portugal como no resto do mundo, sobre esta temática, forte razão para levar a cabo este estudo de caso.

O mesmo confirma Judge e Piccolo (2004), no seu estudo sobre liderança, em que afirmam que a maior parte dos estudos de liderança transformacional é realizada nos Estados Unidos e em estudos internacionais.

Wooldridge et al. (2008), no desenvolvimento do seu estudo de revisão de literatura em que se concentrou sobre os gestores descentralizados, concluíram que existe uma relação positiva entre o envolvimento dos gestores descentralizados e os resultados organizacionais, acrescentando que existe pouca pesquisa que aborda as relações de contingência.

Num estudo elaborado por Bukh e Svanholt (2020), os mesmos analisam os gestores descentralizados e devido à falta de estudos, os mesmos alargaram a estrutura para níveis mais baixos de gestão, incorporando, desta forma, a gestão descentralizada e discutindo como é que os controlos nos níveis mais baixos e mais altos da gestão são acoplados, também devido à falta de estudos. Por exemplo, Kombate (2021) refere que existe uma escassez de estudos referentes a esta temática nos países em desenvolvimento.

Antons e Arlinghaus (2022), no desenvolvimento do estudo sobre distribuição de autoridade na tomada de decisão no setor da manufatura, também evidencia como lacuna na pesquisa a falta de abordagens centralizadas e descentralizadas.

Um estudo realizado por Mintzberg e Westley (2001) suscitou ainda mais o interesse em abordar o tema da tomada de decisão quando finalizam o seu artigo interrogando-se: “Não é hora, então, de ir além do nosso pensamento limitado sobre a tomada de decisões: entrar em contacto, ver outro ponto de vista?” [tradução própria] (p. 93).

Deste modo, a falta de investigação neste âmbito, considera-se ser relevante para estudar a influência dos gestores descentralizados no processo de tomada de decisão nas organizações. De forma geral, perspetiva-se compreender se os gestores descentralizados da organização têm influência ou não no processo de tomada de decisão. Paralelamente, também pretendemos perceber quais os estilos de liderança praticados, com base no quadro teórico que serviu de base à investigação.

É, pois, importante conduzir estudos que tenham a ambição de chegar a estruturas com impacto na sociedade e que ajudem a compreender a influência que os gestores descentralizados possam ter nas organizações e no seu desempenho com os seus estilos de liderança.

Assim, a presente investigação contribui para um maior conhecimento teórico e prático da liderança e do processo de tomada de decisão numa grande organização industrial multinacional, tendo por base diferentes abordagens teóricas.

1.3. Objetivos e questões de investigação

O objetivo primordial deste estudo é perceber de que forma o gestor de topo acolhe, ou não, a opinião dos gestores descentralizados, de forma a melhorar o processo de tomada de decisão, ou seja, como é que os gestores descentralizados influenciam o processo de tomada de decisão. Para complementar esta informação, caracterizou-se previamente os estilos de liderança que são praticados, assim como as teorias que serviram de base à investigação. Assim a principal questão de investigação (QI) é:

QI principal: Como é que os gestores descentralizados influenciam o processo de tomada de decisão?

De forma a conseguir responder ao objetivo principal foi necessário definir objetivos secundários, com as suas devidas questões de investigação, para que as análises dos resultados e a resposta ao objetivo principal seja o mais eficaz possível.

1. **Objetivo secundário:** Compreender a relação dos gestores descentralizados com o gestor de topo.

QI 1: Como é que os gestores descentralizados veem a liderança do gestor de topo?

2. **Objetivo secundário:** Identificar o estilo de liderança praticado pelos gestores descentralizados e pelo gestor de topo para com os respetivos subordinados.

QI 2: Qual o estilo de liderança praticado pelos gestores descentralizados e pelo gestor de topo?

3. **Objetivo secundário:** Compreender, com base no quadro teórico, a motivação e a orientação dos gestores descentralizados e do gestor de topo.

QI 3: Qual é o principal fator que motiva e orienta os gestores descentralizados e o gestor de topo, com base no quadro teórico?

4. **Objetivo secundário:** Analisar o processo de tomada de decisão.

QI 4: De que maneira os gestores descentralizados se consideram fundamentais no processo de tomada de decisão?

QI 5: Quais os fatores condicionantes no processo de tomada de decisão?

De modo a concretizar estes objetivos, desenvolveu-se um estudo exploratório que será realizado numa perspetiva de estudo de caso de carácter qualitativo, tendo por base a teoria

da contingência e a teoria do comportamento. Para a recolha da informação necessária ao desenvolvimento deste estudo, o mesmo foi aplicado a uma multinacional, com empresa em Portugal, com recurso a entrevistas semiestruturadas a todos os gestores descentralizados da organização e ao diretor geral (gestor de topo).

1.4. Estrutura e organização da dissertação

A presente dissertação é constituída por cinco capítulos. Na introdução, pretende-se enquadrar e justificar o tema, explicar os objetivos e as questões de investigação e apresentar a estrutura da dissertação.

O segundo capítulo, abrange a revisão da literatura que se encontra dividida em cinco partes: o controlo de gestão e a ligação ao tema em análise; análise da liderança; explanação das abordagens teóricas da liderança; análise da tomada de decisão; análise dos gestores descentralizados e o seu envolvimento na tomada de decisão.

No terceiro capítulo, encontra-se a metodologia utilizada de modo a responder aos objetivos e às QI apresentadas. Neste capítulo, além de caracterizar a organização, descreve-se o método de investigação, a técnica e os instrumentos de recolha de dados.

O quarto capítulo, apresenta a análise e discussão dos resultados, face aos guiões de entrevista semiestruturada do estudo de caso. Está dividido na categoria de liderança, perfis, estilos e teorias de liderança e tomada de decisão.

Por último, no quinto capítulo, são apresentadas as considerações finais, evidenciando os principais resultados da investigação, com uma análise sobre as implicações e conclusões teóricas que este estudo propõe para a área de Contabilidade e Controlo de Gestão, assim como as contribuições, e as principais limitações e sugestões para estudos futuros.

2. Revisão da literatura

2.1. Controlo de gestão

Os gestores necessitam cada vez mais de ter disponível informação útil, fiável e em tempo real para uma boa tomada de decisão, o que vai estimular a implementação do controlo de gestão na organização (A. Ferreira & Otley, 2009; Merchant & Stede, 2017).

O controlo de gestão é o esforço permanente realizado pelos gestores para alcançar os objetivos delineados. Caracteriza-se pelo conjunto de instrumentos que os mesmos utilizam para influenciar os gestores descentralizados da organização a implementar a sua estratégia, priorizando a ação e a tomada de decisão, favorecendo a atribuição de autoridade e de responsabilidades (Anthony & Govindarajan, 2007; Jordan et al., 2015).

O controlo de gestão assume, assim, uma importância acrescida em qualquer organização pela necessidade do planeamento ser executado de forma rigorosa e assertiva com as metas e os objetivos que a organização visa atingir no decorrer da sua atividade.

O controlo de gestão pressupõe que existe medição de performance, a prevista e a real, através da identificação de desvios e, deste modo, tomar medidas corretivas (Borrvalho, 2018).

Jordan et al. (2015) identificam oito princípios que são necessários para um controlo de gestão eficiente e eficaz:

1. A fixação dos objetivos deve considerar a dimensão financeira e não financeira de uma organização;
2. Presença de descentralização, delegação e responsabilização;
3. Convergência entre as metas individuais e as metas da organização como um todo com a estratégia;
4. Os instrumentos de controlo de gestão devem estar direcionados para a ação e não só para a documentação ou burocracia;
5. O horizonte do controlo de gestão é o futuro e não o passado;
6. A sua ação é de natureza comportamental;
7. Integra um sistema de sanções e recompensas;

8. Os operacionais são vistos como a base do controlo de gestão ao invés dos *controllers*.

Importa referir que um dos objetivos fundamentais do controlo de gestão é a congruência entre os objetivos individuais e os da organização. Assim sendo, é de extrema importância o envolvimento de todos os responsáveis operacionais, não só relacionados com a gestão, mas também com o controlo de gestão da organização (Jordan et al., 2015).

Um adequado sistema de controlo de gestão deve fixar os objetivos, selecionar planos de ação e acompanhar os relatórios para o apoio à tomada de decisão, de forma que o comportamento organizacional vá ao encontro da estratégia organizacional a atingir (A. Ferreira & Otley, 2009; Merchant & Stede, 2017). De forma geral, as organizações devem estabelecer metas e objetivos para cada área em que o desempenho influencie a eficácia (Gibson et al., 2006).

A função de *controller* de gestão tem evoluído ao longo do tempo e em particular pelo seu envolvimento em tarefas mais complexas como o envolvimento na análise das operações, no contacto com os assuntos importantes e no auxílio e apoio aos gestores de topo, no processo de tomada de decisão. Assim, os *controllers* de gestão das organizações devem trabalhar de forma a incentivar e fortalecer as suas relações com todos os membros da organização, através da comunicação com os gestores operacionais e envolvendo-se no processo de tomada de decisão,

No âmbito da contabilidade de gestão, e num sentido mais amplo, o controlo de gestão engloba outros objetivos básicos para a sobrevivência das organizações, tais como: o planeamento, a organização, a direção, o controlo e o próprio processo de tomada de decisão (Boned & Bagur, 2006). Se a tomada de decisão for bem implementada nas organizações pode ditar a sua sobrevivência e o seu crescimento (Monteiro et al., 2021). Assim, o conceito de tomada de decisão é característico na abordagem do controlo de gestão (Breuer et al., 2013).

No âmbito do controlo de gestão, a liderança diz respeito à função de assegurar que os planos e atividades planeadas sejam seguidas pelos participantes da organização que, regra geral, requerem atividades motivacionais por parte dos gestores (Anthony & Govindarajan, 2007).

2.2. Liderança

2.2.1. Liderança – conceito

A palavra liderança deriva do termo inglês *leader*. Apesar do termo *leader* já existir há vários séculos, o conceito de *leadership* (liderança) só surgiu na primeira metade do século XIX. No início do século XX, com o aparecimento de teorias científicas relativas à administração, e após a realização de alguns estudos organizacionais, foram surgindo questões relacionadas com a liderança assumindo novos contornos de elevada importância. No entanto, os estudos realizados à volta deste conceito traduziram-se em resultados ambíguos, pouco concretos e por vezes contraditórios. Não obstante, a liderança continuou a ser alvo de bastantes estudos visto que constitui uma das mais importantes chaves para o sucesso das organizações (Bento & Ribeiro, 2013).

A liderança torna-se cada vez mais crítica nesta era de hipercompetição, redução do ciclo de vida dos produtos e globalização. Empresas de todos os tamanhos enfrentam dificuldades para garantir que, no seu quadro funcional, existam futuros líderes com qualificação, capacitação e visão estratégica, adequadas para alcançar o sucesso organizacional (Gibson et al., 2006).

O líder eficaz deve lidar com metas individuais, de grupo e organizacionais, contudo alguns indivíduos acreditam que a liderança eficaz depende dos traços e dos comportamentos, outros acreditam que dependerá de um estilo de liderança para todas as situações e outros ainda acreditam que cada situação exige um estilo de liderança específico (Gibson et al., 2006).

Para Fernandes (2003) liderança pode assumir-se pela capacidade que um indivíduo tem para motivar, influenciar e promover o empenho dos outros indivíduos com o intuito destes contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações em que estão inseridos. Ou seja, líder é o indivíduo do grupo que dirige e coordena as atividades do grupo relevantes para a tarefa (Fiedler, 1964).

Para Bergamini (1994), o conceito de “liderança pode assumir uma conotação de “dom” mágico, responsável por uma espécie de atração inexplicável que certas pessoas exercem sobre as outras” (p. 103). De acordo com Teixeira (2005) liderança é “o processo de influenciar outros de modo a conseguir que eles façam o que o líder quer que seja feito, ou

ainda, a capacidade para influenciar um grupo a atuar no sentido da prossecução dos objetivos do grupo.” (p. 139).

Bento e Ribeiro (2013) e J. Ribeiro (2008) afirmam que a liderança pode ser de forma voluntária, quando os líderes são nomeados para o cargo, ou de forma informal, através da espontaneidade da pessoa.

O conceito de liderança é vasto, não existe unanimidade quanto à sua definição e preconiza uma perspetiva universalista e uma perspetiva contingencial. No entanto, admite-se que a existência de um líder pressupõe a existência de interação entre duas ou mais pessoas de um grupo (Fernandes, 2003; Firmino, 2010). De forma geral, é solicitado ao líder que desempenhe as suas competências em ambientes voláteis e que exijam posturas flexíveis e de grande adaptação de mudança (J. Ribeiro, 2008).

A liderança é mais do que um resultado, é um processo de melhoria contínua do líder. Este deve saber em que contexto se insere e os potenciais de desenvolvimento desse contexto. Deve também conhecer a área ou setor onde atua, assim como o seu grau de evolução. Conhecer muito bem a sua equipa, quer do ponto de vista formal assim como do ponto de vista informal, tendo em consideração que todas as pessoas têm perceções, expectativas, problemas, necessidades, comportamentos e ritmos de aprendizagem diferentes. Dada toda esta diversidade, o líder deve ser capaz de reunir estas informações de modo a conseguir exercer a sua liderança de forma eficiente (J. Ribeiro, 2008).

2.2.2. Perfis e estilos de liderança

O perfil de liderança está relacionado com as características profissionais/académicas, definição de um *status* ou um currículo, exigido para se poder exercer determinado cargo numa organização. Na ausência de se conseguir identificar um perfil geral de liderança, é possível identificar perfis específicos de liderança (Ricardo, 2013).

Segundo um estudo realizado por Ricardo (2013) um líder que não tenha um *status* académico e/ou profissional, será difícil ter aceitação por parte dos subordinados. Pois estes, antes de serem influenciados pelo seu líder, interrogam-se pelo seu currículo.

Os estilos de liderança podem ser definidos segundo os diferentes padrões de comportamento que o líder pode assumir no decorrer do processo de gestão e influência

dos colaboradores (Ricardo, 2013). Podem ser influenciados por diversos fatores de origem ambiental, comportamental ou pessoal. No entanto, Ricardo (2013) diz que não parece existir um estilo ideal e que todos os estilos são eficazes dependendo do contexto.

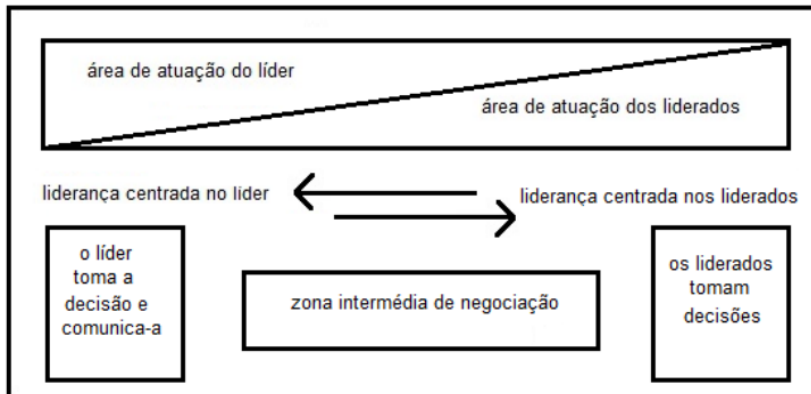
Assim sendo, Teixeira (2005) difere liderança em quatro estilos, sendo eles o autocrático, participativo, democrático e *laissez-faire*:

- Líder autocrático é um líder que comunica aos seus subordinados as funções a executar e espera ser obedecido sem problemas. Observa-se este tipo de liderança sobretudo na realização de tarefas simples e repetitivas, em que as relações com os subordinados são por um curto período temporal;
- Líder participativo compartilha o poder de decisão e envolve os subordinados no processo de tomada de decisão, mas retém a autoridade final, ou seja, a última palavra (Chan, 2019; S. Teixeira, 2005);
- Líder democrático é o que tenta fazer o que a maior parte dos subordinados deseja. Os gestores que praticam este tipo de liderança tendem a elevados índices de produtividade e qualidade. Segundo Reis (2018) a liderança democrática tem por base o mútuo respeito entre o líder e os subordinados e a comunicação flui de cima para baixo (da direção para a produção). O líder delega, incentiva e utiliza o *feedback* durante o decorrer das tarefas.
- Líder *laissez-faire* ou liberal não está presente no trabalho de grupo, deixando que os seus subordinados tomem as suas decisões. No entanto, não lhes retira qualquer responsabilidade de liderança, aliás, é o líder que orienta o grupo. Este estilo de liderança é difícil de aceitar, a não ser que seja em casos excepcionais, onde os membros do grupo são especialistas e bem motivados.

Na figura 1, encontra-se a escala contínua de liderança onde os atos de liderança estão relacionados com o grau de autoridade utilizado pelos gestores e com o grau de liberdade dos subordinados (Gibson et al., 2006; Ricardo, 2013).

Figura 1

Escala Contínua De Liderança



Nota. Reproduzido de Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2006). *Organizações: Comportamento, estrutura e processos* (12.^a ed.). Mc Graw Hill.

Do lado esquerdo, pode observar-se um líder autocrático, onde a sua área de atuação é máxima e onde o líder toma as decisões e comunica-as aos seus subordinados. No lado direito, encontra-se um líder *laissez-faire*, onde existe a total liberdade dos subordinados, sendo as decisões tomadas por estes (Gibson et al., 2006; Ricardo, 2013).

Segundo Ferreira et al. (2011), *Likert* realizou um estudo onde pretendiam relacionar a eficácia com o cargo da chefia, considerando quatro estilos de liderança variáveis ao longo do contínuo de liderança, originando o modelo contínuo de liderança de *Likert*, conforme se observa na tabela 1.

Tabela 1

Modelo Contínuo De Liderança De Likert

Variáveis Organizacionais	Estilo 1 (Autocrático)	Estilo 2	Estilo 3	Estilo 4 (Laissez-Faire)
Relação líder-subordinado	Assenta na desconfiança	Condescendência	Confiança	Total Confiança
Tomada de decisão	Centralizada no topo	Delegação de pequenas decisões	Delegação de decisões	Descentralização
Sistema de motivação	Controlo pela ameaça e punição	Algumas vezes pela recompensa	Recompensas e só raramente a punição	Recompensas e responsabilização
Comunicação	Vertical e descendente	Vertical e por vezes ascendente	Considerável interação chefe-subordinado	Em todos os sentidos

Nota. Adaptado de Ferreira, J. M. C., Neves, J., & Caetano, A. (2011). *Manual de psicossociologia das organizações*. Escolar Editora.

O primeiro estilo, o estilo autocrático, é caracterizado pela desconfiança nos subordinados, centralização das decisões, fraca interação e motivação. Do lado oposto, no estilo *laissez-faire* é onde se verifica total confiança nos subordinados e participação nas decisões com elevada interação. Os estilos representados por 2 e 3 são estilos intermédios da aplicação das características. *Likert* preconiza que quanto mais as organizações mudarem os seus estilos de 1 e 2 para os estilos 3 e 4, maior será a sua eficácia, ou seja, maior a sua produtividade e a sua satisfação pessoal (J. M. C. Ferreira et al., 2011). Os estilos de liderança podem ser modificados consoante o tamanho e a idade da equipa, assim como a sua motivação e a situação em que se encontra (Bento & Ribeiro, 2013).

No que concerne a uma liderança eficaz, coloca-se ênfase no que o líder faz e não no que ele é, podendo o estilo ou o comportamento do líder sobrepor-se ao seu perfil (Ricardo, 2013). Assim sendo, a escolha de um líder com um estilo de liderança adequado é fundamental para o sucesso de uma organização (Fey et al., 2001).

2.2.3. Liderança transformacional e transacional

O conceito de liderança transformacional surge no final dos anos 70 e inícios dos anos 80, do século passado, por *Burns*. Este autor, refere que os líderes assumem um dos dois comportamentos, representando extremos oposto de um único *continuum*, a liderança transformacional ou a liderança transacional (Rego, 1997).

Burns considera que a liderança transacional é mais do que uma relação de troca entre líder e subordinado, enquanto a liderança transformacional é um conceito mais abrangente com enfoque na mudança. Contudo, e apesar de Bass et al. (2003) se terem baseado na conceção de *Burns*, afirmam que liderança transformacional e transacional não representam extremidades opostas de um único *continuum*. Argumentam também que ambas as lideranças são conceitos separados e que os melhores líderes são os transformacionais e os transacionais (Rego & Cunha, 2004). Rego (1997) afirma que os líderes transformacionais são mais vocacionados para momentos de início e mudança enquanto os líderes transacionais estão mais preparados para momentos de evolução lenta e ambientes pouco turbulentos.

Na liderança transacional o líder recompensa o subordinado se o mesmo cumprir com os objetivos propostos, ou pune se o mesmo não cumprir. Envolve a atribuição de recompensas aos subordinados em troca da obediência do líder. Este reconhece as necessidades dos seus subordinados e explica-lhes como podem atingi-las em troca da execução das tarefas e do desempenho. Neste caso, as motivações extrínsecas são o principal motivo para a realização dos objetivos (Ricardo, 2013).

Com base em Bass et al. (2003) e Howell e Hall-Merenda (1999) o líder pode motivar os seus subordinados segundo dois processos. O primeiro será a recompensa contingente, onde os líderes anunciam o que lhes é exigido e indica quais são as recompensas que recebem, caso o desempenho esperado seja então alcançado. O segundo é a gestão ativa por exceção, ou seja, os líderes especificam o que é uma falha de desempenho, monitorizam o comportamento dos subordinados com vista ao encontro de desvios e erros e, regra geral, exercem uma punição no caso de incumprimento.

Segundo estudos evidenciados em Gibson et al. (2006), com a prática de recompensas contingenciais, os subordinados evidenciam um aumento de desempenho e satisfação, pois acreditam que o cumprimento dos objetivos promoverá o recebimento das recompensas

desejadas. Por vezes, os líderes acham que os subordinados estão apenas à espera de um pequeno aumento na remuneração, uma carta pessoal do superior hierárquico ou uma transferência de funções, mas nem sempre pode ser isso que o subordinado deseja. Até que tal seja percebido pelos gestores, o que eles desejam e qual o momento mais adequado, poderá ser gerador de confusão e revelar pouco impacto transacional nas relações líder-subordinado.

Em contrapartida, na liderança transformacional os líderes motivam os subordinados de forma que estes alcancem resultados superiores aos que estavam definidos inicialmente e que obtenham recompensas internas. Os líderes incentivam o empenho dos seus subordinados de modo que estes ultrapassem os seus próprios interesses em benefício dos objetivos da organização (Bass, 1990; Rego & Cunha, 2004; Reis, 2018). Neste caso, as motivações são intrínsecas dando enfoque ao desenvolvimento profissional (Ricardo, 2013).

Por norma, o líder transformacional ajusta as metas, a direção e a missão por questões práticas, realizando grandes mudanças na missão, na prática empresarial e na gestão de recursos humanos. Uma das principais características de um líder transformacional é o carisma, contudo também necessita de habilidades de avaliação, capacidade de comunicação e sensibilidade face aos outros. Deve também ser capaz de articular a sua visão e ser sensível às dificuldades técnicas dos seus subordinados.

O líder transformacional tem a capacidade de convencer os subordinados a abdicar dos objetivos pessoais para se focarem nos objetivos organizacionais. Este tipo de líder mostra respeito pelos subordinados e preocupa-se com os sentimentos e desenvolvimentos pessoais dos subordinados (Schwepker & Good, 2010). Os líderes transformacionais querem que os seus subordinados se tornem líderes (Tucker & Russell, 2004).

Dado a eficácia deste estilo de liderança, a existência de líderes transformacionais deve ser vista nas organizações como um benefício económico (Rego & Cunha, 2004). Segundo um estudo realizado por Singer (1985), os gestores entrevistados dizem preferir trabalhar com líderes transformacionais do que com líderes transacionais.

A liderança transformacional é importante tendo em consideração as condições onde as organizações sobrevivem, como por exemplo a incerteza na evolução dos mercados, as rápidas alterações tecnológicas e a complexa concorrência. A liderança transformacional

deve ter um peso cada vez maior nas organizações, pois pode fazer diferença no desempenho das organizações a todos os níveis (Bass, 1990). Segundo um estudo realizado por Judge e Piccolo (2004), a liderança transformacional é a que tem sido mais influente nas últimas décadas, face à liderança transaccional. As organizações precisam de líderes transformacionais em qualquer área (Tucker & Russell, 2004).

Bass et al. (2003) evidencia quatro comportamentos que estão intrínsecos aos líderes transformacionais:

1. **Influência idealizada** – Os líderes são admirados, respeitados e transmitem confiança, que gera nos seus subordinados o desejo de os imitar. O líder considera as necessidades dos seus subordinados acima das suas próprias necessidades, compartilha os riscos e é consistente na conduta com a ética, os princípios e os valores subjacentes.
2. **Motivação inspiradora** – Os líderes motivam os seus seguidores dando significado e desafio às suas tarefas. Os subordinados são encorajados a imaginar um futuro atraente que o líder visualiza, podendo resultar num maior espírito de equipa, entusiasmo e otimismo.
3. **Estímulo intelectual** – Os líderes desafiam os subordinados a reformular problemas e abordar situações antigas, através de novas maneiras de pensar, não existindo ridicularização ou críticas aos erros. Desta forma, os subordinados são estimulados a serem inovadores, criativos e, paralelamente, envolvidos no processo de abordagem dos problemas na procura das suas soluções.
4. **Consideração individualizada** – Os líderes agem como mentores dando atenção às necessidades de realização e crescimento de cada subordinado. Os líderes valorizam e reconhecem as necessidades e desejos dos subordinados, ajudando-os a atingi-los, fornecendo novas oportunidades de aprendizagem e um clima favorável para se desenvolverem e crescerem. As diferenças individuais de necessidades e desejos são reconhecidas.

Após vários anos de estudo ainda não existe uma explicação, fórmula secreta ou um modelo coeso acerca da liderança que seja considerado o melhor. Os líderes são responsáveis por manter e aprimorar a sua equipa na organização e os líderes que cumprem com estas responsabilidades são bastante procurados pelas organizações. Contudo, ainda

estão a decorrer estudos e debates para que se consiga descobrir como cumprir com essas responsabilidades. No entanto, as organizações que possuem líderes transacionais são menos eficazes do que organizações que possuem líderes transformacionais (Bass, 1990).

Em suma, tanto o estilo transacional como o estilo transformacional podem associar-se a qualquer um dos estilos de liderança gerais: autocrático, participativo, democrático e *laissez-faire* (Ricardo, 2013). Contudo, entre o estilo de liderança transformacional e o estilo de liderança transacional, aquele que mais se aproxima do novo paradigma de liderança é a liderança transformacional pelas características deste tipo de líderes.

2.2.4. Novo paradigma de liderança

A análise e a reapreciação das teorias anteriores, faz com que se reconheçam princípios e práticas que possam vir a ajudar as organizações atuais e futuras a serem mais bem-sucedidas. Apesar dos novos desafios do século XXI, devem ser reconhecidas as grandes preocupações da gestão, como é o caso da verificação de estabilidades individuais, o desenvolvimento das competências da organização, a melhoria da produtividade, assim como a inovação das vantagens competitivas e sustentáveis (Reis, 2018). Assim, o desafio da liderança irá passar pela formação de líderes inovadores com uma perspectiva do futuro e que transmitam confiança, dado o seu poder de influência e a sua capacidade de impulsionar resultados no ambiente organizacional.

No mundo global em que vivemos, cada vez mais exigente em termos tecnológicos, as organizações, através dos seus gestores, devem desenvolver sistemas de informação à medida das suas necessidades. Desta forma, vai ser possível gerir informação útil e em tempo real, influenciando a tomada de decisão e comprometendo o futuro da organização. As informações devem ser atuais, precisas, acessíveis, rigorosas, apropriadas, flexíveis, verificáveis e quantificáveis (Reis, 2018).

No novo paradigma da liderança, os líderes não têm influência apenas porque são líderes, mas sim porque são pessoas com o compromisso da criação de uma organização ao qual outras pessoas querem pertencer.

2.3. Abordagens teóricas da liderança

Para que se possa compreender e descrever a liderança, é necessário perceber o porquê da existência de líderes e subordinados num determinado grupo (Dolores & Martins, 2016). Desta forma, existem diferentes abordagens teóricas que foram surgindo e evoluindo ao longo do tempo: a teoria dos traços, a teoria do comportamento e a teoria situacional.

2.3.1. Teoria dos traços

Até 1940, os investigadores utilizavam a teoria dos traços, considerando que os líderes tinham qualidades distintas e baseavam os seus estudos em características específicas (físicas, mentais e de personalidade), que distinguiam os líderes em desenvolver métodos de medição dos seus atributos pessoais e na sua seleção (Bento & Ribeiro, 2013).

Segundo um estudo de Ghiselli (1948), sobre os diferentes líderes em diversos níveis organizacionais (supervisores, gestores intermédios e gestores de topo), o mesmo concluiu que existem diferenças nos traços de personalidade. Por exemplo, a forma como iniciam uma ação de forma decisiva está relacionada com o nível hierárquico de cada indivíduo na organização. Quanto mais alto o nível na organização, mais importante se torna o traço de personalidade. Os gestores de topo têm uma postura mais decisiva face a um gestor intermédio, que por sua vez são mais decisivos que os supervisores.

Contudo, apesar destes aspetos negativos, Kirkpatrick e Locke (1991) descobriram evidências de que a teoria dos traços não é totalmente inválida. Descobriram que os líderes não necessitam de ser inteligentes para serem bem-sucedidos. No entanto, precisam de possuir características ou traços adequados para terem possibilidade de sucesso. Concluem, afirmando, que os líderes são pessoas especiais com características que os distinguem, apesar de ainda não serem conhecidas ou compreendidas.

Chiavenato (2004) e Gibson et al. (2006), após várias pesquisas, enumeraram uma listagem de aspetos que são contraditórios às vantagens apresentadas da teoria dos traços. Primeiramente, a lista de traços, dita de importante, é infinita o que causa confusão em identificar os traços de liderança, não fazendo distinção quais são os traços específicos consoante o objetivo pretendido. Por exemplo, um militar de guerra tem traços de personalidade diferentes de um líder religioso. Em segundo, os resultados dos testes de

avaliação de traços não preveem, de forma consistente a eficácia do líder porque estes não atuam em separado, mas sim em conjunto. Em terceiro lugar, a teoria dos traços não se adequa à situação que a organização está a passar. Consoante as diferentes situações são necessárias características diferentes dos líderes. Por exemplo, as características a adotar numa situação de emergência, face a uma situação de calma e estabilidade, são diferentes. Quer isto dizer que um líder será sempre líder em qualquer situação e durante o tempo todo. Assim sendo, a teoria dos traços aborda os líderes de forma geral e não de forma detalhada, em função do trabalho realizado pelos mesmos.

2.3.2. Teoria do comportamento

Por acharem difícil a medição e aplicabilidade da teoria dos traços, de 1940 até 1960, os investigadores estavam mais orientados para a teoria do comportamento, que começou a considerar a liderança. Nesta perspetiva, o objetivo é determinar os comportamentos que estão associados a uma liderança eficaz, a partir da observação do comportamento dos líderes no desempenho das suas funções (Fernandes, 2003; Gibson et al., 2006)

Nas Universidades de *Ohio* e *Michigan* foram desenvolvidos estudos no âmbito da teoria do comportamento. Ambos os estudos, com visões semelhantes, procuravam perceber que tipos de comportamentos distinguem os líderes eficazes dos líderes não eficazes (Reis, 2018).

Os estudos da escola de *Ohio* concluem que apenas existem duas dimensões de comportamentos de líderes distintos: a dimensão da consideração, orientado para as pessoas e a dimensão da estrutura inicial, orientado para as tarefas (Reis, 2018; Stogdill, 1963).

Quanto à dimensão consideração, este comportamento envolve estar constantemente em alerta sobre os aspetos humanos dos subordinados, atendendo às suas necessidades sociais e emocionais, transparecendo preocupações com os mesmos e com o bom ambiente entre a equipa. No que diz respeito à dimensão estrutura inicial, este comportamento está orientado para as tarefas através do planeamento, informação e controlo de prazos, levando a que os subordinados sigam as regras, os padrões de desempenho, esclareçam procedimentos e definam metas (S. Teixeira, 2005).

Considera-se que estas duas dimensões são independentes, ou seja, um líder pode estar fortemente voltado para uma dimensão e fortemente, ou não, voltado para a outra dimensão (Fernandes, 2003). No entanto, a investigação realizada por Bilhim (2001) menciona que os líderes que demonstram elevado nível nestas duas dimensões tendem a alcançar uma maior realização e satisfação dos seus subordinados, face aos líderes que demonstram níveis mais baixos.

Apesar da teoria da escola de *Ohio* ter acabado com o pensamento tradicional de que um líder deve focar-se apenas nas pessoas ou nas tarefas, essa teoria tem sido criticada por apenas se basear em duas dimensões, o que resulta na impossibilidade de gerar resultados e dependência das respostas dos questionários (Gibson et al., 2006).

Nos estudos da escola de *Michigan*, foram consideradas as mesmas dimensões comportamentais que nos estudos da escola de *Ohio*, tentando elaborar uma classificação para o melhor estilo de liderança (Likert, 1979). Contudo, neste estudo as dimensões afetam-se mutuamente podendo o líder adotar cada uma das dimensões, mas não ambas. Ou seja, quando um líder está mais orientado para as pessoas está menos orientado para as tarefas e vice-versa (Fernandes, 2003). Na vertente da orientação para as pessoas, os líderes demonstram mais interesse sobre cada uma delas, reconhecendo a sua individualidade assim como as suas necessidades pessoais, valorizando a relação interpessoal. Na vertente da orientação para as tarefas, os líderes focam-se na produtividade, enfrentam os colaboradores como instrumentos para atingirem os objetivos organizacionais e salientam aspetos técnicos (Bilhim, 1996).

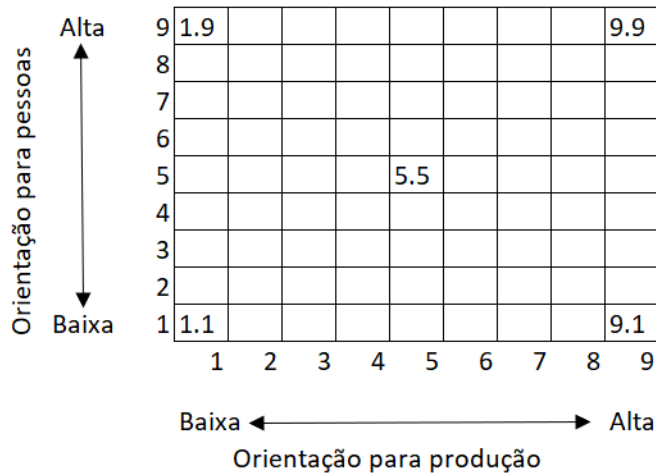
Com as conclusões do estudo da escola de *Michigan*, é de salientar que o líder é favorecido na vertente da orientação para as pessoas. Ambos se encontram associados a grupos de trabalho mais produtivos e a colaboradores mais satisfeitos. O contrário se associa à vertente da orientação para as tarefas, a produção associa-se a menos produtividade e insatisfação dos colaboradores no trabalho (Bilhim, 1996).

Resultante dos estudos da escola de *Ohio* e da escola de *Michigan*, surge o modelo de *Blake e Mouton* (Blake & Mouton, 1987) que cruza as orientações para a produção e as orientações para as pessoas, pretendendo demonstrar que as orientações para a produção e para as pessoas são aspetos complementares. O modelo denominado por *Grid Model* é formado por dois eixos. O eixo horizontal representa a orientação para a produção e o eixo

vertical representa a orientação para as pessoas. Cada eixo está dividido em nove graduações, sendo o número 1 o que apresenta a graduação mínima, significando pouca orientação por parte do gestor, e o número 9 representa a graduação máxima, revelando máxima orientação possível por parte do gestor. Este modelo origina cinco estilos comportamentais conforme está representado na figura 2.

Figura 2

Modelo Da Grelha De Blake E Mouton



Nota. Reproduzido de Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1987). *O novo grid gerencial* (4.^a ed.). Livraria Pioneira Editora.

No estilo 1.1 – estilo empobrecido, o líder é caracterizado por um comportamento com mínima orientação quer para as pessoas quer para as tarefas. Este tipo de líder realiza o mínimo necessário para permanecer dentro da organização, possuindo uma postura passiva. O estilo 9.1 – estilo autocrático, revela que o líder tem uma máxima orientação para a produção e mínima orientação com as pessoas. O gestor preocupa-se em maximizar a produção mediante o exercício do poder e da autoridade. No estilo 5.5 – estilo intermédio, o líder equilibrado orienta-se tanto para as pessoas como para a produção. O estilo 1.9 – estilo *laissez-faire*, é caracterizado por um líder com mínima orientação para as tarefas e máxima orientação para as pessoas. O objetivo é promover bons sentimentos entre a equipa e subordinados. O estilo 9.9 – estilo em equipa, é considerado o estilo ideal. apesar de difícil realização, pois é onde o líder demonstra máxima orientação tanto para as pessoas como para as tarefas. O gestor foca-se nas metas e procura alcançar resultados de alta qualidade e grande quantidade através da participação, envolvimento,

comprometimento e resolução dos conflitos. Estão presentes relacionamentos de confiança e respeito com comunicações abertas (Blake & Mouton, 1987).

Devido à insatisfação por parte dos investigadores com a solidez deste modelo e a insuficiência na sua aplicação, os investigadores voltaram-se para orientações contingenciais. Deste modo, entre os anos 60 e 80, foram desenvolvidos estudos que acentuam o predomínio da contingência dando ênfase à importância dos fatores contextuais, relativamente aos traços e comportamentos pessoais para a determinação de uma liderança eficaz (J. M. C. Ferreira et al., 2011).

2.3.3. Teoria situacional

As pesquisas continuaram a desenvolver-se e surgiu a teoria situacional. Esta explica a liderança num contexto amplo e pressupõe que não existe um único estilo de liderança válido para toda e qualquer situação. Ou seja, cada situação implica um tipo de liderança para alcançar a eficácia dos subordinados. Um líder que exerce determinado tipo de liderança num momento pode ser mais eficaz do que noutra situação onde seja necessário aplicar um tipo de liderança diferente (Chiavenato, 2004; J. Ribeiro, 2008).

A liderança situacional é considerada como uma liderança atrativa, contudo a sua orientação não é de fácil implementação. É necessário que exista a possibilidade de alterar a situação para adequar à liderança, ou então alterar a liderança para adequar à situação (Chiavenato, 2004). O objetivo desta liderança é que o líder eficaz deve ser suficientemente flexível para se adaptar às diferenças existentes entre os seus subordinados e as situações. Líderes que estejam consciencializados das situações que têm de enfrentar são capazes de modificar os seus estilos para lidar melhor com as mudanças no ambiente de trabalho (Gibson et al., 2006).

Os três fatores situacionais mais importantes são: a força interna do gestor, a força dos subordinados e a força da situação. Assim sendo, na teoria situacional, os líderes primeiramente compreendem os seus próprios comportamentos, de seguida o comportamento dos seus subordinados e a situação, antes de adotar um determinado estilo de liderança. Ou seja, para esta teoria é necessário um líder capaz de avaliar o comportamento humano (Gibson et al., 2006).

Atualmente, muitos investigadores incluem variáveis situacionais nas suas pesquisas, ou através de determinantes do comportamento do líder ou através de variáveis que se relacionam com os traços ou comportamentos do líder (Vroom & Jago, 2007).

A teoria situacional combina as personalidades, tarefas, poder, atitudes e perceções dos diversos líderes, que acabam por originar diversas abordagens de liderança, sendo elas o modelo contingencial de *Fiedler*, a teoria baseada em caminho-meta, modelo situacional de *Hersey* e *Blanchard* e o modelo de troca entre líder-liderado (Gibson et al., 2006). No entanto, o estudo de caso irá basear-se na teoria de liderança contingencial de *Fiedler*.

Modelo de liderança contingencial de *Fiedler*

Fred Fiedler é o fundador da teoria da contingência, que mostra a relação entre a eficácia da liderança e as circunstâncias situacionais (Fiedler, 1981). Em 1958, *Fred Fiedler* desenvolveu a teoria da contingência da liderança onde acreditava que a eficácia na liderança dependia do controlo da situação e do estilo de liderança (Rego, 1997; Shala et al., 2021). Ou seja, situações diferentes requerem práticas distintas (Reis, 2018) e, com base neste modelo, não existe um estilo ideal de liderança, mas um estilo eficaz em determinada situação (Bilhim, 1996).

Nos últimos anos, a teoria da contingência tem recebido uma adoção bastante rápida pela indústria como sendo uma filosofia de gestão (Jablin, 1986), tendo aplicações no mundo organizacional (Shala et al., 2021). Por exemplo, é usada para dar resposta a perguntas sobre a liderança de indivíduos em diferentes tipos de organizações.

O pressuposto subjacente à teoria da contingência é que não existe nenhum tipo de estrutura organizacional que seja igualmente aplicável a todas as organizações (Islam & Hu, 2012). Mesmo com elevadas pesquisas realizadas neste âmbito, é improvável que exista um modelo de contingência que possa ser desenvolvido com configurações de controlo gerais para todas as organizações (Otley, 2016). Neste sentido, na perspetiva de Otley (2016), a contingência deve ser considerada num contexto mais dinâmico.

A teoria da contingência defende que não há melhor maneira de gerir uma organização e que um líder deve ser capaz de identificar qual o estilo de liderança que ajuda a atingir os objetivos organizacionais numa dada situação (Shala et al., 2021).

Segundo *Fiedler*, existem três variáveis principais que determinam e classificam se uma situação é favorável ou desfavorável ao líder (Bilhim, 1996; J. M. C. Ferreira et al., 2011; Rego, 1997; Reis, 2018; Shala et al., 2021; S. Teixeira, 2005; Vroom & Jago, 2007):

1. Relações líder-subordinado, traduz o grau de confiança, crença e respeito que os liderados têm em relação ao líder.
 - Se o ambiente da equipa for positivo e os subordinados confiam e acreditam no seu líder, a relação líder-liderado é considerada boa.
 - Em contrapartida, se o ambiente da equipa for adverso e existir atrito dentro do grupo, a relação líder-liderado é considerada fraca.

A influência do líder depende da aceitação dos liderados. Se os seguidores estiverem dispostos a seguir o líder, este dependerá pouco do comportamento voltado para as tarefas. Se porventura o líder não tem a confiança dos seus seguidores e for visto de forma negativa, provavelmente o líder tem comportamentos voltados para as tarefas. As relações líder-liderado tendem a ser a variável mais importante em qualquer situação.

2. Estrutura da tarefa refere-se às características do trabalho a ser executado:
 - Grau em que os requisitos de uma tarefa são claros e escritos. Quanto mais estruturadas e descritas se encontram as tarefas maior controlo o líder possui, enquanto tarefas vagas reduzem o controlo e a influência do líder.
 - Grau pelo qual os problemas encontrados na realização de uma tarefa possam ser resolvidos com a utilização de vários procedimentos. Por exemplo, um operário de montagem resolve os problemas respeitando um esquema sistemático, enquanto um cientista recorre a outros métodos para a solução de problemas.
 - Grau pelo qual a “correção” na solução ou decisão encontrada num trabalho possa ser demonstrada mediante pedido da autoridade. No caso de um inspetor de controlo de qualidade pode mostrar peças defeituosas e evidenciar porque é que foram rejeitadas.
 - Probabilidade de existir mais do que uma situação correta.

Consoante a combinação destas características de trabalho é possível concluir que, estas variam de uma alta estrutura das tarefas até uma baixa estrutura das tarefas.

3. Poder da posição, inerente à posição de liderança:

- É o poder que um líder tem para recompensar ou punir os seus subordinados, isto é, um líder com poder legítimo que se beneficie como resultado da força da posição numa organização. O poder é forte caso o líder tenha autoridade para contratar, fazer subir de posto ou salário e é fraco se o líder não tem esse direito.

A teoria da contingência afirma que os líderes serão capazes de exercer maior influência quanto melhor for o seu relacionamento com os seus subordinados, mais estruturada for a função e quanto mais forte for o poder do líder (Bilhim, 1996; Shala et al., 2021). Os bons líderes transformacionais utilizam o poder e a autoridade para inspirar e motivar as pessoas a confiar e a seguir o seu exemplo (Tucker & Russell, 2004).

Segundo os estudos de *Fiedler*, o mesmo ainda descobriu que os líderes que são orientados para as tarefas são bem-sucedidos, quer em situações favoráveis quer em situações desfavoráveis. Já no caso dos líderes que são orientados para os relacionamentos estes são bem-sucedidos nas situações intermédias, ou seja, situações que não são favoráveis nem desfavoráveis (Bilhim, 1996; S. Teixeira, 2005).

A teoria da contingência afirma que existem condicionantes internos e externos à organização que podem afetar a sua estrutura organizacional ideal, nomeadamente o tamanho da organização, a dependência, a tecnologia, a cultura, o estilo de liderança e a forma como a organização se adapta às mudanças na estratégia (Bilhim, 1996; Chenhall, 2006; Islam & Hu, 2012; Otley, 2016; Reis, 2018; Shala et al., 2021). No estudo realizado por Bilhim (2001), observa-se que quanto maior for uma organização maior será a sua formalização e quanto maior for a dependência mais centralizada será a decisão.

Contudo, também é necessário adaptar o líder aos estilos de liderança e estes podem ser motivados pela tarefa ou motivados pelos relacionamentos. Os líderes motivados pelo trabalho estão preocupados em alcançar uma meta, enquanto os líderes motivados por manter os relacionamentos com outras pessoas estão associados ao desenvolvimento de relacionamentos interpessoais próximos (Shala et al., 2021).

Gibson et al. (2006) dizem que, segundo *Fiedler*, é impossível que um líder esteja ao mesmo tempo voltado para as tarefas e simultaneamente voltado para as pessoas. Se um líder praticar comportamentos de liderança coerentes com a sua própria personalidade

sente-se mais confortável e confiante para exercer o seu papel enquanto líder. Deste modo, o aspeto fulcral da liderança é a combinação entre o estilo e a personalidade do líder com a situação em que o seu desempenho será melhor.

A teoria da contingência afirma que os líderes não são eficazes em todas as situações (Shala et al., 2021) nem existe um modelo de liderança ideal, mas sim situações que ocorrem onde os líderes se tentam ajustar face à realidade (Ricardo, 2013).

Boned e Bagur (2006) referem que na teoria da contingência não existe um sistema de controlo que seja aplicável a todas as organizações, mas que depende das circunstâncias em que se encontram. Estes autores analisaram vários estudos realizados com base nesta teoria, concluindo que apesar dos estudos serem diversos não foi possível obter resultados homogêneos e os mesmos são contraditórios, pouco explícitos e pouco demonstráveis empiricamente.

Em suma, a teoria da contingência adapta-se a várias situações, não existindo estilos melhores do que os outros. Os estilos que existem podem ser condicionados pelas relações líder-liderado, pela estrutura das tarefas e pelo poder que o líder dispõe (Ricardo, 2013).

A teoria da contingência apresenta várias vantagens importantes baseadas em estudos empíricos, como é o caso do estudo de Peters et al. (1985) que conclui que esta teoria tem uma abordagem válida e confiável. No entanto, e apesar de muitos estudos apoiarem e validarem esta teoria, a mesma tem sido alvo de críticas.

Na tabela 2, encontram-se explanadas as vantagens e desvantagens da teoria da contingência (Shala et al., 2021).

Tabela 2

Vantagens E Desvantagens Da Teoria Da Contingência

Vantagens	Desvantagens
Abordagem válida e confiável para explicar como uma liderança pode ser alcançada.	Não explica completamente porque é que as pessoas com certos estilos de liderança são mais eficazes em algumas situações do que noutras.
Baseada em pesquisas.	Forte concentração nos relacionamentos que falham na realização de uma tarefa.
Considera o impacto das situações em diferentes líderes.	Para os entrevistados, é difícil entender as descrições de outras pessoas e como reflete no estilo de liderança.
Fornecer informações úteis sobre o tipo de liderança que tem maior probabilidade de ser eficaz.	Difícil de medir.
Útil para organizações no desenvolvimento de perfis de liderança.	As instruções da escala não são claras.
Desenvolve perfis de indivíduos para determinar como e onde serviram melhor na organização.	Frequentemente desafiado.

Nota. Adaptado de Shala, B., Prebreza, A., & Ramosaj, B. (2021). The contingency theory of management as a factor of acknowledging the leaders-managers of our time study case: The practice of the contingency theory in the company avrios. *Open Access Library Journal*, 8(1), 1–20. (<https://doi.org/https://doi.org/10.4236/oalib.1107850>)

A teoria da contingência é caracterizada como uma das principais teorias do controlo de gestão (Burkert et al., 2014), com várias implicações no mundo organizacional, por ser capaz de esclarecer situações como, por exemplo, o facto de um líder se encontrar numa posição ineficaz, embora seja leal, trabalhador e dedicado. Isto é, se um líder que trabalha bem numa posição da organização será tão eficaz se for transferido para uma posição completamente diferente, dentro da mesma organização. Indício de mudança por parte do gestor de topo na realização de tarefas de cargos de níveis inferiores para garantir um ajuste entre um líder e o trabalho em específico (Shala et al., 2021).

Perante a análise do modelo de *Fiedler* da teoria da contingência, tendo em consideração a revisão da literatura efetuada, os estudos similares evidenciados e o facto de a teoria poder ser aplicada em ambientes organizacionais (Shala et al., 2021), a teoria que se enquadra neste estudo de caso com o objetivo de perceber a influência dos gestores descentralizados no processo de tomada de decisão é a teoria da contingência.

2.4. Tomada de decisão

Nas organizações modernas, os processos de tomada de decisão são cada vez mais geridos por sistemas de regras com vista a reduzir os riscos na gestão dos negócios (Lugli & Bertacchini, 2020) e são cada vez mais complexos devido a toda a envolvente organizacional (Merchant & Stede, 2017).

Resultante das decisões empresariais não serem todas iguais, origina que a tomada de decisão seja um processo contínuo onde se encontram interligados diferentes graus de complexidade e importância (J. M. C. Ferreira et al., 2011; Stoner & Freeman, 1995). Desta forma, a gestão deve estabelecer a liderança, criando um organismo de coordenação que conduza a uma análise viável antes de implementar uma decisão (Fernandes, 2003;). Portanto, tomar uma decisão é um processo de escolhas (Sotomayor et al., 2013), a serem consideradas, com o objetivo de identificar o maior número possível de alternativas que tenham maior probabilidade de sucesso ou eficácia e simultaneamente alinhado com os objetivos da empresa (Bilhim, 1996; Reis, 2018; Robbins & Decenzo, 2004).

De acordo com Herbert Simon, é necessário diferenciar decisões programadas de decisões não programadas. Assim sendo, as decisões programadas existem quando há um problema específico que ocorre com frequência. Nestes casos, é possível elaborar um procedimento rotineiro para resolver esse problema em resultado da sua solução. A maioria destas decisões são aplicadas no nível mais baixo da organização. É o caso, por exemplo, de um processo de candidatura à universidade. No caso das decisões não programadas, estas ocorrem quando os problemas existentes são novos e ainda não estão estruturados. Não existem procedimentos estabelecidos para resolver o problema, ou por nunca ter acontecido antes ou por ser complexo e/ou extremamente importante. Nestes casos, os problemas enfrentados pela gestão requerem uma atenção peculiar. É o caso, por exemplo, de um lançamento de um novo produto. Regra geral, estas decisões são analisadas pelos níveis superiores das organizações (Chiavenato, 2004; Gibson et al., 2006; Reis, 2018; Robbins & Decenzo, 2004; Sotomayor et al., 2013).

Os gestores tomam decisões em todos os níveis da organização, sendo estas um processo através do qual tentam atingir um determinado objetivo organizacional, tendo em consideração que este processo é influenciado por diversos fatores.

Segundo Fernandes (2003), a tomada de decisão é o processo de escolha entre várias opções alternativas:

- Importância dos objetivos: nas organizações existem objetivos que já estão previamente definidos e a tomada de decisão deve ir ao encontro desses objetivos;
- Opções alternativas: a identificação de opções alternativas deve estar conexas a vários tipos de resultados.
- Avaliação das probabilidades e importância relativa dos resultados face aos objetivos: a informação para cada alternativa, a probabilidade de ocorrência e o valor do resultado face aos objetivos deve ser medida.

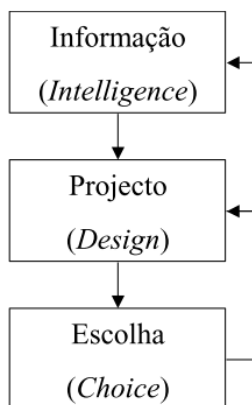
Independentemente da variação das características organizacionais, os gestores serão os responsáveis pelas consequências das decisões tomadas. Isto quer dizer que os gestores se deparam com uma situação envolvendo diversas alternativas e a sua decisão deve basear-se no confronto entre as opções e na avaliação das suas consequências.

2.4.1. Modelos do processo de tomada de decisão

O processo de tomada de decisão foi desenvolvido inicialmente por *Herbert Simon* (Simon, 1965), sendo este constituído por três fases: informação, projeto e escolha, conforme se pode observar na figura 3.

Figura 3

Modelo Do Processo De Tomada De Decisão Segundo Herbert Simon



Nota. Adaptado de Simon, H. A. (1965). Administrative Decision Making. *Public Administration Review*, 25(1), 31–37. (<https://doi.org/10.2307/974005>)

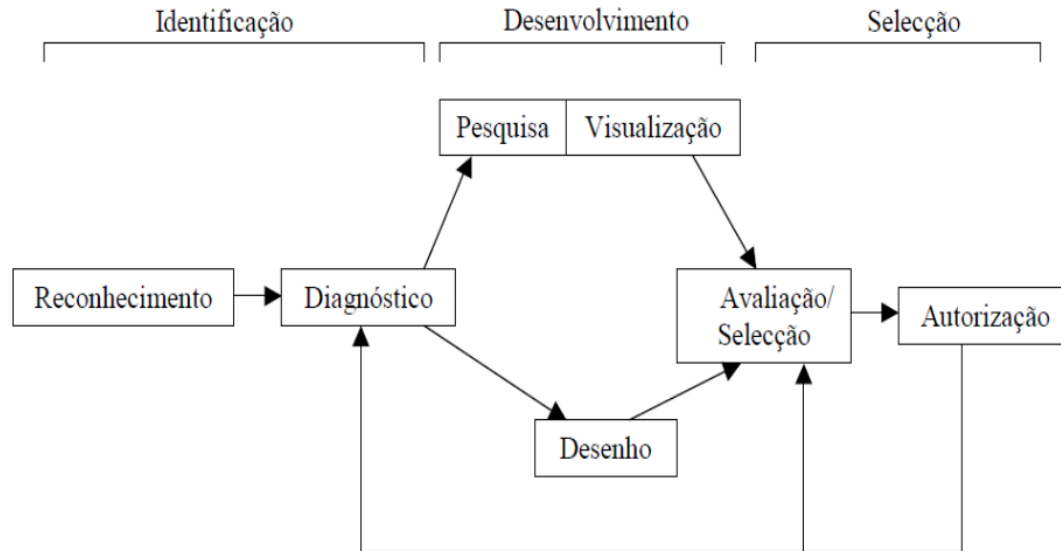
A informação baseia-se na observação do ambiente organizacional com o objetivo de identificar ações que levem à tomada de decisão. Neste sentido, as características essenciais da informação são a pertinência, exatidão, destinatário, convergência e prazo de entrega ao destinatário (Carvalho, 2009). A fase do projeto é onde se estrutura o problema de decisão, identificando, desenvolvendo e analisando possíveis soluções, originando a escolha entre as várias alternativas expostas. Este modelo é considerado dinâmico, visto que é sempre possível voltar à fase anterior e a sequência do processo pode ser interrompida por diversos motivos (Bernardo, 2006).

Foram muitos os modelos que foram desenvolvidos sobre o processo de tomada de decisão, contudo são apenas extensões do modelo de *Herbert Simon* (Bernardo, 2006). Os modelos são adaptados consoante os problemas existentes e com graus de importância e complexidade diferentes para cada solução. Cabe ao gestor que decide, encontrar as estratégias mais corretas que solucionam os problemas da organização.

Exemplo desta situação é o modelo de Mintzberg et al. (1976), onde realizaram um estudo que constituiu na observação de vinte e cinco processos de tomada de decisão. Este modelo envolve os seguintes passos: identificação do problema, procura de informações e soluções possíveis, avaliação de alternativas, seleção e implementação da decisão. O autor verificou que estão presentes três fases centrais: identificação, desenvolvimento e seleção, conforme se pode observar na figura 4.

Figura 4

Modelo De Mintzberg



Nota. Adaptado de Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Théorêt, A. (1976). The structure of «unstructured» decision processes. *Administrative Science Quarterly*, 21(2), 246–275. (<https://doi.org/https://doi.org/10.2307/2392045>)

Na fase de identificação existem dois processos: o reconhecimento da decisão e o diagnóstico. A segunda fase é considerada a fase principal do processo - o desenvolvimento, que se baseia na fixação de tarefas que levam ao desenvolvimento de soluções para o problema identificado. A última fase, designada de seleção, é um processo que envolve investigação das diversas alternativas (Mintzberg et al., 1976).

À semelhança do modelo de *Simon*, o modelo de *Mintzberg* também é considerado um processo de tomada de decisão dinâmico, visto que é sempre possível voltar às fases anteriores e a sequência das fases pode ser suspensa em qualquer situação e por qualquer motivo (Bernardo, 2006).

Tanto o modelo de *Simon* como o modelo de *Mintzberg*, são modelos comuns do processo de tomada de decisão, constituídos pelas três fases centrais, sendo aplicados à maioria dos processos de decisão (Bernardo, 2006).

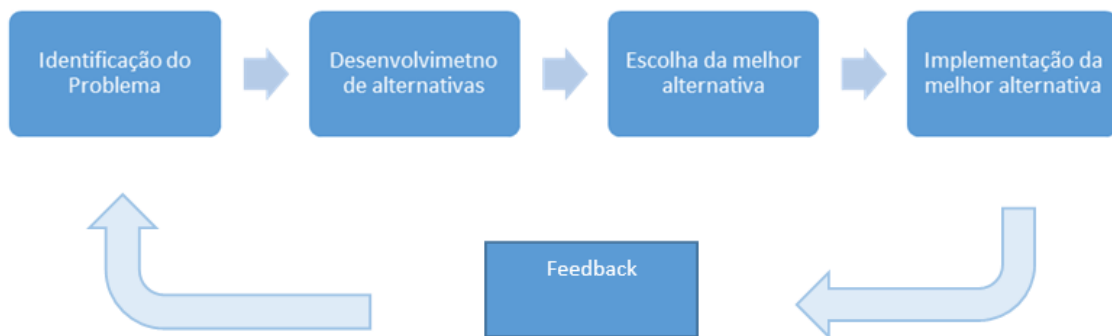
No entanto, o modelo de *Simon* é demasiado simples, não sendo suficiente para o desenvolvimento da presente investigação e para a realização dos nossos objetivos. Também não usaremos o modelo de *Mintzberg*, pela elevada complexidade de tentar

evidenciar todos os possíveis recuos e avanços do processo de tomada de decisão. Deste modo, baseou-se num modelo que conjuga os dois modelos anteriores: o modelo apresentado por Stoner e Freeman (1995).

Stoner e Freeman (1995) apresentam um modelo de processo de tomada de decisão que envolve quatro etapas, sendo elas: a identificação do problema, o desenvolvimento de alternativas de solução, a avaliação das alternativas selecionando a melhor e a implementação da alternativa escolhida. Estas quatro etapas ajudam os gestores a ponderar as alternativas e a escolher a que tiver maior probabilidade de sucesso. Contudo, este processo só se considera completo com o *feedback* da resolução ou não do problema identificado (Sotomayor et al., 2013; S. Teixeira, 2005), conforme se pode observar na figura 5.

Figura 5

Modelo De Tomada De Decisão Segundo Stoner & Freeman



Nota. Stoner, J. A. F., & Freeman, R. E. (1995). *Administração* (5.^a ed.). Prentice Hall do Brasil LTDA.

A decisão é o resultado de um processo dinâmico influenciado por diversos fatores. Embora a figura 5 mostre um processo de decisão, este não é um procedimento fixo, pois a decisão tem por base um processo sequencial (Nutt, 1984). Por norma, este tipo de processos de tomada de decisão aplica-se mais às decisões não programadas do que às decisões programadas. É nas decisões não programadas que os gestores necessitam de avaliar todo o processo de decisão. Já nas decisões programadas, se houver um

procedimento aplicado, os gestores não necessitam de criar e avaliar alternativas sempre que surjam problemas dessa natureza (Gibson et al., 2006).

A identificação do problema é a primeira etapa a analisar e a razão de ser de um processo de tomada de decisão. Por este motivo, muitas vezes se chama resolução de problemas à tomada de decisões. É fundamental não confundir problemas com oportunidades, porque muitas vezes o que pode ser um problema para o gestor, é uma oportunidade para a empresa (S. Teixeira, 2005). Segundo Gibson et al. (2006) e Sotomayor et al. (2013) o facto de existir um problema deve-se à lacuna existente entre as metas e os objetivos da organização e os dados reais de desempenho.

O desenvolvimento de alternativas consta na listagem de diversas formas de resolver um problema que foi identificado e necessita solução. São raros os problemas de gestão que têm apenas uma só solução possível. Embora umas sejam melhores do que as outras, no final do processo escolhe-se a que for considerada melhor. Nesta fase é necessário analisar todas as hipóteses possíveis de solução, apesar de muitas vezes se estar condicionado pelo tempo, pela importância, pela qualidade da informação disponível e pela tendência para tomar as decisões. Todas estas condicionantes podem contribuir para a redução da listagem das alternativas e se não houver quantidade suficiente de alternativas, detalhadas e variadas, podem ocorrer gastos desnecessários tanto de recursos como de tempo (S. Teixeira, 2005). Quanto mais importante for a decisão, mais atenção é dirigida ao desenvolvimento de alternativas (Lunenburg, 2010). Nesta etapa, sugere-se a realização de *brainstorming* de modo a serem criadas todas as alternativas possíveis (Sotomayor et al., 2013).

Segundo Teixeira (2005) a escolha da melhor alternativa pode ser efetuada de diversas formas. A forma mais aconselhável passa por três passos:

1. Listagem dos efeitos potenciais de cada alternativa, como se a alternativa tivesse sido escolhida e fosse implementada;
2. Calcular a probabilidade de ocorrência de cada um dos efeitos potenciais;
3. Comparar os efeitos esperados de cada alternativa e as suas respetivas probabilidades, tendo em conta os objetivos da organização.

Assim sendo, a alternativa que se apresenta como sendo a mais vantajosa para a organização será a escolhida para ser implementada.

Deste modo, a implementação da melhor alternativa é a passagem para a ação. Contudo, mais do que dar ordens adequadas, os gestores devem estabelecer os orçamentos e os cronogramas para as ações que decidiram e pelas quais serão responsáveis. Após aplicada a melhor alternativa, é necessária uma mensuração periódica de resultados, ou seja, a comparação dos resultados reais com os previstos e no caso de haver desvios é necessário a implementação de mudanças (S. Teixeira, 2005).

O processo de tomada de decisão só se considera completo após se estabelecerem mecanismos de controlo da evolução das ações correspondentes, ou seja, quando se obtiver o *feedback* sobre a resolução do problema que esteve na sua origem. Para os gestores, a tomada de decisão é um processo contínuo (Stoner & Freeman, 1995) e de desafio, tornando-se o *feedback* como um fator motivacional neste processo (S. Teixeira, 2005). Para Bilhim (1996) as organizações recebem permanentemente informações do seu meio envolvente, que as auxiliam a ajustar-se, a efetuar ações corretivas e caso seja necessário, ajustar desvios face ao planeado inicialmente. Para o autor, este processo designa-se de *feedback*. Numa organização descentralizada, o controlo de gestão acarreta *feedback* (Borrvalho, 2018).

Se, após a implementação de uma decisão, os resultados não forem os esperados pode estar relacionado com uma definição incorreta do problema, má avaliação das alternativas e/ou implementação inadequada. O erro mais comum e mais grave é uma definição inadequada do problema, porque irá resultar com que a escolha da alternativa e a implementação não correspondam com os resultados pretendidos (Lunenburg, 2010). A qualidade da tomada de decisão numa organização está sujeita à adequada seleção de metas e na identificação dos meios para as atingir (Gibson et al., 2006).

2.4.2. Fatores condicionantes da tomada de decisão

O processo de tomada de decisão pode ser realizado de forma individual ou em grupo. No caso de ser executada de forma individual, os indivíduos tendem a decidir em virtude dos seus próprios interesses, sendo as suas escolhas reveladoras das suas preferências. No caso de ser executada em grupo, também apresenta alguns problemas que afetam a organização e as pessoas que nela trabalham, assim como: o tempo gasto, a indecisão prolongada e a pulverização das responsabilidades. No entanto, também se podem apresentar como

vantagens a maior precisão nas deliberações, transmissão e partilha de informação, maior motivação, maior coordenação e controlo das ações subsequentes (J. M. C. Ferreira et al., 2011; Robbins & Decenzo, 2004; S. Teixeira, 2005).

A maioria das decisões tomadas nas organizações são analisadas e implementadas por grupos das organizações, regra geral pelas pessoas que estão envolvidas na implementação da decisão (Reis, 2018). De notar que os fatores de contexto organizacional poderão afetar quer o processo quer o resultado da decisão, independentemente de a tomada de decisão ser feita de forma individual ou em grupo.

As decisões não programadas tendem a ser melhor analisadas quando tomadas em grupo porque existe o conhecimento de várias pessoas para se chegar a uma solução. Por norma são analisadas por gestores de topo e alguns gestores descentralizados (Gibson et al., 2006). Deste modo, muitas das decisões que são tomadas em grupo atingem níveis de qualidade superiores aos da decisão de forma individual, visto que a eficácia da decisão em grupo depende das capacidades individuais dos seus membros, da qualidade da informação partilhada, da dimensão/estrutura do grupo e da natureza do problema (S. Teixeira, 2005).

Cada vez mais existe nas organizações a utilização do *brainstorming* de forma que o grupo de indivíduos produzam um grande número de ideais e soluções criativas e imaginativas para os problemas organizacionais isentas de críticas (Akdere, 2011; Gallupe et al., 1991; Rego, 1997; S. Teixeira, 2005). Esta técnica pode ser usada em qualquer fase do processo, sendo mais eficaz no início, que é quando surge o problema (S. Teixeira, 2005). Assim sendo, a tomada de decisão em grupo pode minimizar as limitações da tomada de decisão individual, na medida em que permite as contribuições dos diferentes elementos de forma a tornar enriquecedora a informação disponível e aumentar a produção de alternativas (Robbins & Decenzo, 2004).

O processo de tomada de decisão pelos gestores é influenciado por um vasto conjunto de fatores. Teixeira (2005) destaca os seguintes aspetos, como sendo fatores condicionantes no processo de tomada de decisão:

- Tempo disponível para decidir e implementar a decisão, o que implica que às vezes os gestores tenham de decidir sem terem reunido toda a informação que desejavam e por vezes sob pressão;

- Natureza crítica do trabalho, que traduz a importância que uma função desempenhada por determinado gestor representa no sucesso da decisão a tomar;
- A existência de regulamentos escritos poderá traduzir-se num diferente grau de complexidade do processo de decisão;
- A atitude da empresa face ao processo de decisão, isto é, a coragem para tomar decisões sistematizadas, com recursos a técnicas ou métodos evoluídos ou na tradicional forma informal de encarar o processo de decisão;
- A quantidade de informação disponível, que caso não haja, vai exigir a necessidade de atualização dos dados relevantes que o gestor deve recolher e gerir;
- A capacidade do gestor como decisor, relacionada não só com a sua intuição, mas também com a sua aptidão para aprender e obedecer a um processo de preparação, decisão e implementação;
- A criatividade e inovação do líder, para gerar ideias inovadoras e funcionais sobretudo quando as decisões não são de rotina.

Para Smith (2020), quem toma as decisões necessita de informação para suportar as suas escolhas, seja informação de natureza qualitativa ou quantitativa. A informação em tempo real, pode ajudar os decisores a formularem as melhores escolhas. A tomada de decisão é considerada um processo importante na liderança (Akdere, 2011).

2.5. Gestão descentralizada

Para atingir os objetivos organizacionais, existem diferentes níveis de gestão que estão envolvidos com diferentes graus de poder, autoridade e responsabilidade (Rezvani, 2017).

Cada gestor descentralizado é responsável pelo seu departamento, onde orienta e delega tarefas a quem supervisiona. Neste sentido, descentralização significa delegação de autoridade da maioria das decisões em níveis hierárquicos inferiores, mantendo-se no topo o controlo das decisões essenciais às organizações (Bilhim, 1996).

Uma das limitações dos estudos relacionados com a liderança passa pelo trabalho de examiná-la num único nível organizacional, enquanto para a entender requer ir além da liderança de apenas um nível (Hannah & Lester, 2009).

Durante a década de 80, os gestores descentralizados encontravam-se com uma conotação negativa, tendo em conta que eram vistos como obsoletos na organização. Tal devia-se à redução das estruturas organizacionais hierárquicas que, no entanto, nunca chegou a ocorrer (Dopson & Stewart, 1990). Em contrapartida, num estudo realizado por Schilit and Locke (1982), também na década de 80, os mesmos reconhecem a importância da influência ascendente dos gestores descentralizados. Os gestores descentralizados têm sido cada vez mais vistos como indivíduos com capacidade e poder de ação (Feldman & Pentland, 2003).

Regra geral, os gestores descentralizados podem ter maior influência sobre os seus subordinados, comparativamente à alta administração, devido à sua proximidade (Sol & Anderson, 2016), esperando novas oportunidades no ambiente organizacional e usando-as para iniciar e defender novas iniciativas (Raes et al., 2011). Os gestores descentralizados orientam a sua equipa de trabalho, facilitando o desenvolvimento e participação coletiva, garantindo a implementação das tarefas, conduzindo os seus subordinados a comportamentos desejados, proporcionando que estes sejam participativos na mudança (Kombate et al., 2021).

Num estudo elaborado por Bukh e Svanholt (2020), os autores alargaram a estrutura do seu estudo para níveis mais baixos de gestão, devido à falta de estudos, incorporando desta forma, a gestão descentralizada. Discutem como é que os controlos nos níveis mais baixos e mais altos da gestão são acoplados. De acordo com Wooldridge et al. (2008) é fundamental incluir a perspectiva dos gestores descentralizados para identificar e gerar novas ideias, posicionando-se continuamente entre os processos de cima para baixo e de baixo para cima das organizações.

Meyer e Hammerschmid (2010) elaboraram um estudo na Europa, onde a descentralização da tomada de decisão envolve os níveis hierárquicos inferiores. No entanto, não possuem a decisão apenas neles, concluindo que um maior grau de descentralização não implica estritamente um maior grau de autonomia global para os gestores a nível individual, mas

implica o envolvimento de todos os gestores descentralizados, traduzindo-se num maior grau de tomada de decisão em grupo.

Neste sentido, é necessário encontrar um nível adequado de autonomia onde defina que decisões devem ser centralizadas e que decisões devem ser descentralizadas (Lohmer et al., 2022).

Neste sentido, é importante a delegação de autoridade. Os líderes decidem a quem devem delegar funções e determinados cargos, deixando assim de existir a necessidade de um colaborador pedir aprovação tendo o direito de tomar decisões. A delegação de autoridade é um processo onde a autoridade é distribuída de forma hierarquicamente decrescente dentro de uma organização (Gibson et al., 2006).

Os gestores descentralizados, devido à função que ocupam na estrutura das organizações e devido às responsabilidades que lhes são atribuídas, devem ser capazes de simplificar situações, adaptar a comunicação e, principalmente, aplicar diversos tipos de conhecimentos no desenvolvimento das suas funções. Estas situações aplicam-se quer ao nível de interação *top down*, *bottom-up* e de tomada de decisões, mantendo presente a congruência de metas com os objetivos organizacionais (J. Ribeiro, 2008). Um dos principais desafios que os gestores descentralizados encaram é a capacidade de gerir com êxito todas estas funções em simultâneo (Bryant & Stensaker, 2011).

Os gestores descentralizados atuam como um canal e um filtro, a partir do momento que recolhem e interpretam as informações e transmitem-nas ao gestor de topo de modo a facilitar o processo de tomada de decisão (Nonaka & Takeuchi, 1995; Wooldridge et al., 2008). Neste sentido, os gestores descentralizados são fundamentais para explicar os principais resultados organizacionais (Wooldridge et al., 2008).

Em suma, numa organização que seja descentralizada a tomada de decisões é realizada nos seus níveis mais baixos. A tendência moderna de descentralizar passa por proporcionar uma melhor utilização dos recursos humanos. Contudo, a descentralização está dependente das circunstâncias. Segundo Chiavenato (2004), há quatro elementos que fazem com que aumente a descentralização:

1. Complexidade dos problemas organizacionais. Os avanços tecnológicos, a diversificação dos produtos, as inovações e os mercados em constante desenvolvimento requerem que as organizações sejam versáteis, rápidas e com

decisões precisas. Estas ações podem não ocorrer caso a autoridade de uma organização esteja centralizada no topo. A descentralização, permite que uma organização utilize todos os seus elementos para pensar sobre os problemas e em conjunto tomarem decisões.

2. Delegação de autoridade é vista como uma ajuda na sobrevivência e expansão contínua para as organizações sobreviverem e crescerem. Este crescimento é um sinal de vitalidade e de sobrevivência e, para não prejudicar este crescimento com a sobrecarga de trabalho e estagnação, as empresas devem adotar a delegação de autoridade.
3. Mudança e incerteza. Quanto maior for a necessidade de mudança e de inovação nas organizações maior será a necessidade de descentralização.
4. Tempos de estabilidade. No passado, os neoclássicos defendiam que a descentralização apenas devia ser aplicada quando havia certezas e previsões. Em situações contrárias, de crises ou dificuldades, defendiam que a autoridade devia ser centralizada. Atualmente, essa visão é contraditória e defendem que a descentralização deve ser implementada em tempos de mudança e de emergência.

A descentralização permite que as decisões sejam tomadas pelos gestores em níveis mais baixos das organizações promovendo um aumento da eficiência (Chiavenato, 2004; Rego, 1997). Para os mesmos autores, as vantagens da descentralização são as seguintes:

- Os gestores descentralizados estão próximos do local onde se devem tomar as decisões, encurtando desta forma os atrasos que estas iriam ter se tivessem de recorrer ao gestor de topo. Os indivíduos que lidam com os problemas enfrentados, são os mais indicados para os resolver no local, economizando tempo e dinheiro;
- Aumento da eficiência e da motivação dos colaboradores, aproveitando o tempo e o conhecimento/aptidões dos colaboradores, atribuindo responsabilidades aos mesmos;
- Desenvolvimento de gestores descentralizados talentosos, preparados para ocuparem cargos de maior autoridade e responsabilidade no futuro;
- Alívio dos gestores de topo ao delegarem decisões de menor importância aos gestores descentralizados.

Chiavenato (2004) e Gibson et al. (2006) afirmam que a delegação de autoridade promove o desenvolvimento de gestores profissionais. As organizações que descentralizam a autoridade capacitam os subordinados para tomar decisões importantes, adquirir habilidades e progredir dentro da organização. Quando ocorre uma elevada delegação de autoridade pode suscitar um clima favorável de competição dentro da organização. Também pode surtir o efeito contrário e o ambiente ser de tal forma competitivo que poderá originar comportamentos e desempenhos mais desfavoráveis.

Segundo Gibson et al. (2006) muitas das organizações (quer pequenas ou grandes empresas) optam pelo processo de descentralização de autoridade. Contudo, os seus benefícios envolvem custos e as organizações que não têm condições para assumir estes custos recorrem à centralização da autoridade.

Por outro lado, Chiavenato (2004) e Gibson et al. (2006) alegam que o facto de as organizações terem de formar os seus subordinados para delegação de autoridade acarreta custos que não compensam face aos benefícios. Primeiro, muitos gestores estão habituados a decidir, retraindo a delegação de autoridade aos seus subordinados. Segundo, o aparecimento de novos custos administrativos para implementação de sistemas de medição de desempenho e responsabilidades dos gestores descentralizados. Por fim, o facto de a descentralização duplicar funções. Contudo, uma maior autonomia e descentralização de responsabilidades requerem um considerável investimento na qualificação dos gestores descentralizados (Meyer & Hammerschmid, 2010).

Rego (1997) ainda refere outros motivos pelos quais os gestores não tendem a delegar: a falta de confiança, a ausência de capacidades, a falta de vontade dos subordinados, a cultura organizacional centralizada, a postura perfeccionista do gestor e o receio dos erros dos subordinados, podendo prejudicar a sua reputação e preparação de concorrentes para o seu lugar.

Na tabela 3, encontra-se um resumo das principais vantagens e desvantagens da descentralização.

Tabela 3

Vantagens e desvantagens da descentralização

Vantagens da descentralização	Desvantagens da descentralização
As decisões são tomadas de forma mais rápida através do contacto mais próximo dos gestores descentralizados.	Probabilidade de falta de informação e coordenação entre os departamentos envolvidos.
Quem toma a decisão são aqueles que têm acesso à informação acerca da situação.	Os gestores descentralizados podem defender mais os objetivos do seu departamento do que os da organização.
Maior participação no processo de decisão promovendo a motivação dos intervenientes do processo de tomada de decisão.	Duplicação de funções entre o gestor de topo e os gestores descentralizados.
Proporciona formação dos gestores descentralizados.	Maior custo na formação dos gestores descentralizados.

Nota. Elaboração própria

3. Metodologia

3.1. Introdução

Tendo por base a revisão da literatura apresentada no capítulo anterior, segue-se a apresentação, de forma sucinta, dos objetivos e as devidas QI, às quais se pretende responder, conforme se observa na tabela 4.

Tabela 4

Objetivos E Questões De Investigação

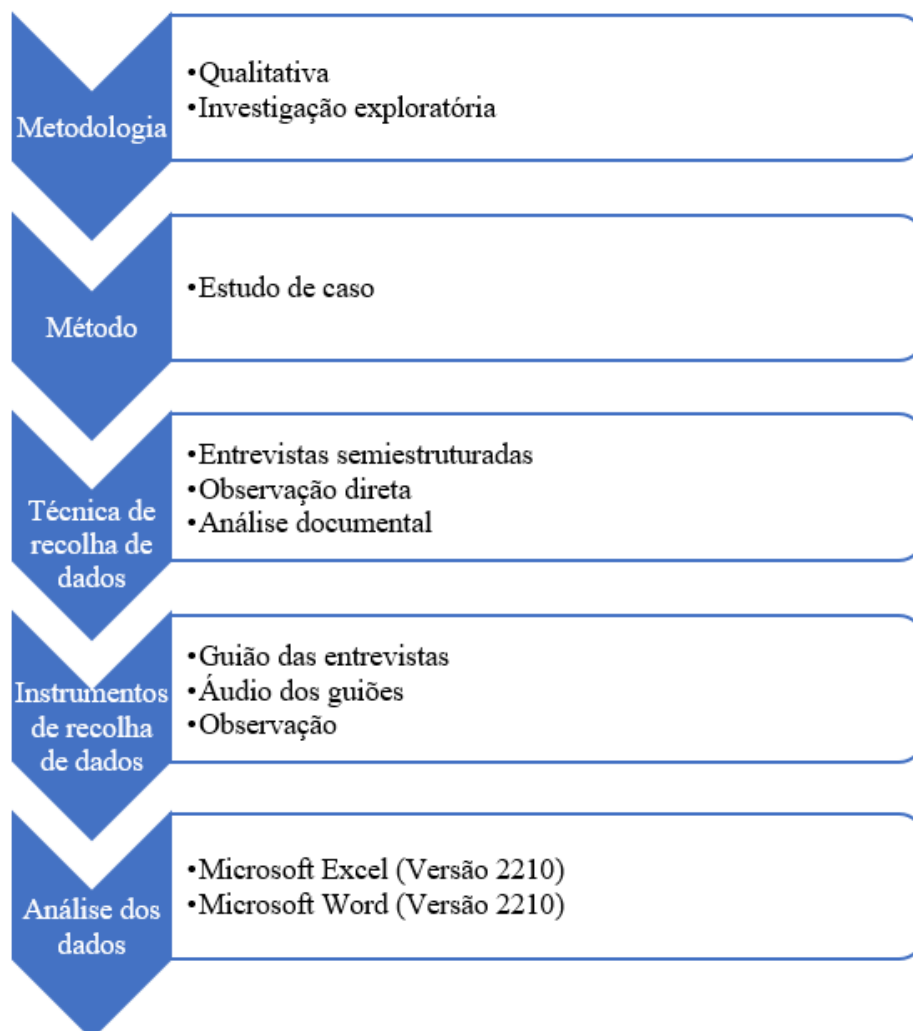
<p>Objetivo principal Perceber a influência dos gestores descentralizados no processo de tomada de decisão.</p> <p>QI principal Como é que os gestores descentralizados influenciam o processo de tomada de decisão?</p>	
<p>Objetivo secundário 1 Compreender a relação dos gestores descentralizados com o gestor de topo.</p>	<p>QI 1 Como é que os gestores descentralizados veem a liderança do gestor de topo?</p>
<p>Objetivo secundário 2 Identificar o estilo de liderança praticado pelos gestores descentralizados e pelo gestor de topo para com os respetivos subordinados.</p>	<p>QI 2 Qual o estilo de liderança praticado pelos gestores descentralizados e pelo gestor de topo?</p>
<p>Objetivo secundário 3 Compreender, com base no quadro teórico, a motivação e a orientação dos gestores descentralizados e do gestor de topo.</p>	<p>QI 3 Qual é o principal fator que motiva e orienta os gestores descentralizados e o gestor de topo, com base no quadro teórico?</p>
<p>Objetivo secundário 4 Analisar o processo de tomada de decisão.</p>	<p>QI 4: De que maneira os gestores descentralizados se consideram fundamentais no processo de tomada de decisão?</p> <p>QI 5: Quais os fatores condicionantes do processo de tomada de decisão?</p>

Nota. Elaboração própria

De forma a alcançar os objetivos propostos, apresenta-se na figura 6, o esquema da pesquisa de modo a proporcionar uma rápida visualização dos procedimentos metodológicos adotados e que serve de base à investigação.

Figura 6

Esquema Da Pesquisa



Nota. Elaboração própria

Deste modo, nos subcapítulos seguintes, além de caracterizar a organização, descreve-se o método de investigação, a técnica e os instrumentos de recolha de dados, de modo a alcançar as condições necessárias para obter os resultados esperados.

3.2. Caracterização da organização

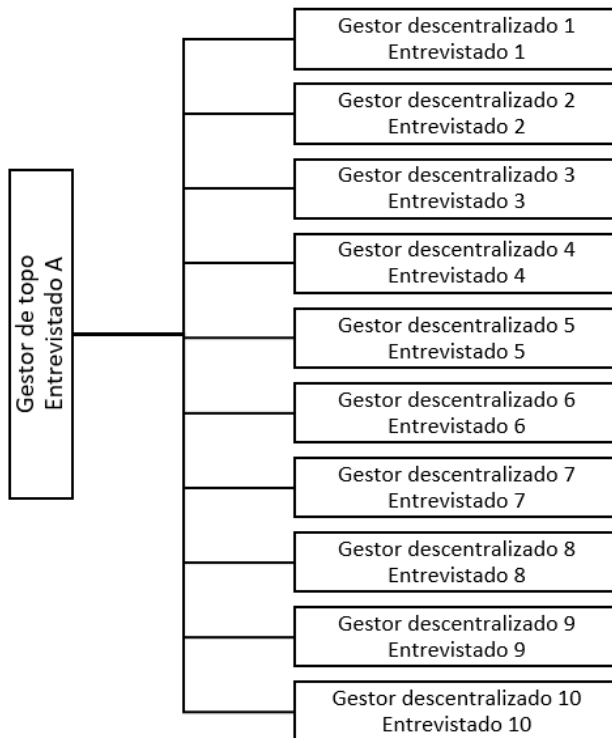
A organização X é uma grande indústria portuguesa, detida por uma grande organização internacional, que produz artigos sanitários e acessórios de cozinha. Atualmente, esta marca institucional e comercial pode contar com cerca de setenta mil colaboradores no mundo inteiro e cerca de seis mil na Europa, sendo que cerca de mil encontram-se em Portugal.

O motivo da escolha desta organização para realização do presente estudo baseou-se no facto de esta ser uma empresa industrial de grande dimensão, de referência no seu setor em Portugal e no mundo. São estas organizações as desejadas para a realização desta pesquisa, por apresentarem organogramas maiores e níveis hierárquicos mais estruturados, face às organizações de pequena e média dimensão.

Observa-se, de seguida, o esquema do organograma da organização X, presente no Anexo 1, utilizado para a realização das onze entrevistas e composto por onze entrevistados. Um deles é o gestor de topo da organização (diretor geral), sendo os restantes, dez gestores descentralizados identificados numericamente de forma a manter o anonimato, conforme se observa na figura 7.

Figura 7

Esquema do Organograma Da Organização X



Nota. Elaboração própria

3.3. Método de investigação

Como o objetivo deste estudo tem impacto nos gestores descentralizados e na tomada de decisão na organização X, esta pesquisa enquadra-se numa pesquisa de investigação aplicada (Coutinho, 2011).

Relativamente ao tipo de objetivos, a nossa investigação é exploratória, pois procura compreender “como” e “porquê” existe uma relação entre dois aspetos de uma situação ou fenómeno. Permite explorar qualquer fenómeno nos dados que seja interessante ao investigador (Yin, 2003).

Quanto ao tipo de informação que pretendemos recolher é de carácter qualitativa. As principais características da pesquisa qualitativa passam pela indução, descoberta, exploração, aplicação de teorias, análise qualitativa e o investigador como “instrumento” primordial de recolha de dados (Johnson & Onwuegbuzie, 2004). Assim sendo, a pesquisa

qualitativa consiste na descrição e compreensão das interações humanas reais e processos que constituem as configurações organizacionais da vida real (Gephart, 2004; Pardal & Lopes, 2011). Uma das características da metodologia qualitativa é a possibilidade de testar as teorias praticadas e conseqüentemente os resultados confirmarem essas teorias (Coutinho, 2011).

A metodologia utilizada para a realização desta investigação consubstancia-se num estudo de caso de carácter aplicado, exploratório e qualitativo, por ser apropriado para estudar em profundidade fenómenos de natureza específica inseridos em contextos específicos, em que a relação entre o fenómeno e o contexto não são evidentes (Yin, 2003).

O estudo de caso permite lidar com diversas situações, em que múltiplas variáveis de interesse, contudo, dependendo de múltiplas fontes de evidência (Yin, 2003). Utiliza-se o estudo de caso quando o objetivo é examinar um tema pouco estudado ou que não foi abordado anteriormente (Ramos & Naranjo, 2014) e permite examinar de perto os dados inseridos num contexto específico (Zainal, 2007).

Segundo Baxter e Jack (2008), o método de estudo de caso é uma forma de investigação onde é possível cruzar dados de diversas fontes e usá-los para estudar o caso. Deste modo, os investigadores lidam com situações complexas da vida real (Polit & Beck, 2010; Ramos & Naranjo, 2014). Este tipo de investigação serve para se investigar problemas de comportamento humano que se considerem cruciais (Ramos & Naranjo, 2014). É o exemplo do presente estudo de caso, onde se pretende também analisar o comportamento dos gestores da organização X. Assim sendo, e com base na literatura e em estudos empíricos semelhantes, considera-se que o método de estudo de caso é mais apropriado, para aprofundar a influência que os gestores descentralizados têm no processo de tomada de decisão.

Uma das vantagens do estudo de caso, passa pela utilização de múltiplas fontes para a análise dos dados e informações da vida real, que ajudam a explicar as complexidades da vida real que não conseguem ser detidas nas pesquisas (Yin, 2003; Zainal, 2007). Outra vantagem é a recolha dos dados ser realizada dentro da organização em que a situação ocorre (Zainal, 2007).

Como desvantagens do estudo de caso, evidencia-se a pouca informação para conseguir generalizar visto que são poucos indivíduos em estudo. São considerados estudos muito

longos, difíceis de conduzir e que produzem elevada quantidade de documentação (Yin, 2003). Outra desvantagem associada ao estudo de caso é a tendência de o investigador ter uma interpretação tendenciosa dos dados (Zainal, 2007).

Técnica de recolha de dados

Para se atingir os objetivos definidos, as entrevistas semiestruturadas estiveram na base desta investigação, por ser o tipo de entrevista mais utilizada na investigação qualitativa. Este modo de entrevistas é um misto entre as entrevistas estruturadas e as entrevistas não estruturadas (Pardal & Lopes, 2011).

A entrevista é uma observação concentrada em torno de uma quantidade limitada de questões, que são do interesse da investigação (Ramos & Naranjo, 2014). As entrevistas baseiam-se numa conversa fluída entre o entrevistador e entrevistado, tendo como base um guião previamente estabelecido (Pardal & Lopes, 2011; Yin, 1981). Antes das entrevistas foi enviado o guião das mesmas para os entrevistados analisarem previamente.

Este tipo de entrevista possui um guião prévio, onde estão mencionados os assuntos a serem abordados e vai permitir abertura para explorar o mundo do entrevistado (Flick, 2005). O tratamento e a análise dos dados resultantes das entrevistas semiestruturadas, realizaram-se através da análise do conteúdo, que é aplicável às mesmas e possibilita organizar dados assim como classificá-los.

Uma das vantagens da utilização de entrevistas é o facto de possibilitar a obtenção de informação mais rica e contextualizada de algum aspeto da experiência humana. Contudo, existe limitação de recolha de informações críticas e não existe grande probabilidade de aplicação a grandes universos (Pardal & Lopes, 2011; Polit & Beck, 2010).

Instrumentos de recolha de dados

No guião da entrevista predominam perguntas abertas, tendo como finalidade conduzir a conversa para os objetivos da entrevista. Leva o entrevistado a apresentar e exprimir a sua opinião (Pardal & Lopes, 2011; Yin, 1981) e o entrevistador a ter uma interpretação mais robusta e ampla da opinião do entrevistado (Coutinho, 2011). O resultado da investigação

depende da interação entre o entrevistador e o entrevistado, daí a importância das perguntas abertas (Coutinho, 2011).

As perguntas fechadas que se encontram foram realizadas segundo a escala de *Likert* de cinco e quatro níveis, com vista a objetivar os resultados obtidos, na categoria de liderança e dos estilos de liderança.

O guião baseou-se na revisão da literatura e em pressupostos sugeridos por diversos autores, de modo a construí-lo da forma mais sustentada possível. Na maior parte das entrevistas procedeu-se à gravação áudio, que nos foi autorizado, para facilitar *a posteriori* a análise dos resultados obtidos.

Mediante autorização do entrevistado, deve-se proceder à gravação de áudio, pois contribui para analisar com maior precisão e rigor o fenómeno, ao invés de elaborar os próprios apontamentos (Yin, 2003).

As entrevistas foram realizadas durante o segundo trimestre do ano corrente, com duração de aproximadamente quarenta minutos cada. Embora a realização das mesmas e a sua transcrição seja uma etapa morosa, alcançou-se respostas elaboradas e exemplificativas que ajudaram a sustentar a análise.

Importa referir que foram construídos dois guiões distintos, um destinado ao gestor de topo, Anexo 2, e outro destinado aos gestores descentralizados, Anexo 3. O guião está dividido em três categorias:

- A – Categoria: Liderança
- B – Categoria: Estilos de liderança
- C – Categoria: Tomada de decisão

Também se recorreu à análise documental de toda a informação que a empresa dispõe para aplicação deste estudo de caso, bem como a utilização da observação direta (Gephart, 2004). Como, por exemplo, a periodicidade das reuniões que realizam, que tipo de reuniões é que fazem, que pessoas é que participam na reunião e qual o percurso da informação entre os vários níveis. A observação participante é utilizada principalmente na investigação qualitativa (Flick, 2005), onde o investigador participa nela durante todo o tempo que a observação durar (Ramos & Naranjo, 2014). Uma desvantagem da observação é o facto de se tirarem ilações erradas uma vez que estamos a observar o ser humano. Neste

sentido, é necessário prevenir qualquer tipo de medição que se faça, quando são feitas observações pelos líderes (Flick, 2005; Gibson et al., 2006).

Assim sendo, a base desta análise foram todas as entrevistas realizadas e, simultaneamente, o áudio que serviu de suporte às mesmas, assim como as respostas aos guiões. Recorreu-se também a uma base de dados em *excel* que foi contruído para criar cruzamento e verificação dos dados recolhidos resultando na triangulação da informação.

4. Análise e discussão dos resultados

4.1. Liderança

Na categoria de liderança, foi utilizada a escala de *Likert* com níveis de 1 a 5, sendo 1 – Muito mau e 5 – Muito bom, para percebermos qual é a opinião dos gestores descentralizados face ao seu superior hierárquico, ou seja, face ao gestor de topo. As mesmas questões foram colocadas ao gestor de topo, mas em relação a si mesmo, para perceber se a opinião é similar à dos gestores descentralizados. Desta forma, pretendemos compreender de que maneira é que os gestores descentralizados estão interligados e alinhados com o gestor de topo.

Assim sendo, pretendemos responder à **QI 1**: Como é que os gestores descentralizados veem a liderança do gestor de topo?

Através da análise dos resultados, de uma forma geral, a maioria das respostas dos gestores descentralizados na escala de 1 a 5 foi 4 (Bom), em todas as categorias: 1. Presença, apoio, liderança e suporte do diretor, 2. *Feedback* aos colaboradores, 3. Reconhecimento pelo trabalho dos outros, 4. Resolução de problemas e erros e 5. Características do superior hierárquico. Isto significa que o trabalho que o gestor de topo está a desempenhar, está a ser bem executado e que os seus subordinados estão satisfeitos com isso.

No que concerne ao ponto 1. Presença, apoio, liderança e suporte do diretor, os gestores descentralizados consideram-no um gestor preocupado, próximo, que ajuda, ensina, que transmite confiança, respeito e que aceita opiniões. O gestor de topo, na resposta ao seu guião, também assume que possui estas características caracterizando-se no nível 4 (Bom).

No que toca ao ponto 2. *Feedback* aos colaboradores, os gestores descentralizados consideram que o gestor de topo transmite *feedback* regular quer individualmente quer em conjunto, corroborando com o que o gestor de topo também afirma.

Relativamente ao ponto 3. Reconhecimento pelo trabalho dos outros, os gestores descentralizados admitem que o gestor de topo elogia, agradece e parabeniza, partilhando com todos esse reconhecimento. A mesma conclusão foi tida pelo gestor de topo.

No ponto 4. Resolução de problemas e erros, todos os gestores descentralizados consideram o seu superior hierárquico como uma pessoa aberta, que pede ajuda, que ouve

e partilha opiniões, que assume a responsabilidade pelos erros e que procura consenso com a sua equipa. O gestor de topo também considera que possui essas características.

Relativamente ao ponto 5. Características do superior hierárquico, todos os gestores descentralizados consideram que o gestor de topo não é nada arrogante, orgulhoso, teimoso, autoritário e impulsivo. Aliás, classificam-no como sendo “bom” ao nível da motivação, segurança, confiança, decisão, capacidade de trabalho, liderança, presença, proximidade, preocupação, persistência, determinação e dedicação. O gestor de topo, face às mesmas características, também se caracterizou de igual forma.

Através destes resultados, e perante a sua análise, consegue-se perceber que existe sintonia nas respostas entre todos os entrevistados. Ou seja, tanto o gestor de topo como os gestores descentralizados estão alinhados sobre os mesmos tópicos e não tendem a divergir e a agir uns contra os outros. Esta conclusão vai ao encontro do estudo realizado por Raes et al. (2011) que quando o relacionamento entre os gestores descentralizados e o gestor de topo for baixo, ambos podem começar a divergir, a seguir linhas de ação diferentes, ou a agir uns contra os outros. Este mau relacionamento pode originar num diferente alinhamento com os objetivos e diferentes implementações estratégicas.

Posto isto, e respondendo à **QI 1**, os gestores descentralizados veem a liderança do gestor de topo, como uma liderança onde existe partilha de informações, comunicação aberta, ajuda entre ambas as partes, *feedback* regular e características positivas do gestor de topo. Assim sendo, os gestores descentralizados estão interligados com a gestão de topo através do alinhamento que existe entre eles face aos objetivos e estratégias implementadas, o que significa que existe comunicação entre os mesmos e que o relacionamento entre ambos é bom. Esta análise será realizada pormenorizadamente de seguida.

4.2. Perfis e estilos de liderança

Devido ao sigilo praticado no decorrer deste estudo, não se irá pormenorizar dados específicos dos entrevistados relativamente ao perfil. Apenas mencionar que 73% dos entrevistados são do género masculino e 27% são do género feminino. A média das suas idades corresponde a cinquenta e um anos e todos eles têm formação superior e encontram-

se na organização há tempo suficiente para que lhes seja possível responder ao guião apresentado.

4.2.1. Modelo contínuo de liderança

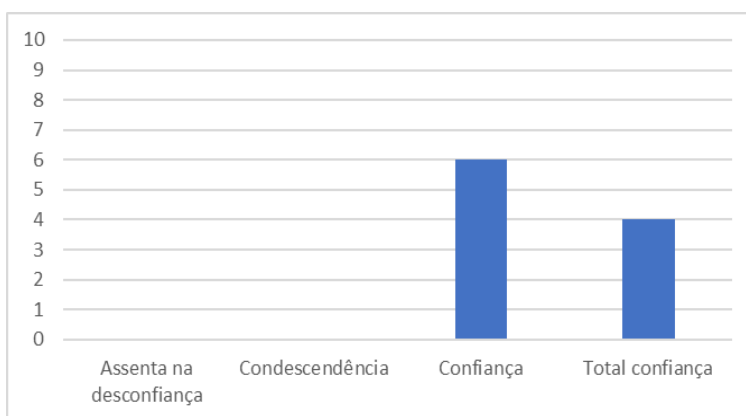
Para identificarmos qual o estilo de liderança predominante na organização X, colocaram-se questões aos entrevistados tendo como base o modelo contínuo de liderança de *Likert*. As questões irão ser analisadas e discutidas em conjunto e não de forma individual para não ser possível o reconhecimento de identidades.

O objetivo destas questões vai ter como propósito responder à **QI 2**: Qual o estilo de liderança praticado pelos gestores descentralizados e pelo gestor de topo?

Para analisarmos a relação entre os gestores descentralizados e o gestor de topo relativamente aos seus respetivos subordinados coloca-se a seguinte questão: “Como classifica a sua relação com os seus subordinados?”. Conforme se pode observar na figura 8, 6 dos entrevistados responderam “Confiança” e 4 dos entrevistados responderam “Total confiança”. Ou seja, quanto à relação líder-subordinado, os gestores descentralizados encontram-se, maioritariamente, no estilo 3, do modelo de *Likert*.

Figura 8

Relação Com Os Subordinados



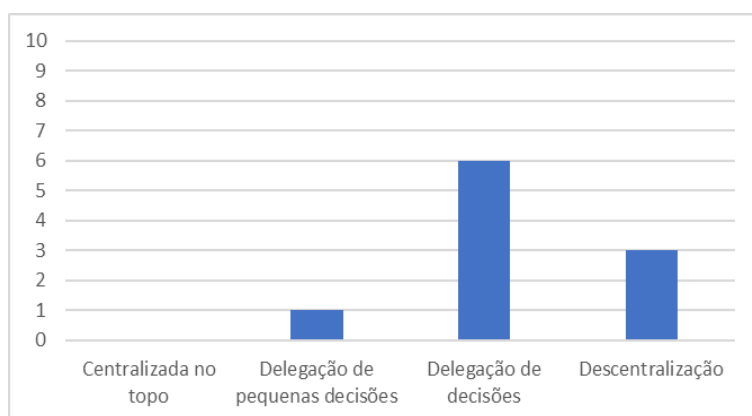
Nota. Elaboração própria

Para compreendermos como é feita a tomada de decisão questionou-se: “Como considera que é feita a tomada de decisão?”. Conforme se pode observar na figura 9, 1 dos

entrevistados respondeu “Delegação de pequenas decisões”, 6 dos entrevistados responderam “Delegação de decisões” e 3 dos entrevistados responderam “Descentralização”. Ou seja, quanto à tomada de decisão, os gestores descentralizados encontram-se, maioritariamente, no estilo 3.

Figura 9

Tomada De Decisão

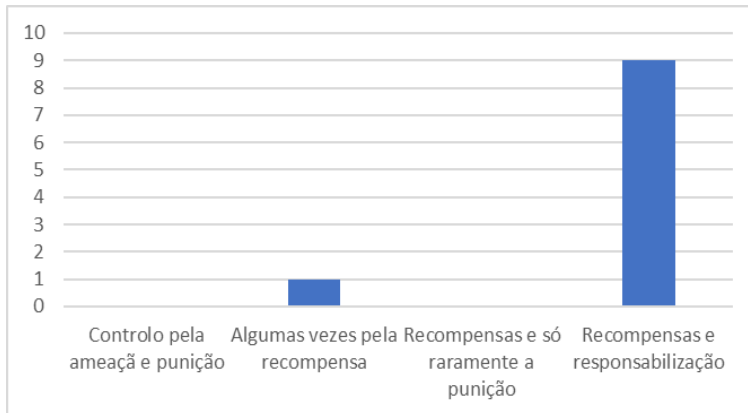


Nota. Elaboração própria

Relativamente ao sistema de motivação perguntou-se: “Como é realizado o sistema de motivação com os seus subordinados?”. Conforme se pode observar na figura 10, 1 dos entrevistados respondeu “Algumas vezes pela recompensa” e 9 dos entrevistados responderam “Recompensas e responsabilização”. Ou seja, quanto ao sistema de motivação, os gestores descentralizados encontram-se no estilo *laissez-faire*. Significa que os gestores descentralizados deixam que os seus subordinados tomem as suas decisões sem que lhes seja retirada responsabilidades, à semelhança do trabalho de Teixeira (2005).

Figura 10

Sistema De Motivação Com Os Subordinados

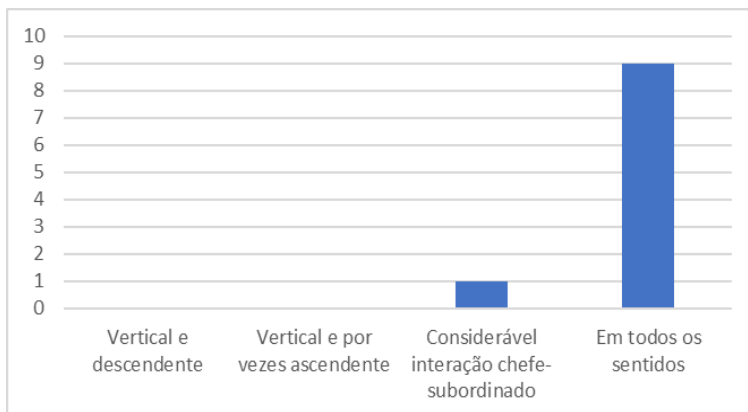


Nota. Elaboração própria

Também importa analisar como é realizada a comunicação nas equipas, assim, questiona-se: “Como classifica a comunicação entre si e os seus subordinados?”. Conforme se pode observar na figura 11, 1 dos entrevistados respondeu “Considerável interação chefe-subordinado” e 9 dos entrevistados responderam “Em todos os sentidos”. Ou seja, quanto à comunicação, os gestores descentralizados encontram-se, no estilo *laissez-faire*.

Figura 11

Comunicação Com Os Subordinados



Nota. Elaboração própria

De uma forma global, e considerando o modelo contínuo de liderança de *Likert*, é de notar que os gestores descentralizados se encontram entre o estilo de liderança 3 e o estilo de liderança *laissez-faire*. Conforme se pode observar na figura 12, os resultados traduzem

que existe confiança entre os gestores descentralizados e os seus subordinados e que a tomada de decisão tem como princípio a delegação de decisões. Quanto ao sistema de motivação existe recompensas e responsabilização e que por sua vez a comunicação é realizada em todos os sentidos.

Figura 12

Resultados: Modelo Contínuo De Liderança De Likert

	Estilo Autoritário	Estilo 2	Estilo 3	Estilo Laissez-Faire
Relação chefe-subordinado			x	
Tomada de decisão			x	
Sistema de motivação				x
Comunicação				x

Nota. Elaboração própria

Quanto ao estilo de liderança do gestor de topo, o mesmo considerou ter um estilo de liderança *laissez-faire*, ou seja, existe confiança na relação entre si e os seus subordinados, existe descentralização na tomada de decisão, o sistema de motivação é realizado através de recompensas e responsabilização e a comunicação é realizada em todos os sentidos.

Após a análise destes resultados, e de forma a responder à **QI 2**, é notório que os estilos predominantes pelos gestores descentralizados são o estilo 3 e o estilo *laissez-faire*. Na opinião do gestor de topo, o estilo praticado pelo mesmo é o estilo *laissez-faire*.

No entanto, não são só estes os estilos existentes para poder caraterizar os gestores quanto ao seu estilo de liderança. A qualquer uns destes estilos podem estar associados uma liderança transacional ou transformacional.

4.2.2. Liderança transacional

Ao nível da liderança transacional, importa perceber se os gestores descentralizados e o gestor de topo atribuem recompensas aos seus respetivos subordinados em troca da sua obediência. Todos os entrevistados, incluindo o gestor de topo, afirmam que não atribuem recompensas em troca da obediência dos seus subordinados.

“Não, a recompensa vem com um “obrigado” para agradecer o cumprimento e o focar nos objetivos e nunca na obediência.” Entrevistado 1

“Não. Não pretendo a “obediência” dos meus subordinados. Pretendo que compreendam os objetivos que lhes são colocados e que desenvolvam de forma autônoma as atividades necessárias para os atingir, mantendo o sentido crítico.”
Entrevistado 2

“Não, não vejo as coisas assim, não vejo que as pessoas precisem de uma recompensa para a obediência. Isso é uma não-relação.” Entrevistado 3

“Obediência?! Não, nem pensar.” Entrevistado 4 / 5 / 6 / 7 / 10 / gestor de topo

“Não, se os respeitares e eles te respeitarem, não há essa necessidade.”
Entrevistado 8

“Ai credo, não. As pessoas têm de ter a liberdade para serem elas próprias antes de mais. Obviamente que nós depois temos de chegar a um ponto de equilíbrio.”
Entrevistado 9

Adicionalmente, também importa saber se os gestores descentralizados e o gestor de topo punem os seus subordinados caso vão contra os seus interesses/orientações (Ricardo, 2013). Todos os entrevistados, incluindo o gestor de topo, uma vez mais, afirmam fortemente que não. Explicam que no caso de acontecer abre-se um processo disciplinar.

“Não. Pode e há uma explicação dos problemas que podem surgir se não se atingir os objetivos e realizar as operações necessárias.” Entrevistado 1

“Não.” Entrevistado 2 / 5 / 8 / 9 / gestor de topo

“Não. Acho isso contraproducente, um gestor descentralizado não pode andar a punir as pessoas. Quando muito pode-se estabelecer um processo disciplinar.”
Entrevistado 3

“Não. O que é punir? Não cumprir as regras e abrir um processo disciplinar ou uma ocorrência? Sim, isso sim. Mas para mim isso não é uma punição é um não cumprimento de regras. Punição é um termo demasiado forte. No entanto, as pessoas têm de ter noção que nós temos regras internas e não as cumprindo vai existir consequências; isso é o normal funcionamento de uma organização.”
Entrevistado 4

“Não. Através de uma conversa explico por que razão considero que as orientações / interesses devem ser seguidas.” Entrevistado 6

“Nunca. No caso de acontecer: a punição de subordinados só pode ser feita com processos disciplinares; não deve ter outro tipo de punição, porque tem de ser algo enquadrado num regime legal. Se houvesse uma situação crítica que levasse a uma identificação de um processo, pois é o decorrente desse processo. No limite da gravidade pode dar direito ao despedimento, dependendo do que acontecer, mas é um processo legal.” Entrevistado 7

“Nunca aconteceu. Mas se acontecer é o que está na lei. Abrir um processo disciplinar.” Entrevistado 10

Perante as repostas dos gestores descentralizados e do gestor de topo, percebe-se que os mesmos não possuem uma liderança transaccional. Ou seja, os gestores descentralizados não recompensam nem punem os seus subordinados caso estes não cumpram com os objetivos propostos (Ricardo, 2013).

4.2.3. Liderança transformacional

De forma a perceber se os gestores descentralizados possuem uma liderança transformacional foi-lhes colocada a seguinte questão: “É capaz de motivar e influenciar os seus subordinados para trabalharem face aos objetivos comuns da organização? De que forma o faz?”. De uma forma geral, os entrevistados são capazes de motivar e influenciar os seus subordinados através de reuniões, agradecimentos, *feedback*, conforme se pode constatar nas seguintes respostas.

“Sim, demonstrando a importância do seu trabalho e agradecendo com frequência o bom desempenho que todos têm. Sempre que atingimos objetivos e até os excedemos, o “obrigado” de uma forma mais pessoal.” Entrevistado 1

“Penso que sim. Faço-o divulgando os objetivos da organização, desdobrando-os em objetivos mais específicos para a nossa área de intervenção e dialogando com a equipa sobre a importância do nosso contributo para que a organização atinja os objetivos.” Entrevistado 2

“A motivação passa pela responsabilização e reconhecimento do trabalho realizado. Todos sentem vontade de perseguir os objetivos e o porquê de existirem.” Entrevistado 3

“Sim, sendo honesto, transparente face aos objetivos da empresa e ajudando na resolução de dificuldades.” Entrevistado 4

“Sim. Pelo envolvimento nas dificuldades de cada um e tentando sempre ser um fator de desbloqueio para a solução (diferente de dar a solução).” Entrevistado 5

“Sim, mantendo-me informado acerca dos objetivos e situações da empresa e explicando à equipa de que forma o trabalho deles pode contribuir para o cumprimento dos objetivos. Faço-o através de reuniões, por isso é que nós, enquanto gestores descentralizados, temos de estar sempre informados de como vão as coisas da empresa para podermos passar à equipa as prioridades corretas.” Entrevistado 6

“Sim. Se nós temos objetivos a cumprir temos de levar a equipa, fazendo-a integrar com o mesmo compromisso; levando-a empenhada aos objetivos que nós temos. Temos de ter uma abordagem direta com as pessoas/equipa e mostrar o que é pretendido e receber o feedback de como podemos lá chegar e, em conjunto, levar a equipa a construir os passos necessários para se atingir o objetivo.” Entrevistado 7

“Sim, partindo de uma relação de respeito e confiança. Faço uma reunião semanal para partilha de tarefas, informação, etc. É fundamental que todos tenham conhecimento de quão importantes são os objetivos da empresa.” Entrevistado 8

“Sim, a melhor motivação é manter a equipa informada. O envolvimento das pessoas no projeto, na situação, no objetivo, no que estiver a ser necessário fazer, porque dessa forma elas também ajustam o seu conhecimento e a sua abordagem na resolução dos problemas. Dou feedback regular através de conversas informais e feedback mais formal semanal com o que está a acontecer.” Entrevistado 9.

“Sim, sublinhando e explicando a importância do nosso contributo para os objetivos globais.” Entrevistado 10

“Sim. Através da comunicação e informação. Explicar a maior parte das vezes a razão dos objetivos e a racionalidade subjacente.” Gestor de topo

Desta forma, é perfeitamente notório que tanto os gestores descentralizados como o gestor de topo não possuem uma liderança transacional, mas uma liderança transformacional, pois afirmam que não atribuem recompensas em troca da obediência dos seus subordinados, mas que os motivam de forma a alcançar os objetivos estabelecidos.

Ainda respondendo à **QI 2**, e aliado aos outros estilos de liderança, tanto os gestores descentralizados como o gestor de topo, possuem uma liderança transformacional visto ser realizada através da motivação e não da punição ou recompensa em troca da obediência, aplicando-se assim, uma liderança transformacional.

Perante um estudo realizado por Judge e Piccolo (2004), a liderança transformacional é a que tem sido mais influente nas últimas décadas, tendo em conta as outras teorias de liderança. Esse estudo vai ao encontro desta análise porque a influência é notória, todos os gestores descentralizados já possuem uma liderança transformacional.

Estes resultados vêm corroborar com o que Bass et al. (2003) argumentam acerca da liderança transacional e da liderança transformacional representarem conceitos separados. Estes líderes não são líderes transacionais, mas sim líderes transformacionais, representando conceitos separados.

Assim sendo, a organização X é eficaz porque, segundo Bass (1990), as organizações que possuem líderes transacionais são menos eficazes do que organizações que possuem líderes transformacionais. Ou seja, esta organização é eficaz porque possui líderes transformacionais.

A liderança transformacional e a liderança transacional conseguem cumprir com um dos princípios do controlo de gestão: a integração de um sistema de sanções e recompensas (Jordan et al., 2015). O sistema de sanções pode dizer respeito a chamadas de atenção ou em caso extremo aplicação de um processo disciplinar, enquanto o sistema de recompensas não implica que sejam apenas monetárias. As mais implementadas nesta organização são as recompensas não monetárias.

Ainda no âmbito dos estilos de liderança, os mesmo vão ser caracterizados segundo a teoria do comportamento.

4.2.4. Teoria do comportamento

De modo a concluir os estilos de liderança dos gestores descentralizados e do gestor de topo, e tendo por base o modelo de *Blake* e *Mouton*, foi pedido aos mesmos que indicassem em que lugar da grelha se encontravam, conforme evidenciado na figura 13.

Figura 13

Resultados Na Grelha Blake E Mouton



Nota. Elaboração própria

Com base nos resultados obtidos, e conforme se observa na figura 10, é notório que os gestores descentralizados se encontram, primordialmente, no quadrante superior direito. De uma forma global, tanto os gestores descentralizados como o gestor de topo, encontram-se entre o estilo intermédio (5.5) e o estilo em equipa (9.9). Estes estilos estão relacionados com os estilos evidenciados no modelo contínuo de liderança de *Likert*, o estilo 3 e o estilo *laissez-faire*, conforme descrito anteriormente.

Resumidamente, e ainda respondendo à **QI 2**, os estilos de liderança praticados pelos gestores descentralizados e pelo gestor de topo, correspondem ao estilo 3 e ao estilo *laissez-faire*, associados a uma liderança transformacional com orientação elevada tanto para a produção como para as pessoas.

Ainda baseados no modelo de *Blake* e *Mouton*, conseguimos ainda dar resposta à **QI 3**: “Qual é o principal fator que motiva e orienta os gestores descentralizados e o gestor de topo, com base no quadro teórico?”

Conforme já analisado anteriormente, tanto os gestores descentralizados como o gestor de topo, têm elevada orientação tanto com a produção como com as pessoas, demonstrando que são aspetos complementares *Blake* e *Mouton* (1987).

No entanto, houve um gestor descentralizado que não se enquadrou em nenhum campo porque diz não ser um fator constante:

“Dependendo da situação em que a equipa se encontra, posso despende mais tempo a tratar de pessoas ou de tarefas. Nós, enquanto gestores temos é de estar sempre atentos para perceber onde é que precisamos de trabalhar mais, se é nas pessoas ou se é nas tarefas. Um bom líder, é um líder que consegue abarcar qualquer ponto da grelha dependendo da situação.” Entrevistado 6

Houve entrevistados que justificaram a sua resposta face grelha apresentada:

Estilo 4.9:

“A partir do momento em que se está na função de liderança, o mais importante são as pessoas e nós temos de nos preocupar com as pessoas.” Entrevistado 1

Estilo 6.9:

“A orientação para com as pessoas para mim foi sempre um ponto forte, independentemente da posição hierárquica.” Entrevistado 3

Estilo 9.9:

“A orientação para com as tarefas e a orientação para com as pessoas é máxima, tem de ser mesmo muito grande nas duas vertentes. Porque se eu só me focar nas pessoas, vou desequilibrar os objetivos da empresa e se eu me focar só com a empresa, as pessoas vão deixar de sentir pertença e, portanto, não vou conseguir chegar aos objetivos da organização.” Entrevistado 9

Estilo 4.7:

“Eu enquanto líder tenho uma elevada orientação para com as pessoas, mas na prática temos sempre de ter orientação para com as tarefas também.” Entrevistado 7

Um dos objetivos do controlo de gestão é a sua ação ser de natureza comportamental (Jordan et al., 2015). Esta teoria corrobora com este princípio do controlo de gestão, porque tem por base a teoria do comportamento utilizando a escala contínua do comportamento.

A teoria do comportamento, mais especificamente o modelo de *Blake* e *Mouton*, foi utilizado na análise deste estudo de caso porque, em comparação com outros instrumentos, torna-se bastante mais prático, fornecendo as informações adequadas com uma boa relação qualidade/custo. Por esse motivo entende-se ser o mais adequado a este estudo de caso.

No entanto, apesar de o modelo de *Blake* e *Mouton* assentar na limitação de ser uma teoria de liderança comportamental e, por isso, não considerar questões situacionais que possam condicionar vários aspetos relativos à eficácia da liderança, fomos utilizar a teoria da contingência para fazer face a esta limitação.

4.2.5. Teoria da contingência

Os líderes podem ser motivados pela realização das tarefas ou motivados por manter os relacionamentos pessoais (Shala et al., 2021). Resultante das entrevistas efetuadas aos gestores descentralizados, 4 dos entrevistados dizem ser mais motivados pelos relacionamentos pessoais, 4 pela realização das suas tarefas e 2 por ambos, conforme demonstrado:

Respostas – Motivação pelos relacionamentos pessoais

“As minhas tarefas passam muito por motivar as pessoas e perceber o que elas precisam para se sentirem bem com as suas funções. Tenho de fazer um esforço para as motivar e ir ao encontro das expectativas que elas têm. As tarefas em si também me motivam porque está inerente, mas o interagir com as pessoas é uma das grandes tarefas enquanto gestor descentralizado.” Entrevistado 1

“O relacionamento pessoal tem para mim uma importância muito relevante. Acho que é importante as pessoas sentirem-se bem umas com as outras, sentirem confiança e haver um bom relacionamento. Acho que isso faz com que o trabalho aconteça e, portanto, a realização das tarefas depois também acontece. Pensar só nas tarefas, normalmente, para mim não resulta.” Entrevistado 3

“As minhas tarefas dependem 90% da performance da minha equipa, como tal manter um relacionamento de proximidade e confiança são chave para os resultados e bem-estar da equipa.” Entrevistado 5

“Considero que sou mais motivado por manter os relacionamentos pessoais, quanto mais não seja, para perceber e envolver as pessoas e estas darem-me dicas sobre o dia-a-dia. Para mim, os relacionamentos pessoais incluem reuniões, nem que sejam informais para mantermos o nosso dia-a-dia e o seguimento de informações e feedback.” Entrevistado 7

Os resultados do estudo elaborado por McMahon e Perritt (1973), através da realização de entrevistas aos gestores da organização, mostram que os mesmos têm orientação para os relacionamentos pessoais.

Respostas – Motivação pela realização das tarefas

“Sou mais motivado pela realização e conclusão de tarefas de forma eficaz e eficiente, indo de encontro aos objetivos.” Entrevistado 2

“Na maior parte dos casos, sinto que sou mais motivado pela realização de tarefas. A equipa tem de se manter focada na realização das tarefas, contudo as relações pessoais também são cultivadas porque melhoram o ambiente de trabalho.” Entrevistado 6

“O foco tem de ser o alcance e a realização das tarefas. Na medida do possível, devemos tentar manter uma boa relação com a equipa e com as pessoas que nos envolvem.” Entrevistado 9

“Considero que sou mais motivado pela realização das tarefas. Procuro motivar a equipa e mobilizá-la para a realização das mesmas. Procuro manter um bom relacionamento, mas procuro primordialmente sempre as tarefas.” Entrevistado 10

O gestor de topo, refere que:

“Em primeiro lugar a realização das tarefas, mas não descurando o relacionamento social da empresa.”

Estas respostas corroboram com o que Shala et al. (2021) afirmam quando dizem que os líderes motivados pelo trabalho estão preocupados em alcançar uma meta, enquanto os líderes motivados por manter os relacionamentos com outras pessoas estão associados ao desenvolvimento de relacionamentos interpessoais próximos.

No entanto, vai contra o que Gibson et al. (2006) afirmam quando dizem que é impossível que um líder esteja ao mesmo tempo voltado para as tarefas e ao mesmo tempo voltado para as pessoas. As respostas dos entrevistados abaixo confirmam essa oposição.

Respostas – Motivação por ambos

“Sou motivado por ambos. Nunca podemos dissociar as tarefas dos relacionamentos pessoais porque elas estão ligadas intimamente. O sucesso depende dessa ligação, na minha opinião.” Entrevistado 4

“Ambos. Considero ambos prioritários. Quando se cria uma equipa essa relação ajuda-me a realizar as minhas tarefas. Ambas são importantes porque, se se vai ter como prioridade só a realização das tarefas, deixas para segundo plano a equipa e podes ter problemas, porque, para realizar as tarefas, preciso da minha equipa.”
Entrevistado 8

Assim sendo, e de modo a responder à **QI 3**, o principal fator que motiva os gestores descentralizados tanto podem ser as relações pessoais (sentirem-se bem, confiança, relacionamento), como a motivação das tarefas (foco na realização e conclusão de tarefas) como ambos os fatores.

Segundo a teoria da contingência, como os líderes se devem adaptar às situações, outro aspeto a considerar relativamente a esta teoria é se a situação é favorável ou desfavorável ao líder (Bilhim, 1996; J. M. C. Ferreira et al., 2011; Rego, 1997; Reis, 2018; Shala et al., 2021; S. Teixeira, 2005; Vroom & Jago, 2007). Para isso, é necessário analisar as situações quanto à relação entre líder-subordinado, quanto à estrutura da tarefa e quanto ao poder e autoridade.

Relativamente às relações líder-subordinado que existem entre os gestores descentralizados e o gestor de topo, respetivamente com os seus subordinados, foi colocada a seguinte questão: “Como considera o ambiente entre si e os seus subordinados? Justifique, evidenciando com exemplos.” De uma forma geral, todos os entrevistados afirmam que existe uma boa relação entre todos. No fundo, é um ambiente de respeito, partilha e confiança com base na comunicação aberta.

“Existe uma boa troca/partilha de opiniões e comunicação aberta sobre assuntos da equipa e do dia-a-dia. Transparência e honestidade acima de tudo.”

Entrevistado 1

“Considero um ambiente descontraído, de abertura e confiança.” Entrevistado 2

“Existe uma comunicação aberta e uma excelente relação com todos que não está baseada na hierarquia. As soluções são encontradas em conjunto e os pontos de vista de todos são tidos em consideração.” Entrevistado 3

“Ambiente amigável e de respeito.” Entrevistado 4

“Ambiente saudável e de abertura. Para além de um discurso bem-disposto, tento que mesmo nas dificuldades não haja crispação.” Entrevistado 5

“Ambiente cordial e descontraído, mas focado nas tarefas.” Entrevistado 6

“Ambiente saudável onde há tempo para momentos de descontração e liberdade para se falar de assuntos que são relevantes para o dia-a-dia.” Entrevistado 7

“Ambiente de mútuo respeito e ajuda mútua.” Entrevistado 8

“Eu considero que é bom. Acho que há uma boa cumplicidade e quando é preciso debater uma situação debatemos todos em conjunto.” Entrevistado 9

“Ambiente de confiança e transparência. Acho fundamental que as pessoas também tenham confiança quer no líder quer nos próprios colegas da equipa, isso é fundamental.” Entrevistado 10

O gestor de topo também partilha da mesma opinião que os seus subordinados:

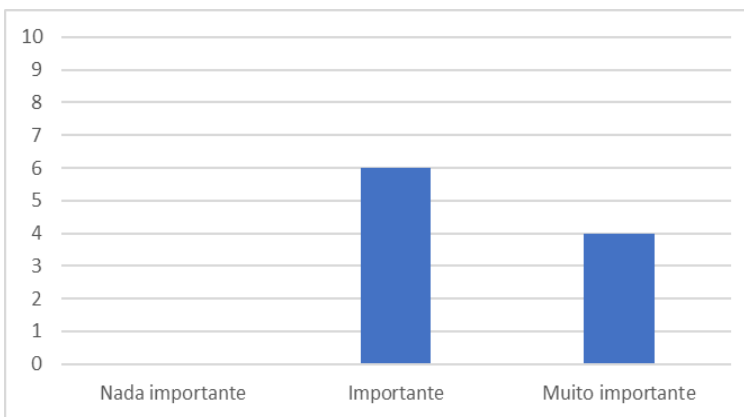
“É um ambiente de confiança e de grande abertura. Todos os assuntos podem ser discutidos e há espaço para qualquer tipo de opinião.”

Assim sendo, as relações pessoais com os membros do grupo são consideradas boas porque a atmosfera do grupo é positiva, corroborando com Shala et al. (2021).

Quanto à estrutura da tarefa, ou seja, quão importante é ter as tarefas claras e descritas, 4 dos entrevistados dizem que é “Importante” e 6 dos entrevistados dizem que é “Muito Importante”, conforme se observa na figura 14.

Figura 14

Estrutura Da Tarefa



Nota. Elaboração própria

Assim sendo, os gestores descentralizados têm controle e influência sobre as tarefas, ou seja, as tarefas são consideradas estruturadas (Bilhim, 1996; Shala et al., 2021).

A última variável que determina e classifica a situação é o poder e autoridade. Significa a autoridade que um gestor descentralizado tem para recompensar ou punir os seus subordinados, devido à sua posição de liderança. Deste modo, foi colocada a seguinte questão aos entrevistados: “Enquanto gestor descentralizado da sua equipa, considera que tem autonomia e poder para recompensar e/ou punir os seus subordinados? Se sim, indique como.” Esta questão não foi aplicada ao guião do gestor de topo por não se enquadrar, tendo em conta que é o órgão máximo da organização X.

“Sim, tenho meios e procedimentos bem descritos para o efeito. No caso da punição, existem procedimentos e regras criadas entre mim e a minha equipa, nomeadamente, regras para que não haja abusos. Ao nível das recompensas passa pela avaliação e pela evolução ou não na gestão de carreiras.” Entrevistado 1

“Relativamente a recompensas, tenho uma autonomia dentro de certas limitações; por exemplo, os aumentos salariais obedecem a percentagens máximas estabelecidas pela empresa. Nunca tive necessidade de punir ninguém de forma disciplinar; mas o descontentamento com o desempenho pode ser assinalado nos aumentos salariais (% mais baixa) ou em conversa de avaliação de desempenho.”

Entrevistado 2

“Consigo influenciar prémios e revisão salarial. Nunca tive de punir, mas as ferramentas existentes na empresa permitem fazê-lo de forma justa envolvendo o departamento dos recursos humanos.” Entrevistado 3

“Sim, no caso da recompensa não é de forma monetária, mas sim através de palavras como é o caso do agradecimento. Punição não tenho autonomia e julgo que não é necessário.” Entrevistado 4

“Sim. Sempre dentro dos modelos de recompensa não pecuniária; reforço positivo, elogio e apoio à decisão sempre que necessário. Faço nos momentos próprios pela justa avaliação de performance.” Entrevistado 5

“Sim, a autonomia existe, mas sempre partilhada com o meu supervisor e os recursos humanos. Posso propor propostas extraordinárias sempre que entender necessário.” Entrevistado 6

“Total autonomia não, porque muitas das coisas tem de ser aprovado. No caso da punição não tenho casos disso.” Entrevistado 7

“Não totalmente, recompensar só se for não monetário e punir é possível seguindo os procedimentos instituídos na empresa.” Entrevistado 8

“Eu diria que sim. Acho que devemos sempre que se proporciona demonstrar às pessoas que fizeram um bom trabalho e dar-lhes feedback, e, portanto, esse feedback positivo de uma forma consertada e sustentada acho que é uma excelente mais-valia. Em termos de punição, se eu tiver de punir, isso também existe e toda a gente o pode fazer tendo em conta que há vários graus, pode ser só da simples conversa e uma chamada de atenção, no limite pode fazer-se o que existe formalmente previsto no código de trabalho que é instaurar um processo disciplinar.” Entrevistado 9

“Sim. Punir, essa questão não se coloca a este nível, nunca me surgiu, nunca tive essa necessidade de punição.” Entrevistado 10

De uma forma global, todos os gestores descentralizados disseram que sim, que têm autonomia para recompensar os seus subordinados e que em relação à punição esta não se aplica. Assim sendo, conclui-se que o poder e autoridade nesta organização é forte porque têm autoridade para contratar, fazer subir de posto ou influenciar o salário. Estes resultados coincidem com o que o gestor de topo diz quando afirma que ouve os seus subordinados relativamente a promoções de colaboradores ou mudança para novas funções.

Estas conclusões corroboram com o estudo de Tucker e Russell (2004) onde os líderes transformacionais utilizam o poder e a autoridade para inspirar e motivar as pessoas a confiar e seguir o seu exemplo.

Em suma, resultante da análise da teoria da contingência, estes resultados corroboram com a afirmação de que na teoria da contingência os líderes serão capazes de exercer maior influência, quanto melhor for o seu relacionamento com os seus subordinados, quanto mais estruturada for a função e quanto mais forte for o poder do líder (Bilhim, 1996; Shala et al., 2021). Esta conclusão vai ao encontro dos resultados obtidos na liderança transformacional, liderança que todos os gestores descentralizados e o gestor de topo possuem e, por isso, exercem uma grande influência nos seus subordinados.

A utilização da teoria da contingência como base neste estudo de caso, teve como influência o que Jablin (1986) afirmou ser a melhor teoria que pode ser aplicada a todas as organizações. A teoria da contingência possibilita utilizar abordagens teóricas anteriores, de forma independente ou combinadas, para ser possível lidar com diversas situações (Reis, 2018). Para fazer face a esta afirmação, não só se utilizou a teoria da contingência, como também a teoria do comportamento. Desta forma, também corroboramos com uma das características da metodologia qualitativa é a possibilidade de testar as teorias praticadas e consequentemente os resultados confirmarem essas teorias (Coutinho, 2011).

4.3. Tomada de decisão

Para que todos os indivíduos da organização consigam atingir e cumprir com os objetivos que lhes são propostos, é necessário que todos tenham conhecimento destes para que seja possível a congruência de metas (Jordan et al., 2015).

Na organização onde foi realizado este estudo de caso, os objetivos da mesma são divulgados e partilhados com todos os colaboradores da organização da seguinte forma:

- *Balanced scorecard* (BSC): divulgado em reuniões e televisões. É a partir do BSC que tudo é realizado, ou seja, em função desses objetivos estabelecidos.
- Reunião anual: informação sobre os objetivos do ano seguinte.
- Reunião mensal: o gestor de topo convoca todos os elementos da organização a participarem numa reunião mensal, com o objetivo de dar a conhecer os resultados do mês anterior e os objetivos para o mês seguinte.
- *Jour fixe*: reuniões que o gestor de topo tem com todos aqueles que lhe reportam. Por norma, estas reuniões ocorrem de quinze em quinze dias.
- *Briefings*: nestas reuniões informa-se onde a empresa se encontra, para onde pretende ir a curto prazo e quais são os desafios. Algum assunto urgente é colocado nesta reunião. Podem participar nestas reuniões quaisquer elementos da organização e, por norma, são realizadas duas vezes por semana.
- *Newsletter*: publicada e divulgada uma vez por mês, com os principais objetivos que a organização se propôs no mês anterior, evidenciando se os mesmos foram cumpridos ou não.
- Televisões: encontram-se espalhadas por toda a organização, para poder apresentar informações internas sobre qualquer assunto da organização.
- Gestores descentralizados: através das reuniões que realizam com as suas equipas. Maior proximidade com os subordinados para a colocação de questões.

“Os objetivos são divulgados e acompanhados diariamente. Caso seja necessário são revistos e tomadas ações de melhoria.” Entrevistado 3

Assim sendo, os objetivos da organização são fixados e acompanhados, corroborando, desta forma, com a afirmação de A. Ferreira e Otley (2009) e Merchant e Stede (2017).

Após sabermos que os objetivos da organização são divulgados e partilhados com todos os colaboradores, importa saber se a tomada de decisão tem por base esses objetivos (Bilhim, 1996; Reis, 2018; Robbins & Decenzo, 2004).

“Existem objetivos macro anuais e mensais. Estes podem sofrer ajustes e é preciso tomar algumas decisões que são discutidos nas reuniões com os meus colegas e o gestor de topo, uma vez por semana.” Entrevistado 1

“Todas as decisões e planos de ações são em função dos objetivos definidos para a organização. Por exemplo: investimentos, horas extras, recrutamento.” Entrevistado 2

“Todas as decisões são com base num cumprimento de objetivos e/ou visão da organização.” Entrevistado 4

“Adapta-se igualmente às circunstâncias de cada momento, sempre no interesse maior da empresa e seus colaboradores.” Entrevistado 5

“Todas as decisões são tomadas tendo como framework os objetivos da empresa.” Entrevistado 6

“Existe um BSC que compila os nossos objetivos e é desses objetivos que todos nós caminhamos. As decisões tomadas devem ter, como consequência final, o cumprimento dos objetivos definidos para a organização.” Entrevistado 7

“Todas as decisões têm por base os objetivos que já foram definidos para o ano, para vermos até onde podemos ir e o que podemos fazer sem pôr em causa os objetivos.” Entrevistado 9

“Se há uma determinada decisão sobre um determinado assunto em particular que se tem de decidir, tem que se ter em mente qual é o objetivo.” Entrevistado 10

“Os principais objetivos estão definidos num BSC que é visível para toda a organização.” Gestor de topo

Todos os entrevistados afirmam que sim, que todas as decisões têm de ter por base os objetivos da organização. Consequentemente, e tendo em conta que os objetivos são divulgados e a tomada de decisão tem por base esses objetivos, estamos em condições de analisar o processo de tomada de decisão.

4.3.1. Modelo de tomada de decisão segundo Stoner e Freeman

Para compreender como ocorre o processo de tomada de decisão na organização, foram colocadas questões sobre cada passo do modelo de tomada de decisão segundo *Stoner e Freeman*.

Todo o processo de tomada de decisão está fortemente interligado com os estilos de liderança. Se houver um gestor descentralizado cujo estilo de liderança seja o autoritário este não tem abertura para ouvir os seus subordinados. Desta forma, não irá acatar a identificação de um problema reportado por um dos seus subordinados, porque a tomada de decisão é centralizada no topo. Logo, nem se chega a iniciar o processo de tomada de decisão.

Caso seja um gestor descentralizado com um estilo de liderança *laissez-faire*, como a comunicação dele com os seus subordinados é elevada em todos os sentidos e existe confiança, os subordinados irão sentir maior abertura para reportar problemas que existam, porque a tomada de decisão é descentralizada. É aqui que se dá início ao processo de tomada de decisão.

Identificação do problema

Não interessa apenas saber se os gestores descentralizados aceitam um problema ou não, é importante saber de que forma é que estes aceitam o problema. Como já vimos anteriormente nos estilos de liderança, os gestores descentralizados em análise, possuem como estilos de liderança o estilo 3 e o estilo *laissez-faire*. Assim sendo, e conforme as respostas dos entrevistados, é de salientar que todos estes aceitam a identificação de problemas existentes através da comunicação oral, escrita (caso haja suporte documental), reuniões semanais que os gestores descentralizados realizam com as suas equipas e no próprio momento em que se identifica o problema. Foi ainda referido por um entrevistado que:

“Quando os meus subordinados me reportam algum problema, revela abertura, disponibilidade, envolvimento e preocupação das pessoas na situação.”

Entrevistado 9

Todos os entrevistados afirmaram que aceitam a identificação de um problema. O entrevistado 9 enalteceu a sua resposta corroborando com o que Vaz et al. (2021) também afirmam: a partilha de informação está dependente da confiança, abertura e proximidade existente entre os gestores descentralizados e o gestor de topo. Os gestores descentralizados podem ter uma influência maior sobre os seus subordinados do que a gestão de topo devido à sua proximidade, à semelhança do referido por Sol e Anderson (2016).

Muitos dos gestores descentralizados indicam que ajudam os seus subordinados a resolver e a analisar os problemas identificados. Caso os gestores descentralizados, em conjunto com a sua equipa, não consigam resolver algum problema identificado, este é escalonado para reuniões com todos os gestores descentralizados e o gestor de topo. Perante a análise deste tópico à entrevista do gestor de topo, o mesmo confirma que é informado quando existe algum problema que os seus subordinados não conseguem resolver individualmente. Deste modo, os gestores descentralizados recolhem, interpretam e transmitem as informações ao gestor de topo de modo a facilitar o processo de tomada de decisão (Nonaka & Takeuchi, 1995; Wooldridge et al., 2008).

Em suma, os gestores descentralizados são importantes no processo de tomada de decisão porque são eles que reportam problemas mais críticos, que necessitam de uma análise mais profunda e detalhada.

Desenvolvimento de alternativas

O desenvolvimento de alternativas consta na listagem de diversas formas de resolver um problema, que foi identificado e necessita solução. Nesta fase é necessário analisar todas as hipóteses possíveis de solução (S. Teixeira, 2005).

Quer o gestor de topo quer os gestores descentralizados reúnem-se para criarem alternativas e as melhores soluções para o desempenho e performance da organização. No entanto, os gestores descentralizados afirmam que só reportam os problemas ao gestor de topo se não forem capazes de resolver o problema, mais concretamente, se necessitarem de autorizações superiores ou assuntos que sejam considerados críticos.

“Apenas no caso do problema identificado ter implicações mais transversais à organização e/ou não estar inteiramente ao meu alcance implementar a solução.

Na maioria dos casos resolvo autonomamente os problemas que surgem.”

Entrevistado 2

“Só se efetivamente necessitar do seu suporte para resolução, ou afetar significativamente a performance/imagem da empresa.” Entrevistado 5

“Basicamente, quando recorro a ele é quando é um assunto crítico e que é fundamental o suporte dele e a autorização dele, ou seja, são questões que já não estão ao meu alcance e temos de escalar o problema ou o assunto e falar com ele.”

Entrevistado 10

O gestor de topo, confirma que costuma analisar com os gestores descentralizados o problema identificado através da informação do problema e ajudando no processo de decisão.

Nesta fase, é necessário analisar todas as hipóteses possíveis de solução, apesar de muitas vezes se estar condicionado por fatores que irão condicionar o processo de tomada de decisão (S. Teixeira, 2005), conforme se irá analisar no tópico 4.3.2. Fatores condicionantes do processo de tomada de decisão.

Escolha da melhor alternativa

A escolha da melhor alternativa passa pelas diversas reuniões que os gestores descentralizados têm com o gestor de topo. O mesmo ouve e acolhe a opinião de todos os seus subordinados, convidando-os, inclusive, nas análises efetuadas de modo a definir ações em conjunto.

“Convida-nos (gestores descentralizados) e pede-nos opinião.” Entrevistado 1

“Reúne a equipa para analisar e definir ações.” Entrevistado 2

“Depende das áreas de atuação, mas no geral convida à participação.”

Entrevistado 5 / 6 / 7 / 8

“Existe uma decisão partilhada.” Entrevistado 9

“Pede sempre a opinião e procura orientar no melhor sentido de acordo com a diretriz que ele tem perante o grupo.” Entrevistado 10

No caso de serem situações que não dependem do gestor de topo, mas do grupo, torna-se mais difícil a implementação de alguma decisão.

“Quase sempre eu aprovo as decisões. Quando não aprovo tem a ver com questões de budget e restrições por parte do grupo.” Gestor de topo

Assim sendo, a alternativa que se apresente como sendo a mais vantajosa para a organização será a escolhida para ser implementada, corroborando com S. Teixeira (2005).

Implementação da melhor alternativa

A implementação da alternativa escolhida é a passagem para ação (S. Teixeira, 2005).

“Se nós caracterizamos um problema, definimos um plano de ações, só temos é de avançar.” Entrevistado 4

Nesta fase, os gestores descentralizados, que se consideram como sendo mais motivados pela realização das suas tarefas, têm um papel fundamental, visto que neste ponto é isso que importa. Não queremos com isto dizer que os outros gestores descentralizados não são importantes, porque claro que são, apenas não estão tão motivados como os seus colegas para a realização das tarefas.

Feedback

O *feedback* é a etapa mais importante do processo de tomada de decisão. É onde os gestores conseguem perceber se as decisões foram bem tomadas e se estão a repercutir efeitos positivos para a organização. Ou seja, é onde o processo de tomada de decisão se considera completo (S. Teixeira, 2005).

Posto isto, nesta análise, iremos compreender o *feedback* de duas maneiras diferentes:

- Se o gestor de topo dá *feedback* aos seus subordinados e se estes o recebem.
- Se os gestores descentralizados dão *feedback* ao gestor de topo e se este o recebe.

Assim sendo, importa saber se o gestor de topo comunica com os seus subordinados o *feedback* obtido após a conclusão de um problema. O gestor de topo afirma que sim, que dá *feedback* aos seus subordinados na reunião que tem com eles todas as semanas.

No entanto, nesta fase e perante o tema em análise, não importa apenas saber se o gestor de topo dá *feedback* aos seus subordinados, mas confirmar com os próprios se esta ação se confirma ou não.

Perante a análise dos resultados, os gestores descentralizados afirmam que é comum receberem *feedback* do seu gestor de topo, não só em relação a problemas identificados, como também em todos os assuntos que lhes digam respeito acerca da organização. Também confirmam que esta passagem da informação é realizada numa reunião com todos os gestores descentralizados e o gestor de topo que ocorre uma vez por semana.

Em relação ao segundo tópico, todos os gestores descentralizados afirmam que dão *feedback* ao gestor de topo. Dependendo do assunto, este *feedback* pode ser dado nas reuniões quinzenais que os gestores descentralizados têm individualmente com o gestor de topo ou na reunião semanal onde estão presentes todos os gestores descentralizados e o gestor de topo. Da mesma forma, o gestor de topo também afirma que recebe *feedback* dos seus subordinados para caso haja desvios ser possível atuar.

A recordar que este processo, especialmente o *feedback*, entre gestores descentralizados e gestor de topo, só ocorre quando os problemas são mais críticos e necessitam de maior atenção e ênfase de todos os envolventes. Caso sejam problemas ou assuntos menos críticos, os gestores descentralizados resolvem de forma autónoma e apenas comunicam ao gestor de topo caso assim o entendam. Na organização em análise existe autonomia para que assim seja feito.

“Apenas reporto no caso do problema identificado ter implicações mais transversais à organização e/ou não estar inteiramente ao meu alcance implementar a solução. Na maioria dos casos resolvo autonomamente os problemas que surgem.” Entrevistado 2

“Nós temos bastante autonomia.” Entrevistado 1

Esta constatação vai ao encontro de uma das vantagens da descentralização numa organização que, para Chiavenato (2004), passa pelo alívio dos gestores de topo ao delegarem decisões de menor importância aos gestores descentralizados.

Em suma, conseguimos perceber que existe um alinhamento entre ambas as partes, o que é bastante favorável à organização e melhora todo o processo de tomada de decisão.

Gestores com abertura para ouvir os outros, com disponibilidade para aceitar problemas e vontade de os resolver que resulta em bastante proveito para toda a organização.

Deste modo, a tomada de decisão é considerada descentralizada porque ocorre entre o gestor de topo e os gestores descentralizados, conforme se observa na figura 16.

Figura 15

Tomada De Decisão Descentralizada



Nota. Elaboração própria

Os resultados da tomada de decisão vão ao encontro de um dos princípios do controlo de gestão que é a convergência entre as metas individuais e as metas da organização como um todo (Jordan et al., 2015).

Esta análise corrobora o que os autores Bilhim (1996) e Robbins e Decenzo (2004) dizem sobre tomar uma decisão: é um processo de escolhas entre alternativas a serem consideradas, com o objetivo de identificar o maior número possível de alternativas que tenham maior probabilidade de sucesso ou eficácia e simultaneamente alinhado com os objetivos da empresa.

De uma forma geral, e respondendo à **QI 4**, os gestores descentralizados consideram-se fundamentais no processo de tomada de decisão, a partir do momento que consideram que têm bastante autonomia para resolver a maioria das situações dentro da organização, recorrendo ao gestor de topo apenas quando os assuntos são caracterizados como sendo críticos.

Em suma, o processo de tomada de decisão da organização X, é um processo descentralizado visto que os gestores descentralizados abordam o gestor de topo apenas quando o problema é considerado crítico. As diversas reuniões que os gestores descentralizados e o gestor de topo têm, evidenciam que existe comunicação, bastante partilha de opiniões e abertura por parte do gestor de topo para ouvir os seus subordinados. Adicionalmente, perguntou-se a todos os gestores descentralizados de que maneira se consideram fundamentais para o apoio à gestão de topo.

“Sou elemento que sou ouvido nas decisões, principalmente no que diz respeito às pessoas, para saberem o que se está a passar no terreno, porque é que as coisas não estão a acontecer, se há descontentamento ou não e qual é o feedback que eu estou a ter dessas pessoas. Isto ajuda muito e é importante para a organização tomar determinadas decisões ou diretrizes. Por isso, é que também é importante as reuniões e os briefings para o resto da organização saber o que está a acontecer na organização.” Entrevistado 1

“Nós somos fundamentais até já não sermos. Mas, sou fundamental principalmente na minha área de atividade. Quando são colocadas questões ao meu superior hierárquico, quer externamente quer em desafios internos que necessitam do input da minha área, tenho de lhe dar esse suporte e muitas vezes para além disso. Eu considero que o apoio fundamental, além da minha experiência nesta organização, é a forma como eu avalio uma determinada situação, que riscos é que podem estar associados, assim como as devidas oportunidades. Dou um contributo nestes aspetos, não desfazendo os meus colegas, por isso é que somos uma equipa.” Entrevistado 2

“Sou importante porque conheço os processos da organização e conheço as ferramentas que possam vir a favorecer a melhor forma de tomar uma decisão. Um bom conhecimento da organização é uma mais-valia para o apoio da decisão para a gestão de topo.” Entrevistado 3

“Não existem imprescindíveis, mas considero que, além da minha experiência, a minha contribuição é importante na definição da estratégia e a sua implementação.” Entrevistado 4

“Considero que sou fundamental porque transmito o conhecimento e a visão, não só pela forma como a organização trabalha, mas também no sentido de oportunidade para a evolução usando novas e melhores ferramentas.”

Entrevistado 5

“Apoio todas as decisões do gestor de topo, por isso, acho que isso é importante. No entanto, se eu não estiver nesta função, alguém vai ter de a fazer, ou seja, a função existe e é importante.” Entrevistado 6

“Considero que os meus inputs são importantes para o meu superior hierárquico assim como a minha equipa é fundamental para o funcionamento da organização.”

Entrevistado 7

“Não sou mais nem ninguém que os outros. No entanto, considero-me fundamental a partir do momento que cumpro com os meus objetivos e tarefas. Se eu o fizer estou a apoiar a gestão de topo e ele não tem de se preocupar comigo ou com a minha área.” Entrevistado 8

“Eu não sou mais nem menos que os outros. Considero que a organização é um puzzle e nós somos as várias peças, ou seja, somos todos importantes para a organização porque basta sair uma peça que existe uma falha. Mas, considero-me importante, porque além da minha experiência, faço parte de uma equipa e todos nós devemos dar o nosso contributo. Somos importantes porque somos todos muito diferentes.” Entrevistado 9

“Sou fundamental, mas não imprescindível. Sou fundamental devido essencialmente à minha experiência.” Entrevistado 10

De forma a responder à **QI 4**, a maioria dos gestores descentralizados dizem que são fundamentais, mas não são imprescindíveis. Ou seja, todos têm as suas funções bem definidas na organização considerando-se pessoas como as outras, no entanto, com a função de liderar e apoiar o gestor de topo na tomada de decisões. Os gestores descentralizados são fundamentais para identificar e gerar novas ideias e devem posicionar-se continuamente entre os processos de cima para baixo e de baixo para cima da organização, corroborando com Wooldridge et al. (2008).

Os gestores descentralizados também são fundamentais para explicar os principais resultados organizacionais (Wooldridge et al., 2008):

“Sou importante, sou ouvido e muitas vezes sou questionado e pressionado para saberem porque é que as coisas não acontecem” Entrevistado 1

Contudo, o processo de tomada de decisão pode ser influenciado por fatores que não são possíveis de controlar pela organização.

4.3.2. Fatores condicionantes da tomada de decisão

O processo de tomada de decisão pode ser realizado de forma individual ou em grupo. Apesar dos aspetos negativos da tomada de decisão em grupo: tempo gasto, a indecisão prolongada e a pulverização das responsabilidades (Robbins & Decenzo, 2004; S. Teixeira, 2005), na organização em análise, praticamente todas as decisões são tomadas em grupo, através das diversas reuniões existentes com os diversos gestores, como já observado anteriormente. Assim sendo, o facto de se tomar as decisões de forma individual nesta organização é um fator negativo, prevalecendo a tomada de decisão em grupo.

Esta conclusão corrobora com o que Reis (2018) diz quando afirma que a maioria das decisões tomadas nas organizações são analisadas e implementadas por grupos das organizações. Regra geral, pelas pessoas que estão envolvidas na implementação da decisão.

Esta análise também é corroborada pelo estudo de Meyer e Hammerschmid (2010) onde concluem que o envolvimento de todos os gestores descentralizados se traduz num maior grau de tomada de decisão em grupo.

Nas reuniões existentes de tomada de decisão em grupo, muitas das vezes existe a utilização do *brainstorming*. Esta técnica pode ser usada em qualquer fase do processo sendo mais eficaz no início do processo que é quando surge o problema (S. Teixeira, 2005).

“Quantas mais ideias surgirem no início melhor, porque acho que quanto maior for a diversidade, maior é a probabilidade de encontrarmos a melhor ideia.”

Entrevistado 9

Assim sendo, a tomada de decisão em grupo pode minimizar as limitações da tomada de decisão individual, na medida em que permite as contribuições dos diferentes elementos de

forma a tornar enriquecedora a informação disponível e o aumento da produção de alternativas (Robbins & Decenzo, 2004).

A tomada de decisão em grupo também favorece as decisões não programadas, porque existe o conhecimento de várias pessoas para se chegar a uma solução. Por norma são analisadas por gestores de topo e alguns gestores descentralizados (Gibson et al., 2006). Esta afirmação corrobora este estudo de caso, porque os gestores descentralizados apenas reportam ao gestor de topo os problemas mais críticos e em conjunto definem a melhor solução.

Os fatores mais evidenciados como sendo condicionantes no processo de tomada de decisão são: o tempo, fatores externos, má comunicação, falta de recursos e falta de informação, tal como iremos analisar de seguida.

O fator tempo, é o elemento que mais controvérsia tem nesta análise de resultados. Para Teixeira (2005), o tempo disponível que os gestores têm para decidir e implementar as decisões é considerado um fator condicionante, porque caso não tenham esse tempo são obrigados a reunir a informação por vezes sob pressão.

Alguns dos entrevistados também concordam que o tempo pode ser um condicionante porque:

“As decisões devem ser tomadas no momento certo e, sendo uma multinacional, muitas vezes não é possível.” Entrevistado 7

“Se temos mais tempo podemos ter uma determinada abordagem, aprofundar mais os temas, prepararmo-nos melhor, etc; se não temos, temos de decidir mais rápido e temos de ser mais eficazes e menos detalhados em determinado aspeto.”
Entrevistado 10

“O tempo é um fator condicionante porque muitas das vezes, comparando com a gestão do ocidente, temos de tomar decisões para ontem independentemente do que seja e se não for assim não se toma decisão e continua-se na mesma. Eu acho que isso está ligeiramente a começar a mudar porque nós temos de ter tempo para parar, pensar estrategicamente para fazer as coisas de uma forma diferente, adaptar, reajustar e seguir em frente.” Entrevistado 9

Outros entrevistados já são da opinião que o tempo não é um fator condicionante, porque já mudaram a sua mentalidade, a partir do momento que começaram a ter cargos mais relacionados com a liderança.

“Eu já pensei que isso fosse um fator condicionante e hoje em dia eu digo que não, porque somos nós que fazemos o tempo. A questão do tempo, se uma pessoa não tiver atenção e cuidado, o tempo é justificção para tudo que não vamos conseguir fazer, “ah, tomei uma decisão errada porque não tive tempo de uma análise.”

Entrevistado 1

“Pode haver muita pressão, que é normal, mas eu não posso usar essa pressão como uma desculpa para não fazer aquilo que acho que é correto para tomar uma decisão.” Entrevistado 8

Outro fator que foi referido pelos gestores descentralizados como sendo um condicionante da tomada de decisão são os fatores externos:

“Outro fator que condiciona a tomada de decisão, especialmente na nossa indústria, são os fatores externos, mais especificamente quando os mercados vivem alguma incerteza é difícil tomar decisões robustas, perdendo a confiança dos mercados.” Entrevistado 1

“Dependência que temos perante o grupo.” Entrevistado 7

“Às vezes temos constrangimentos legais e/ou fiscais. Por norma temos boas ideias, mas que não é possível operacionalizar neste contexto ou atualmente.” Entrevistado 9

Outros aspetos a ter em consideração como condicionantes da tomada de decisão:

“Se não houver uma comunicação honesta, precisa e real, a tomada de decisão nunca vai ser a melhor.” Entrevistado 1

“Uma má análise de causas do problema, para poder decidir ações que sejam eficazes. Outro condicionante é não realizar uma análise crítica sobre os recursos necessários à resolução do problema, para poder resolvê-lo da forma mais eficiente possível (ou seja, ao menor custo).” Entrevistado 2

“Recursos disponíveis – Se sabemos qual é a solução para um problema, mas não temos recursos para o fazer, então condiciona a decisão.” Entrevistado 3

“Falta de capacidade para decidir em equipa e falta de toda a informação crítica para avaliação dos problemas.” Entrevistado 5

A quantidade de informação disponível também é um aspeto condicionante na tomada de decisão por S. Teixeira (2005) que, caso não haja, vai haver a necessidade de atualização dos dados relevantes que o gestor deve recolher e gerir.

“Para mim, os maiores fatores condicionantes são: a incerteza, o risco, a dependência e principalmente o tempo.” Entrevistado 7

“Conhecimento. Muitas vezes são tomadas decisões, mas não há o conhecimento das pessoas, o conhecimento de como é que as coisas funcionam, não basta apenas ter um conhecimento geral.” Entrevistado 8

Em suma,

“O único condicionante é não tomar decisões. Ou seja, após caracterização, análise e ação, não existem condicionantes.” Entrevistado 4

Tendo em conta os fatores que possam condicionar a tomada de decisão, a liderança transformacional também é importante neste contexto onde as organizações sobrevivem, por exemplo, numa concorrência complexa e numa incerteza na evolução dos mercados.

Assim sendo, de modo a responder à **QI 5**, constata-se que todos os gestores descentralizados evidenciaram diferentes fatores condicionantes da tomada de decisão, estando todos interligados entre si. O facto de a tomada de decisão ser realizada de forma individual, foi evidenciado com sendo um condicionante à tomada de decisão, visto que nesta organização, regra geral, as decisões são tomadas em grupo e com utilização do *brainstorming*. O tempo foi o fator que mais controvérsia teve na análise de resultados. Alguns dos entrevistados dizem ser condicionante para tomar decisões e outros dizem não ser condicionante, porque afirmam serem capazes de gerir o seu tempo. Outros fatores que foram considerados como condicionantes: fatores externos, comunicação, análise de causas do problema, recursos, informação, incerteza e o conhecimento.

Resumidamente, perante a análise destes resultados estamos em condições de dizer que esta organização é descentralizada, ou seja, que a autoridade está deslocada em níveis inferiores da organização (Chiavenato, 2004). Associado à descentralização também percebemos que o controlo de gestão está presente nesta organização porque numa

organização descentralizada o controlo de gestão acarreta *feedback* (Borrvalho, 2018). O que se confirma com o processo de tomada de decisão.

A organização também cumpre com outros princípios do controlo de gestão, como já foi evidenciado ao longo desta análise de resultados, em particular com a presença de descentralização, delegação e responsabilização e com a direção para a ação e não só para a documentação, à semelhança do referido por Jordan et al. (2015):

“Eu não tenho problema em descentralizar, envolver as pessoas e dar-lhes responsabilidades, bem pelo contrário.” Entrevistado 8

“Se nós caracterizamos um problema, definimos um plano de ações, só temos é de avançar.” Entrevistado 4

Esta análise de resultados também corrobora com o que Elton e Gruber (2002) afirmam em relação à existência de gestores descentralizados que ajudam e estão dispostos a fornecer todas as informações aos seus gestores de topo, de forma a melhorar o processo de tomada de decisão.

Após analisar uma das limitações do estudo de Hannah e Lester (2009) ao dizerem que para entender a liderança requer ir além da liderança de apenas um nível, analisou-se a liderança ao nível dos gestores descentralizados e ao nível da gestão de topo, indo ao encontro do estudo realizado por Bukh e Svanholt (2020) que alargaram o seu estudo para níveis mais baixos da estrutura hierárquica, devido à importante influência ascendente dos gestores descentralizados (Schilit & Locke, 1982). Os gestores descentralizados têm sido cada vez mais vistos como indivíduos com capacidade e poder de ação (Feldman & Pentland, 2003).

Em suma, respondendo à **QI principal**, os gestores descentralizados conseguem influenciar o processo de tomada de decisão se os mesmos possuírem como estilo de liderança o estilo 3 e o estilo *laissez-faire*, estando associados a uma liderança transformacional, com orientação elevada tanto para a produção como para as pessoas. Também são influenciadores através das reuniões que têm com o seu superior hierárquico, alertando para problemas que estejam a ocorrer na organização. A identificação dos problemas torna-se um processo acessível porque, como todos os indivíduos da organização sabem quais são os objetivos, quando algum problema se desvia desses objetivos, os gestores descentralizados conseguem facilmente identificar os desvios e

alertar o gestor de topo. Este processo ocorre desta forma porque o gestor de topo possui um estilo *laissez-faire*, dando total liberdade aos seus subordinados para tomarem as decisões. Apesar deste processo de tomada de decisão ser eficaz, ainda pode melhorar caso sejam ultrapassados os fatores condicionantes da tomada de decisão.

5. Considerações finais

De forma a atingir os objetivos organizacionais, existem gestores descentralizados que têm influência sobre os seus subordinados, orientando a equipa e conduzindo-os para os objetivos pretendidos. Neste sentido, o processo de tomada de decisão é fundamental para as organizações.

A tomada de decisão ao nível dos gestores descentralizados irá diminuir atrasos no seu processo, aliviar os gestores de topo sobre decisões de menor importância e proporcionar maior conhecimento dos gestores descentralizados para tomada de decisões corretas.

Os gestores tomam decisões com base na informação recebida pela estrutura organizacional e do comportamento dos indivíduos e dos grupos no seio das organizações. O processo de tomada de decisão não deve ser visto como um fim, mas como um meio para atingir as metas e os objetivos organizacionais.

5.1. Principais conclusões e contribuições

A presente dissertação tem como propósito alcançar o objetivo principal, perceber que influência os gestores descentralizados têm no processo de tomada de decisão. Para ser possível dar resposta ao objetivo principal, foi necessária a realização de objetivos secundários. Deste modo, foi realizado um estudo de caso, numa grande organização industrial, com recurso a entrevistas semiestruturadas ao gestor de topo e aos gestores descentralizados, analisadas através de base de dados e observação direta e participante.

Através da análise da primeira QI - Como é que os gestores descentralizados veem a liderança do gestor de topo? - os gestores descentralizados veem a liderança do gestor de topo como uma liderança onde existe partilha de informações, comunicação aberta, ajuda entre ambas as partes, *feedback* regular e características positivas do gestor de topo. Assim sendo, os gestores descentralizados estão interligados com o gestor de topo através do alinhamento que existe entre eles, face aos objetivos e estratégias implementadas, o que significa que existe comunicação entre os mesmos e que o relacionamento entre ambos é bom.

Com a análise da segunda QI - Qual o estilo de liderança praticado pelos gestores descentralizados e pelo gestor de topo? - os estilos de liderança praticados pelos gestores

descentralizados e pelo gestor de topo correspondem ao estilo 3 e ao estilo *laissez-faire*, associados a uma liderança transformacional, com orientação elevada tanto para a produção como para as pessoas. Como suporte a esta QI encontram-se a teoria do comportamento e a teoria da contingência.

De forma a responder à terceira QI - Qual é o principal fator que motiva e orienta os gestores descentralizados e o gestor de topo, com base no quadro teórico? – também foi utilizada a teoria do comportamento e a teoria da contingência, defendendo que tanto os gestores descentralizados como o gestor de topo, têm elevada orientação tanto para a produção como para as pessoas. Sendo que, o principal fator que os motiva tanto podem ser as relações pessoais como a motivação das tarefas, como ambos os fatores.

Perante a quarta QI - De que maneira os gestores descentralizados se consideram fundamentais no processo de tomada de decisão? - os gestores descentralizados consideram-se fundamentais no processo de tomada de decisão a partir do momento que consideram que têm bastante autonomia para resolver a maioria das situações dentro da organização, apenas recorrendo ao gestor de topo quando os assuntos são caracterizados como sendo críticos. Também se consideram fundamentais para explicar os principais resultados organizacionais.

Tendo em consideração a quinta QI - Quais os fatores condicionantes do processo de tomada de decisão? - constata-se que todos os gestores descentralizados evidenciaram diferentes fatores condicionantes da tomada de decisão, estando todos interligados entre si. O facto de a tomada de decisão ser realizada de forma individual, foi considerado como sendo um condicionante à tomada de decisão, visto que nesta organização, regra geral, as decisões são tomadas em grupo e, por vezes, com utilização do *brainstorming*. O tempo foi o fator que mais controvérsia teve nesta análise. Alguns dos entrevistados dizem ser um fator condicionante para tomar decisões e outros dizem não ser condicionante porque afirmam serem capazes de gerir o seu tempo. Outros fatores foram considerados como condicionantes: fatores externos, comunicação, análise de causas do problema, recursos, informação, incerteza e o conhecimento.

Desta forma, respondendo à QI principal - Como é que os gestores descentralizados influenciam o processo de tomada de decisão? - os gestores descentralizados conseguem influenciar o processo de tomada de decisão se os mesmos possuírem como estilo de

liderança o estilo 3 e o estilo *laissez-faire*, estando associados a uma liderança transformacional com orientação elevada tanto para a produção como para as pessoas. Também são influenciadores através das reuniões que têm com o seu superior hierárquico, alertando para problemas que estejam a ocorrer na organização. A identificação dos problemas torna-se um processo acessível porque, como todos os indivíduos da organização sabem quais são os objetivos, quando algum problema se desvia desses objetivos, os gestores descentralizados conseguem facilmente identificar os desvios e alertar o gestor de topo. Este processo ocorre desta forma, porque o gestor de topo possui um estilo *laissez-faire*, dando total liberdade aos seus subordinados para tomarem as decisões. Considera-se que, apesar deste processo de tomada de decisão ser eficaz, ainda pode ser melhorado caso sejam ultrapassados os fatores condicionantes da tomada de decisão.

Com a análise dos resultados desta investigação, foi possível perceber que os gestores descentralizados da organização X têm elevada influência no processo de tomada de decisão, visto considerarem ter bastante autonomia para resolver a maioria das situações. Recorrem apenas ao gestor de topo quando os assuntos são caracterizados como sendo críticos. Também se pode concluir que nesta organização, além de existir controlo de gestão, o mesmo é eficaz, cumprindo com os princípios do mesmo. Assim, considera-se que o tema da liderança irá continuar a ser objeto de estudo, devido ao interesse que suscita e devido à conceção generalizada de que a sua existência é uma condição de sucesso transversal a todo o tipo de organizações.

Também se pode concluir que, além de existir controlo de gestão na organização, o mesmo é eficaz. Esta organização cumpre com os oito princípios do controlo de gestão elencados por Jordan et al. (2015) e os gestores têm sempre em vista o alcance dos objetivos propostos.

Em suma, este estudo permitiu perceber a influência que os gestores descentralizados têm no processo de tomada de decisão. São possíveis estas conclusões porque o gestor de topo e os gestores descentralizados possuem como estilos de liderança, o estilo 3 e o estilo *laissez-faire*, porque têm elevada orientação, tanto para a produção como para as pessoas, com base na teoria do comportamento; e, com base na teoria da contingência, possuem motivação para as pessoas e para as tarefas. Face às características supra, conclui-se que os

gestores descentralizados da organização X são influentes no processo de tomada de decisão, além de que possuem uma elevada influência.

A presente investigação além de ir ao encontro dos objetivos estabelecidos, contribui para um maior conhecimento teórico e prático da liderança e do processo de tomada de decisão nas organizações, tendo por base diferentes abordagens teóricas. Contribui, ainda, para o desenvolvimento da investigação no processo de tomada de decisão dos gestores descentralizados, preenchendo assim uma lacuna na literatura sobre a influência destes no processo de tomada de decisão. Esta investigação foi realizada com base numa perspectiva orientada para o controlo de gestão, sendo a tomada de decisão uma característica desta abordagem.

5.2. Principais limitações e estudo futuros

Ao longo deste trabalho de investigação encontram-se algumas limitações. As conclusões apresentadas foram com base num estudo de caso de apenas uma grande organização industrial. Ou seja, estas conclusões podem não ser alvo de replicações noutras organizações. Outra limitação é a escassez de literatura e estudos similares realizadas em empresas quer do mesmo setor quer em setores diferentes. Outro facto que se considera ser limitativo é o facto de só terem sido efetuadas onze entrevistas. Desta forma, sugere-se aplicar este mesmo estudo de caso também a níveis inferiores da organização.

Apesar das conclusões que foram possíveis retirar após a realização desta investigação, sabemos que ainda é possível aprofundar o tema em análise, pelo que se sugere, aplicar este mesmo estudo de caso noutras organizações de grande dimensão, quer em Portugal, quer a nível internacional, para ser possível fazer comparações. Desta forma, também se irá colmatar a falta de estudos acerca desta temática.

É importante conduzir estudos que tenham a ambição de chegar a estruturas com impacto na sociedade. Que ajudem a compreender a influência que os gestores descentralizados possam ter nas organizações e no seu desempenho através dos seus estilos de liderança. Que verifiquem o impacto positivo, por exemplo na melhoria da produtividade dos colaboradores, nas organizações e nesta organização em particular. Pensa-se ser do interesse de qualquer organização, olhar para esta investigação e avaliar se a sua liderança

é um fator determinante para o sucesso da gestão descentralizada e se esta pode desenvolver uma capacidade inovadora e criativa aos colaboradores.

6. Referências bibliográficas

- Akdere, M. (2011). An analysis of decision-making process in organizations: Implications for quality management and systematic practice. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(12), 1317–1330. <https://doi.org/10.1080/14783363.2011.625180>
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management control systems* (12.^a ed.). McGraw Hill International Edition.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Baxter, P., & Jack, S. (2015). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*, 13(4), 544–559. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2008.1573>
- Bento, A. V., & Ribeiro, M. I. (2013). *A liderança escolar a três dimensões: Directores, professores e alunos*. Coleção Ideias em Prática. <http://hdl.handle.net/10198/9560>
- Bergamini, C. W. (1994). Liderança: a administração do sentido. *Revista de Administração de Empresas*, 34(3), 102–114. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901994000300009>
- Bernardo, M. do R. M. (2006). *O processo de tomada de decisão: Revisão de literatura* [Tese de Doutoramento, Universidade Técnica de Lisboa]. Repositório Aberto da Universidade Aberta. <http://hdl.handle.net/10400.2/8944>
- Bilhim, J. A. de F. (1996). *Teoria organizacional: Estruturas e pessoas* (7.^a ed.). Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. https://issuu.com/editorial-iscsp.ulisboa/docs/teoria_organizacional_7ed
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1987). *O novo grid gerencial* (4.^a ed.). Livraria Pioneira

Editora.

- Boned, J. L., & Bagur, L. (2006). Contabilidad y control de gestión. Una perspectiva histórica. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 3, 103–127. https://accid.org/wp-content/uploads/2018/09/tendencias_castellano_103-127.pdf
- Borrvalho, C. (2018). *Sistemas de planeamentos e controlo de gestão: Fundamentos e ferramentas de suporte*. Edições Sílabo, Lda.
- Breuer, A., Lesconi Frumusanu, M., & Manciu, A. (2013). "The Role Of Management Accounting In The Decision Making Process: Case Study Caras Severin County ". *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 2(15), 355–366. <https://doi.org/10.29302/oeconomica.2013.15.2.1>
- Bryant, M., & Stensaker, I. (2011). The Competing Roles of Middle Management: Negotiated Order In the Context of Change. *Journal of Change Management*, 11(3), 353–373. <https://doi.org/10.1080/14697017.2011.586951>
- Bukh, P. N., & Svanholt, A. K. (2020). Empowering middle managers in social services using management control systems. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 32(2), 267–289. <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-06-2019-0096>
- Burkert, M., Davila, A., Mehta, K., & Oyon, D. (2014). Relating alternative forms of contingency fit to the appropriate methods to test them. *Management Accounting Research*, 25(1), 6–29. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.07.008>
- Carvalho, J. E. (2009). *Gestão de empresas: Princípios fundamentais, o futuro da gestão é a gestão do futuro*. Edições Sílabo, Lda.
- Chan, S. C. H. (2019). Participative leadership and job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(3), 319–333. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2018-0215>
- Chenhall, R. H. (2006). Theorizing Contingencies in Management Control Systems Research. Em *Handbooks of Management Accounting Research* (Vol. 1, Número 1,

pp. 163–205). [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(06\)01006-6](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(06)01006-6)

Chiavenato, I. (2004). *Introdução à teoria geral da administração* (7.^a ed.). Elsevier.
<https://redeprocurso.com.br/docs/TÉCNICO> EM
ADMINISTRAÇÃO/Módulo/teoria-geral-da-administracao-chiavenato.pdf

Coutinho, C. P. (2011). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas: Teoria e Prática*. Edições Almedina S.A.

Dolores, M., & Martins, M. (2016, Fevereiro 21). *Consultoria & liderança - Um paradigma holístico*. Psicologia.pt.
<https://www.psicologia.pt/artigos/textos/A0952.pdf>

Dopson, S., & Stewart, R. (1990). What is Happening to Middle Management? *British Journal of Management*, 1(1), 3–16. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.1990.tb00151.x>

Elton, E. J., & Gruber, M. J. (2004). Optimum Centralized Portfolio Construction with Decentralized Portfolio Management. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 39(3), 481–494. <https://doi.org/10.1017/S0022109000003999>

Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change. *Administrative Science Quarterly*, 48(1), 94–118. <https://doi.org/10.2307/3556620>

Fernandes, E. A. (2003). *Comportamento Organizacional*. Escola Superior de Tecnologia e Gestão da Guarda.

Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263–282. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.003>

Ferreira, J. M. C., Neves, J., & Caetano, A. (2011). *Manual de psicossociologia das organizações*. Escolar Editora.

Fey, C. F., Aadaeva, M., & Vitkovskaia, A. (2001). Developing a model of leadership

- styles: what works best in Russia? *International Business Review*, 10(6), 615–643.
[https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(01\)00035-X](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(01)00035-X)
- Fiedler, F. E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. *Advances in Experimental Social Psychology*, 1(1), 149–190.
[https://doi.org/doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60051-9](https://doi.org/doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60051-9)
- Fiedler, F. E. (1981). Leadership effectiveness. *American Behavioral Scientist*, 24(5).
<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/000276428102400503>
- Filipa, D., & Ribeiro, B. (2021). *Alocação de Recursos e Tomada de Decisão*.
<https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/35018/1/202749207.pdf>
- Firmino, M. B. (2010). *Gestão das organizações: Conceitos e tendências actuais* (4.^a ed.). Escolar Editora.
- Flick, U. (2005). *Métodos qualitativos na investigação científica*. Monitor.
- Gallupe, R. B., Bastianutti, L. M., & Cooper, W. H. (1991). Unblocking brainstorm. *Journal of Applied Psychology*, 76(1), 137–142. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.1.137>
- Gephart, R. P. (2004). Qualitative Research and the Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal*, 47(4), 454–462.
<https://doi.org/10.5465/amj.2004.14438580>
- Ghiselli, E. E. (1963). The validity of management traits in relation to occupational level. *Personnel Psychology*, 16(2), 109–113. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1963.tb01259.x>
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2006). *Organizações: Comportamento, estrutura e processos* (12.^a ed.). Mc Graw Hill.
- Hannah, S. T., & Lester, P. B. (2009). A multilevel approach to building and leading learning organizations. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 34–48.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.11.003>

- Hansen, J. R., & Host, V. (2012). Understanding the relationships between decentralized organizational decision structure, job context, and job satisfaction: A survey of danish public managers. *Review of Public Personnel Administration*, 32(3), 288–308. <https://doi.org/10.1177/0734371X12449023>
- Harding, N., Lee, H., & Ford, J. (2014). Who is ‘the middle manager’? *Human Relations*, 67(10), 1213–1237. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0018726713516654>
- Howell, J. M., & Hall-Merenda, K. E. (1999). The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. *Journal of Applied Psychology*, 84(5), 680–694. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.5.680>
- Islam, J., & Hu, H. (2012). A review of literature on contingency theory in managerial accounting. *African Journal of Business Management*, 6(15), 5159–5164. <https://doi.org/https://doi.org/10.5897/AJBM11.2764>
- Jablin, F. (1986). The selection interview: Contingency theory and beyond. *Human Resource Management*, 14(1), 1–9. <https://www.proquest.com/openview/08011218435e0386b37bf1cda4626d3a/1?cbl=34997&pq-origsite=gscholar&parentSessionId=N%2F3yr4gMSrOq7mXrBOQnKYN7cnOqJTIwQlmv7esDaz4%3D>
- Johnson, R. B., & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed methods research: A research paradigm whose time has come. *Educational Researcher*, 33(7), 14–26. <https://doi.org/https://doi.org/10.3102/0013189X033007014>
- Jordan, H., Neves, J. C. das, & Rodrigues, J. A. (2015). *O controle de gestão ao serviço da estratégia e dos gestores* (10.^a ed.). Áreas Editora.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership - Do traits matter? *Academy of*

Management Executive, 5(2), 48–60.
<https://doi.org/https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274679>

Kombate, B., Emmanuel, M., & Richard, K. K. (2021). The implication of the strategic implementations style and middle Management Effort in Public Organization Strategic Management Implementation and Its Organizational Performance. *Journal of Public Administration and Governance*, 11(1), 1.
<https://doi.org/10.5296/jpag.v11i1.18150>

Likert, R. (1979). *Novos padrões de administração* (2.^a ed.). Livraria Pioneira Editora.

Lohmer, J., Kossmann, F., & Lasch, R. (2022). Manufacturing strategy in multi-plant networks—a multi-case study on decision-making authority, network capabilities and competitive advantages. *International Journal of Production Research*, 60(16), 5108–5129. <https://doi.org/10.1080/00207543.2021.1950936>

Lugli, E., & Bertacchini, F. (2020). Can practical wisdom mitigate the negative effects of rule-following and hyper-codification. *Universal Journal of Accounting and Finance*, 8(3), 75–81. <https://doi.org/DOI:10.13189/ujaf.2020.080303>

Lunenburg, F. C. (2010). The decision making process. *National Forum of Educational Administration and Supervision Journal*, 27(4), 1–12.
[http://nationalforum.com/Electronic Journal Volumes/Lunenburg, Fred C. The Decision Making Process NFEASJ V27 N4 2010.pdf](http://nationalforum.com/Electronic_Journal_Volumes/Lunenburg,_Fred_C._The_Decision_Making_Process_NFEASJ_V27_N4_2010.pdf)

Marguerita, A. (2022). Human resources analytics: A systematization of research topics and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 32(2), 1–13. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100795>

McMahon, J. T., & Perritt, G. W. (1973). Toward a contingency theory of organizational control. *Academy of Management Journal*, 16(4), 624–635.
<https://doi.org/https://doi.org/10.2307/254695>

Merchant, K. A., & Stede, W. A. Van der. (2017). *Management control systems* (4.^a ed.). Pearson Education.

- Meyer, R. E., & Hammerschmid, G. (2010). The degree of decentralization and individual decision making in central government human resource management: A European comparative perspective. *Public Administration*, 88(2), 455–478. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2009.01798.x>
- Milkman, K. L., Chugh, D., & Bazerman, M. H. (2009). How Can Decision Making Be Improved? *Perspectives on Psychological Science*, 4(4), 379–383. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6924.2009.01142.x>
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Théorêt, A. (1976). The structure of «unstructured» decision processes. *Administrative Science Quarterly*, 21(2), 246–275. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/2392045>
- Mintzberg, H., & Westley, F. (2001). Decision making : It's not what you think. Em *MIT Sloan Management Review*. Spring. [http://hiba.edu.sy/FCKBIH/Mintzberg 2001 DM It's Not What You Think.pdf](http://hiba.edu.sy/FCKBIH/Mintzberg%202001%20DM%20It's%20Not%20What%20You%20Think.pdf)
- Monteiro, A. P. M., Vale, J. A. M., Cepêda, C. L. M., & Leite, E. M. de A. (2021). Internal Control System Quality and Decision-Making Success: The Role of the Financial Information Quality. *Universal Journal of Accounting and Finance*, 9(3), 285–294. <https://doi.org/10.13189/ujaf.2021.090302>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Nutt, P. C. (1984). Types of organizational decision processes. *Administrative Science Quarterly*, 29(3), 414–450. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/2393033>
- Otley, D. (2016). The contingency theory of management accounting and control: 1980-2014. *Management Accounting Research*, 31(1), 45–62. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.02.001>
- Pardal, L., & Lopes, E. S. (2011). *Métodos e técnicas de investigação social*. Areal Editores.
- Peters, L. H., Hartke, D. D., & Pohlmann, J. T. (1985). Fiedler's contingency theory of

- leadership: An application of the meta-analysis procedures of Schmidt and Hunter. *Psychological Bulletin*, 97(2), 274–285. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0033-2909.97.2.274>
- Polit, D. F., & Beck, C. T. (2010). Generalization in quantitative and qualitative research: Myths and strategies. *International Journal of Nursing Studies*, 47(11), 1451–1458. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2010.06.004>
- Raes, A. M. L., Heijltjes, M. G., Glunk, U., & Roe, R. A. (2011). The interface of the top management team and middle managers: A process model. *Academy of Management Journal*, 36(1), 102–126. <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/amr.2009.0088>
- Ramos, S. T. C., & Naranjo, E. S. (2014). *Metodologia da investigação científica*. Escolar Editora.
- Rego, A. (1997). *Liderança nas organizações: Teoria e prática*. Universidade de Aveiro.
- Rego, A., & Cunha, M. P. e. (2004). *A essência da liderança: Mudança, resultados e integridade* (2.^a ed.). Editora RH.
- Reis, F. L. dos. (2018). *Manual de gestão das organizações: Teoria e prática*. Edições Sílabo, Lda.
- Rezvani, Z. (2017). Who is a middle manager: A literature review. *International Journal of Family Business and Management*, 1(2), 1–9. <https://doi.org/https://doi.org/10.15226/2577-7815/1/2/00104>
- Ribeiro, J. (2008). *Manual Técnico do Formando: “Comportamento Organizacional”*. ANJE - Associação Nacional de Jovens Empresários e EduWeb. https://elearning.iefp.pt/pluginfile.php/49934/mod_resource/content/0/ManualComportamentoOrganizacional.pdf
- Ribeiro, P. A. M. N. (2010). *Estilos de tomada de decisão: O professor de educação física e desporto, líder e gestor: Estudo elaborado no concelho de Cascais* [Dissertação de Mestrado, Universidade Técnica de Lisboa]. Repositório Institucional da Universidade Técnica de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.5/3272>

- Ricardo, L. F. F. (2013). *Estilos e perfis de líderes intermediários na escola com funções de avaliação do desempenho docente* [Tese de Doutorado, Universidade Aberta]. Repositório Aberto da Universidade Aberta. <http://hdl.handle.net/10400.2/3321>
- Robbins, S. P., & Decenzo, D. A. (2004). *Fundamentos de administração*. Pearson Education.
- Schilit, W. K., & Locke, E. A. (1982). A study of upward influence in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 27(2), 304–316. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/2392305>
- Schweper, C. H., & Good, D. J. (2010). Transformational leadership and its impact on sales force moral judgment. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 30(4), 299–317. <https://doi.org/https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134300401>
- Shala, B., Prebreza, A., & Ramosaj, B. (2021). The contingency theory of management as a factor of acknowledging the leaders-managers of our time study case: The practice of the contingency theory in the company avrios. *Open Access Library Journal*, 8(1), 1–20. <https://doi.org/https://doi.org/10.4236/oalib.1107850>
- Simon, H. A. (1965). Administrative Decision Making. *Public Administration Review*, 25(1), 31–37. <https://doi.org/10.2307/974005>
- Singer, M. S. (1985). Transformational vs transactional leadership: A study of new zealand company managers. *Psychological Reports*, 57(1), 143–146. <https://doi.org/https://doi.org/10.2466/pr0.1985.57.1.143>
- Smith, S. S. (2020). *Blockchain, artificial intelligence and financial services*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-29761-9>
- Sol, P. Y. T., & Anderson, M. H. (2016). The combined influence of top and middle management leadership styles on absorptive capacity. *Management Learning*, 43(1), 25–51. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/1350507611405116>
- Sotomayor, A. M., Rodrigues, J., & Duarte, M. (2013). *Princípios de gestão das organizações*. Letras e Cinceitos, Lda.

- Stogdill, R. M. (1963). *Manual for the leader behavior description questionnaire - Form XII. An experimental revision*. 0–13.
- Stoner, J. A. F., & Freeman, R. E. (1995). *Administração* (5.^a ed.). Prentice Hall do Brasil LTDA.
- Teixeira, S. (2005). *Gestão das organizações* (2.^a ed.). Mc Graw Hill. https://www.academia.edu/35967940/Gestao_das_organizacoes_Sebastiao_Teixeira
- Tucker, B. A., & Russell, R. F. (2004). The influence of the transformational leader. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(4), 103–111. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/107179190401000408>
- Vaz, S. L., Bernardes, M. E. B., Bulgacov, S., & Milagres, R. das M. (2021). Microfoundations of (inter)action between top and middle managers in strategic implementation. *Iberoamerican Journal of Strategic Management*, 20(1), 1–30. <https://doi.org/https://doi.org/10.5585/riae.v20i1.18113>
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. *American Psychologist*, 62(1), 17–24. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.17>
- Wang, Q., Hou, H., & Li, Z. (2022). Participative leadership: A literature review and prospects for future research. *Frontiers in Psychology*, 13(1), 1–12. <https://doi.org/https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.924357>
- White, L. C., Pothos, E. M., & Busemeyer, J. R. (2015). Insights from quantum cognitive models for organizational decision making. *Journal of Applied Research in Memory and Cognition*, 4(3), 229–238. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jarmac.2014.11.002>
- Wooldridge, B., Schmid, T., & Floyd, S. W. (2008). The middle management perspective on strategy process: Contributions, synthesis, and future research. *Journal of Management*, 34(6), 1190–1221. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0149206308324326>
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource

based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701–721.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1177/014920630102700607>

Yin, R. K. (1981). The Case study crisis: Some answers. *Administrative Sciences Quarterly*, 26(1), 58–65. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/2392599>

Yin, R. K. (2003). *Applications of case study research* (2.^a ed.). Sage Publications.

Yukl, G. (2009). Leading organizational learning: Reflections on theory and research. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 20(1), 49–53.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.11.006>

Zainal, Z. (2007). Case study as a research method. *Jurnal Kemanusiaan*, 5(1).
<https://jurnalkemanusiaan.utm.my/index.php/kemanusiaan/article/view/165>

Anexo 2 – Guião ao gestor de topo

Guião de Entrevista

Esta entrevista é uma das ferramentas para a investigação no âmbito do Mestrado em Contabilidade e Controlo de Gestão que estou a realizar no ISCA-UA, tendo como principal objetivo perceber a influência dos gestores descentralizados no processo de tomada de decisão. As respostas são confidenciais nunca referindo nomes de pessoas.

Obrigada desde já pela compreensão e pela cooperação.

A - Categoria: Liderança

Indique a sua opinião face a si próprio relativamente aos seguintes itens. Coloque uma cruz (X) considerando o nível 1 – Muito mau e o nível 5 – Muito bom.

1. Presença, apoio, liderança e suporte

	1 Muito mau	2 Mau	3 Neutro	4 Bom	5 Muito bom	Não aplicável
Presença, preocupação e proximidade						
Ajuda, ensina						
Transmite confiança e respeito						
Aceita as opiniões						

2. *Feedback* aos colaboradores

	1 Muito mau	2 Mau	3 Neutro	4 Bom	5 Muito bom	Não aplicável
<i>Feedback</i> regular						
Individualmente						
Conjunto						

3. Reconhecimento pelo trabalho dos outros

	1 Muito mau	2 Mau	3 Neutro	4 Bom	5 Muito bom	Não aplicável
Elogia, parabeniza e agradece						
Partilha com todos						

4. Resolução de problemas e erros

	1 Muito mau	2 Mau	3 Neutro	4 Bom	5 Muito bom	Não aplicável
Abertura para pedir ajuda						
Ouve as outras opiniões e partilha a sua opinião						
Assume a responsabilidade pelos erros						
Consenso conjunto com a equipa						

5. Características do superior hierárquico

	1 Nada	2 Muito Pouco	3 Suficiente	4 Bom	5 Bastante
Motivador					
Seguro					
Corajoso					
Confiante					
Decidido					
Capacidade de trabalho					
Boa liderança					
Presença					
Proximidade					
Preocupação					
Persistência					
Determinação					
Dedicação					
Arrogância					
Orgulho					
Teimosia					
Autoritário					
Impulsivo					
Frontalidade					
Comunicação					
Reservado					

6. Enquanto líder da sua equipa:
 - a) Indique se é mais motivado pela realização das suas tarefas ou por manter os relacionamentos pessoais? Justifique.
 - b) Como considera o ambiente entre si e os seus subordinados? Justifique, evidenciando com exemplos.

C - Categoria: Tomada de decisão

1. Os objetivos da empresa são divulgados e partilhados com todos os colaboradores da organização? Se sim, de que forma?
2. A tomada de decisão tem por base os objetivos que estão previamente definidos pela empresa? Explique.
3. Enquanto decisor é capaz de aceitar a identificação de um problema de um gestor descentralizado? Se sim, de que forma?
4. Costuma debater e analisar com o gestor descentralizado o problema identificado na procura da sua resolução?
5. No momento de decidir/selecionar o método de resolução do problema fá-lo só ou convida à participação do gestor descentralizado?
6. Quais os procedimentos a adotar após a escolha da melhor alternativa?
7. Após concluída a resolução de um problema é comum dar *feedback* à organização sobre o seu resultado, em particular aos gestores descentralizados?
8. Ao longo do processo de tomada de decisão da resolução de um problema é comum receber *feedback* dos gestores descentralizados, isto é, reuniões intermédias para análise da evolução dos procedimentos?
9. Até que ponto considera que os gestores descentralizados são fundamentais para o processo de tomada de decisão?
10. Na sua opinião, quais são considerados os maiores fatores condicionantes no processo de tomada de decisão?

Obrigada pela colaboração!

Anexo 3 – Guião aos gestores descentralizados

Guião de Entrevista

Esta entrevista é uma das ferramentas para a investigação no âmbito do Mestrado em Contabilidade e Controlo de Gestão que estou a realizar no ISCA-UA, tendo como principal objetivo perceber a influência dos gestores descentralizados no processo de tomada de decisão. As respostas são confidenciais nunca referindo nomes de pessoas.

Obrigada desde já pela compreensão e pela cooperação.

A - Categoria: Liderança

Indique a sua opinião face ao seu superior hierárquico (Gestor de Topo) relativamente aos seguintes itens. Coloque uma cruz (X) considerando o nível 1 – Muito mau e o nível 5 – Muito bom.

1. Presença, apoio, liderança e suporte do diretor

	1 Muito mau	2 Mau	3 Neutro	4 Bom	5 Muito bom	Não aplicável
Presença, preocupação e proximidade						
Ajuda, ensina						
Transmite confiança e respeito						
Aceita as opiniões						

2. *Feedback* aos colaboradores

	1 Muito mau	2 Mau	3 Neutro	4 Bom	5 Muito bom	Não aplicável
<i>Feedback</i> regular						
Individualmente						
Conjunto						

3. Reconhecimento pelo trabalho dos outros

	1 Muito mau	2 Mau	3 Neutro	4 Bom	5 Muito bom	Não aplicável
Elogia, parabeniza e agradece						
Partilha com todos						

4. Resolução de problemas e erros

	1 Muito mau	2 Mau	3 Neutro	4 Bom	5 Muito bom	Não aplicável
Abertura para pedir ajuda						
Ouve as outras opiniões e partilha a sua opinião						
Assume a responsabilidade pelos erros						
Consenso conjunto com a equipa						

5. Características do superior hierárquico

	1 Nada	2 Muito Pouco	3 Suficiente	4 Bom	5 Bastante
Motivador					
Seguro					
Corajoso					
Confiante					
Decidido					
Capacidade de trabalho					
Boa liderança					
Presença					
Proximidade					
Preocupação					
Persistência					
Determinação					
Dedicação					
Arrogância					
Orgulho					
Teimosia					
Autoritário					
Impulsivo					
Frontalidade					
Comunicação					
Reservado					

6. Enquanto líder da sua equipa:

- c) Indique se é mais motivado pela realização das suas tarefas ou por manter os relacionamentos pessoais? Justifique.
- d) Como considera o ambiente entre si e os seus subordinados? Justifique, evidenciando com exemplos.
- e) Indique o grau de importância, considerando a escala de 1 – Nada Importante a 3 – Muito Importante, relativamente a ter as suas tarefas claras e descritas.
- f) Considera que tem autonomia e poder para recompensar e/ou punir os seus subordinados? Se sim, indique como.

C - Categoria: Tomada de decisão

- 1. Os objetivos da empresa são divulgados e partilhados com todos os colaboradores da organização? Se sim, de que forma?
- 2. A tomada de decisão tem por base os objetivos que estão previamente definidos pela empresa? Explique.
- 3. Enquanto gestor descentralizado é capaz de aceitar a identificação de um problema da sua equipa? Se sim, de que forma?
- 4. Costuma debater e analisar com o gestor de topo o problema identificado na procura da sua resolução?
- 5. No momento de decidir/selecionar o método de resolução do problema, o gestor de topo convida-o à participação ou fá-lo só?
- 6. Após concluída a resolução de um problema é comum receber *feedback* sobre o resultado obtido?
- 7. Ao longo do processo de tomada de decisão da resolução de um problema é comum dar *feedback* ao gestor de topo, isto é, reuniões intermédias para análise da evolução dos procedimentos?
- 8. De que maneira se considera fundamental para o apoio da gestão de topo?
- 9. Na sua opinião, quais são considerados os maiores fatores condicionantes no processo de tomada de decisão?

Obrigada pela colaboração!